

ETKİN BİR YÖNETİM İÇİN VİZYONER LİDERLİĞİN ÖNEMİ: HATAY'DAKİ KAMU KURUMLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Doç. Dr. Yakup BULUT

MKU İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

Serdar Vural UYGUN

MKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özet

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla beraber, bu konudaki çalışmaların sanayi devrimi sonrasında hız kazandığı görülmektedir. Günümüze kadar bu konuda birçok araştırmalar yapılmış, ulaşılan bulgular yorumlanmış ve kavramla ilgili çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Değişen yönetim anlayışları, beraberinde yeni yönetici ve lider tiplerini de getirmiştir. 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. Devletin günden güne "vatandaş merkezli" bir yapıya büründüğü günümüzde, vizyoner liderliğin kamu yöneticileri tarafından uygulanması daha da zorunlu hale gelmiştir. İşte bu çalışma, Hatay ölçeğinde kamuda görev yapan yöneticilerin liderlik ve vizyoner liderlik konusunda görüş ve yaklaşımlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Vizyon, Vizyoner Liderlik, Hatay

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

Abstract

Even though the concept of leadership dates back to the early history of humanity, the studies on the subject of leadership increased after the Industrial Revolution. There are many studies, accumulated data, interpretations and theories on the subject. The changing understanding of administration brought about changes in types of leaders and administrators. The visionary leadership, different from other typologies of administration, emerged recently. This understanding of leadership requires the leader of a particular institution to administer and keep up-to-date his or her organization in accordance with the expectations of (citizen-customer) service receivers and based on a visionary and humanist approach. As the public administration increasingly becomes citizen-centered, the application of visionary leadership by public administrations has become more necessary. This study examines the attitudes and opinions of public administrators about leadership and visionary leadership in Hatay province.

Key Words: Leadership, Vision, Visionary Leadership, Hata

Giriş

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

Günümüzde "yönetici", "lider", "katılımcı lider", "vizyoner lider" gibi kavramlar yerine göre kullanılmakla beraber, özellikle "vizyoner lider" kavramının daha bütüncü ve geleceğe dönük bir imaj oluşturduğu izlenimi verilmektedir. Bu konuda yapılan ve yapılacak çalışmalar liderlik konusunun önemini ortaya koymaya çalışırken bir taraftan da "vizyoner liderliğin" daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Dolayısıyla çalışma, vizyoner liderlik konusunda yöneticilerin yaklaşımlarının ne olduğunu tespitiye yönelik olup bu konuda yeni çalışmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda öncelikle kavramsal ve kuramsal çerçeve ortaya konmaktadır. *Daha sonra*, Hatay ölçeğinde kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilere uygulanan anketin bir analizi yapılmaktadır. *Sonuçta*, teorik bilgiler ve uygulama sonuçları birlikte dikkate alınarak genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Günümüzde daha etkin bir yönetimin sağlanması için yönetenlerin de daha etkin ve vizyon sahibi olması konusunda genel bir kabulün olduğu söylenebilir. Bu açıdan "lider", "yönetici", "lider yönetici" gibi kavramları bugün "vizyon" kavramıyla birlikte yeni bir boyut kazandığı ve "vizyoner lider" olarak adlandırıldığı görülmektedir. Genel olarak bakıldığında liderlik konusu üzerinde araştırma yapanların çoğu farklı tanımlamalar yapmakla beraber bu tanımlamaların bile çoğunun, net ve tam anlaşılır olmadığı görülmektedir. Liderliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, çakışıkları noktalarda bile kafa karışıklığı yapabilmektedirler. Bunun temel nedeni, liderliğin her ortam ve her kişi için farklı özellikler taşımasıdır (Pfeffer, 2002: 27). Nitekim Stogdill,

liderlik teorileri konusunda yaptığı araştırmasında, liderlik kavramının neredeyse bu kavramı tanımlayan kişi sayısına denk olacak şekilde farklı tanımlandığını ifade etmiştir (Bass, 1990:7; Bakan ve Bulut, 2004: 153).

