



T.C.
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU ÖRGÜTLERİNDE ETKİN BİR YÖNETİM ANLAYIŞI
BAĞLAMINDA VİZYONER LİDERLİK VE KARAMAN KAMU
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Murat DENİZ

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yönetim Bilimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Mehmet İNCE
KARAMAN – 2014

ÖNSÖZ

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

Bu bağlamda özellikle son yıllarda liderlik konusunda birçok çalışma yapılmış ve yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların en dikkat çekenlerinden birisi de, “vizyoner liderlik” anlayışıdır. 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.

Lisans ve lisansüstü akademik eğitimim boyunca sabır göstererek maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman şahsımdan esirgemeyen, sayın hocam ve danışmanım Doç. Dr. Mehmet İNCE’ ye, bu tezin konusunun belirlenmesinde ve hazırlanmasında bana göstermiş olduğu ilgi ve yardımlarından dolayı teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Son olarak bu çalışma, değerli eşimin destekleri, ev ve iş arkadaşlarımdan bana karşı göstermiş oldukları fedakâr davranışları sayesinde mümkün olmuştur. Çalışma süresinde en önemli motivasyon kaynağım olduklarından dolayı hepsine ayrı ayrı teşekkür eder ve şükranlarımı sunarım.

ÖZET

Geçmişten günümüze insanlar toplu halde yaşayıp hayatlarını devam ettirmişlerdir. Birlikte yaşamın gereklerinden biri de saygın, sözü dinlenen ve toplum üzerinde etkisi herkesçe kabul edilmiş birinin o toplumu sevk ve idaresi ile uğraşmasıdır. Dolayısıyla ilk çağlardan beri topluluklar kaliteli liderlerin peşinden yürümüşlerdir. Liderlik, bu denli önemli olmasından dolayı bilimin bir konusu haline gelmiştir. Nitekim liderlik bu çalışma dahil bir çok çalışmanın konusu olmuştur.

Bu çalışmanın genel amacı kamu kurumlarında yöneticilik görevi yapanların liderlik konusundaki yaklaşımlarını incelemektir. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sunulmuştur. Bu çerçevede ilk olarak katılımcı liderlik ve vizyoner liderlik kavramları incelenerek aralarındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Daha sonra bu iki kavram hakkında kamu idarecilerin görüşleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularında, elde edilen sonuçlara bakıldığında kamu idarecilerinin, kendilerini demokratik lider olarak gördükleri ve liderlik konusunda çok az eğitim aldıkları görülmektedir. Kendilerini güçlü olarak görebilmek için güvenilir ve sevilir olmak gerektiğine inanmaktadırlar. En büyük sıkıntılarını siyasi baskılar olarak ifade etmişlerdir.

Yine kamu idarecilerinin astlarına önemli düzeyde güvendikleri, astları ile fikir alış verişinde buldukları ve astlarına güven verdikleri tespit edilmiştir. Kamu idarecilerinin karar verme noktasında katılımcılığa önem verdikleri, astları ile grup çalışması yapmayı tercih ettikleri ve kurumun başarısı için tüm çalışanların özveriyle çalışmaları gerektiğine inanmaktadırlar.

Çalışmaya katılan yöneticilerin vizyoner liderlik hakkında kısmen de olsa bilgi sahibi oldukları tespit edilmiştir. Kurumun başarısı için liderin vizyon sahibi olması ve vizyoner liderin dikkat etmesi gereken konuların başında astların yaklaşım ve görüşlerine

değer vermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Astların vizyoner liderlere karşı saygı duymaları gerektiğine inanmaktadırlar. Bir kurumda liderin etkinlik derecesini, öngörüle bulunmaya, olası gelecek olayları tahmin edebilmeye ve planlama yapabilmeye bağladıklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak örgütlerin yönetiminde, vizyoner liderlik anlayışının yaşamsal bir role sahip olduğu unutulmamalıdır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Vizyon, Vizyoner Liderlik, Kamu Kurumları

ABSTRACT

Humankind lived in communities from past to the present. One of the necessities of living together is that one person, who is respected, reputable and effective on the society, administrate the people. For this reason, people followed qualified leaders since the ancient times. Because of having such importance, leadership has become a matter of science. Therefore, leadership has become the subject of a lot studies including this one.

The aim of this study is to examine the approaches of managers in public enterprises about leadership. The findings of the research were presented with comments. Within this context, firstly, participatory leadership and visionary leadership were analysed and the relations between them were identified. Then, the opinions of the government executives were represented.

The findings of the study show that government executives see themselves as democratic leaders and they have very little training about leadership. In order to be a strong manager, they believe that it is necessary to be reliable and beloved. They mention political pressure as their biggest problem.

In addition to this, it was found out that government executives trust on their subordinates, they Exchange ideas with them and give confidence to them. Government executives give importance to participatory while giving a decision, prefer group work with their subordinates and believe that all the members should work selflessly for the success of the organisation.

The executives involved in this study have little knowledge about visionary leadership. In order fort he success of the organisation, they stated that leaders should

have a vision and they should approach their subordinates positively and value their opinions. They also believe that the subordinates should have respect to visionary leaders. They indicated that the effectiveness level of a leader in an organisation depends on forecasting, predicting the possible events and being able to make planning. In conclusion, it should not be forgotten that visionary leadership perception is vital for the organizational management.

Key Words: Leadership, Vision, Visionary Leadership, Public Enterprises.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE TİPLERİ

1.1.Liderlik	4
1.2.Liderlik Özellikleri	6
1.3. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar	7
1.4.Liderlik Tipleri	10
1.4.1. Kültürel Liderlik	10
1.4.2. Otokratik Liderlik	11
1.4.3. Karizmatik Liderlik	13
1.4.4. Stratejik Liderlik.....	14
1.4.5. Dönüşümcü Liderlik.....	16
1.4.6. Demokratik Liderlik	17

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMLARI

2.1. Özellik Kuramları	19
2. 2. Davranışsal Kuramlar	21
2.2.1. Ohio State ve Michigan State Üniversitesi Çalışmaları	22
2.2.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçim Ölçeği.....	25
2.2.3. D. McGregor'un X ve Y Kuramları	27
2.2.4. Likert 'in Sistem 4 Sistem Modeli.....	29
2.3. Durumsallık Kuramları.....	30
2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı	31
2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı	32
2.3.3. Yol-Amaç Kuramı	33
2.3.4. Vroom ve Yetto'nun Normatif Kuramı	35
2.4. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VİZYONER LİDERLİK

3.1. Vizyon	38
3.2.Vizyoner Liderlik	39
3.3.Vizyoner Liderlik Rollerini	41
3.3.1. Yolu Görmek	41

3.3.2. Yolda Yürüme	41
3.3.3. Yol Olmak	42
3.4. Vizyoner Liderin Özellikleri	43
3.4.1. Empati Kurmak	43
3.4.2. Başarıya Odaklanmak	44
3.4.3. Destek Sağlamak	44
3.4.4. Vizyonun İzleyenleri Güçlendirmesi	45
3.4.5. Tutkuları Harekete Geçirmek ve Motive Etmek	45
3.4.6. Bütünlük Sağlamak	45
3.4.7. İlişkilere Odaklanmak	46
3.4.8. Ekip Kurucu Olmak	46
3.4.9. Arzulanan Geleceğin İmgesini Oluşturmak	46
3.4.10. Vizyonu İletişime Sokmak	46
3.4.11. Vizyonun Gerçekleştirilmesiyle İlgili Dinamik Süreci Kavramak	47
3.4.12. Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar Ve Vizyoner Liderlik	47
3.4.13. Stratejik Planlama Yapmak	48
3.4.14. Dönüştürücü Olmak	48
3.4.15. Toplumsal Sorumluluğu Üstlenmek	48
3.5. Vizyon Geliştirmek	49
3.6. Vizyoner Liderlik ve Örgüt Yönetimi	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN VİZYONER LİDERLİK GÖRÜŞLERİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Yöntemi	59
4.2. Araştırmanın Amacı	59
4.3. Araştırmanın Önemi	60
4.4. Sınırlılıklar	60
4.5. Veri Toplama Aracı	61
4.6. Demografik Analizler	62
4.7. Bulgular	64
4.8. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	65
4.9. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	67
4.10. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	69
4.11. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	71
4.12. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	74
SONUÇ	79

KAYNAKÇA.....	85
EKLER	91

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.1. Araştırma Sorularına Yönelik Toplanan Verilerin Analizinde Kullanılan.....	61
Tablo 4.2. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu.....	62
Tablo 4.3. Yaşla İlgili Frekans Tablosu.....	62
Tablo 4. 4. Eğitim Durumu ile İlgili Frekans Tablosu.....	63
Tablo 4.5. Kıdem Durumu İle İlgili Frekans Tablosu	63
Tablo 4. 6. Gelir Durumu ile İlgili Frekans Tablosu	63
Tablo 4. 7. Katılımcıların Kendilerini Nasıl Bir Yönetici / Lider Olarak Gördükleri İle İlgili Yüzde ve Frekans Değerleri	65
Tablo 4. 8. Katılımcıların Yöneticilik / Liderlik Konusunda Aldıkları Eğitimi İlişkin Bulgular	66
Tablo 4. 9. Katılımcıların Bir Yöneticiyi Güçlü ve Başarılı Kılan En Önemli Unsurlara İlişkin Görüşleri.....	67
Tablo 4. 10. Katılımcıların Yöneticinin Başarısına Engel Olan En Önemli Sıkıntı İle İlgili Görüşleri.....	68
Tablo 4. 11. Yöneticilerin Astlarına Karşı Duydukları Güven İle İlgili Görüşleri.....	69
Tablo 4. 12. Astların Yöneticilerle Bir Konuda Konuşurken Kendilerini Özgür Hissetme Konusunda Katılımcıların Görüşleri	70
Tablo 4.13. Yöneticilerin Astların Görüşlerini Almaya Yönelik Görüşleri	70
Tablo 4.14. Yöneticilerin Astlarının Ve Çalışanlarının Performansını Artırmak İçin Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Görüşleri.....	71
Tablo 4. 15. Yöneticilerin Astlarıyla Yaptıkları Grup Çalışmalarına Yönelik Frekans ve Yüzde Değerleri.....	72
Tablo 4. 16. Karar Verme Aşamasında Ön Plana Çıkan Anlayışa İlişkin Görüşler.....	72
Tablo 4.17. Astların Kendi Yaptıkları İşlerle İlgili Kararların Verilmesinde Katılımlarına İlişkin Görüşler	73
Tablo 4.18. Kurumun Amaçlarının Başarılı Olmasındaki Sorumluluğa Yönelik Yöneticilerin Görüşleri	73
Tablo 4.19. Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Hakkındaki Görüşleri	75
Tablo 4. 20. Kurumun Başarısı İle Liderin Vizyon Sahibi Olması Arasında Bağlantı İle İlgili Yöneticilerin Görüşleri	76
Tablo 4. 21. Vizyoner Lider Örgüt Başarısını Sağlamaya Çalışırken Dikkat Etmesi Gereken Konulara Yönelik Yöneticilerin Görüşleri.....	76
Tablo 4. 22. Astların Vizyon Sahibi Liderlere Karşı Tutumlarına Yönelik Katılımcıların Görüşleri.....	77
Tablo 4. 23. Hiyerarşik Üstlerin, Vizyoner Lider Olmaları İle İlgili Katılımcıların Görüşler	77
Tablo 4. 24. Bir Kurumda Liderin Etkinlik Derecesine Yönelik Yöneticilerin Görüşleri .	78

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 (Uygun, 2008).

İnsanlar grup hâlinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu hâlde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği gereksinim ve

çıkarların benzer gereksinim ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren, 2000: 41).

Günümüzde, liderlik tarih boyunca hiç olmadığı kadar örgütlerde yaygın hâle gelmiş ve çok daha fazla insan tarafından geçerliliği kabul edilmiş bir olgudur. İnsanların çoğu “süreçte” bir etki istemektedir ve etki de liderliğin bir parçası olduğu için liderlik kamu kurumlarında, işletmelerde ve toplumsal örgütlerde daha yaygın hale gelmektedir (Avolio,2013).

21.yüzyıla girilmesine, Avrupa Birliği’ne(AB) giriş için kamu personel yönetimi (KPY) yönlü müktesebat plan, programları ve yasal düzenlemeleri için çalışmalara girişilmesine karşın, ülkemiz kamu yönetimi işleyişi içinde liderlik kavramına verilen önem ve çağın getirdiği yeni kavramlardan birisi olan lider yöneticiliğe yönelme yok denecek kadar azdır. Diğer yandan uzun yılların birikintisi olan bürokratik yapılanma ve işleyiş sorunlarının, merkeziyetçilik olgusunun ve siyaset-yönetim ilişkilerinde siyasilerin sistemi deforme edici uygulamalarının sonucu Türkiye kamu personel yönetimi sistemi; içinden çıkılmaz ve reform çabalarıyla zor düzeltilebilir bir yapıya dönüştüğü söylenebilir.

Türkiye kamu yönetimi sistemi; motivasyon, iş tatmini, stresle başa çıkma yolları, kalite geliştirme, bilgi teknolojilerini kamu yönetiminde uygulama becerileri ve tatbiki, eşgüdüm, takım çalışması yapmak, iletişime önem vermek, toplantılara ve kararlara her düzeyden personelin katılımı vb. açılardan, gelişmiş ülkelerin hatta ülkemizdeki özel sektör kuruluşlarının gerisinde bir yerde kalmıştır. Küreselleşme sürecinde enformasyon ve bilgi teknolojilerinden çok daha artan oranda yararlanılarak; gelişmiş ülkeler düzeyinde bir kamu personel sistemine ve kamu yönetimi örgüt yapısına sahip olabilmek artık çok önemli bir gereklilik durumundadır.

Ayrıca bilinmektedir ki örgütlerde bazı değişiklikler fazla rahatsızlık vermez, çünkü örgütsel büyüme, gelişme ve yenilik sürecinin bir göstergesi olarak ortaya çıkarlar. Bazı değişimler ise örgütsel yaşamı dolayısıyla personelin yaşamını etkileyebilir ve kalıcı değişiklikler oluşturabilir. Yeni rakipler, teknolojik değişme, liderlik tarzındaki değişiklikler, örgüt yaşamında köklü yenilikleri getirirler. Bu durumda örgüt bir takım çalışmalar yapmak zorunda kalabilir. (Artan, 1997).

Alan yazın incelendiğinde liderlik temalı birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Uygun, 2008; Yıldız, 2012; Karcıoğlu ve Kaygın, 2013; Karahan, 2008; Ceylan, 2009; Çetin, 2009; Kırhan, 2009). Bu çalışmaların ortak özelliklerine bakıldığında genel olarak liderlik anlayışı ve yeni liderlik yönelimlerinden bahsettikleri söylenebilir. Söz konusu bu çalışmada ise özellikle kamu kurumlarında yönetici olarak görev yapanların kendi liderlik algılarını ve liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, yönetme ve özellikle nasıl yöneteceğini fark etme yeteneği insanoğluna verilmiştir. Var olan bu potansiyeli iyi bir planlamayla ortaya çıkarmak bireyin kendi çabasını gerektiren bir görevdir. Farklı yönetim biçimlerini sadece kağıt üzerinde okumakla yetinilmemesi ve buna yönelik uygulamaların yapılması gerektiği söylenebilir. İyi bir uygulama için ise yöneticilerin kendi potansiyellerinin farkında olması yetmemektedir. Bu potansiyeli nasıl kullanacağını da bilmesi gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE TİPLERİ

1.1. Liderlik

Liderlik konusu, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik konusunda 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır (Çelik,2007: 1). Liderlik konusunda çok değişik tanımlar yapılmıştır ve bu konuda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sınırlandırılabilir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Lider ise çalışanın temel ihtiyaçlarını karşılayarak hedefe motive eder (Aşgın, 2008).

Lider kümenin bir üyesi olarak, öteki üyeler üzerinde etkide bulunan kişidir. Başka bir deyişle lider, küme üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen küme üyesidir (Başaran, 1992, 53).

Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass,1985).

Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris,1976: 227).

Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976: 116).

Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977: 267).Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır (Can,1991).

Liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda genellikle liderlikle lider arasında kesin bir ayrım yapılmamıştır. Oysaki lider bir bireyi simgelerken, liderlik bir davranış olarak

görülmektedir (Aydın,1994). Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak kabul edilmektedir (Gül ve Şahin, 2011).

Hamedoğlu (2001), liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: Liderlik formal konuma bağlı değildir: Liderlikte yetki, kazanılmış yetkidir. Önemli olan nokta yöneticilerin verilmiş yetkilerini kazanılmış yetkiye çevirebilmeleridir. Liderlik politiktir: “politikanın amacı örgütün işleminde kararlılık, tutarlılık, bütünlük ve süreklilik sağlamaktır. Özellikle çatışma ve sürtüşmelerden kaçınmak yoluyla bugünkü kestirmelerden yararlanarak gelecekteki eylemleri başarmak politikanın gerçek amacı olmalıdır. Politika; olanla, olması gereken arasında olabileni yapma sanatıdır. Liderlik kültürelidir: Kültürü oluşturan öğelerin, liderliğin, psikolojik, sosyolojik koşullarını hazırladığı söylenebilir. Çünkü bu öğeler, toplumda, örgütte, grupta bir kişinin lider olarak kabullenilmesini, benimsenmesini sağlayan algıların ve yargıların temel belirleyicisidir. Bir toplumda, lider olarak algılanan kişi, bir başka toplumda, hatta toplumu oluşturan alt topluluklarda, gruplarda, örgütlerde lider olarak algılanmayabilir.

Yapılan tanımlara bakıldığında ortak özellikleri şu şekildedir:

1. Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı iki kavramdır.
2. Liderlik, resmi konuma bağlı değildir.
3. Liderlik, politiktir.
4. Liderlik, kültürelidir.
5. Liderlik, genetik değildir.
6. Liderlik, soylu kimselere ait değildir.
7. Liderlik, vizyon sahibi olabilmek ile ilişkilidir.
8. Liderlik, makamla ortaya çıkan bir durum değildir.

1.2.Liderlik Özellikleri

Yukarıda liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde her yöneticinin lider olamayacağı görülmektedir. Dolayısıyla lider olan kişinin çeşitli vasıflar taşıması gerektiği söylenebilir. Bu özellikler kişiden kişiye değişmekle birlikte özellikle Akiş (2003), tarafından yapılan çalışmanın sonuçları doğrultusunda 53 ülke çalışanları tarafından takdir edilen liderlik özellikleri dikkate değerdir. Bunlar;

1. Pozitif olmak. Genelde optimist ve kendine güvenen.
2. Yüreklandiren. Telkin ya da tavsiye ederek cesaret, güven ya da umut veren.
3. Motive eden. Takip edenlerini harekete geçiren, aktive eden.
4. Güven yaratan. Kişilere inanarak onlardan güven kazanan.
5. Dinamik. Çok ilgilenen, enerjik, hevesli.
6. Motive eden. Diğerlerini, işin gerektirdiğinden fazla ve üzerinde efor harcayarak, kişisel özveri gösterimleri için harekete geçiren.
7. Öngöründe bulunan. Olası gelecek olayları tahmin edebilen.
8. Önceden planlayan. Önceden tahmin eden ve hazırlanan.
9. Bilgili, birikimli ve konulardan haberi olan.
10. İletişim içinde olan. Diğerleri ile sık olarak iletişime geçen.
11. Takım kuran. Grup üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlayabilen.
12. Koordinatör. Altında çalışanların işlerini yönetip, düzenleyebilen.
13. Güvene layık. Verdiği sözleri tutacağına inanılan.
14. Adil. Doğru ve adaletli davranan.
15. Dürüst. Doğru bir şekilde konuşan ve davranan.