Liderlik, aslında bir süreci ifade etmektedir ki bu süreç, bireylerce oluşturulan ortak vizyon ve ortak hedeflerin benimsendiği ve gerçekleşebilmesi için gerekli katkının sağlandığı enerjik bir süreçtir. Bu süreci doğru okuyan ve yöneten kişi ise lider olarak ön plana çıkar ve sorunlara çözüm üretebilecek kapasitede olduğunu gösterir. Bu bağlamda liderin en önemli yönü, insanlarla ilişkilerinde "empati" yöntemini kullanması, yani kendisini başkalarının yerine koyarak düşünebilme becerisidir (Erçetin, 2000:15). Dolayısıyla liderlik, karşılıklı etkileşimin var olduğu sosyal ve karmaşık bir süreçtir (Maxwell, 1999: 21). Liderlik kavramının 1990'larda "vizyon" kavramıyla birlikte telaffuz edilmesi, liderleri ve iyi yöneticileri birbirlerinden ayıran özellikler bütününe dikkate alınmasıyla ilgilidir (Snyder, 1999: 13). Liderlik açısından vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmi, ulaşmak istediği hedefi ve doğru yönettiği ve yönlendirdiği sürecidir (Ertürk, 1999: 75). Latince "vidire" kökünden gelen ve "görmek", "bilmek" anlamında kullanılan vizyon kavramı, kurumun uygulamalarını geleceğe yönelik olarak şekillendirmeyi ve yönlendirmeyi ifade etmektedir (Handy, 2002: 30; Yıldırım, 1998: 166; Stoner, 1997: 14).

Dolayısıyla vizyoner liderliğin önemi, örgüt için geleceğe yönelik bir vizyon geliştirilmesinden ileri gelmektedir (Heintel, 1995: 42). Bu bağlamda, vizyoner lider, vizyonu, örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir bir liderdir. Bu lider, sadece güce sahip değildir, düşünceleriyle, kendini izleyenleri etkileyebilir (Erçetin, 2000: 29). Bu açıdan başarılı liderler tek adam yerine ekibi olan bir takım oyuncusu gibi, insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişi olma özellikleriyle misyon ve vizyon sahibi olan örnek kişidir (Drucker, 2000: 40). Kotter'in (1999: 46) ifadesiyle vizyoner lider, "geleceğin vizyonunu oluşturan ve o yöne yönelmeyi, vizyonu insanlara anlatmayı ve insanlara o vizyonu yakalamada oluşabilecek güçlüklerle baş edebilme gücünü ve enerjisini aşılabilen" kişidir.

Liderlik Yaklaşımları ve Vizyoner Liderliğin Hayata Geçişi

Liderlik yaklaşımlarını çeşitli evreler halinde incelemek mümkündür. Bu bağlamda liderliğin doğuştan geldiğini ileri süren "Özellikler Yaklaşımı"nın 1940'lara kadar benimsendiği ve bu tarihten itibaren, liderin etkinliğini, liderin davranış biçimine bağlayan "Davranışçı Yaklaşım"ın (1940-1960) ortaya çıktığı, daha sonra, liderin etkinliğini liderin durumlara göre nasıl davrandığını ortaya koyan "Durumsalçı Yaklaşım"ın (1960-1980) etkin hale geldiği ve 1980'li yıllardan itibaren devam eden ve liderin daha çok vizyon boyutuna dikkat çeken, "Yeni ya da Vizyoner Lider Yaklaşımı"nın hayata geçtiği söylenebilir. Liderlik yaklaşımlarına ilişkin teorilerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi konunun sınırları bakımından mümkün gözükmediğinden burada çalışmanın konusu olan vizyoner liderlik üzerinde

durulmaktadır. Bu bağlamda özellikle 1980 sonrası liderlik anlayışının nasıl bir değişim geçirdiği ve vizyoner liderliğin neyi ifade ettiğine vurgu yapılmaktadır. 1980'li yıllarda, lider, bir bakıma "büyük insan" olarak algılanıyor ve bu açıdan her istediği yerine getirilmesi gereken kişi olarak yansıtılıyordu. Diğer bir ifade ile liderlik tanımlamalarına bu anlayış yansımaktaydı (Fişek, 2005: 63). Örneğin o dönem araştırmacılarından olan Bass, çalışmasında, genelde çok başarılı olan başkanları incelediği için bu "büyük insan" kavramından etkilenmiş ve çalışması "liderin istediğini yap" modelini yansıtmıştır. Ayrıca karizmatik lider kavramından da bahsetmekle bu modelden etkilendiğini iyice belli etmekte ve liderlik tanımını da o doğrultuda vermektedir. Bass, "Stogdill's Handbook of Leadership" kitabında liderliği; "kişi ve grup üyeleri arasında bir etkileşim ve alışveriş" olarak tanımlayıp, lideri ise, "başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanı olarak" tanımlamaktadır (Bass, 1997: 22).