16. Yönetimsel becerikli. Çok sayıda (75 üstü) çalışanın işini planlayabilen, organize, koordine ve kontrol edebilen.
17. Kazan-kazan anlayışı ile problem çözücü. Farklı ve çatışan menfaati olan bireyleri memnun edecek çözümler üreten.
18. Etkili pazarlık eden. Diğerleri ile etkin bir şekilde müzakere eden ve lehte sonuç alabilen.
19. Zeki. Parlak, kolayca öğrenip, anlayabilen.
20. Kararlı. Kararları ciddi ve çabuk alabilen.
21. Mükemmeliyetçi. Kendi ve altında çalışanlar için performansta mükemmeli arayan.
22. Güvenilir.

Tüm bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda her şeyden önce iyi bir liderin, elemanlarının saygısını kazanmış ve sezgileri güçlü olması gerektiği söylenebilir. Bununla birlikte liderliğin doğuştan (genetik) gelen bir özellik olmadığı sonradan çeşitli çalışmalarla kazanılan bir beceri olduğu da söylenebilir.

1.3. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik genel olarak birbirine karıştırılan, hatta zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılan, genelde birbirlerine yakın, fakat temelde birbirlerinden farklı kavramlardır. Lider ve yöneticinin yaptıkları işlerin farklı olmasından dolayı sahip olması gereken vasıflarda farklıdır (Çırpan, 1999).

Lider, yöneticiden farklı olur ki yalnızca yasal yönetme gücünü elinde bulunduran veya bulunduğu pozisyonun ona yüklediği yönetim görevlerini yerine getiren yöneticiden farklı olarak, bir grup insanı yönlendirme yetenek ve kabiliyetine de sahiptir.

Yönetici, bugünkü kurulu çarkı döndürmekle görevli kişi iken, lider aynı zamanda geleceği öngörerek, liderlik ettiği gruba yön verebilen kimsedir (Aşgın, 2008).Lider kavramını tanımlamaya çalışırken, lider ile yönetici arasındaki farklılık belirlenmiştir. Yönetici politikayı sürdürmeye çalışır, lider ise politika belirler. Yönetici ağacı düşünür; liderin ise bakış açısı çok geniştir. Lider ormanla ilgilenir (Lunenburg ve Ornstein, 1991'den Akt; Çelik, 2007: 119).Yönetici, mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışırken; lider, işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yenilik ve dönüşümleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilenir. Bu noktada da hemen her değişim liderlik yeteneği gerektirmektedir (Uslu, 2011).Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için kullanır. Lider ise gücünü / izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır (Özsalmanlı, 2005).

Liderlik becerilerinin etkin yöneticilerin kullandığı becerilerle aynı olduğu söylenebilir. Yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan ve genellikle örtüşen faaliyetlerdir. Aradaki en önemli fark yönetmenin karmaşıklıkla başa çıkmayı, liderliğin ise değişimle başa çıkmayı içermesidir. Öte yandan yönetmek liderlik becerileri, liderlik de yöneticilik becerileri gerektirir. Yöneticilik becerileri her zaman vazgeçilmez kalacaktır, ama günümüz pazarlarının değişmekte olan sosyoekonomik koşullarına uyum sağlayabilmek için artık orta kademe yöneticilerin bile giderek liderlik rolünü üstlenmeyi öğrenmesi gerekmektedir (Hill,2007). 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 ise 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 (Uygun, 2008).

Starratt (1995), lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar Tablo 1.1'de yer almaktadır.

Tablo 1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir.	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılan konuşma metnini okur.
Moral motiveye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

Kaynak: (Starratt,1995'den Akt; Çelik, 2007).

Tablo incelendiğinde genel olarak liderin değişime açık, sezgileri güçlü, geleceği öngören ve etrafındaki bireyleri yönlendiren bir kişiliğe sahip olduğu görülmektedir. Yönetici ise var olan durumu korumakla sorumlu olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır; liderlik ise bir davranış biçimidir.

1.4.Liderlik Tipleri

Liderlik tipleri bir süreç olarak tanımlandığında; lider, belirlenen amaçlar etrafında toplanmış grup üyelerinin (örgüt çalışanları vb.) çabalarını kontrol etmek ve yönetmek için düzenleyici ve yol gösterici bir davranış sergilemek durumunda kalabilir. Dolayısıyla liderlerin, izleyicileri belirlenen amaçlar doğrultusunda sürükleyebilmesi için çeşitli yetenek ve yetkinliklere sahip olması gerektiği söylenebilir (Toksöz, 2010).

Liderlik tipleri ile ilgili birçok çalışma yapılmış, bu çalışmalar sonucunda değişik liderlik tipleri konu edinilmiştir. Aşağıda bu liderlik tipleri açıklanmıştır.

1.4.1. Kültürel Liderlik

Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü (TDK, 2011).

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden geldiğinin kabul edildiği, fen bilimlerindeki kullanımın bu anlama uygun düştüğü ifade edilmektedir. Sosyal bilimlerle ilgili çalışmalarda kültür, insan grubu ile ilgili olarak ele alınmaktadır (Şişman,2002).

Kültürel liderlik, 1980’li yıllarda örgütsel kültürle ilgili araştırmaların neticesinde ortaya konulan bir liderlik yaklaşımıdır. Kültürel liderlik, örgütün güçlü kültürel yapısının oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik süreçlerle şekillenir. Bu bağlamda “kültürel lider” örgütün değerlerinin biçimlendirilmesi, somutlaştırılması,

normların astlar ve tüm örgüt paydaşlarınca içselleştirilmesini sağlayan kişidir (Geylani, 2013).Kültürel liderlik; 1) Var olan kültürü koruma ve sürdürme, 2) Yeni bir kültür oluşturma olarak, iki boyutta irdelendiği söylenebilir. Kültürel liderliğin yeni bir kültür oluşturma biçiminin iki farklı görünümü; yaratma ve değiştirmedir (Kırhan, 2009).Örgüt yönetiminde çok yeni olarak kabul edilen ve üzerinde ağırlıklı olarak durulan kültürel liderlik ise kültür kavramının önem kazanmasıyla gündeme gelmiştir. Bir örgütte güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması yeterli değildir. Aynı zamanda bu kültürün yönetimi de en azından oluşturulması kadar önem taşımaktadır (Çelik, 2007). Kültürel liderlik kurum misyonunu yerine getirebilmesi için kurum yöneticisinin kullandığı bir liderlik biçimidir (Sergiovanni ve Starratt, 1988: 197).Kültürel liderlik, kurumun misyonunu, değerlerini, normlarını ve inançlarını yorumlama yeteneğidir. Diğer bir deyişle yönetici, kurumun kültürel görevini yerine getirmesi için, bazı sloganlar ve semboller geliştirebilmelidir. Yönetici, personelini değişik sportif ve sosyal aktivitelere yönelterek örgütsel kültürün gelişimine katkı sağlamalıdır. Bunlara ek olarak kurum yöneticisi, yerel arşiv oluşturma veya tarihi bir röportaj yaptırma gibi yollarla bir kurum tarihi ve kültürü oluşturmalıdır (Yörük ve Sağban, 2012).

1.4.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik günümüzde daha eleştirilen bir liderlik olarak göze çarpmaktadır. Bu tarz liderler genelde çevrelerinde çok iyi anılmazlar. Dolayısıyla bu liderlikte grubun amaçlarını, neyin nasıl yapılacağını, liderin kendisi belirler. Bu tip liderler tek başına karar verdikleri için astların liderlik özelliklerini geliştirme imkanı oldukça azdır. Her şey lidere bağlı olduğu için iş görenler için bir belirsizlik söz konusudur. Bu tip liderlikte liderin sürekli olarak işin başında bulunması gereklidir. Lider

işin başında bulunmadığında işlerin yürümemesi sorunu doğabilir. Katı bir denetim mevcut olduğundan lider herhangi bir konuda itiraz veya öneri kabul etmeyebildiği gibi tartışma gereği de duymayabilir (Toksöz, 2010). Otoriter veya otokratik lider olarak adlandırılan bu liderlik tipinde, otorite liderde toplanmıştır. Olumsuz bir liderlik tipi olabilir, çünkü astlarla lider arasında iletişim tek yönlü olup, sadece liderin emirlerini iletmesi biçimindedir ve izleyiciler işler hakkında haberdar olmazlar. Grup, liderin otoritesinden korkmaktadır. Otoriter liderliğin en önemli yararları, lider için güçlü bir motivasyon oluşturmaktır. Ayrıca grupta tüm kararları veren yalnızca lider olduğu için, karar alma süreci çok hızlıdır. Lider, gerekli yönlendirmeleri yaptığından, bu tip liderlerin izleyicilerinin herhangi bir becerisinin olmaması sorun yaratmaz. Otoriter liderliğin en önemli sakıncası, liderin çok katı olması nedeniyle motivasyon düşüklüğü yaşanmasıdır. İzleyiciler arasında genelde psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma görülebilir. Yine bu liderlerin izleyicilerinin verimi düşük olabilir (Kılınç, 2013). Otokratik liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı bir ortamı ifade eder. Burada yönetici kararları alır ve astlarına bildirir. Yönetici kararları açıklar. Yönetici kararları bildirir ve soruları dinler (Özsalmanlı, 2005). Otokratik liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirler verir, örgüt üyeleri itaat eder. Daha çok korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar, tersini kuşkuyla karşılar. Sürekli işin başında olması gerekir. Bu liderlik modeli; otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur (Sütçü, 2008).

1.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, idealleri belirleyen, başkalarını etkileme konusunda üstün yeteneklere sahip kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Karizma dönüşümcü liderlik kavramının en önemli unsurudur. İzleyicilerin liderlerine olan güven, saygı ve hayranlıklarına dayanır. Karizmatik davranışları, yol gösterme, ilham ve güven verme, misyon duygusu aşılama ve izleyenleri motive etme şeklinde belirtmek mümkündür (Aykanat, 2010).

Karizmatik iktidar tipinde iktidarın meşruluğu bir kişinin olağanüstü sayılan üstün niteliklerine dayanır. Otoritenin kaynağı bir kurum ya da kurumsal yapı değil, doğrudan doğruya lider ya da onun kişiliğidir (Uslu, 2011).

Karizmatik liderlik, özellikle 1980’li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiş, liderlik tarzlarında karizmatik liderliğin önemine daha çok dikkat çekilmiştir. 1980’li yıllardan önce yapılan araştırma ve çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik veya siyasal liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir (Aykanat, 2010). Bu bağlamda karizmatik liderler kişilik özellikleri itibarıyla izleyicilerini normal beklenenden daha fazla motive etme yeteneğine sahiptirler. 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 (Uygun, 2008).

Karizmatik lider sahip olduğu yeteneklerle, başkalarını kendi isteği yönünde davranmaya sevk eden kişidir. En önemli özellikleri her zaman bir vizyona ve amaç duygusuna sahip olmalarıdır (Babil, 2009). Karizmatik liderlerin grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanları ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir. Karizmatik liderler vizyon sahibidirler, bunu izleyenlerine aktarma becerileri gelişmiştir, kendi güçlü yanları hakkında fikir sahibidirler ve vizyonları doğrultusunda hareket etme konusunda son derece tutarlıdır (Sütçü, 2008).

1.4.4. Stratejik Liderlik

Stratejiyi bilen, stratejik düşünen ve geleceği görebilen değişimi de görecek ve yönetecektir. Bu süreçte, stratejik yönetim ve stratejik liderlik olgusunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2012). Stratejik liderlik, çağdaş yönetim dünyasında yadsınamaz bir olgu olarak gündem oluşturmaya başlamıştır. Günümüzde, stratejik liderler tarafından yönetilen örgütlerin, amaçlarına daha kolaylıkla ulaşabilecekleri kabul görmektedir. Bu tarz yönetim uygulamaları sergileyen liderlerin, örgüt içi ve örgüt dışı çevre ile sürdürülebilir ilişkiler içinde olmaları örgütsel başarının temel kaynağı olarak algılanmaktadır. Stratejik liderlik stratejik yönetim sürecinin önemli bileşenlerinden birisidir. (Sütçü, 2008). Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır.

Sullivan ve Harper, (1997)'e göre stratejik liderlik, organizasyonlara bir gelecek hazırlama süreci ve izleyiciler ve organizasyonun değerleri arasındaki olumlu

etkileşime önem veren bir liderlik biçimidir. Bu anlamda paylaşılan değerlerin güçlü bir şekilde yaşama geçirilmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Akt. Karahan, 2008).

Stratejik bir lider ile çalışan kurumlar, gündelik sorunların üstesinden kolayca gelebilmekte, dünya ve ülke eğilimlerini doğru ve zamanında okuyabilmekte, gerekli tercih ve öncelikleri ortaya koymakta, geleceğe dair vizyon ve hedefler formüle edebilmektedir. Sonuç olarak, değişimi yönetebilmektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003). Stratejik lider, yenilenme boyutuyla var olan şartların, amaçların değişmesine paralel olarak faaliyetlerini yeniden gözden geçirerek, stratejilerini yenileyerek, yeniden yapılanarak, şartlara ve amaçlara uygun bir organizasyonel dönüşüm gerçekleştirerek faaliyetlerini daha sağlıklı bir şekilde sürdürür (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013).

Stratejik lider, etkili düşünme yeteneğine sahip olan, bu düşünme yeteneğini şartların, kurumun ve rakiplerinin iyi analiz edilmesinde kullanan kişidir (Aşgın, 2008).

Adair (2004: 93-94) stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

1. Teşkilatın tamamı için bir yön belirleme.
2. Başarılı bir strateji ve politika izleme.
3. Stratejileri uygulama.
4. Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
5. Örgüt ruhunu ortaya çıkarma.
6. Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama.
7. Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme.

Sonuç olarak stratejik liderlik örgütü iyi yöneten, yönetim için etkili yollar geliştiren ve yeni liderlerin yetişmesine katkıda bulunan bir liderlik türü olduğu söylenebilir.

1.4.5. Dönüşümcü Liderlik

Hızlı bir şekilde değişen dünyaya adapte olmada geleneksel liderlik yaklaşımlarının yeterli olamaması sonucu değişime ve dönüşüme yönelik bir yaklaşımın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgütler ve çalışanları değişim ve dönüşüm sürecini bizzat yaşamaktayken ve bu süreçten olumsuz etkilenmemeleri, değişime ayak uydurabilmeleri için değişimin gereklerini çok iyi görerek dönüşümü gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Dönüşümcü liderliğin temel amacı insan ve değişimdir (Elma, 2010).

Dönüşümcü liderlik, değişim ve insan odaklı bir yaklaşımdır. Amacı, insanda dönüşümü elde ederek örgütü dönüştürmektir. Dönüşümcü liderler, çalışanları yönlendirici, ortak amaçlar doğrultusunda birleştirici, motive edici bir tutum sergilerler (Toksöz, 2010).

Dönüşümcü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil; bağımsız, eleştirisel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler (Özbek, 2008).

Alan yazın tarandığında dönüşümcü liderliğin temellerinin Bass'ın çalışmalarına dayandığı söylenebilir. Bu bağlamda Bass (1997)'a göre dönüşümcü liderliğin boyutları karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir (Akt. Altun, 2003).

1. Karizma veya idealleştirilmiş etki: Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. İzleyenler kendilerini liderleriyle özdeşleştirir. Lider, kendine güvenir, kararlıdır, tutarlıdır ve risk almaya isteklidir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir.

2. Esinlenmiş motivasyon: Lider anlamlardan esinlenir ve izleyenleri için basit dil, sembol ve resimler kullanır. İzleyenler için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve çekici gelecek sunar.
3. Entelektüel uyarım: Liderler sayıltıları ve problemleri sorgular ve yaratıcı düşüncüyü cesaretlendirir. Eski problemlere yeni farklı bakış açısıyla bakar.
4. Bireysel ilgi: Lider her izleyenin bireysel ihtiyaçlarına duyarlıdır. İzleyenler için öğrenme ve gelişme fırsatları yaratılır. Çift yönlü ve bire bir iletişim cesaretlendirir.

1.4.6. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, otoriteyi başkalarına devretme konusunda gönüllü davranan, katılımı teşvik eden ve çalışanları etkilemek için bilgi ve iletişim gücünü kullanan bir liderlik tipi olduğu söylenebilir.

Bu liderler; plan ve politikaların belirlenmesinde, kararların alınmasında daima astlarının fikirlerini alırlar, onları karara ortak ederler. Demokratik liderler, astlarının görüş ve önerilerine değer veren ve bilgiyi onlarla paylaşan ve onları karar süreçlerine katan tavrı ile olumlu bir çalışma atmosferi oluştururlar. Bu olumlu çalışma atmosferi içinde grup üyeleri doyumlu ve yüksek morallidir ayrıca iş tatmini bakımından olumlu değerlere sahiptirler (Çetin, 2009). Demokratik Liderlik: Liderin astlarına güveni tamdır. Bu nedenle kararların ortaklaşa alınması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya iletişim egemen olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir (Aykanat, 2010).

Özsalmanlı (2005) ise demokratik liderliği, işe ve kişiye maksimum düzeyde önem verilmesini savunan lider tipi olarak tanımlamaktadır.

Bununla birlikte Sütçü (2008), demokratik liderin özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir;

1. Astlarına danışarak karar alır.

2. Kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönelir.
3. Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder.
4. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar.
5. Kararlar daha sağlıklı olur.
6. Elemanlara daha nazik muamelede bulunur ve onlara değer verir.
7. Cezadan daha çok, ödül sistemi uygulanmaktadır.
8. Bu tarz kişilerde, her türlü iletişim yolu açıktır.
9. Doğal durumlarda, demokratik lider ve grup üyeleri bir toplumsal birim halinde ve yapıcı bir gelişim içinde bulunurlar.
10. Demokratik lider, grubun zeka ve yaratıcı gücünü çoğaltmış, buna daha etkili bir nitelik kazandırmış olur.

Yukarıda liderlik tipleri ile ilgili verilen bilgiler ışığında bu liderlerin en belirgin özellikleri tablo halinde özetlenmiştir.

Tablo 1.2.Liderlik tipleri ve özellikleri

Liderlik Tipi	Özellik
Vizyoner	Yeni bir bakış açısıyla geleceğe bakabilen bir yapıya sahiptir.
Kültürel	Kurum için var olan kültürü koruma ve yeni bir kültür oluşturma.
Otokratik	Karar alma süreci sadece kendisine aittir.
Karizmatik	Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapıya sahiptir.
Stratejik	Stratejiyi bilen, stratejik düşünen ve geleceği ön gören özelliklere sahiptir.
Dönüşümcü	Gelişmelere çok çabuk uyum sağlayabilen bir yapıya sahiptir.
Demokratik	Çalışma arkadaşlarının görüş ve önerilerine değer veren, bilgiyi onlarla paylaşan ve onları karar alma süreçlerine katan özelliklere sahip bir liderdir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik yönetim bilimleri ve sosyal bilimlerin tümünde güncelliğini yitirmeyen bir araştırma alanıdır. Bu yüzden değişimin hakim olduğu süreçte liderlik kuramları farklılaşmıştır. Günümüzde liderlik konusunda kronolojik gelişmeyi de ifade eden bu kuramlar genel olarak; Özellik Kuramları, Davranışsal Kuramlar, Durumsallık Kuramları ve Dönüşümsel Liderlik Kuramları şeklinde gruplandırılmaktadır.

2.1. Özellik Kuramları

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerini incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napolen, Gandhi, Lincoln, Martin Luther ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan,1991: 334).

Lunenburg ve Ornstein (1991) özellik kuramlarında başarılı ve başarısız liderlerin özelliklerini karşılaştırmaya çalışmıştır. Yapılan bu karşılaştırmalarda liderin belirgin özellikleri ortaya konulmuştur. Etkili liderlerin ilgi, yetenek ve kişilik özellikleri açısından etkisiz liderlerden farklı olduğu düşünülmüştür. Ralph Stogdill 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 ampirik çalışmayı analiz etmiştir. Bu çalışmalarda lider özellikleri arasında 09 ve 26 arasında değişken bir ilişki saptanmıştır. Stogdill, liderin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir (Akt; Çelik, 2007);

1. Kapasite (Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama).
2. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı).
3. Sorumluluk (Bağımlılık, Girişim, Direnme, Saldırganlık ve kendine güven ve üstün olma isteği).
4. Katılma (Etkinlik, Sosyallik, İşbirliği, Uyum sağlama ve nüktedanlık).
5. Konum(Sosyo-Ekonomik konum ve popülerite).

Liderlerin özelliklerini belirtmeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Özellikle lider özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin geçerlilik ve güvenilirliği de tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısı ile de yakından ilgilidir. Belli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir (Çelik,2007).

Bir liderde bulunması gereken özellikleri araştırma sonuçlarına dayanarak belli bir sıralama yapmak mümkündür. Bir liderin izleyenlerden şu yönlerden farklı olması gerekir (Başaran,1992: 57):

1. Daha zeki olmalıdır.
2. Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve iş birliği kurabilmelidir.
3. Gerçekleştirebilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
4. Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir.
5. İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Robbins(1994) yaptığı çalışmada özellik kuramına ilişkin yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sınırlılıklar ve bu kuramın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği, araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir. Özellik Kuramının izleyenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli

özelliklerin göreceli önemini açıklığa kavuşturmaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması, önemli sınırlılıklarını oluşturur. 1940'ların sonunda 1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Akt; Çelik, 2007). Ancak son yıllarda tekrar liderlik özelliklerine yönelik ilginin arttığı görülmektedir. Dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların, özellik kuramıyla yakın ilgisi vardır (Çelik, 2007: 9).

2. 2. Davranışsal Kuramlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir.

Tablo 2. 1. Başarılı Liderlerin Özellik ve Yetenekleri

Özellikler	Yetenekler
Duruma uyum sağlama	Zeki
Sosyal çevreye uymada çevik	Kavramsal yetenek
Hırslı ve başarı yönelimli	Yaratıcı
İddiacı	Diplomatik ve anlayışlı
İşbirlikçi	Etkileyici konuşma
Karar verici	Grubun görevlerine ilişkin bilgi sahibi olma
Bağlılık	Örgütlenme
Güçlü etki oluşturma	İkna edebilme
Enerjik	Sosyal beceriler
Dirençli	
Kendine güven	
Stres hoşgörüsü	
Sorumluluk üstlenme gönüllü	

Kaynak : (Yukl, 1989'dan Akt; Çelik, 2007).

Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışsal kuramlar, lider davranışının iki

önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik,2007: 11).

Hellriegel, Slocum ve Woodman (1986)' göre Davranışçı kuramlar lider davranışını analiz ederken, grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Davranışçı kuramlara göre etkili lider, bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler:

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
2. Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Akt; Çelik, 2007).

Robbins (1994) 'e göre davranışsal kuram, sadece liderliğin yapısı hakkında araştırma yapmayı amaçlamamıştır. Eğer özellik yaklaşımı başarılı olsaydı, liderlik gerektiren örgütlerde ve gruplarda formal makamları dolduracak doğru kişilerin seçilmesi için bir temel sağlayacaktı. Aksine davranışsal kuramlar liderliğin önemli davranışsal belirleyicilerini ortaya çıkarırsa, insanları lider olarak eğitebiliriz. Uygulama açısından özellik kuramı ile davranışsal kuram arasındaki fark, kuramların varsayımlarından doğmaktadır. Davranışsal kuramı yönlendiren iki önemli çalışma vardır: Bunlar: Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları (Akt; Çelik, 2007), Blake ve Mouton'un Yönetim Biçim Ölçeği' dir.

2.2.1. Ohio State ve Michigan State Üniversitesi Çalışmaları

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesinin çalışmaları 2.dünya savaşından hemen sonra başlamıştır. Savaş döneminin de etkisiyle bu çalışmalarda askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır. Lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısını üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (Erdoğan,1991).

Hoy ve Miskel (1991) Ohio Üniversitesinin çalışmalarında LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) geliştirilmiştir. LBDQ anketi daha sonra Halpin ve Winer tarafından yeniden düzenlenmiştir. Bu anket yoluyla lider davranışının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır (Akt; Çelik, 2007).

Görev yönelimli liderlik davranışı doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir. Bu boyut, örgütlenme, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurma, iş görenler arasındaki ilişkileri belirleme ve grup performansını değerlendirme gibi davranışları kapsamaktadır. Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verir (Çelik, 2007: 12).

Hoy ve Miskel (1991), Halpin, Ohio State Üniversitesinde LBDQ konusunda yaptıkları çalışmalardan elde edilen sonuçları şöyle özetlemiştir (Akt; Çelik, 2007):

1. Liderlik Davranışı Betimleme Anketi (LBDQ) tarafından görev ve ilişki yönelimli olmak üzere liderin iki temel davranış boyutu belirlenmiştir.
2. Etkili lider davranışı, görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir.
3. Lider ile izleyenler arasında lider davranışını etkililik açısından değerlendirmede bir karşıtlık vardır. Liderler daha çok görev yönelimli liderlik davranışını vurgularken, izleyenler ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurgulamaktadır.
4. Hem görev hem de ilişki yönelimli davranışın yüksek olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında, kurallarda açıklık ve grup üyelerinin tutumlarında değişiklik görülmektedir.
5. Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin liderin yaptığı davranışlara ilişkin betimlemesi arasında zayıf bir ilişki vardır.

6. Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.

Michigan Üniversitesi'nin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır. Michigan Üniversitesi'nin araştırmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir (Çelik, 2007: 3).

Robbins (1994), Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio Üniversitesi gibi lider davranışının iki boyutunu belirledi: İş görene yönelik liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. Üretime yönelik liderler ise tam tersi olarak işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermektedirler. Üretim yönelimli liderlere göre grup üyeleri örgütsel amaçların gerçekleşmesinde bir araç olarak görülmektedir (Akt; Çelik, 2007: 174).

Hoy ve Miskel, (1991), Michigan Üniversitesi araştırmalarında iş gören yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır. İş görene yönelik liderler daha yüksek verimlilik ve iş doyumu oluşturmaktadır. Michigan araştırmalarının genelde tutarlı bulgular ortaya koymadığı görülmektedir. Ohio Araştırmalarının en azından eğitim alanında daha ünlü olduğu ileri sürülebilir. Çünkü Ohio araştırma sonuçları bazı okul örgütlerinde araştırma konusu olmuş ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemede LBDQ anketinden yararlanılmıştır (Akt; Çelik, 2007).

2.2.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçim Ölçeği

Crena (1974), Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki araştırmacı konseptlerini “yönetim ölçeği” (The Managerial Matrix) olarak açıklamışlardır. Birçok davranış tarzını geliştirdikleri bu ölçekle açıklamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılara göre örgütlerde üç önemli unsur mutlaka gereklidir.

1. **Maksat**-Her örgütün bir maksadı vardır.
2. **İnsanlar**- Her sosyal organizasyonda insanlar mevcuttur ve bunlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir arada bulunurlar.
3. **Hiyerarşi**- Her organizasyon çeşitli kademelerdeki yöneticiler ve grup üyelerinden oluşur.

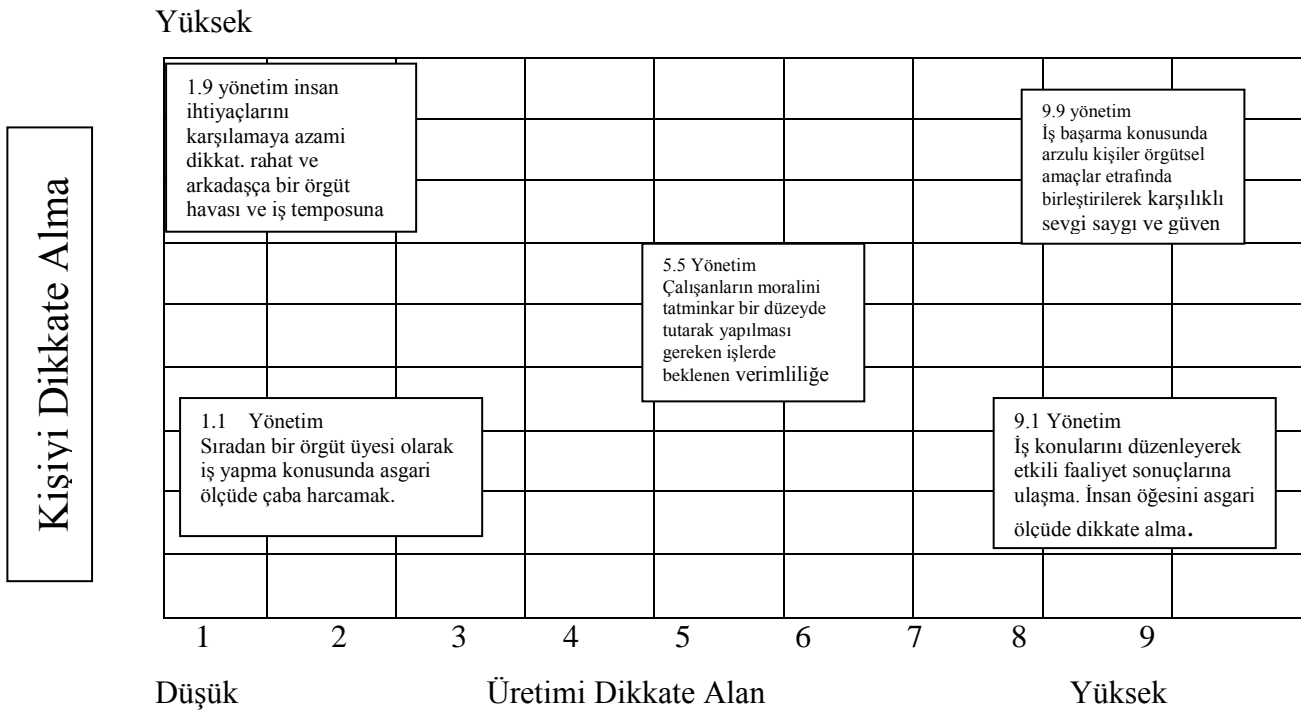
Bu düşünürler aynı zamanda yönetici ile izleyicileri arasındaki ilişkileri bağlantılarla araştırmışlardır. Geliştirmiş oldukları konsept de öncelikli üretimi, daha sonra insan ilişkilerini dikkate almışlardır. Üretimi gerçekleştirebilmek için hiyerarşiyi kullanmışlardır (Akt; Beğec, 1999).

Henry ve Williams (1982)'in geliştirdikleri temel liderlik boyutları Şekil 2.1' de gösterilmektedir. Yönetim ölçeğinde de görüldüğü gibi üretimi dikkate alan lider yatay kolunda, kişiyi dikey kolunda incelenmiş ve 1'den 9'a kadar numaralanmıştır. Bu ölçeğe göre çeşitli yönetici tipleri aşağıda da izah edildiği gibi rahatlıkla belirlenebilmektedir (Akt; Beğec, 1999).

1 1 tarzındaki lider, ne üretime ne de insana yöneliktir. Lider ne üretimi artırmaya yönelik planlama ve örgütlenmeye ne de astlarının ihtiyaçları ile ilgilenmektedir. Yalnızca yapılması gereken kadar iş yapar. Üretimdeki düşüklüğe, ilişkilerdeki bozukluğa bir mazeret bulur.

1 9 tarzındaki lider, astlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almakta, ancak üretime yönelik planlama ve örgütlenmeyi yeterince gerçekleştirmemektedir. Lider ilişki ve duyguların yönetim için en önemli faktör olduğunu düşünmektedir.

9 1 tarzındaki lider, üretime yönelik planlama ve örgütlenmeyi çok iyi yapmakta ancak astlarının arzu ve istekleri ile pek ilgilenmemektedir. Yönetim, gücünü sahip olduğu mevkiden almaktadır. Lider devamlı iş ile ilgilenir ve detaylarla uğraşır. Astlarını görevlerini yaparken devamlı kontrol altında tutar.



Şekil 2.1.Yönetim (The Managerial Matrix) Ölçeği

9 9 tarzındaki lider astlarının istek ve ihtiyaçlarını dikkate almakta üretime yönelik planlama ve örgütlenmeyi son derece iyi yapmaktadır. Ekip çalışmasını her zaman ön planda tutar. Lider başarısını yardımlaşma ve öncelik kullanarak sağlar. Amaçlarını ve hedeflerinin gerçekleştirirken işbirliğine önem verir.

5 5 tarzındaki lider ise, üretime ve astlarına yönelik davranışlarında orta ölçüdedir. Liderin üretimle ilgili planlaması ve örgütlenmesi vasat, izleyicilerle ilişkileri ise tatminkâr düzeydedir. Motivasyonları gruptaki diğer üyelere daha fazladır. Kısa vadeli planlarda olumlu ve aktif rol oynar.

2.2.3. D. McGregor'un X ve Y Kuramları

Douglas McGregor, insan kaynaklarından en yüksek düzeyde ve en iyi biçimde yararlanmanın nasıl gerçekleşebileceği konusunda çalışmalar yapmıştır (Sabuncuoğlu,1984: 18).

McGregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır (Koçel, 1998: 268).

Douglas McGregor, X kuramı ve Y kuramı biçiminde ortaya çıkan iki tür liderlik öngörmüştür (Baysal ve Tekarslan, 1970).

McGregor'un yaptığı şey geleneksel, otoriter liderlik ile demokratik, işbirliği ile karar verici, kendi kendini kontrol eden tipteki liderliği, performansı artırma açısından karşılaştırmakta ve sonucunun tipteki liderliğin araştırma bulgularına daha uygun olduğu sonucuna varmaktadır (Korman,1978: 130).

X kuramı, insanların edilgin oldukları ve örgütsel gereksinmelere direndikleri varsayımına dayanır. X kuramına göre, insanlar emir almaktan hoşlanmaz, sorumluluktan kaçmaz, güvenlik ararlar. "Başarımı belirleyen etkenler para, yan ödemeler ve ceza korkusudur. X teorisi anlayışında olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri,

izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin, tipik uygulamaları olacaktır (Baykal,1994).

Y kuramına göre, insan kendi kendini yönetebilir, yaratıcıdır, sorumludur, genellikle çalışma istenmeyen bir şey değildir. Başarının olması için, kişiye güdülen etkenler sevgi, saygı, prestij ve kendi kendini gerçekleştirme etkenleridir (Baykal, 1994). Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanda var olan potansiyelin, gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesi, esasına dayanır. Bu varsayımları benimseyen bir yönetici, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek, sıkı denetim yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olması için şartları yaratacaktır (Koçel, 1998. 87). Teori Y'nin ana ilkesine göre, koşullar öyle yaratılmalıdır ki, çalışanlar kendi kişisel amaçlarına, çabalarını en iyi şekilde işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirdikleri zaman, ulaşabilmelidirler (Baykal, 1994: 33).

Sabuncuoğlu (1984)'e göre Y kuramı, Örgütsel bütünleşmeyi örgüt ve birey amaçlarının birleştirilmesi olarak tanımlarken, bunun nasıl sağlanacağı konusunda açıklık getirmemektedir. İşletme yönetimi, daha iyisini bulduğu zaman, izlediği amaçları ve kullandığı yöntemleri terk edebilir. Bu durumda, yeni amaçlara çalışanları yeniden uyarlamak, ayrı bir sorun yaratacaktır. Ayrıca çalışanlara gerektiği zaman “ sorumluluklarını yükleme ve kendi kendilerini denetleme” ilkesinin uygulanması, kolay değildir. Otorite zayıfladığı zaman, örgütsel düzen ve örgütsel kaynaşma yerine, düzensizlik ve kargaşalık olacaktır (Akt: Baykal, 1994).

İşte, Y kuramının yönetim sürecinde uygulanabilirliği, tartışılabilir. Ancak, suçu yalnız sanıların irrasyonelliğinde değil, yönetici ve iş gören olarak bireyin, sosyal ve kültürel açıdan, beşeri ilişkilerinin amaçladığı düzeye ulaşamamış olmasında da arayabiliriz (Kaynak, 1990: 42).

2.2.4. Likert 'in Sistem 4 Sistem Modeli

Likert liderlerin davranışlarını dört grup altında birleştirmektedir. İlk grup liderlik tipinde belirleyici kriter yöneticinin astlarına olan güvenidir. Buna bağlı olarak yönetici sıkı otoriterden, esnek otoriter, danışmalı ve katılımcı lider tipine uzanan bir çizgi üzerinde tanımlanabilir. Likert' in ikinci grup liderlik tipi için belirlediği astların algılamakta olduğu serbesti seviyesidir. Üçüncü ve dördüncü grup için üstün astlarla olan ilişkisi ve görüşlerini alma eğilimi belirleyici olmaktadır. Likert araştırmalar sonunda lider-performans ilişkisini etkileyen üç temel değişken saptamıştır. Bunlar sırasıyla; organizasyon yapısı, politikaları, bireysel özellikler ve benzerlerini içeren 'durumsal değişkenler'; ikincisi, performans hedeflerini, tutumları, algılamaları, motivasyon tedbirlerini kapsayan 'ana değişkenler'; ve son olarak da verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç gibi 'bağımlı/sonuç değişkenler' dir (Zel, 1996).

Sistem 4 yönetim biçimini uygulayan yöneticiler, üstlere karşı olumlu tutumlar, yüksek ölçüde güven, arkadaş gruplarında yüksek bağlılık gibi ara değişkenlerinin ortaya çıkmasına neden olmakta, bu değişkenlerde düşük devamsızlık ve personel devir oranı, düşük maliyet ve yüksek kazanç gibi sonuç değişkenlerini ortaya çıkarmaktadır. Sistem 1 veya 2'deki yönetim biçimini uygulayan yöneticiler: astlarında yüksek başarı elde etmek için korkuya dayalı boyun eğmeye neden olmakta bu ise değişkende organizasyonunu yüksek devamsızlık ve yüksek personel devir oranı olan sonuç değişkenine götürmektedir. Bu da organizasyon için kısa dönemde yüksek verim uzun dönemde düşük verim ve kazançta neden olmaktadır (Baykal,1994).

Likert araştırmaları sonucunda, Sistem 3 ve Sistem 4 tarzları altında çalışanların performanslarının yüksek seviyede olduğunu, Sistem 1 ve Sistem 2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların

yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir (Zel,1997).

2.3. Durumsallık Kuramları

Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok, değişik yöntemlerle karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir (Sucu,1995).