1980'lerin ortalarına doğru Burns, liderlik anlayışını yeniden formüle etme çalışmaları başlatmış ve liderlik çalışmaları akademik disiplin içerisinde bir paradigma değişimine uğramaya başlamıştır. Burns'un bu çalışması, "Dönüşümcü Liderlik" adı altında ortaya çıkmış ve birçok liderlik araştırmacıları bu doğrultuda yeni anlayışa kayış göstermişlerdir (Zel, 1997: 4). Bu yıllarda liderlik konusunda McGregor'un X,Y Teorileri (McGregor, 1980: 103). Ouchi tarafından ortaya atılan ve "kişilere uzun vadeli çalışma garantisi, aile havası içinde iş ortamı ve iş arkadaşları, başarmaya çalışacakları açık hedefler ve iş başarılmasının gururu vaat edilmesi"ni ileri süren Z Teorisi" liderlik anlayışında sürekli bir değişimin ve arayışın olduğunu ortaya koymaktadır (Aktan, 2000: 112). Nitekim 1985 yılında da W.Alderson, liderlik alanına yeni varsayımlar sunmuş ve "herkesin sadece evde ve kendi özel çevrelerinde değil, iş ortamında da sevgiye, taktir edilmeye, saygı görmeye ve çok özel değerlere sahip olduğunun farkına varılmasına ihtiyacı vardır" görüşünü savunarak, varsayımlarını "Teori R" olarak adlandırmıştır (Aktan, 2000: 114). 1990 sonrası ise vizyoner liderliğin bazı özelliklerini gösteren; "işe yönelik liderlik", "öğrenen liderlik", "toplam kalite yönetimi liderliği", "simbiyotik liderlik", "süper liderlik" ve "vizyona dayalı liderlik" gibi farklı adlarda liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı ve tartışıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar farklı adlarla anılsa da hatta vizyoner lider özelliklerini tam olarak göstermese de aslında bir liderin vizyon sahibi olmasına bir şekilde yer vermektedir. Örneğin, "işe yönelik liderlik yaklaşımı" (transactional leadership), ödülleri çalışanların gösterdikleri gayretlere göre vermeyi (Wright,1997: 67) ve işletmenin misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yaparak onların, örgüt sınırlamaları içinde çalışmasını yeğlemektedir (Tichy ve Ulrich, 1995: 54). Yine "harekete geçirici liderlik" yaklaşımında liderler, çalışanlarına bir misyon ve bir amaç göstererek, buna katılmaya onları teşvik etmektedirler (Wright,1997: 71). Ayrıca onların kurum için önemli olduğunu, kendilerine güven duymalarını ve yeteneklerini kullanmalarını da teşvik etmektedirler.

Dolayısıyla bu tür bir liderin, ortak bir amaç oluşturmayı ve yüksek bir performansı hedeflediği açıktır (Wright,1997: 72).

Bilgi toplumunun temel değerlerinin kabul gördüğü günümüzde, yöneticilerin sürekli öğrenen ve değişimi takip eden bir performans göstermesi istenir. İşte “öğrenen liderlik”, yaklaşımı da kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve birinci derecede iş görenin öğrenmesinden sorumlu olan liderliği ön plana çıkarmaktadır (Çelik, 1998: 113). Bu açıdan “öğrenen liderlik yaklaşımı” hem liderin öğrenmesini hem de çevresinin öğrenmesinden sorumlu olmasını ön görmekte ve herkes için öğrenmeye destek oluşturmayı hedef edinmektedir (Simmons, 2000: 124).

“Toplam Kalite Yönetimi Liderliği” yaklaşımı, vizyoner lider anlayışına en yakın olan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çalışanların yenilikçilikte ve katılımcılıkta motive edilmesi zorunluluğunu benimseyen bir liderliği öngörmektedir (Genç, 2006: 54). Liderler, bu tarz bir motivasyonu, ancak geliştireceği bir vizyonla ortaya koyabileceklerinin farkındadırlar. Bu açıdan liderin rutin işlerle zaman kaybetmeyerek, vizyon geliştirmesi ve geliştirilen vizyonun uygulamasını sağlaması gerekmektedir (Kavrakoğlu, 1998: 65). Çünkü bu yaklaşım gereği liderler, iş görenlere hedefi gösterdikten sonra, onlara yeteneklerini kullanarak işlerini tamamlamaları için destek vermektedirler. Bunun için de sempatik iletişim becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Gürgen, 1997: 87).