Her ne kadar araştırmacılar her durumda başarı gösteren liderlerin özelliklerini tanımaya gayret etmişlerse de pek çok araştırmacı aynı özellikteki liderlerin kimi durumlarda başarılı olurken, kimi benzer durumlarda bu başarıya ulaşamamalarıyla ilgilenmeye başlamıştır. Bu ekol içinde değerlendirilen araştırmacıların ilgilendiği ve cevap bulmaya çalıştığı iki önemli konu “Belirli bir durumda benzer, hatta hemen hemen, aynı özelliklere sahip liderlerden biri etkiliyken niçin bir diğerrinin etkisiz kalması” ve “Belirli bir durumda etkili olan liderin, bir durum değişikliği yaşadığında neden aynı etkinliğe ulaşamamasıdır (Erçetin, 1996: 36).

Sonuç olarak buna insani ilişkilerle ilgili önemli yapısal yaklaşımlar sebebiyle “Durumsal Yaklaşım Teorileri” denmiştir. Bu teorilere aynı zamanda liderlere mal edilen tarz ve davranışlardaki olasılıklar, çeşitli faktörlere dayalı değişiklikler ve konu ile ilgili yapısal karakterde doğabilecek değişiklikler sebebiyle “Olasılık Teorileri” de denmiştir. Bunlardan Fiedler’in Olasılık Teorisi, Kuralcı Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Yapısal Teorisi ve Path-Goal (Yol-Amaç) Teorisi ele alınacaktır (Aydoğmuş,2004).

2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Durumsal liderlik modellerinden ilkinin 1963'te Illinois ve Washington Üniversitelerinde yaptığı çalışmalarıyla Fiedler geliştirmiştir. Bu çalışmalarda grup verimliliğinde liderin etkenliğinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Fiedler, başarılı liderliğin liderlik biçimi ve ortamın istemleri arasındaki uygunluğa bağlı olduğunu iddia etmiştir (Zel, 1996).

Fiedler liderliğin içinde bulunulan ortamın etkisi altında kalabileceği fikriyle liderlik biçimlerinin hangi durumlara uyabileceğini araştırarak üzerinde çalıştığı grupları sınıflandırmıştır. Bunun sonucunda liderliği belirleyici üç değişken olduğunu ileri sürmüştür (Zel, 1996).

Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler: Liderin grup üyeleri tarafından sevildiğinin lidere olan güvenin ve bağlılıklarının olup olmadıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin takipçilerini etkileme derecesini de belirleyeceklerdir. Eğer ilişkiler iyi niteleniyorsa liderlik için iyi ortam var demektir (Toksöz, 2010: 16).

Görevin yapısal nitelikleri: Bu değişken görevin ne ölçüde tanımlanmış ve ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş olup olmadığıyla ilgilidir (Toksöz, 2010).

Liderin makama dayanan otoritesinin derecesi: Bu değişken, liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak işgal edilen makama bağlı resmi otoriteyi ifade etmektedir. Bu otorite ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini belirtmektedir (Toksöz, 2010).

2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu modele yaşam eğrisi yaklaşımı da denilmektedir. Bu model pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok büyük firmada yönetici geliştirme/yetiştirmede aracı olarak kullanılmıştır. Bu modelin en önemli özelliği görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzlarının, astların "olgunluk" ya da "hazır olma" derecesine bağlı olarak incelenmesidir (Ören, 2006). Bu tip liderler iki tür davranış boyutuna sahiptir: (Ataman, 2001)

Otoriter Davranışlar: Lider tek yönlü iletişim kullanır. Astlarına görev hakkında bilgi verir, neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını söyler. Otoriter lider, astlarını kontrol eder ve denetler.

Destekleyici Davranışlar: İki yönlü iletişim kullanılır. Lider astlarını dinler, destek olur ve kararların alınma sürecinde onlarında katılımını sağlar. Bu model, otoriter ve destekleyici liderlik tarzlarının farklı bileşimlerine göre, astların farklı seviyelerdeki hazır olma durumlarını belirlemiştir. Astların işi ve görevlerini öğrenme sürecinde de otoriter liderlik ön plandadır. Çünkü çalışanlar hala işle ilgili tüm sorumluluğu üzerlerine almaya hazır değildirler. Bu noktada, lider destekleyici davranışlarını kullanmaya ihtiyaç duymaktadır ya da yol gösterici tarzı ön plana çıkarabilmektedir. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmek zorundadır. Kişilerin o andaki seviyelerine göre bir tarz belirlenirse; deneyimsiz çalışanlar da deneyimli olanlar kadar performans gösterebilir. Eğer liderlik tarzı uygunsa, izleyenlerin tecrübe kazanması ve kabiliyetlerini arttırması sağlanır. Lider çalışanlarının gelişimine destek verirse, liderlik tarzı da gelişmiş olacaktır (Ataman,2001).

Hersey ve Blanchard durumsallık modelinde, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemektense daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdan diğer bir tarza geçiş sırasında, lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanınması başarısıyla yakından ilişkilidir (Dindar, 2001: 59).

2.3.3. Yol-Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından beklenti kuramından faydalanılarak geliştirilmiştir. Yol-Amaç kuramında grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderlerin astlarını nasıl ve hangi davranışlarla güdüleyecekleri sorularına cevap aranmıştır (Erçetin, 1997: 46; Tahaoğlu, 2007: 28). Kurama göre liderlerin benimsemesi gereken üç temel ilke şöyledir (Erçetin, 1997: 46-47):

1. Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek.
2. Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağladıktan sonra; örgütsel amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlama, bunu başarmaları için de onları ödüllendirmek.
3. Astların bireysel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, üst düzey performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak.

Bu kurama göre örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin yolu, bireysel amaçları gerçekleştirme ve astları veya izleyenleri güdelemeden geçer. Kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmiş bireyler örgütsel amaçları gerçekleştirmede daha etkili olurlar. Bireysel amaçlarını gerçekleştirememiş, zihninde çeşitli problemler olan bireyleri de örgütsel amaçları gerçekleştirmeye motive etmek oldukça zordur. O halde bireyler; bireysel ve

örgütsel amaçları gerçekleştirebileceklerine inandırılmalı, bu konuda üst düzey performans sergilemeleri sağlanmalı ve gerekli ödüllendirmelerde yapılmalıdır. Ayrıca bu kurama göre lider, amaca giden yolu çok iyi açıklar ve amaçlarla ödülleri ilişkilendirir (Şentürk, 2010).

Griffin (1996)'e göre diğer durumsal kuramlar gibi Yol-Amaç Kuramı da etkili liderlik için durumsal faktörleri dikkate almamızı önermektedir. Bu kuram; personelin kişisel özellikleri, çevrenin ya da bulunulan ortamın özellikleri gibi durumsal faktörleri merkeze almaktadır. Fiedler'in durumsallık kuramına karşı Yol-Amaç kuramına göre lider, özel bir durumla karşılaştığı zaman davranışlarını ya da liderlik stilini değiştirebilir (Akt; Şentürk, 2010).Yol-Amaç kuramında lider, durumun niteliğine göre şu dört liderlik tarzını sergileyebilir (Celep, 2004: 20-21):

Destekleyici Liderlik: Bu liderlik, iş görenlerle samimi ilişkiler kurma, onlarla yakından ilgilenme, onların kişisel ihtiyaçlarını karşılama gibi olumlu örgüt iklimi oluşturma çabalarını içerir.

Yönlendirici Liderlik: Yönlendirici liderlik, liderin izleyenlere beklentilerini açıklamasıdır. Yani onlardan tam olarak neler beklediğini açıkça ifade etme durumudur. Buna göre lider, planlama, program hazırlama, performans standartları oluşturma, kurallar ve düzenlemeler üzerinde durur.

Başarı Yönelimli Liderlik: Liderler, amaçları önündeki engelleri kaldırma, performans geliştirme, iş görenlere güven verme, onların yüksek standartlar kazanmalarını sağlama gibi davranışlar geliştirirler.

Katılımcı Liderlik: Lider, personelin karar verme süreçlerine katılımlarını sağlar. Örgütsel amaçlara ulaşmada onların düşüncelerine de başvurur. Ayrıca onları, karar verme süreçlerine katılmaları hususunda cesaretlendirir, teşvik eder.

2.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Durumsal liderlik kuramları arasında Vroom ve Yetton'un geliştirdiği liderlik modeli de yer almaktadır. İlk olarak 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G.Jago' nun yaptığı katkılarla da olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım da Yol-Amaç teorisinde olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır (Erdoğan, 1991: 351).

Bu kuramda liderlik davranışı, karar süreci ile ilişkilendirilmekte ve astların karar süreçlerine katılımını vurgulanmaktadır. Ayrıca liderlik tarzının değişebileceği öne sürülerek aşağıdaki şekilde sıralanan varsayımlar kabul edilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995):

1. Tek bir liderlik davranışı her çeşit organizasyonda geçerli değildir.
2. Sorunun çözülebilmesi için, sorunun ortaya çıktığı durum belirlenmelidir.
3. Bir durumda kullanılan liderlik şekli, başka bir durumda uygulanacak liderlik şekline sınırlama getiremez.
4. Karar süreçlerine astların katılımı derecesini etkileyen çok sayıda sosyal süreç vardır.

Buna göre yöneticilerin içinde buldukları duruma adapte olabilmek adına benimsedikleri liderlik tarzlarını değiştirebilecekleri, böylece duruma uygun bir şekilde daha etkin liderler olabilecekleri söylenebilir.

2.4. Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı

Günümüzde gittikçe artan rekabet koşullarında transformasyonel liderliğin çok önemli bir yeri vardır. Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik bir liderlik tarzıdır. Vizyon sahibi olmayı ve kabul ettirmeyi öne sürer. Bu yaklaşımı uygulayan liderler kişilerin inançlarını, ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirip onların tüm kabiliyetlerini açığa çıkarır ve kendilerine güvenmelerine sağlar. Böylece ilham kaynağı olup onları motive ederler. Bu tür davranış şekli birçok liderin ve takipçilerinin karşılıklı olarak birbirlerini güdüleme seviyelerine yükseltmeye çalıştıkları bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre liderlerin stratejik yönetim görevleri üç kademelidir. Bu Kademeler (Çoroğlu, 2003: 152):

1. Değişim gereksiniminin fark edilmesi.
2. Değişimi kurumsallaştırma.
3. Ortak vizyon oluşturmaktır.

Lider, bu üç kademedede doğru bilgiye sahip olursa örgüt için değişimi aktif kılabilir. Transformasyonel liderlik davranışının dört temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar karizma veya idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, bireysel düzeyde ilgi ve ilham verici motivasyon olarak belirlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Jantzi ve Leitwood(1996)'e göre bu boyutlar şu şekilde ele alınabilir (Akt; Çelik, 2007):

1. Karizma
2. Entelektüel Uyarım
3. Bireysel Düzeyde İlgi
4. İlham Verici Motivasyon

Leitwood (1992), göre dönüşümcü liderlik, insanların misyonunu ve vizyonunu yeniden tanımlayan, bağlılıklarını yenileyen ve amaçları gerçekleştirmek için sistemlerin

yeniden yapılandırılmasını kolaylaştıran liderliktir. Dönüşümcü liderliğe sahip okul müdürleri üç temel özelliğe sahiptir (Akt; Çelik, 2008):

1. Öğretmenlerin gelişimine yardımcı olur, okul kültürünün ve iş birliğinin profesyonel sürdürülmesini sağlar.
2. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini teşvik eder.
3. Öğretmenlerin daha etkili olarak sorun çözmelerine yardımcı olur.

Çelik (1998)'e göre dönüşümcü liderlik, izleyicilerini, başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, günümüzde çağdaş yönetim teorileri ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir yaklaşımdır. Dönüşümcü liderin en temel özelliği düşünmedir. Yapılması gereken, diyalog, tartışma ve mantıksal analizler yoluyla eğitimdeki yeni değerleri yorumlamaktır. Entelektüel liderlik okulun entelektüeller tarafından yönetilmesi değil, okul yöneticisinin düşünceye değer vermesi, mevcut sorunlara analitik yaklaşımlarda bulunabilmesi ve bu tür çözümlerinin yolunu açmasıdır. Entelektüel kapasite tek başına okul yöneticisinin ve yardımcılarının yaratabileceği şey değildir. Bu ekip çalışmasını zorunlu kılar. Okul yöneticisi, başta kendisi olmak üzere okuldaki herkesin eğitimin çağdaş yorumunu yapmasını, okulun iyileştirilmesi için düşünce üretmesini isteyecek.

Dönüşümcü liderin üç temel özelliği:

1. Dönüşümün gerekli olduğuna ilişkin sarsılmaz inanç,
2. Bu inancı açıkça ve tutarlı bir şekilde ifade edebilme becerisi,
3. İnsanları cesaretlendirerek vizyonu gerçekleştirmeye ikna etmek (Akt; Karaman, 2008).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VİZYONER LİDERLİK

Liderlik konusunda oldukça fazla araştırma yapılmış, çeşitli liderlik tanımları ve liderlik çeşitleri araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve oldukça değişik bulgular elde edilmiştir. Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllardan sonra vizyoner liderlik konusuna büyük önem vermeye başlandığı söylenebilir. Burada “vizyoner liderlik” kavramından önce öncelikle “vizyon” kavramının üzerinde durulacaktır.

3.1. Vizyon

Vizyon, Latince “videre” kelimesinden gelmekte, anlamak, uyanık olmak anlamlarında kullanıldığı gibi; düş görme, sezme, fark etme anlamlarında da kullanılmaktadır (Yüksel, Çevik ve Ardıç, 2005). Vizyon; halen içinde bulunduğumuz durumla, gelecekte ulaşmayı istediğimiz durumun eklemesidir. Vizyon, gelecekte olabilmeyi görmek ve oraya varabilmek için gerekli hazırlıklarla planlamayı yapabilecek nitelikli bir hedef belirleme sürecidir. Vizyon, hangi geleceğe nasıl ulaşılacağına bilinçli olarak seçimi ve hazırlığı demektir. Vizyon, tahmin yapmak değildir. Vizyon, yaşamın akışına teslim olmak değildir. Vizyon, imkânsız hayaller kurmak ve bu hayallere dalmak değildir (Banger, 2013). Vizyon; kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumu ifade eder (Akoğlu, 2011). Vizyon kavramı ilerleyen görme gücünü ifade eder. Ancak bu görme, gözle görülen bir görme olayı değildir. Zihin gücüyle ve sezgiyle ilgili bir görmedir. Her organizasyonda liderler bir

vizyona sahip olmak ve bu vizyonu organizasyonun bütünü içinde paylaşılan bir vizyon haline getirmek durumundadır. Organizasyonun bütünü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük düzeyini koruyabilmiş işletme düşünebilmek mümkün değildir (Kırhan, 2009). Vizyon, gelecekte olmasını istediklerimizin bugünden düşünüyüşüdür. Vizyon bireyin ya da kurumun gelecekle ilgili yol haritasıdır. Vizyon, içinde bulunduğumuz koşulların çıkış noktası olarak yeni bir ufuk açmaktır (Durukan, 2006). Cheng (2001), vizyon kavramını, sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimize çizdiğimiz bir tablo olarak tanımlamaktadır (Akt. Aksu, 2009).

3.2.Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir. Bununla birlikte vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilir. Vizyoner lider, aynı zamanda vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir (Durukan, 2006). Vizyoner lider olarak günümüz yöneticilerinin geleceği önceden tahmin ederek katımlı yönetim anlayışı içinde çalışanlarıyla birlikte işletmeyi başarıya götüreceği bir vizyon oluşturmalı, vizyona gidecek yolda güçlü stratejiler geliştirerek, tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla ilerlemelidirler. Yenilik ve değişimleri yakından takip ederek, eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanlarına ilham vermeli, yetki devrederek onları süreçlere dahil etmelidirler (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Bennis'e (1996) göre vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve bu yeni

bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez yapabilir ve kurumsallaştırabilir. Bu lider sadece güce sahip değildir, düşünceleriyle, kendini izleyenleri etkileyebilir. Bir vizyonun örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleşmez. Vizyon daha açık ikna sözleşmesidir, iş görenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlanması doğru olan, iş görenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir sözleşmedir (Akt, Yatkın, 2007)

Vizyoner lider, vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir. Vizyoner liderlik, diğer yönetim tiplerinden farklı olarak, son dönemde ortaya çıkan yeni bir anlayıştır. Bu anlayış, liderin, başında olduğu kurumu, proaktif (öngörülen) ve insancıl bir yaklaşım ile öngörülen gerçekçi bir hedef doğrultusunda, hizmet verdiği kimselerin (müşteriler, vatandaşlar) beklentilerini temel alarak idare etmesine ve sürekli gelişme içinde tutmasına dayanmaktadır (Uygun ve Bulut, 2010). Durukan (2006), vizyoner liderliği, yeni bir gözle geleceğe bakabilen lider olarak tanımlamıştır. Vizyoner lider yeni bir bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip kişidir (Babil, 2009).

Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 1997).

Schein'e (1997) göre vizyoner liderliğin önemi, örgütün geleceğe yönelik bir vizyon geliştirilmesinden ileri gelmektedir. Geçmişteki gelişmeler, açıkça belgelendirilemezse, bu durum örgütsel açıdan ciddi bir sorun oluşturur. Vizyoner lider, bu sorunu çözme başarısını gösterir (Akt. Yatkın, 2007).

3.3.Vizyoner Liderlik Rollerini

Vizyoner liderliğin üç temel rolü vardır. Bu roller, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır (Çelik, 1997).

3.3.1. Yolu Görmek

Vizyoner liderlik açısından öncelikle yolu görmek büyük önem taşımaktadır. Yol, vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Ulaşılması gereken hedeftir. Vizyoner lider, değişik yollardan en uygun olan yolu görebilmelidir. Geleceğe yönelik projesi ve tasarımı olan yöneticilerin yolu görme kaygısı ve arayışı olabilir. Aksi takdirde geleceği düşlemeyen projesiz ve plansız bir yönetici için yolu görmek bir yana "bir arpa boyu ilerisini görmesi" dahi mümkün değildir. Çünkü vizyoner liderlik gelecek adına duygusal ve entelektüel bir sancıyı gerektirir. Vizyoner lider, entelektüel ve duygusal yönden geleceğin ufkunu açan liderdir. Yolu görmek sezgisel bir gücü gerektirir. Vizyoner lider düşünce ve sezgi gücüyle geleceğin gizemli dünyasının perdesini aralar ve geleceğe ışık tutar. Bu liderler geleceğin haritasını çizerler. Çizilen bu haritayı vizyon olarak görebiliriz. Harita izlenecek yolu belirginleştirmektedir.

3.3.2. Yolda Yürümek

Vizyoner liderin başarısı sadece yolu görmeyle sınırlı değildir. Yolu gören, ancak yolda yürümeyen çok lider vardır. Vizyoner lider, yolu görmenin yanında gördüğü yolda yürümesini başaran liderdir. Vizyoner liderlikte yolu görmek çok önemlidir. Ancak

yolda yürümek de en az yolu görmek kadar önem taşımaktadır. Yolda yürümek, vizyoner liderin kararlılığını göstermektedir. Yolda yürümeyle vizyona ulaşılabilir. Görülen yol ve yürünen yol ayrı ise vizyona ulaşamaz. Bazı liderler vardır ki, kendilerine hedef çizerler. Çizdikleri hedefte de yürümeye çalışırlar. Ancak belli bir süre sonra yürüdükleri yoldan ayrılırlar ya da hedefe bir türlü ulaşamazlar.

Vizyoner hedeflilik bir zirve yaşantıyı gerektirir. Vizyonu gerçekleştirme her zaman kolay olmayabilir. Liseli öğrenci, ben tıp fakültesinde okumak istiyorum diyebilir. Bu, onun vizyonudur. Ancak bu öğrenci sürekli olarak atari salonlarında zaman harcıyorsa, yol ayırımına gelmiştir. Yani yürüdüğü yol, gördüğü yolun sonuna götürmez.

Vizyonlarıyla alaşağı edilen birçok yönetici olduğu gibi, vizyonlarıyla yürüdüğü yolda yükselen birçok lider de vardır.

3.3.3. Yol Olmak

Vizyoner lider, vizyonu ile insanları arkasından sürükleyen kişilerdir. Bu liderler ürettikleri vizyonlarla yeni yollar açan kişilerdir. Vizyoner liderin üçüncü önemli rolü yol olmaktır. Yol olmak, yol açmak demektir. İzleyenler, vizyoner liderin açtığı yolda yürümeye çalışırlar. Yol olmak, ciddi bir fedakarlığı gerektirir. Vizyoner lider hayatını da ortaya koyarak bir riske girebilir, vizyonu gerçekleştirebilmek için hayatını kaybedebilir. Ancak vizyoner lider, vizyona ulaşabilmek için güvenilir bir yol bulmaya çalışır. Vizyoner lider, düşünce ve sezgisiyle yol olur. Düşünce ve sezginin bütünleşmesiyle oluşan yol, vizyona ulaşmayı sağlar. Vizyoner liderin açtığı bu yoldan, izleyenler güven içinde yürüyebilir ve yolun sonundaki hedefe ulaşabilir.

Vizyonun önemini kaybetmesiyle birlikte yeni bir yol arayışı da görülebilir. Böylece yollar değişebilir. Vizyoner lider, yolu görme, yolda yürüme ve yol olma rolünü, geliştirdiği yeni vizyona dayalı olarak oluşturmaya çalışır. Dolayısıyla düşünce ve sezgi kaynağından beslenen vizyon, derin olaylar ve ortamlar karşısında geliştireceği yeni vizyonlarla değişim gösterir.

3.4.Vizyoner Liderin Özellikleri

Vizyoner lider şu özelliklere sahiptir: Otantik, işbirliğine açık ve istekli, farkında ve bilinçli, yaratıcı ve yenilikçi, dinamik ve atılgan, esin verici, etkin ve nasıla odaklı. Vizyoner liderler, yaptıkları her şeyde otantik sözcüğünü gerçek anlamda özümsemiş kişilerdir. Kısıtları yoktur ve risk alırlar. Hatalarını kabul etmekten korkmazlar; fakat öğrendikleri sayesinde kazandıklarından memnun olurlar. Sadece bilgilerinden dolayı değil, muhtemel zayıflıklarına rağmen güçlü olmak için gösterdikleri dayanıklılık ve isteklilik için de onlara saygı duyulur (Banger, 2013).

Erengil (2013), Vizyoner bir liderin sahip olması gereken özellikleri 15 adımda açıklamaktadır. Bu adımlar aşağıdaki gibidir:

3.4.1.Empati Kurmak

Empati ya da 'Duygu Sezisi', psikolojik bir terim olarak insanın, diğer insanların 'gerçekliği' nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını, bu gerçekliğe ilişkin kendi görüşlerinden vazgeçmeksizin anlama yetisidir. Duygudaşıktan daha önemli bir yetenektir. Duygudaşlık sizin kendinizi başka bir kişinin durumuna koymanız ve böylelikle

onun yerinde olduğunuzda nasıl davranacağınızı belirlemenizdir. İnsanlarla 'Empati' üzerine kurulu bir ilişki kurduğumuzda, onların 'Motivasyonlarını', geçmiş deneyimlerini, duygu ve düşüncelerini, tutumlarını, dünyaya bakış açılarını, umutlarını ve beklentilerini daha iyi anlayabiliriz. Bu yüzden, Vizyoner Liderlik uygulamalarının en önemli temeli empati' dir.

3.4.2.Başarıya Odaklanmak

Başarıya odaklanmak, başarıyı önceden programlamaktır. 'Başardığınız anı' bir 'Resim' olarak görmeye çalışın. Önceleri bu resim biraz silik olabilir, zamanla üzerinde çalışarak onu renklendirin. NLP çalışmalarında geçen 'Alt Sistemleri' kullanmayı öğrenin. Sonra bu resmi seslendirin. Bu sizin yaşam tutkunuzla, amacınızla, yaşama yapmayı düşündüğünüz katkıyla ve derin değerlerinizle uyumlu ise başarı oranınız artacaktır.

3.4.3.Destek Sağlamak

Vizyonunuzu yazıya dökerek Misyonunuzu belirleyin. Sonra bu misyonunuzdan etkilenecek kişilerin bir listesini çıkarın. Misyonunuzun ekolojisini belirleyin. Yaşamınızdaki önemli kişilerle bu konu üzerinde 'Toplantı' yapın. Onlara amacınızı, vizyonunuzu ve misyonunuzu 'Sunuş Konuşması' yapın. Yaşamınızda bu 'Yeni Yöne' doğru çıkacağınız yolculuğunuzda size destek vermelerini isteyin. O kişilerin planları ve hedefleri ile sizinkiler arasındaki 'Sinerjiyi' ortaya çıkarın. Size yıkıcı eleştirilerde, konuşmalarda, tutumlarda bulunanlardan uzak durun.

3.4.4.Vizyonun İzleyenleri Güçlendirmesi

Vizyonun inanılmaz bir gücü vardır. Araştırmalar, 'Geleceğe Odaklanmış Rol Tasarımları' olan çocukların hem okulda daha başarılı olduklarını hem de okul sonrası iş hayatına atıldıklarında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmada daha yeterli olduklarını göstermiştir. Vizyonunuzu ekibinizle paylaştığınızda onların çok daha güçlü bir şekilde işlerini yaptıklarını görebilirsiniz.

3.4.5.Tutkuları Harekete Geçirmek ve Motive Etmek

Misyonu yazılı olarak belirlenmemiş hedeflerde 'Tutku', 'Motivasyon' ve 'Derin Anlamlar' eksiktir. O zaman yaşamınızın tutkusuyla ve derin değerlerinizle uyumlu olan amacınızın vizyonunu ya da resmini oluşturun. Sonra bununla ilgili misyon bildirimini yazın. Bu yazılı hedefleri ekibinizle paylaştığınızda onların çalışmalarının anlam, şevk, eğlence, enerji ve tutkuyla dolduğunu gözlemleyebilirsiniz. Vizyonun gerçekleşmesi ekibinizin bu gerçekleşmeyi ne kadar arzu ettiğine bağlıdır.

3.4.6.Bütünlük Sağlamak

Kendinizi amacınızla, vizyonunuzla ve misyonunuzla bütünleştirin. Attığınız her adım bu doğrultuda olsun. O zaman ikna becerinizin, vizyonunuzu başkalarına aktarma, iletişim kurma ve motivasyon verme gücünüzün arttığını göreceksiniz. Bu çalışmaları yaparken yön ve işlev uygunluğuna dikkat edin.

3.4.7.İlişkilere Odaklanmak

İyi iletişim ile güçlendirilmiş olumlu ilişkiler, olumlu bir 'Sinerji' yaratarak, vizyonunuzun gerçekleşmesi için gereken enerjiye katkıda bulunacaktır.

3.4.8.Ekip Kurucu Olmak

Vizyonunuzun gerçekleştirilmesi ekibinizin başarısına bağlı ise, yetki ve sorumluluk sahibi, özgür ve kaliteli, azimli ve tutkulu insanlara ihtiyacınız var demektir. Böyle bir ekibin sürekli gelişim programları olmalı ve performansları 'Güçlü bir Nehir' gibi akmalıdır.

3.4.9.Arzulanan Geleceğin İmgesini Oluşturmak

Vizyon bir imgedir ve sizin arzuladığınız gelecekteki bir durumla, bir başarıyla ilgilidir. Bu imgeyi ne kadar güçlendirirseniz, başarı şansınız o kadar artacaktır. Geleneksel yöntemlerde meditasyon (düşünüp tefekkür etmek, dua), kontemplasyon (sessizlikte temaşa etmek) ve vizyon (görmek) uygulaması yapılırdı.

3.4.10.Vizyonu İletişime Sokmak

Hayal gücü (imgelem gücü) ve bilinçdışı inanılmaz derecede güçlüdür. Vizyonu paylaşmak ekibinizdeki kişilerin hayal güçlerini ve bilinçdışı güçlerini de

sinerjiye ekleyecektir. Hayalleriniz ekibinizin eylemlerini, eylemler ekibinizin hayallerini ve dolayısıyla da vizyonu güçlendirecektir.

3.4.11.Vizyonun Gerçekleştirilmesiyle İlgili Dinamik Süreci Kavramak

Vizyonunuz sınırlayıcı ise (sınırlayıcı bir inanç gibi) ya da ilkelerinize ve derin değerlerinize değil de 'yanılsamalarınıza' dayalıysa, başarısız olma olasılığınız yükselecektir. O zaman size tavsiyem, bu 'Vizyonunuzu' ya da 'Gelecek Resminizi' değiştirin. Medyanın yansıttığı 'İmajlar' üzerine vizyon kurmayın! Yoksa hayal kırıklığına uğramış, kurban ya da katil olduğunu düşünen, iyiliğe inanmayan, ahlakı hor gören, saygısız, her şeyi alaya alan, kuşkucu biri olup çıkarsınız. Bunun yerine 'Meditasyon' yapın. Trans uygulamalarıyla bilinçdışınızdaki erdem hazinelerine ulaşın. İletişim kurun. Yönlendirilmiş imgelem gücü çalışmalarınıyla kendinizi bir kelebek gibi dönüştürün. Derin değerlerinizle ve temel ilkelerle bağlantılı bir amaç, vizyon ve misyon oluşturun.

3.4.12.Kâr Amacı Gütmeyen Organizasyonlar Ve Vizyoner Liderlik

Bir örnek olarak aşağıda size 'The Center for Visionary Leadership'in kurucuları olan Corinne McLaughlin ve Gordon Davidson'un 'Misyon Bildirimlerini' sunuyorum:"Amacımız, insan yaşamının bütün alanlarında 'Değerler' üzerine temellenen Vizyoner Liderlik çalışmalarını geliştirmek ve desteklemektir. Biz bunun için şunları yapıyoruz: Temel Değerler ve net bir vizyon üzerine temellenen liderlik eğitimleri, danışmanlık ve koçluk hizmetleri sağlıyoruz. Evrensel ruhsal değerlerin iş ve siyaset dünyasında uygulanmasını sağlıyoruz. Sağ sol gibi çatışmaların ötesine geçerek, yeni bir

siyasal sürecin gelişmesine yardımcı oluyoruz. Doğunun ve Batının zaman ötesi bilgeliğiyle ilgili ruhsal gelişim kursları sağlıyoruz. Dünyanın her yanında toplumsal yenilikçiler için bir platform kuruyoruz. 'İş dünyasında ruhsallık' ve 'Yönetimde değerler' gibi konularda konferanslar düzenliyoruz. Şehirlerin sağlık, tedavi ve çevre sorunlarıyla ilgili diyalog ortamları sağlıyoruz. 'Fakirlik' ve 'şiddet' gibi toplumsal sorunlarla ilgili olarak uygulamalar ve bütünsel çözümler üzerine araştırmalar yapıyoruz.

3.4.13.Stratejik Planlama Yapmak

Vizyon 'görülen' ve 'gerçekleştirilebilecek' bir şeydir! Misyon, yapmak istediğiniz bir şeyin 'yazılı hale getirilmiş' şeklidir. Stratejik plan ise sizin oraya nasıl ulaşabileceğinizi gösterir.

3.4.14.Dönüştürücü Olmak

Liderlik, değer yaratan bir 'Vizyon' yaratmakla başlar. Kendisini ve ekibini 'dönüştürme gücüyle' hedefine doğru ilerler. Bu dönüşümün bedelini ödemek gerekir. Ya da vizyonun gerçekleşebilmesi için ödenecek bedel, liderin ve ekibinin dönüşümüdür.

3.4.15.Toplumsal Sorumluluğu Üstlenmek

Vizyoner liderler ekiplerinde ve çevrelerinde yaptıkları etkinin sorumluluğunu üstlenirler. Bazen bu etkinin alanı ulusal sınırların ötesine geçer.

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, sezgisi, 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 (Uygun, 2008).

3.5.Vizyon Geliştirmek

Lider, vizyon belirleyebilen kişidir. Etkili lider, vizyon sahibi olmalıdır. Vizyon bir ihtiyaçtır; ancak örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamada yeterli değildir. Vizyon, karar verme sürecine katılma, iletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmada yöneticinin kalbidir (Covey, 1990). Vizyon, tamamen felsefi bir esinti ya da uzun vadeli bir plan değildir. Vizyon, bir proje geliştirme de değildir, o daha çok sembolik bir pusuladır ve bir ideale doğru yönelmenin hareket noktasıdır. Vizyon belirleme, günlük etkinliklerin yönlendirilmesinde değerlere dayalı temel bir çerçeve oluşturur; moral bütünlük, katılma, kimlik ve ait olma duygularını besler (Starratt, 1995).

Örgütlerin geleceğini tayin etmede vizyonun önemli bir rolü vardır. Örgütlerin vizyon ihtiyacı bazı belirtilerle ortaya çıkar (Güven, 2000: 54):

- a) Çalışanların gelecekte ümitli ve içinde buldukları durumdan hoşnut olmamaları.
- b) Organizasyonun övünç kaynaklarını yitirmeye başlaması, çalışanların organizasyonun bir parçası olduklarını unutup, sadece ücret için işe gelmeye başlamaları.
- c) Çalışanların sınırlı iş tanımları içinde kalmaları, risk almaktan kaçınmaları, değişime karşı çıkmaları, yeni projelerde sorumluluk almaktan kaçınmaları.
- d) Birlikte hareket etme yeteneğinin azalması, yöneticilerin rapor edecek yenilik, değişim bulamamaya başlaması, çekici bir geleceği daha fazla düşleyememeleri.
- e) Çalışanlar arasında dedikoduların artması, üst yönetime olan güvenin azalması. Vizyonu önemli özelliklerinden bir tanesi de planlı bir süreç olmasıdır.

Dünya'daki tüm değişim çabalarını izlendiğinde başarılı olanlarda liderin yarattığı bir vizyon görülmektedir. Çünkü başarılı liderin ilk işi insanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmaktır. Liderlikle, yönetmek arasındaki en önemli fark bir vizyon yaratmak veya bir vizyonun olması olabilir (İzğören 2001: 31). Vizyon geliştirme çok geniş açıdan bakarak örgütün hedef ve stratejilerini belirlemektir (Şimşek 1998: 366). Vizyon geliştirebilmek için, belli bir konuda belli gelişmenin ilerisini de görebilen, daha büyük hedeflere kendisini odaklayabilen, dünyada neler olup bittiğini izleyen ve bu gelişmeleri değerlendiren, birçok alandaki gelişmeleri birbirine bağlayabilen ve bunları bir adım ileri götürebilen liderlere gerek vardır (Turan 1999: 53).

Vizyon geliştirme, oldukça karmaşık bir süreçtir. Vizyon, birden bire ortaya çıkan geleceğin görüntüsü değildir. Sezgi ve düşünce dünyasının geliştirilmesi, dünyaya yeni bir bakış açısının oluşmasını sağlar. Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması, her iki vizyonun paylaşılması ile mümkün olabilir. Sezgisel ve düşünsel vizyonun bütünleşmesiyle harekete geçilebilir (Çelik, 2011).

Vizyonun geliştirilmesinde de bir takım noktaların dikkate alınması önemlidir. Vizyon gelişiminde önemli noktalar gözden kaçırılırsa örgüt istemediği bir gelecekle karşı karşıya kalabilir (Öztürk, 2008: 16). Papatya (1998: 17) vizyon geliştirme ve uygulama aşamasında karşılaşılabilecek durumları şöyle sıralamaktadır:

- Yanlış ve hata yapma korkusu
- Belirsizliğe toleransta yetersizlik
- Yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılanmasını tercih etme
- Plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı
- Oluruna bırakmada yetersizlik
- Zorlama eksikliği veya pozitif ilgi uyandıran sorunların bulunmaması
- Kısa süreli başarı için aşırı istek ve heves
- Hayal gücü eksikliği
- Hayal gücünün kontrol edilmesindeki eksiklik ve bir fikir üzerinde yoğunlaşamamak
- Gerçek ve hayali birbirinden ayırt edememek.

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 (Uygun, 2008: 36). Vizyon, kavram olarak görüş, vizyon geliştirme ise; ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre örgütün ana hedeflerini ve stratejilerini belirlemektir (Çetin, 1997: 173). Vizyon geliştirmek, bir anlamda, sorunlara uzun vadeli ve çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramaktır. Dolayısıyla bu gelişmelerin örgütü nasıl etkileyeceğini tayin edecek uygun hedef ve stratejileri belirlemektir. Bilindiği gibi bu

tahminler ne kadar tutarlı ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi de o kadar sağlıklı olur (Şimşek, 1998: 366).

Karlı (2004: 96)'ya göre vizyon geliştirme 5 temel aşamadan oluşur:

a) Bireysel fikir taslakları: İlk adım olarak bireyler kendi hayal güçlerine ve değerlerine göre fikirleri taslak olarak hazırlar. Bu, örgütün varlık nedeninin ve bireylere düşen rollerin sorgulandığı aşamadır. Vizyon geliştirme, bu aşamada fantezilerin düşünme yoluyla ortaya çıkarılması olarak görülebilir. Bu bir tür gönlünde yatan aslanın resmini çizmektir.

b) Grup içinde fikir alışverişi: Bu aşamada, zihinlerde oluşan fikir taslakları gruptaki diğer üyelerle paylaşılır ve ortak beklentiler, olasılıklar, özelemler ortaya çıkar. Böylece, insanlar üstün, sıra dışı, metafizik bir ufuk yaratma sürecine katılmış olur. Bu ise, ortak bir değer yaratmak, değişiklik için güçler ve sinerji kullanımı için yol ve yöntemleri aramaya neden olur.

c) Uzlaşma: Tek tek her düşüncenin ele alındığı ve ortaklaşa ufuklar üzerinde çalışıldığı, grup içi karar ve paylaşma işleminin yerleştirildiği bir aşamadır. Böylece, bireysel vizyonlar genel anlam kazanır ve örgütsel vizyon oluşur. Vizyon, bu anlamda bir formül değil, bir görüntü olarak algılanır. Bu bireye sonsuz bir yorum olanağı ve malzemesi sunar.

d) Duyu kaybının dengesi: Vizyon, insanlardaki duyu kaybına denge olarak gelişmiştir. Duyular, insan varlığını anlamlı kılan ve eylemlerinde itici güç oluşturan değerlerdir. Vizyon arayışının temelinde, sürekli değişen yerde bir türlü doldurulamayan duyu boşluğu yatmaktadır.

e) Yapılanma: Bu aşama, bir tür stratejik planlama aşamasıdır. Burada ortaya çıkan görüşlerin, çizilen tabloların doğurduğu yeniden yapılanma gereği gelişme ve

yönlendirme üzerinde durulur. Stratejik planlama belirlendiğinde, vizyonun hala görüntü olarak kalması sağlanmalıdır. Aksi takdirde izlenene yol hakkında yeni görüş ve fikirlerin doğmasının yolu ve önü kapanmış olur.