Bu yaklaşımlar aslında günümüzde de üzerinde durulan farklı özellikleriyle tartışılan yeni bir liderlik anlayışını doğurmuştur. “Vizyoner Liderlik” olarak adlandırılan bu anlayış, günümüzün en popüler görüşünü temsil etmektedir. Birçok liderlik görüşünün bir sentezi sayılabilecek bu görüşte dikkatler, liderin yüksek derecede motive edici olma ve kendine çekici bir vizyon geliştirebilme yeteneğine çevrilmiştir. Liderin gücü, çalışanlarının, onu ve onun geliştirdiği vizyonu isteme ve kabul etme düzeylerine bağlanmıştır. Bu yaklaşımda lider, akıl ve yetkinin kaynağını temsil etmektedir. Çalışanlar, lidere ve onun vizyonuna bağlanmayı ümit etmektedirler (Heintel, 1995: 71). Dolayısıyla vizyoner liderlik anlayışı günümüzde etkin ve ekibe dayalı ortak bir yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Vizyoner Liderliğin Uygulanma Aşamaları

Vizyona dayalı liderliğin sağlanabilmesi ve fikirlerin uygulamaya aktarılmasında beş temel aşamadan söz edilebilir (Heintel, 1995: 46): “Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek”, “o anki gerçekleri tanımlayabilmek”, “engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak”, “sahiplik hissini geliştiren bir ortam oluşturmak”, “kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmektir”. Bu aşamaların hemen hepsi vizyoner anlayışın, katılımcılıkla, iyi performansla, güvenle ve değişime açık olmakla gerçekleşeceğine dikkat çekilmektedir.

Vizyoner Lider ve Özellikleri

Vizyon sahibi liderlerin diğer yöneticilerden farklı özellikleri olduğu açıktır. Vizyoner liderler, olayları diğerlerinden daha farklı algırlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar. Başarısızlık korkusuna düşmezler. Kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelere (ki bunlar, başarısızlık korkusu, şüphecilik, alay, üstler veya astlardan gelen sabotaj hareketleri olabilir; rakiplerin atakları, hükümet engelleri, ekonomik engeller ve diğer pek çok çevresel olaylar olabilir) rağmen hep ileriye doğru hareket ederler (Snyder, 1999:75).

Bu kişiler aynı zamanda, büyük miktarlardaki bilgileri toplayarak onları anlamlı bir vizyon içinde birleştirerek ve vizyonu aktararak, onu gerçekleştirmede çalışanların gönüllü katılımını sağlayarak, insanlar için yüksek amaçlar meydana getirirler. Böylece çalışanları sıradan bir dünyanın monotonluğundan uzaklaştırıp ve onları fırsatların ve mücadelenin yoğun olduğu yeni bir dünyanın içine girmeye teşvik ederler (White, 2006: 72). Aynı zamanda, tutarlı olarak çevresinde alternatif açıklamalar arayan kişi olması da beklenmektedir. Diğer bir ifade ile yeni bilgiler ve yöntemlerin arayıcısıdır (Drucker, 2000: 73).

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.

Hatay Ölçeğinde Kamu Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlikle İlgili Görüş ve Yaklaşımlarına İlişkin Anket Verilerinin Değerlendirilmesi

Burada, liderlik ve vizyoner liderlik kavramları hakkında, kamu yöneticilerinin bilgi düzeyleri, yöneticilik yaptıkları kurumlardaki liderlik uygulamaları ve karşılaştıkları sorunlar ile vizyoner liderlik anlayışı hakkındaki görüşleri ortaya konmaktadır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmakla beraber, anketlerin genellikle yüz yüze görüşülerek uygulanması bazı gözlemlerin yapılmasını da sağlamıştır. Bu çerçevede Hatay ili merkez ve ilçelerinde, mülki idare amirliği, merkezi idare taşra örgütü

kuruluşları ve yerinden yönetim kurumlarında, kaymakam, belediye başkanı, belediye başkan yardımcısı, daire başkanı gibi kamu kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler ve uygulanan anketler, kamu yöneticilerinin liderlik konusundaki yaklaşımlarını ve vizyoner liderlik konusundaki görüş ve düşüncelerini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Yüz (100) kamu yöneticisine uygulanan anketlerden bir kısmı yüz yüze görüşülerek yapılırken (58 anket), bir kısmı anketi doldurup göndermeyi tercih etmiş (35 anket) bir kısmı ile de (7) sadece sözlü mülakat yapılmıştır. Doldurulup gönderilmesi istenen anketlerin (17) tanesi doldurularak geri gönderilmiş, böylece mülakat hariç toplam (75) tane anket değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anketlerin oranı %75 olup, bu oran, salt çoğunluğun üzerinde olması ve yöneticilerle yapılan mülakatlarda elde edilen verilerin de eklenmesi nedeni ile araştırmanın değerlendirilmesi için yeterli görülmüştür.

Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri

Ankete katılan kamu yöneticilerinin genel özellikleri itibarı ile, 36-50 yaşları arasında (%80), erkek (%87) ve evli (%92) oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin genellikle orta yaş grubunda olduğu, evlilerden seçildiği ve erkek odaklı olduğu görülmektedir. Kadın yöneticilerin oldukça az olması ve yöneticilerin genellikle erkek olmaları, ataerkil bir yapının önemli ölçüde varlığını göstermektedir. Anketin yapıldığı il (Hatay) itibarı ile özellikle belediye yöneticilerinin büyük etkisi ile ildeki kamu yöneticilerinin çoğunluğunun (%50.7), Akdeniz Bölgesi illeri doğumlu oldukları görülmüştür. Buna karşın Marmara bölgesi kökenli olan (2) yönetici mevcutken, Karadeniz kökenli sadece (1) yönetici mevcuttur ki, bu yöneticiler de atama ile gelen yöneticilerdir. Ayrıca dikkati çeken diğer bir konu da Doğu Anadolu (%13.3), Güneydoğu Anadolu (%12) ve İç Anadolu (%16) bölgelerinden de yöneticilerin önemli düzeyde olduğudur. Bunlardan özellikle Doğu Anadolu bölgesi kökenli yöneticilerin önemli bir kısmının Hatay ya da ilçelerinde yerleştikleri görülmüştür.

Konumları açısından bakıldığında araştırma kapsamında olan yöneticilerin %41.3'ü yerel yönetim mensubu (belediye başkanı veya yardımcısı, daire müdürü) iken, %12'si mülki idare amiri (vali, vali yardımcısı, kaymakam), % 46.7'si de merkezi yönetim taşra teşkilatlarında (müdür, daire başkanı) görev yapmaktadır. Bu yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri (%25.3) oldukça sınırlıdır ki, üye olanların da genellikle sendika meslek odalarına üye olduğu görülmektedir. Buna karşın teknolojiye daha yakın olduklar söylenebilir. Nitekim yöneticilerden bilgisayar kullananlar %92'lik bir oranı gösterirken bunlardan %84'ü aynı zamanda interneti de aktif olarak kullandıkları anlaşılmaktadır.

Eğitim, meslek bilgisi ve yöneticilik açısından bakıldığında, ankete katılan yöneticiler, büyük oranda (%69.3) lisans mezunu olup, bunların ağırlıklı kısmı da (%60), yönetim-idare ağırlıklı ders programı uygulanan, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Siyasal Bilgiler Fakültelerinden mezundur. Bu itibarla yöneticilerin

aldıkları eğitim ile meslekleri arasında paralellik olduğu görülmektedir. Ancak bu eğitimin yöneticilik alanında ne kadar yeterli olduğu tartışılabilir. Diğer bir ifade ile alınan derslerin yöneticilik mesleğine hazırlayıcı olup olmadığı da dikkate alınmalıdır. Nitekim bu konuda yapılan bir araştırmada (Bakan ve Bulut, 2002: 105-106), ülkemiz üniversitelerinde yönetime ilişkin okutulan derslerin, yöneticilik mesleğine yeterince hazırlamadığını göstermektedir. Lise ve ön lisans mezunu olanların (%25.7) büyük kısmı, belediye yöneticileridir. Bu açıdan belediye yöneticilerinin yeterince profesyonelleşemediğini gösterebilir. Bununla beraber yapmış oldukları görev sürelerine bakıldığında, kamu yöneticilerinin işlerinde önemli ölçüde deneyimli oldukları söylenebilir.

Liderlik Tanımlamaları

Burada farklı lider tanımlamaları içinde ankete katılan yöneticilerin kendilerini nasıl tanımladıklarını ve bu tanımlamaların onları hangi lider tiplerine yaklaştırdığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 1: Kendinizi Nasıl Bir Yönetici Olarak Görüyorsunuz?