Sollman ve Heinze (1995)'e göre vizyon oluşturmanın iki aşaması vardır. Genel olarak vizyon, bireyden örgüte doğru yönelip zenginleşerek gelişir. Liderler önce kendilerine ilişkin algılamaları doğrultusunda kişisel vizyonlarını çizerler, daha sonra bunu örgüte yansıtırlar (Güven 2000: 48).

Grieco (1997: 18-19) ise vizyon geliştirmeyi beş basamakta ele almaktadır:

1. Üst yönetim inancı: Vizyon kuruluşun stratejik planı ile uyumlu olmalıdır ve tepeden tabana doğru dayatılmamalıdır.

2. Yönetimin tam katılımı: Vizyon geliştirme sürecine çalışanların istekli olarak katılması için yöneticilerin mutlaka katılması gerekir.

3. Çalışanların katılımı: Örgütte çalışanların hepsi aynı zamanda yöneticiler kadar önemlidir. Bu sebeple çalışanların tamamının katılımı sağlanmalı ve dinlenmelidir.

4. Bireyin katılımı: Çalışanların grup olarak katılımının yanı sıra, bireysel olarak da katılım sağlanmalıdır.

5. Sürekli gelişme takımları: Sürekli gelişme takımları oluşturularak bireyler güdülenmelidir. Genellikle bireysel düzeyde vizyon geliştirme üzerinde duran Yıldırım ise vizyon geliştirmeyi dört basamakta ele almaktadır (Yıldırım, 1998: 128-129):

1) Vizyon belirlemek.

- Mevcut durumum nedir?
- Gelecekte ulaşmak istediğim durum nedir?
- Bu ikisi arasındaki fark nedir?

2) Aradaki farkı kapatacak en uygun yolu bulmak.

- Güçlü ve zayıf yönlerim nelerdir?
- Vizyonumu gerçekleştirmemi olumlu veya olumsuz yönde etkileyecek çevresel koşullar nelerdir?
- Kimleri örnek alabilirim?
- İçinde bulunduğum koşullarda amacımı gerçekleştirmemi sağlayacak seçenekler nelerdir?
- Bu seçeneklerin avantaj veya dezavantajları nelerdir?
- Bu seçeneklerin içinden en uygun olanı hangisidir?
- Beni destekleyebilecek kişiler kimlerdir veya koşullar nelerdir?

3) Vizyonu yaşama geçirmek.

- Neyi, nasıl ve ne zaman yapacağım?
- Zaaflarımı nasıl giderecek, güçlü yönlerimden nasıl yararlanacağım?
- Çevremdeki olumlu koşulları nasıl değerlendireceğim, olumsuzlarla nasıl başa çıkacağım?
- Kimlerle işbirliği yapacağım?
- Gelişmemi hangi aralıklarla, nasıl ve hangi ölçütleri kullanarak izleyeceğim?

4) Değerlendirme ve öğrenme.

- Amaçladığım ve ulaştığım sonuçlar farklı mı?
- Bu farkın nedenleri nelerdir?
- Ulaştığım sonuçlar gelecekle ilgili olarak planlarımda değişiklik yapmamı gerektiriyor mu?
- Bu zamana kadarki çabalarım ne öğretiyor, bunları nasıl kullanabilirim?

Sonuç olarak vizyon geliştirmede ideal bir yol yoktur; fakat ilke olarak vizyonun paylaşılması esas olduğu için, çalışanlarla birlikte oluşturulması kabul görmektedir. Bazen çalışan bir kişinin sezgisel olarak kavradığı düşüncesi ya da vizyonu,

paylaşılan bir vizyona dönüşebilir. Ancak üst yönetimin bu konuda birtakım koşullar sağlaması; öncelikle, vizyona temel oluşturan gerekçelerin açık ve net olması gerekir. Bunun sonrasında ise uzlaşmadan çok tamamlayıcı ve yaratıcı bir yönelim gözetilmesi gerekir. Bunun için vizyonu dayatarak kabul ettirmeye değil, vizyon yaratmaya olanak sağlayacak ortamlar düzenlemeye özen gösterilmelidir (Papatya, 1998: 18).

3.6.Vizyoner Liderlik ve Örgüt Yönetimi

Vizyoner liderlik, her alandaki yönetimde oldukça önemlidir. Yönetimle uğraşan birçok kişinin zihninde değişik vizyonlar vardır, ancak Çelik (2000: 52) bu vizyonların çoğunun bina, araç-gereç gibi fiziksel faktörlerle ilgili olduğunu ve temel ihtiyaçların yeteri kadar karşılandıktan sonra yöneticilerin ufuklarını derinleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Yöneticiler sadece bürokratik işlerle uğraşma yerine, örgütlerini geleceğe taşıyacak eylemlerde bulunmalı, bunun için de geniş ve ileriye dönük bir vizyona sahip olmalıdır. Örgütler ancak bu yolla çevredeki ve dünyadaki değişime uyum sağlayabilir.

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin lideri olarak görülmektedir (Çelik, 2011).

Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, onların geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde, örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe

taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Yeşilbağ, 2008). Vizyoner liderlikte gelecek yönelimli davranış büyük önem taşımaktadır, vizyoner liderler, vizyonlarıyla kendini izleyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar (Durukan, 2006: 284). Günümüzde, sadece rutin günlük işlerle uğraşan, problemleri çözen yönetici tipi yerini, örgütü geleceğe taşıyabilecek, vizyonuyla izleyenleri yönlendirebilecek, değişimden korkmayan vizyoner liderlik özelliklerine sahip olan yönetici tipine bırakmaktadır.

Koçman'a (2005: 8) göre vizyoner liderlik, tüm yaşam ve insanlık için sürdürülebilir bir gelecek yaratmak ve insanlığın karşı karşıya bulunduğu karmaşık problemlere çözüm bulmak amacıyla ortaya çıkan bir liderlik biçimidir. Vizyoner liderler sadece eylemde bulunmaz, yaptıklarının önemini, şimdiyi ve sonrasını düşünürler (Lashway, 1997: 140). Bugün karşı karşıya kaldığımız durumlar dün alınan kararların ve eylemlerin sonucudur. Herhangi bir kuruluştaki yöneticilik yapmanın asıl özü bugünün kaynaklarını geleceğe taşımaktır. Her yönetici hükmettiği zamanı, enerjisini ve hünerini şimdiki zamanla ele almamalıdır (Drucker 1992: 129). Geleceğin vizyonu geçmişini yansıtmaz. Zaman tekrarı olabilir. Ancak, vizyon örgütün kültürüyle ilişkilidir ve karar verme sürecine katkıda bulunabilir. Vizyon, yeni olayların aydınlatılmasına ve sürekli olarak değerlendirilmesine yardımcı olabilir. Yeni paradigma yöneticiler, nasıl bir vizyon gerçekleştirebileceklerini ve vizyonu uygulamaya nasıl çevirebileceklerini belirlemelidirler (Bennis, 1996).

Parikh (1996)'e göre vizyoner bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyon oluşturma ile ilgili olarak Fransız yazar Marcel Proust şöyle diyor: "Bir buluşa doğru yolculuk

yapabilmek için, yeni manzaralara değil yeni gözlere ihtiyaç vardır”. Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir (Akt. Çelik, 2011: 21).

Robbins (2000)’e göre vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilmenin yanında bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Gidilecek yol, varılacak hedefler tanımlanmalı ve bunlar çalışanlara açık, sözlü ve yazılı bir iletişim yoluyla aktarılmalıdır. Son olarak vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi tanımlamalı ve önceliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak aktarmakla kalmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtır (Akt. Tekin, 2007: 44).

Etkili bir vizyoner lider, örgütsel ortamda iş görenler için bir ilham kaynağı olur; örgütün dışında bireylerle çok iyi ilgilenip, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi gerçekleştirir. Vizyoner liderin önemli rolleri; yön belirleme, değişme ajanı olma, sözcülük ve öğretmenliktir. Vizyoner bir lider olarak örgüt yöneticisi, mükemmel ulaşmayı sağlayacak bir vizyon oluşturabilmek için örgütün geleceğine yönelik temel eğilimlerini belirler. Değişme ajanı olarak örgüt yöneticisi, vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak girişimlere destek olmak için, değişme sürecine açıklık getirir. Böylece örgüt yöneticisi mükemmel bir gündem oluşturmaya çalışır. Sözcü olarak örgüt yöneticisi, örgüt ve toplum için gündemler oluşturur ve bu gündemleri oluşturmak için sözcülük yapar. Son olarak öğretmen rolündeki yönetici, profesyonel rehberliği ve yardımı sayesinde daha mükemmel bir gündemin uygulanmaya konması için gerekli koşulları oluşturur (Wallace, 1996).

İleri düzeyde işbirliği sağlayabilmek için, bireysel vizyonun ortak bir vizyon haline getirilmesi gerekir (Çelik, 2011). Bir kurum yöneticisi, çalışanlarıyla birlikte bir bütün olarak, gelecekle ilgili bir vizyonu kalben ve kafaca paylaşabiliyorsa, o kurumun ürün veya hizmetinin kalitesi de o ölçüde artacaktır (Kalyoncu, 2008: 36).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN VİZYONER LİDERLİK GÖRÜŞLERİNİN AMPİRİK OLARAK İNCELENMESİ

4.1.Araştırmanın Yöntemi

Kamu kurumlarında yöneticilik yapanların liderlik anlayışlarının incelendiği bu çalışma tarama modeline dayalı olarak düzenlenmiştir. Araştırmaya konu olan durum, kendi koşulları içinde ve olduğu durumun tanımlamaya çalışıldığı ve herhangi bir değiştirme, etkileme çabası gösterilmediği için tarama yöntemi kullanılmış, bu amaçla yapılan etkinlikler bir durum saptaması niteliğinde ve araştırmada betimsel çalışma yapılmıştır (Karasar, 2010).

Araştırmanın katılımcıları 2013 yılında Karaman'da kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler arasından seçilmiştir. İlk etapta yöneticilere Uygun (2008), tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. İkinci etapta bu anketler toplanıp analizleri yapılmıştır.

4.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı kamu kurumlarında yöneticilik görevi yapanların liderlik konusundaki yaklaşımlarını incelemektir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik tanımlama yaklaşımları nelerdir?
2. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellik yaklaşımları nelerdir?

3. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik süreçleri nasıldır?
4. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin çalışanlarını motive etmede hangi unsurları kullanmaktadırlar?
5. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik yaklaşımları nelerdir?

4.3.Araştırmanın Önemi

Kurumunda bulunan çalışanları ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler, kendi kurumlarında etkinliği sağlayarak bir bakıma kurumlarını yönetmede anahtar bir rol oynamaktadırlar. Dolayısıyla liderlik anlayışı ile çalışanların motive düzeyleri, etkin çalışmaları ve işlerini eksiksiz yapmaları arasında paralellik gösterdiği söylenebilir. Çalışma, kamu kurumlarında yöneticilik yapanların liderlik tanımlarını, liderlik süreçlerini, vizyoner liderlik yaklaşımlarını ve özellikle çalışanları motive etmede kullandıkları unsurları betimleyeceğinden dolayı alana önemli katkılar getireceği umulmaktadır.

4.4.Sınırlılıklar

1. Araştırma 2013-2014 yılında Karaman ilinde bulunan ve kamu kurumlarında yöneticilik yapanlarla sınırlıdır.
2. Çalışma kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.

4.5. Veri Toplama Aracı

Uygun (2008), tarafından geliştirilen anket, liderlik tanımlamaları, liderlik özellikleri, liderlik süreci, motive edici unsurlar ve vizyoner liderlik yaklaşımları olmak üzere yedi bölümden oluşmaktadır. Anket 37 madde ve 3 tane açık uçlu soru olmak üzere toplamda 40 maddeden oluşmaktadır. Ankette yer alan çoktan seçmeli maddeler ise farklı likert tipine sahiptir. Örneğin bazı sorular 8’li likert tipi iken bazı sorular 4’lü likert tipine sahiptir. Anketin geçerlilik ve güvenilirliği ile ilgili herhangi bir bilgi bulunmamaktadır. Bu çalışmada anketin kapsam ve geçerliliği için uzman görüşüne başvurulmuştur. Toplanan veriler SPSS paket programına tabi tutularak analiz olarak yüzde frekans değerlerine bakılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların tanımlamalara yönelik ifade ettikleri görüşleri de bulguları desteklemek amacıyla çalışmada yer verilmiştir. Bu görüşlerin kime ait olduğunu ifade etmek için katılımcılar (Y-1, Y-2) şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 4.1. Araştırma Sorularına Yönelik Toplanan Verilerin Analizinde Kullanılan Teknikler

Araştırma Soruları	Kullanılan İstatistiksel Teknik	
	Betimsel Analizi	Yüzde Frekans
1- Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik tanımlama yaklaşımları nelerdir?	✓	✓
2- Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellik yaklaşımları nelerdir?		✓
3- Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik süreçleri nasıldır?		✓
4- Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin çalışanlarını motive etmede hangi unsurları kullanmaktadırlar?		✓
5- Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik yaklaşımları nelerdir?	✓	✓

4.6. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu

Cinsiyet	n	%
Erkek	44	73,3
Kadın	16	26,7
Toplam	60	100

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 44’ü erkek ve 16’sı ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları sırasıyla % 73,3 ve % 26,7’dir. Dolayısıyla katılımcıların üçte ikisi erkek yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.3. Yaşla İlgili Frekans Tablosu

Yaş	n	%
25 – 35	28	46,7
36 – 45	25	41,7
46 – 50	5	8,3
50’den Büyük	2	3,3
Toplam	60	100,0

Tablo 4.3’te görüldüğü üzere anketi cevaplayan bireylerin % 46,7’si 25-35 yaş grubuna girerken, % 41,7’si 36-45 yaş grubuna, % 8,3’ü 46-50 yaş grubuna ve % 3,3’ü de 50 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir. Katılımcıların genel olarak genç oldukları görülmektedir.

Tablo 4. 4. Eğitim Durumu ile İlgili Frekans Tablosu

Eğitim Düzeyi	n	%
Ön Lisans	3	5,0
Lisans	48	80,0
Lisans Üstü	9	15,0
Toplam	60	100,0

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere bireylerin % 5'i ön lisans, % 80'i lisans ve % 15'i ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. İlköğretim ve ortaöğretim mezunu hiç kimse yoktur.

Tablo 4.5. Kıdem Durumu İle İlgili Frekans Tablosu

Kıdem Durumu	n	%
1 – 3 Yıl	19	31,7
4-7 Yıl	14	23,3
8-12 Yıl	12	20,0
13-17 Yıl	12	20,0
18 yıldan fazla	3	5,0
Toplam	60	100,0

Tablo 4.5'ten anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan bireylerin % 31,7'si 1-3 yıl arasında bir mesleki geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların % 23,3'ü 4-7 yıllık bir mesleki tecrübeye, % 20'si 8-12 yıllık, % 13,7'si 13-17 yıllık ve % 5'i ise 18 yıldan daha uzun bir görev süresine sahiptir. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan yöneticilerin çok genç olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 6. Gelir Durumu ile İlgili Frekans Tablosu

Gelir Durumu	n	%
1500-2000 TL	8	13,3
2000-2500 TL	15	25,0
2500-3000 TL	22	36,7
3000-3500 TL	12	20,0
3500 TL ve Üstü	3	5,0
Toplam	60	100

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi bireylerin % 13,3’ü gelir düzeylerini çok düşük (1500-2000 TL) olarak değerlendirirken, % 25’i düşük (2000-2500 TL) olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla % 38,3’lük bir grup ücret düzeylerini beğenmemektedir. Buna karşın çalışanların % 36,7’si orta (2500-3000 TL), % 20’si ise gelir düzeylerini iyi (3000-5500 TL) ve % 5’ ise çok iyi (3500 TL ve üstü) olarak değerlendirmektedir.

4.7.Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmanın amacı doğrultusunda yöneticilerden toplanan bilgilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Bu bölümde, araştırmada kullanılan veri toplama aracı aracılığıyla yöneticilerden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bulguların ele alınışında araştırmanın alt problemlerinin sırası izlenmiştir. Buna göre, bulgular beş ana başlık altında toplanmıştır:

1. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik tanımlama yaklaşımları,
2. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellik yaklaşımları,
3. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik süreçleri,
4. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin çalışanlarını motive etmede kullandıkları unsurlar,
5. Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik yaklaşımları şeklindedir.

4.8. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik tanımlama yaklaşımları nelerdir?” şeklinde sunulmuştur. Araştırmanın bu sorusu çerçevesinde yöneticilerin, ‘Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışına İlişkin Anket’ ine verdikleri cevaplar doğrultusunda, katılımcıların kendilerini nasıl bir yönetici / lider olarak gördükleri ve katılımcıların yöneticilik / liderlik konusunda aldıkları eğitime ilişkin yüzde ve frekans değerlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. 7. Katılımcıların Kendilerini Nasıl Bir Yönetici / Lider Olarak Gördükleri İle İlgili Yüzde ve Frekans Değerleri

Görüşler	n	%
Otoriter	9	15
Demokratik	22	36,7
Katılımcı	21	35,0
Değişimci	8	13,3

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi otoriter olduğunu belirten yöneticilerin hiç de azımsanamayacak (% 15) orandadır. Tabloda dikkat çeken bir diğer nokta, değişimci bir yönetici olduğunu ifade edenlerin oranındaki (% 13,3) 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 büyük bir bölümü de (% 36,7), kendini demokratik ve (% 35)’i ise kendini katılımcı bir yönetici olarak tanımlamaktadır. Bu soruyla bağlantılı olarak ‘sizce yönetici kimdir?’ Sorusuna da yanıt veren yöneticiler, pek çok farklı cümleler kurmuşlardır. Bu ifadelere birkaç örnek verilecek olursa;

İleriye görebilme kestirebilme, tahmin edebilme, açık fikirli özellikleri olan kişi anlamına gelmektedir. (Y-1)

Hedefi olduğu ve bu hedefe ulaşmak için takımı ile birlikte hareket eden kişidir. (Y-3)

Yönetici, girişimci, iletişimci, empatik, sempatik gibi özellikleri taşıyan kişidir. (Y-17)

Lider, idareci yönlendirici, girişimci, cesur, yol gösterici, problemlere çözüm bulabilen veya çözüm yollarını araştıran, personeli ve halkla barışık olan kişidir. (Y-16)

Lider olarak tanımlanamaz bu bilinir. Vizyon, misyona sahip kendini, etrafını ve sonra da dünyayı etkileyen, ufuk sahibi, geleceği gören vb. yönetici yük olan değil, yük alan olmalıdır. (Y-19)

Örgütünü çok iyi tanıyıp analiz eden, örgütün amaçlarını gerçekleştirme hususunda yönetilenleri çok iyi motive eden ve çevre faktörlerini de örgütün verimliliğini artırmada kullanabilen, vizyon sahibi, ahlaki sermayesi iyi olandır. (Y-26)

Yetki ve sorumluluğu yakınındaki personele dağıtan kimseyi vazgeçilmez kılmayan, her yer ve şartta çalışmaya hazır, herkesle samimi ama hiç kimseye minneti olmayan, ekibini otoriteyle değil demokratik ve katılımcı bir anlayışla sevk ve idare edebilen kişidir. (Y-35)

Bulduğu konumda sevilen, saygı duyulan herkes tarafından emin olunan, sorunları soğukkanlılıkla en doğru şekilde çözerek neticelendiren ileri görüşlü kişidir. (Y-46)

Tablo 4. 8. Katılımcıların Yöneticilik / Liderlik Konusunda Aldıkları Eğitimi İlişkin Bulgular

Görüşler	n	%
Hemen hemen hiç	18	30
Biraz	25	41,7
Önemli düzeyde	13	21,7
Oldukça Fazla	4	6,7

Tablo 4.8’ de görüldüğü gibi yöneticiler, yöneticilik konusunda aldıkları eğitimi, ağırlıklı olarak (% 41,7) “biraz” görmektedir. Bu duruma (% 30) oranı ile “hemen hemen hiç” eğitim almadık görüşü de eklenirse çalışmaya katılanların % 71,7’ si yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almadıklarını göstermektedir. Bu durum yöneticilerin yönetimde yaptıkları işleri tamamen tecrübe veya keyfiliğe göre yaptıkları anlamına gelmektedir. Aldığı eğitimi “oldukça fazla” görenlerin oranı olan (% 6,7) oranda

olduğu görülmektedir. Bu oran yöneticilerin kendilerini daha iyi geliştirebilmeleri için bu konuda eğitim almaları gerektiğini göstermektedir.

4.9.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik özellik yaklaşımları nelerdir?” şeklinde sunulmuştur. Araştırmanın bu sorusu çerçevesinde yöneticilerin, “Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışına İlişkin Anket” ine verdikleri cevaplar doğrultusunda, katılımcıların bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsurlara ilişkin görüşleri ve katılımcıların yöneticinin başarısına engel olan en önemli sıkıntı ile ilgili görüşlerine yönelik yüzde ve frekans değerlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. 9. Katılımcıların Bir Yöneticiyi Güçlü ve Başarılı Kılan En Önemli Unsurlara İlişkin Görüşleri

Görüşler	Çok Önemsiz		Önemsiz		Kısmen Önemli		Önemli		Çok Önemli	
	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%
Ekonomik yönden güçlü olması			8	13	31	52	13	22	8	13
Astlarına güven duyması				0	4	7	27	45	29	48
Takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermesi				0	1	2	24	40	35	58
Karizması olması	2		2	3	15	25	22	37	19	32
İnsan psikolojisinden iyi anlaması				0	1	2	23	38	36	60
Otoriter ve disiplinli olması	1		4	7	8	13	29	48	18	30
Ahlaki değerlere önem vermesi.				0	2	3	18	30	40	67
Yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması (bilgi, beceri, deneyime sahip olması)				0	8	13	27	45	25	42
Astlarını ve personelini ödüllendirebilecek(terfi, maaş, pirim) yetkiye sahip olması			2	3	4	7	29	48	25	42
Güvenilir ve sevilir olması				0	1	2	11	18	48	80

Tablo 4.9 incelendiğinde katılımcıların bir yöneticinin güçlü ve başarılı olabilmesi için “Astlarına güven duyması” (% 48), “takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermesi” (%58), “insan psikolojisinden iyi anlaması” (% 60), “ahlaki değerlere önem vermesi” (% 67), ve “güvenilir ve sevilir olması” (% 80), görüşlerini çok önemli görmektedirler. “Karizması olması” (% 37), ”astlarını ve personelini ödüllendirebilecek(terfi, maaş, prim) yetkiye sahip olması” (%48), “otoriter ve disiplinli olması” (% 48) ve “yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması (bilgi, beceri, deneyime sahip olması)” (% 45) görüşlerini önemli görmektedirler. Buna karşın katılımcılar bir yöneticinin güçlü ve başarılı olabilmesi için “ekonomik yönden güçlü olması” görüşünü kısmen önemli (% 52) görmektedirler.

Tablo 4. 10. Katılımcıların Yöneticinin Başarısına Engel Olan En Önemli Sıkıntı İle İlgili Görüşleri

Görüşler	n	%
Siyasi baskı ve engellemeler	25	41,67
Astların tecrübesiz ve yetersiz oluşu	9	15,0
İnisiyatif kullanıma yetkisinin sınırlı oluşu	20	33,3
Ekonomik nedenlerden dolayı istenen girişimlerin yapılamaması	6	10,0

Tablo 4.10 incelendiğinde kamu yöneticilerinin, başarılarına engel olarak ağırlıklı, siyasi baskı ve engellemeleri belirtmeleri (% 41,67), 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 (% 33,3) engelleyici nitelikte belirtilmiştir.

Astların tecrübesiz ve yetersiz olmasını sadece (%15)’ lik bir oran olumsuz etken olarak nitelendirmiştir. Sonuçta bu oranda yöneticinin, başarısızlık durumunu sadece astlarına yansıttıkları ve onları sorumlu tuttıkları rahatlıkla söylenebilir. % 10 ‘luk bir

kesim ise başarısızlığın nedenini “Ekonomik nedenlerden dolayı istenen girişimlerin yapılamaması” olarak cevaplandırmıştır. Diğer seçeneği belirten katılımcıların görüşleri şu yönde olmuştur:

Başarılı en büyük engel bireyin kendisidir. (Y-19)

Başarılı en büyük engel sürekli yükselme ve beklenti içinde olma hırsıdır. (Y-26)

4.10.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin liderlik süreçleri nasıldır? Şeklinde sunulmuştur. Araştırmanın bu sorusu çerçevesinde yöneticilerin, “Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışına İlişkin Anket’ ine verdikleri cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin astlarına karşı duydukları güven ile ilgili görüşleri, astlar yöneticilerle bir konuda konuşurken kendilerini özgür hissetme konusunda katılımcıların görüşleri ve yöneticilerin astların görüşlerini almaya yönelik görüşleri ile ilgili yüzde ve frekans değerlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. 11. Yöneticilerin Astlarına Karşı Duydukları Güven İle İlgili Görüşleri

Görüşler	n	%
Hemen hemen hiç	1	1,7
Biraz	17	28
Önemli düzeyde	37	62
Oldukça Fazla	5	8,3

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi yöneticiler, astlarına güven konusunda olumlu bir profil çizmektedirler. Nitekim Tabloda görüldüğü üzere, astlarına “önemli düzeyde” güvenenler (% 62) oranında iken, “oldukça fazla güvenenler” de (% 8,3)’ lük bir orandadır. Bu rakamlar, toplamda (% 70.3)’ lük yüksek bir “güven durumunu” göstermektedir.

Bununla beraber astlarına sadece “biraz” güvenenlerin oranı da hiç küçümsenmeyecek bir oranda (% 28) olarak ortaya çıkmaktadır. Hemen hemen hiç güvenmeyenlerin oranı ise sadece (% 1,7) olduğu görülmektedir. Bu durum, kamu yöneticilerinin astlarına kısmen güvendiklerini göstermesi açısından ilginçtir.

Tablo 4. 12. Astların Yöneticilerle Bir Konuda Konuşurken Kendilerini Özgür Hissetme Konusunda Katılımcıların Görüşleri

Görüşler	N	%
Hemen hiç	1	1,6
Biraz	10	16,66
Yeterince	35	58,33
Çok	14	23,33

Tablo 4.12’de görüldüğü gibi astların kendilerini özgürce ifade edebilmesi konusunda yöneticilerin astlarıyla iyi bir diyalog içinde olduklarını düşünmektedirler. Nitekim soruya “yeterince” (% 58,33) ve “çok” (% 23,33) şeklinde cevap verenlerin oranı, % 80’nin üzerindedir. Bununla birlikte soruya “biraz yanıtını verenlerin oranının (% 16.66) olması yöneticilerin astlarına yeterince güven duymadıkları için bu güvensizliği astlarıyla diyaloglarına da yansıttıkları görüntüsünü vermektedir.

Tablo 4.13. Yöneticilerin Astların Görüşlerini Almaya Yönelik Görüşleri

Görüşler	N	%
Evet, her zaman	20	33
Hayır, hiçbir zaman	2	3,3
Bazen	19	31,6
Sık sık	19	31,6

Tablo 4.13’te görüldüğü gibi katılımcılara, ”astların fikirlerinden faydalaniyor musunuz?” sorusuna “evet her zaman” (% 33)“bazen” (% 31,6) ve “sık sık” (% 31,6) cevapları vermişlerdir. Bu durum çalışmaya katılan yöneticilerin, astlarına ne kadar güvendikleri ve astlarıyla diyaloga ne kadar önem verdiklerini göstermektedir. Astlarına hiç danışma gereği duymayan yöneticilerin oranı ise (% 3,3) de kalmıştır. Dolayısıyla katılımcıların diyaloga açık oldukları ve astlarının fikirlerine değer verdikleri söylenebilir.

4.11.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin çalışanlarını motive etmede hangi unsurları kullanmaktadırlar? ”şeklinde sunulmuştur. Araştırmanın bu sorusu çerçevesinde yöneticilerin, “Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışına İlişkin Anket’ ine verdikleri cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin astlarının ve çalışanlarının performansını artırmak için kullandıkları yöntemlere ilişkin görüşleri, karar verme aşamasında ön plana çıkan anlayışa ilişkin görüşler, yöneticilerin astlarıyla yaptıkları grup çalışmalarına yönelik görüşleri, astların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararların verilmesinde katılımlarına ilişkin görüşler ve kurumun amaçlarının başarılı olmasındaki sorumluluğa yönelik yöneticilerin görüşlerinin yüzde ve frekans değerlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.14. Yöneticilerin Astlarının Ve Çalışanlarının Performansını Artırmak İçin Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Görüşleri

Görüşler	n	%
Korkutma ve tehdit etme	2	3,3
Cezalandırma	1	1,7
Ödüllendirme	15	25,0
Karar vermede katılımcılığı sağlama	42	70,0

Tabloda görüldüğü gibi kamu yöneticileri, kurumlarında performansı artırmak için ”karar vermede katılımcılığı sağlama” ilk sırada kullanırken (% 70), aynı amaçla, “ödüllendirme” unsurunu da önemli bir oranda (% 25) kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu oran, üçüncü grup sorular içindeki “görevle ilgili astların görüşlerini alma oranı” sorusuna verilen “sık sık” (% 31,6) ve “her zaman” (% 33) cevaplarıyla anlamlı bir yakınlık göstermektedir.

Yöneticilerin en az kullandıkları (% 1.7) motivasyon unsuru da “cezalandırma” (ceza verme, başka bir yere tayin ettirme, işten çıkarma vb. gibi sözler ile) olarak belirlenmiştir.

Tablo 4. 15. Yöneticilerin Astlarıyla Yaptıkları Grup Çalışmalarına Yönelik Frekans ve Yüzde Değerleri

Görüşler	n	%
Hemen hemen hiç	0	0
Nadiren	9	15,0
Yeterince	38	63,3
Çok	13	21,7

Tablo 4.15 incelendiğinde, yöneticiler, astlarıyla “yeterince” (% 63,3) ve “çok” (% 21,7) grup çalışması yaptıklarını da belirtmişlerdir. Bu oran toplamda (% 85)’lik bir dilimi oluşturmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin tamamına yakını astlarıyla grup çalışması yaptıkları görülmektedir.

Tablo 4. 16. Karar Verme Aşamasında Ön Plana Çıkan Anlayışa İlişkin Görüşler

Görüşler	n	%
Yönetici olarak benim	11	18,3
Astların	2	3,3
Ast-üst ayrımı yapmadan çoğunluğun	27	45,0
Bazen benim bazen çoğunluğun	20	33,3

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi karar verme konusunda yöneticilerin çok demokratik davrandıkları (% 45) bununla birlikte (% 33) oranında bir kesimin “bazen çoğunluğun da fikrini uygulama” yolunu seçtikleri görülmektedir. Halihazırda çalışmaya katılan yöneticilerin karar verirken istişareler yaptıkları ve çoğunluğun görüşünü benimsedikleri söylenebilir.

Tablo 4.17. Astların Kendi Yaptıkları İşlerle İlgili Kararların Verilmesinde Katılımlarına İlişkin Görüşler

Görüşler	n	%
Hemen hemen hiç katılmazlar	1	1,7
Ara sıra kendilerine danışılır (fikirleri sorulur)	13	21,7
Genellikle onlara da danışılır	39	65,0
Tamamen katılırlar.	7	11,7

Tablo 4. 17 incelendiğinde gibi yöneticiler astların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara “genellikle onlara da danışılır” şikkını (% 65) oranında katıldıkları görülmektedir. Hatta “ara sıra” cevabına karşılık gelen (% 21,7) oranı ile “tamamen” oranını (% 11,7) da göz önüne alacak olursak, toplamda % 92’ lik büyük bir katılım oranı çıkmaktadır.

Tablo 4.18. Kurumun Amaçlarının Başarılı Olmasındaki Sorumluluğa Yönelik Yöneticilerin Görüşleri

Görüşler	n	%
Üst düzey yönetim	9	15,0
Üst orta düzey yönetimde	8	13,3
Kurumun tümünde	38	63,3
Astlarda	2	3,3

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi yöneticiler, kurumun başarısındaki en büyük payın kime ait olduğu konusunda ise büyük çoğunlukla (% 63,3) “kurumun tümünde” yani başka bir deyişle el birliğiyle yapılan işlerde başarının geleceği görüşündedirler. Ancak azımsanamayacak oranda yönetici de (% 15) başarı sorumluluğunu “üst düzey yönetim” olduğu görüşündedirler.

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

Bununla birlikte formdaki şıkları işaretlemelerinin yanında bazı katılımcılar görüş bildirmişlerdir:

Kurumun başarısı liderine bağlıdır, Türk toplumunda lider çok önemlidir. (Y-19)

Kurumun başarısı için ast-üst koordineli bir takım çalışması yapılmalıdır. (Y-52)

4.12.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik yaklaşımları nelerdir? ”şeklinde sunulmuştur. Araştırmanın bu sorusu çerçevesinde yöneticilerin, “Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışına İlişkin Anket’ ine verdikleri cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin vizyoner liderlik hakkındaki görüşleri, kurumun başarısı ile liderin vizyon sahibi olması arasında bağlantı ile ilgili yöneticilerin görüşleri, vizyoner liderin örgüt başarısını sağlamaya çalışırken dikkat etmesi gereken konulara yönelik yöneticilerin görüşleri, astların vizyon sahibi liderlere karşı tutumlarına yönelik katılımcıların görüşleri, hiyerarşik üstlerin, vizyoner lider olmaları ile ilgili katılımcıların görüşleri ve bir kurumda liderin etkinlik derecesine yönelik yöneticilerin görüşleri yüzde ve frekans değerlerine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

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; basiret sahibi olması, öngörülü, bilgili olma, ileri görüşlü olma ve programlı çalışma olmuştur.

Nitekim bu tanımlamalardan birkaç örnek verilecek olursa;

Basiret sahibi olması gerekir. (Y-7)

Liderin geleceği öngörebilmesi, bu öngörüye göre pozisyon alabilmesi, ekibini de bu öngörülen geleceğe taşıyabilmesi...(Y-14)

İleri görüşlü olmalı. (Y-29)

Doğacak olan sorunları önceden kestirip ona göre tedbir almaktır. (Y-32)

İleri görüşlü olup bu konuda yeterince bilgi, donanım ve kabiliyete sahip olmasıdır. (Y-43)

Yaptıkları ve yapacakları işler konusunda planlı ve etki edecek, ses getirecek projeler uygulamasıdır. (Y-57)

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir oranı 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 4.19. Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Hakkındaki Görüşleri

Görüşler	n	%
Hemen hemen hiç	8	13,3
Çok az	10	16,7
Yeterince	37	61,7
Oldukça fazla	5	8,3

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi yöneticiler, “vizyoner liderlik” konusundaki bilgi düzeylerini, “yeterince” (% 67,7) ve “oldukça fazla” (% 8,6) olarak belirtmiş olup, bu oran toplamda (% 76,3) lük bir rakama karşılık gelerek, konu hakkındaki bilgisi yüksek olanların oldukça büyük bir kesim olduğunu göstermektedir.

Yine yöneticilerden (% 16,7) lik bir grup, konu hakkındaki bilgisini “çok az” olarak belirtmişlerdir. Hiç bilgisi olmayanlarının oranının (% 13,3) olduğu da göz önüne alınacak olursa, (% 30) oranındaki kamu yöneticilerin vizyoner liderlik kavramına tam anlamıyla vakıf olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 4. 20. Kurumun Başarısı İle Liderin Vizyon Sahibi Olması Arasında Bağlantı İle İlgili Yöneticilerin Görüşleri

Görüşler	N	%
Hemen hemen hiç yok	1	1,7
Az da olsa var	8	13,3
Önemli ölçüde	35	58,3
Son derece bağlantılı	17	28,3

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi kurumun başarısı ile liderin vizyon sahibi olması arasındaki bağlantı konusunda büyük bir çoğunluk (% 58,3), “önemli ölçüde” bağlantı olduğu görüşünü belirtmişlerdir. “Son derece bağlantılı” diyen (% 28,3) lük kesim de bu rakama eklenecek olursa, (% 86,6) lık yüksek bir oran ortaya çıkmaktadır. Bu oran, yöneticilerin vizyon kavramına ve vizyoner olmaya önem verdiklerini göstermektedir.

Tablo 4. 21. Vizyoner Lider Örgüt Başarısını Sağlamaya Çalışırken Dikkat Etmesi Gereken Konulara Yönelik Yöneticilerin Görüşleri

Görüşler	n	%
Mevzuata	4	6,5
Hiyerarşiye	3	5,0
Astların yaklaşım ve görüşlerine	18	30,0
Hizmet alanlara	10	16,5
İnisiyatif kullanmaya	12	20,0
Durumun gereğine	12	20,0
Diğer (Lütfen belirtiniz)	1	1,3

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi vizyoner liderin en çok neye dikkat etmesi gerektiği sorusuna verilen cevaplar arasında en fazla (% 30) ile “astların yaklaşım ve görüşleri” olarak belirtmişlerdir. Bununla birlikte (% 20) oranında “inisiyatif kullanmaya” ve “durumun gereğine” gibi konulara dikkat edilmesi gerektiği görüşünde birleşmişlerdir. En az dikkat edilmesi gereken konular ise “hiyerarşiye” ve “mevzuata” konuları olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 22. Astların Vizyon Sahibi Liderlere Karşı Tutumlarına Yönelik Katılımcıların Görüşleri

Görüşler	N	%
Saygı duyarlar	24	40,0
Çekinirler	2	3,3
Otoriter bulurlar	13	21,7
Katılımcı bulurlar	21	35,0

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi yöneticiler, vizyon sahibi liderlerin, astların üzerinde saygı uyandırdığını (% 40) ve astların bu yöneticileri otoriter bulduklarını (% 21,7) düşünmektedirler. Bu soruya verilen cevapların en dikkat çeken sonucu, vizyoner liderin temel özelliklerinden olan “katılımcı olmanın”, ancak (% 35) lik bir kesimce belirtilmiş olmasıdır.

Tablo 4. 23. Hiyerarşik Üstlerin, Vizyoner Lider Olmaları İle İlgili Katılımcıların Görüşler

Görüşler	N	%
Hemen hemen hiç	5	8,3
Kısmen	31	51,7
Yeterince	20	33,3
Oldukça	4	6,7

Tablo 4.23’te görüldüğü gibi kamu yöneticilerinin bir ast gözüyle vizyoner liderlik olgusuna bakmalarını amaçlayan bu sorunun sonucu, yöneticilerin, hiyararşik üstlerini “kısmen” (% 51,7) ve “yeterince” (% 33,3) vizyoner bir lider olarak gördüklerini ortaya çıkarmış durumdadır. Yüksek bir oran ile yöneticinin, üstlerinin vizyoner anlayışa çok yakın olduklarını belirtmişlerdir.

Bununla birlikte bir ast gözüyle vizyoner liderlik olgusuna katılımcıların bakış açısı “hemen hemen hiç” (% 8,3) ve “oldukça” cevaplarını verenlerin küçük bir oranda (6,7) kaldığı görülmektedir.

Tablo 4. 24. Bir Kurumda Liderin Etkinlik Derecesine Yönelik Yöneticilerin Görüşleri

Görüşler	Çok Önemsiz		Önemsiz		Kısmen Önemli		Önemli		Çok Önemli	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yönetici kendine güvenmeli ve pozitif olmalı.			0	4	7	19	32	37	62	
Telkin ya da tavsiye ederek cesaret ilham vermeli			0	1	2	21	35	38	63	
Dinamik, çok ilgilenen, enerjik ve hevesli olmalı			1	2	2	3	15	25	42	70
Öngörüde bulunabilmeli, olası gelecek olayları tahmin edebilmeli ve planlamalı			1	2	1	2	14	23	44	73
Bilgili olmalı, birikimli ve gelişmelerden haberi olmalı			1	2		0	16	27	43	72
İletişim içinde olmalı, aslarıyla sık olarak iletişime geçmeli			1	2	2	3	23	38	34	57
Takım kurabilmeli, grup üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlayabilmeli				0	1	2	21	35	38	63
Zeki, parlak, kolayca öğrenip, anlayabilen olmalı				0	5	8	17	28	38	63
Kararlı, kararları ciddi ve çabuk alabilen olmalı				0	3	5	23	38	34	57
Mükemmeliyetçi. Kendi ve altında çalışanlar için performansta mükemmeli arayabilmeli.			3	5	8	13	31	52	18	30
Değişimci olmalı ve değişim kültürünü yerleştirmeli				0	3	5	25	42	32	53

Genel olarak tablo 4.24 incelendiğinde kamu yöneticileri, liderin genel özelliklerini belirttikleri tabloda ise, bu özellikleri verdikleri öneme göre sıralamışlardır. Buna göre bir liderin etkinlik derecesi “öngörüde bulunabilmeli, olası gelecek olayları tahmin edebilmeli ve planlamalı” (% 73), “bilgili olmalı, birikimli ve gelişmelerden haberi olmalı” (% 72), “dinamik, çok ilgilenen, enerjik ve hevesli olmalı” (% 70) çok önemli görülmektedir. Bununla birlikte “mükemmeliyetçi kendi ve altında çalışanlar için performansta mükemmeli arayabilmeli” görüşü ise (% 52), önemli görülmektedir.

SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, genel olarak incelendiğinde, ortaya konulan tüm liderlik ve yöneticilik tanımlarında açıkça ya da dolaylı olarak belirtilen ortak bir nokta olduğu görölmektedir 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.

Çalışmaya katılan yöneticilerin büyük bir bölümü kendini demokratik bir yönetici olarak tanımlamaktadır. Bu oran ise, kamu yönetiminde, astların da fikirlerinin alındığı bir anlayışın ağırlıkta olduğu söylenebilir. Nitekim anket katılımcısı kamu yöneticilerinin yönetici tanımları, bu anlayış tarzının izlerini açıkça göstermektedir. Katılımcıların yönetici tanımına yönelik görüşlerine bakıldığında genellikle yöneticiyi, ileriye görebilen, tahmin edebilen, açık fikirli olan, takımı ile birlikte hareket eden, girişimci, iletişimci, empatik, sempatik gibi özellikler ile tanımladığı görülmektedir. Bu çalışmaya katılan yöneticilerin profilleri hakkında genel bir bilgi vermektedir.

Katılımcıların yöneticilik konusunda aldıkları eğitim konusuna bakıldığında ağırlıklı olarak “biraz” ve “hemen hemen hiç” seçenekleri üzerinde yoğunlaşan cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla halihazırda çalışmaya katılan yöneticilerin büyük bir oranının yönetim konusunda eğitim almadıkları görülmektedir. Bu durum gerçekten çok düşündürücüdür. Çünkü yönetim konusunda her hangi bir eğitim almayan bireylerin yöneticilik yapıyor olması örgütler açısından ciddi sakıncalar doğuracağı söylenebilir.

Katılımcıların bir yöneticinin güçlü ve başarılı olabilmesi için dikkat etmesi gereken hususlar sorusuna yönelik cevapların sonuçları değerlendirildiğinde “Astlarına güven duyması”, “takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermesi”, “insan psikolojisinden iyi anlaması”, “ahlaki değerlere önem vermesi” ve “güvenilir ve sevilir olması” sonuçlarının ön plana çıktığı görülmektedir ve bu görüşleri çok önemli görmektedirler. Buna karşın katılımcıların bir yöneticinin güçlü ve başarılı olabilmesi için “ekonomik yönden güçlü olması” görüşüne çok katılmadıkları tespit edilmiştir.

Kamu yöneticilerinin, başarılarına engel olarak ağırlıkla, siyasi baskı ve engellemeleri belirtmişlerdir. Nitekim, bu unsurla dolaylı bağlantısı olan “inisiyatif

kullanma yetkisinin sınırlı olması” unsuru da, yöneticilerce ikinci ağırlıklı oranda engelleyici nitelikte belirtilmiştir.

Katılımcılar astlarının tecrübesiz ve yetersiz olmasını olumsuz etken olarak nitelendirmiştir. Sonuçta bu oranda yöneticinin, başarısızlık durumunu sadece astlarına yansıttıkları ve onları sorumlu tuttıkları rahatlıkla söylenebilir. Çok az bir kesim ise başarısızlığın nedenini “Ekonomik nedenlerden dolayı istenen girişimlerin yapılamaması” olarak cevaplandırmıştır. Katılımcılar bununla birlikte başarısızlığın nedenleri arasında bireyin kendisi ve sürekli yükselme ve beklenti içinde olma hırsı olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticiler, astlarına güven konusunda olumlu bir profil çizmektedirler. Nitekim astlarına “önemli düzeyde” güvenenlerin yoğunlukta olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bununla beraber astlarına sadece “biraz” güvenenlerin oranı da hiç küçümsenmeyecek bir oranda olduğu tespit edilmiştir. 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 çok düşük olduğu tespit edilmiştir. Astlarına güven konusunda katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumlu eğilimde görüş bildirmişlerdir.

Katılımcılara, ”astların fikirlerinden faydalıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların tamamına yakını olumlu cevaplar vermişlerdir. Bu durum çalışmaya katılan yöneticilerin, astlarına ne kadar güvendikleri ve astlarıyla diyaloga ne kadar önem verdiklerini göstermektedir. Astlarına hiç danışma gereği duymayan yöneticilerin oranı ise çok düşüktür. Dolayısıyla yöneticilerin diyaloga açık oldukları ve astlarının fikirlerine değer verdikleri sonucuna varılabilir.

Kamu yöneticileri, kurumlarında performansı artırmak için "karar vermede katılımcılığı sağlama" ve "ödüllendirme" unsuruna önemli bir oranda önem verdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin en az kullandıkları motivasyon unsurunun "cezalandırma" (ceza verme, başka bir yere tayin ettirme, işten çıkarma vb. gibi sözler ile) olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin giderek daha yapıcı, demokratik, katılımcı, hoşgörülü ve insan psikolojisini önde tutan bir yaklaşıma sahip oldukları izlenimi vermektedirler.

Yöneticilerin astlarıyla grup çalışması yapma durumu incelendiğinde "yeterince" ve "çok" grup çalışması yaptıkları tespit edilmiştir. 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.

Elde edilen sonuçlar çerçevesinde yöneticilerin karar verme konusunda çok demokratik davrandıkları görülmektedir. Halihazırda çalışmaya katılan yöneticilerin karar verirken istişareler yaptıkları ve çoğunluğun görüşünü benimsedikleri söylenebilir.

Yöneticiler astların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara "genellikle onlara da danışılır" seçeneği üzerinde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. 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 yöneticilerin astlarla ilgili konularda onların görüşlerini dikkate aldığı söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmaya katılan yöneticilerin çok demokratik liderler oldukları söylenebilir.

Yöneticiler, kurumun başarısındaki en büyük payın kime ait olduğu konusunda ise büyük çoğunlukla “kurumun tümünde” yani başka bir deyişle el birliğiyle yapılan işlerde başarının geleceği görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Ancak azımsanamayacak oranda yönetici de başarı sorumluluğunu “üst düzey yönetim” olduğu görüşündedirler. Bununla birlikte katılımcıların yazılı görüşlerinden ve mülakatlarda elde edilen görüşlere bakıldığında, kurumun başarısını liderine ve takım çalışması bağlayan kimi yöneticilerin olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin, vizyonerlik ve vizyoner liderlik konularındaki bilgi durumları incelendiğinde, yöneticilerin bu kavramları; basiret sahibi olması, öngörülü, bilgili olma, ileri görüşlü olma ve programlı çalışma olarak tanımladıkları görülmektedir. Yöneticiler, “vizyoner liderlik” konusundaki bilgi düzeylerini, “yeterince” ve “oldukça fazla” olarak belirtmiş olup, konu hakkındaki bilgisi yüksek olanların oldukça büyük bir kesim olduğunu göstermektedir. Yine yöneticilerden sayısı hiç azımsanamayacak bir grup, konu hakkındaki bilgisini “çok az” olarak belirtilmişlerdir. Dolayısıyla kamu yöneticilerin vizyoner liderlik kavramına tam anlamıyla vakıf olmadığını söylemek mümkündür. Kurumun başarısı ile liderin vizyon sahibi olması arasındaki bağlantı konusunda büyük bir çoğunluk “önemli ölçüde” bağlantı olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Bu oran, yöneticilerin vizyon kavramına ve vizyoner olmaya önem verdiklerini göstermektedir. Vizyoner liderin en çok neye dikkat etmesi gerektiği sorusuna verilen cevaplar arasında en fazla “astların yaklaşım ve görüşleri” olarak belirtmişlerdir. Bununla birlikte “inisiyatif kullanmaya” ve “durumun gereğine” gibi konulara dikkat edilmesi gerektiği görüşünü de belirtmişlerdir. En az dikkat edilmesi gereken konular ise “hiyerarşiye” ve “mevzuata” konuları olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin astların yaklaşım ve görüşlerine önem vererek işbirliğiyle sorunlara çözümcül arayışlar içinde oldukları söylenebilir.

Yöneticilerin, vizyon sahibi liderlerin, astların üzerinde saygı uyandırdığını ve astların bu yöneticileri otoriter bulduklarını düşünmektedirler. Bu soruya verilen cevapların en dikkat çeken sonucu, vizyoner liderin temel özelliklerinden olan “katılımcı olmanın”, ancak çok az bir grup tarafından belirtilmiş olmasıdır. Bu durum yöneticilerin vizyoner liderlik kavramı hakkındaki bilgi eksikliğini göstermesi açısından önemli görülmektedir.

Kamu yöneticilerinin bir ast gözüyle vizyoner liderlik olgusuna bakmalarını amaçlayan bu sorunun sonucu, yöneticilerin, hiyerarşik üstlerini “kısmen” ve “yeterince” vizyoner bir lider olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır. Yüksek bir oran ile yöneticinin, üstlerinin vizyoner anlayışa çok yakın olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum, vizyoner bir yaklaşımlı yönetimin, ankete katılan yöneticilerce de belirlenen bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

Kamu yöneticileri, liderin genel özelliklerini ise, “öngörülebilir bulunabilmeli, olası gelecek olayları tahmin edebilmeli ve planlamalı”, “bilgili olmalı, birikimli ve gelişmelerden haberi olmalı”, “dinamik, çok ilgilenen, enerjik ve hevesli olmalı” konularında yoğunlaştıkları görülmektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu aslında vizyoner liderliğin özelliklerinin, her yöneticide olması gereken özellikler olarak gördüklerini belirtmektedirler. Bu doğrultuda kamu yöneticilerinin çoğunluğu, vizyoner liderlik kavramıyla ilgili dolaylı olarak bilgi sahibi oldukları ve yetkileri dahilinde bu yönetim anlayışını kurumlarında uygulamaya çalıştıkları söylenebilir. 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 çalıştıkları söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çeviren: S. Fatih Güneş), Babiali Kültür Yayınları, İstanbul.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gelecek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Akoğlu, U. (2009), Grup Yöneticisi,
<http://www.xing.com/net/stratejikyonyap/kurumsallasma-kurumsal-imag-markalama-457092/strateji-ve-vizyon-26898260/26898260>Erişim Tarihi:05/20/2014
- Aksu, A. (2009). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Eğitim ve Bilim*, 34 (153), 100-118.
- Altun, S.,A. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri, *İlköğretim Online*, 2 (1), 10-17.
- Artan, İ. (1997), “Örgütsel Gelişme ve Değişme”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Tevruz, Suna (Edt.), Şelale Matb., Ankara.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Aydoğmuş, H.İ. (2004). *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Avolio, J.B. (2013). “The Great Leadership Migration to a Full Range Leadership Development System”, Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Babil, F. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Banger, G. (2013). Değişimde Vizyoner Liderlik,
<http://www.duyguguncesi.net/?p=9951>Erişim Tarihi:05/20/2014.

- Baykal, D.(1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, A.C ve Tekarslan, E. (1987). *Davranış Bilimleri I-II*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Bass, B. M. ve Paul S.(1985). "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10(2), p:181-217.
- Başaran, İ,E (1992). *3. Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Beğçeç, S.(1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Bennis, W. (1996). *Visionary Leadership, Beyond leadership*, Edit. W. Bennis, J. Parikh, &R. Lessem, Blackwell.
- Bulut, Y. ve Uygun, S.V. (2010).Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama,*Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 29-47.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, S. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*.Siyasal Kitapevi. Ankara.
- Can, K. (2001). *Yazım Kuralları, Noktalama İmleri, Kısaltmalar*, Ankara Devran Matbaası.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık. Ankara.
- Ceylan, A. (2009). *Büyük Ölçekli İşletmelerde Örgüt Kültürü Ve Liderlik Anlayışının Verimlilik Üzerindeki Etkileri: Bir Çağrı Merkezi Örnek Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Covey, S. (1990). *Principle centered leadership*. New York: Summit Books.
- Çelik, D. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*.(3.Baskı). Ankara : Pegem A Yayınevi.
- Çelik, V. (1997).Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, *Eğitim YönetimiDergisi*, 3 (4), 465-474.

- Çetin, C. (1997). "Vizyon Geliştirme", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:XII, Sayı:1-2.
- Çetin, T. (2009). *Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi? *Active Dergisi*, 1-5.
- Dindar, A.M.(2001). *Liderlik, Liderlik Tarzları Ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma:1 Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. T.C. Başbakanlık Yayınları.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 277-286.
- Drucker, P. F.(1992). *Etkin Yöneticilik*. (Çev: Ahmet Özden, Nuray Tunalı). İstanbul: Altın Kitaplar Basımevi.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erçetin, Ş. (1997). İlk Öğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları. 21. yy. *Liderlik Sempozyumu*. Deniz Harp Okulu-Tuzla.
- Elma, R. (2008). *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm Ve Stratejik Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu, *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-23.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-13.
- Güven, T. (2000). *Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Grieco, Peter L (1997). "İnsanlardaki Vizyon", *Executive Excellence*, Yıl:1, Sayı:7.

- Hamedoğlu, M.A. (2001). Vizyoner Liderlik (Vizyona Dayalı Liderlik), *Yerel Yönetim ve Denetim*, 6 (6), 1-11.
- Hill, C.W. (2007). *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company (Boston: 2007), s. 7.
- İzgören, A. Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: X, Sayı, 145-162.*
- Karaman, F. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Karacıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 3, 1-20.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Kılınç, S.K., (2013). Liderlik Modelleri, <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html> Erişim Tarihi: 3/02/2014.
- Kırhan, T. (2009). *Bir Okul Müdürünün Yönetim Ve Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi Örnek Olay İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Korman, A.K.. (1978). *Endüstriyel Ve Organizasyonel Psikoloji*. (Cemile Cem, Cahit Tutum vd. Çev.). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Lashway, L. (1997). *Visionary Leadership, School Leadership Hand-Book For Excellence*, Ed.Stuart, On Educational Management University of Oregon.
- Lemiux, J. C. (2000). *Perceptions Of The Visionary Leadership Of Assistant Principals In Georgia Middle Schools*. Doctorate Thesis, in Educational Administration, Georgia Southern University.

- Machiavelli, N. (1997). *Prens (Hükümdar)*, Alkım Yayınevi, Ankara.
- Ören, S.A. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik-Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Özbek, A. (2008). *Katılımcı Liderlik Anlayışının Stres Yönetimine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özsalmanlı, A.,Y. (2005). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 138-148.
- Öztürk, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları ve Okul İklimi Arasındaki İlişki (Edirne İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Papatya, G. (1998). “Vizyon, Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim”. *İ. İ.B.F. Dergisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sayı:3.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*.Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tuz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, s:20,Bursa.
- Sucu, Y. (1995) .Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama, *1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I*. Ankara: KHO Matbaası.
- Sütçü, O.(2008). *Stratejik Liderlik*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision the quest school renewal*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Şişman, M. (2002), *Örgütler Ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*. Konya: Damla Yayınevi.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Turan, E. (1999). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyon Geliştirme Rollerini*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Toksöz, S. (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uygun, S.V. (2008). *Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'da Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Uslu, Y., D. (2011). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 419-443. Sergioivanni, T. J. & Starrat, R. J. (1988). *Supervision human perspectives*. Mcgrawhill Inc.
- Ünal, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- TDK (2011). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, 743, Ankara.
- Wallace, R. C. (1996). *From vision to practice: the art of educational leadership*. Corwin.
- Yıldırım, R. (1998). *Öğrenmeyi Öğrenmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite, "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (1), 127-147.
- Yıldız, N. (2012). Yeni Zamanlar Ve Yeni Liderlik Anlayışı, *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 11, (1), 119-134.
- Yüksel, F., Çevik, O. ve Ardıç, K. (2005). Belediye Başkanlarının Vizyon Ölçümlerine İlişkin Bir Araştırma: Belde Belediyeleri Örneği, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 264-277.
- Yörük, S. ve Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi, *Turkish Studies- International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2795-2813.
- Zel, U. (1996). *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*. Ankara: K.H.O. Matbaası.

EKLER**Ek-1.****KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK ANLAYIŞINA İLİŞKİN ANKET UYGULAMASI**

Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde Doç. Dr. Mehmet İNCE denetiminde “Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı” 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.

Murat DENİZ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Mehmet İNCE
Tez Danışmanı

Kişisel bilgiler**1- Cinsiyetiniz**

Erkek Kadın

2- Yaşınızı Belirtir misiniz?

25 – 35 36 – 45 46 – 50 50'den
Büyük

3- Eğitim Düzeyinizi Belirtir misiniz?

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisans
Üstü

4- Ne kadar süredir yöneticilik yapıyorsunuz?

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

5-Aylık gelirinizi belirtir misiniz?

1500-2000 TL 2000-2500 TL 2500-3000 TL 3000-3500TL 3500
TL ve Üstü TL

Liderlik Tanımlamaları

1-Kendinizi nasıl bir yönetici /lider olarak görüyorsunuz?

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

2-Sizece 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- Sizece 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	1	2	3	4	5
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, deneyime sahip olması)					
Astlarını ve personelini ödüllendirebilecek (terfi, maaş, prim) yetkiye sahip olması					
Güvenilir ve sevilir olması.					

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

- a) Siyasi baskı ve engellemeler
 b) Astların tecrübesiz ve yetersiz oluşu

- c) İnisiyatif 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	Çok Önemsiz	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					
Öngörülebilir 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.

.....
.....
.....
.....