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

Tablo'da görüldüğü gibi, ankete katılan yöneticilerin önemli bir kısmı (%45.3) kendisini demokratik yönetici olarak tanımlamaktadır. Bununla beraber, otoriter olduğunu belirten yöneticiler de önemli bir düzeyde olduğu görülmektedir (%28). 1993 yılında çeşitli düzeylerdeki yöneticiler üzerinde yapılan bir tutum araştırmasında (Emre, 2003:485) yöneticiler arasında otoritecilik ve güce eğilimin %28.6 oranında çıkmasına karşın, %62.1'inde otorite eğilimi düşük çıkmıştır. Araştırmada tutumlarda beliren demokratikleşmenin davranışa dönüşmediğine dikkat çekilmektedir.

Tabloda dikkat çeken bir diğer nokta, değişimci bir yönetici olduğunu ifade edenlerin oranındaki (%10.7) düşüklüktür. Bu durum, kamu yöneticilerinin ancak mevcut kurallar çerçevesinde ve rutin bir yönetim anlayışı içinde olduklarını ve "mevcut olanı korumak" gibi bir izlenim verdiklerini ortaya koymaktadır.

Ancak doğrudan bir yöneticinin nitelikleri dikkate alınarak "sizce yönetici kimdir?" sorusu sorulduğunda, ankete katılanlar genellikle kendilerinden ziyade genel anlamda bir liderde bulunması gereken özellikleri dikkate alarak bir takım tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Bu tanımlamalarda geçen ortak noktaları dikkate alarak bir tanımlama yapıldığında, yönetici, lider ve lider yönetici gibi

kavramların birlikte değerlendirildiğini ve lider tiplmesi olarak da otoriter, demokratik, katılımcı lider özelliklerini birbirine yakın tipler olarak algıladıklarını görmek mümkündür. Örneğin, lider “yönettiği kurumun bütün alanlarına hakim olabilen, karar verip kararlarını onaylayan, denetleyen ve bütün bunların hayata geçirilmesi için özveride bulunan, çevresindeki insanları yönlendiren ve onlar tarafından takdir edilen, görevlerini kanun ve nizamlar çerçevesinde yerine getiren, ast ve üstlerin sınırlarını koyan kişi” olarak görüldüğü gibi, “personeli ve halkı ile kaynaşan, her türlü bilgiyle donanımlı, insan sevgisi ile dolu, alt ve üstleriyle başarılı bir vizyon doğrultusunda ilerlemeyi bilen, hedefi olan, organize eden, sorun çözen çalışanları motive eden, dayanışmacı, önerileri dikkate alan, işini, görev ve sorumluluklarını bilen, ahlaki değerleri olan, insan psikolojisinden anlayan ve sevilen kişiler”dir.

Yöneticilik/ Liderlik Konusunda Alınan Eğitim Seviyesi

Ankete katılan yöneticilere, yöneticilik konusunda ne düzeyde bir eğitim aldıkları sorulduğunda, büyük bir kısmının (%46.7) “önemli düzeyde” bir eğitim aldığı hatta, %20’si bu eğitimin “oldukça fazla” olduğu görüşünü ileri sürdüğü görülmektedir. Genel anlamda bakıldığında aslında %66.7’lik bir kısmın “yönetim” ve “yöneticilik” konusunda eğitiminin olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak bu eğitimin uygulamalı bir eğitimden ziyade, ders programları içinde “yönetim” ve “yöneticilik” derslerinden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü ankete katılanların zaten %60’ının üniversitelerin İ.İ.B.F ve Siyasal Bilgiler Fakültelerinden mezun oldukları görülmektedir.

Bu fakülteler dışındaki okullardan mezun olup da yöneticilik/liderlik eğitimi aldığını beyan eden kamu yöneticileri, mühendisler ve konuyla ilgili seminer ya da konferanslara katılanlar da vardır. Mühendislik fakültelerinin ders müfredatlarında “işletme yönetimi” ve “insan kaynakları yönetimi” gibi derslerin bulunması, ankete katılan mühendislerin bu konudaki beyanlarını desteklemektedir.

Lideri Güçlü Yapan Unsurlar

Hangi fakülteden mezun olursa olsun ve hangi eğitimi alırsa alsın bir yöneticide bulunması gereken en önemli özelliklerin neler olduğu da önemlidir. Bu bağlamda ankete katılan yöneticilere bir lideri güçlü ve başarılı kılan unsurların neler olduğu da sorulmuştur.

Tablo 2: Bir Yöneticiyi/ Lideri Güçlü Ve Başarılı Kılacak Unsurlar Nelerdir?

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

* Önem Derecesi: 1 en önemli, 5 en önemsiz olarak sıralanmıştır.

** Ağırlık Katsayısı: Büyükten küçüğe doğru 5 ile 1 arasında sayılardır.

*** Önem Sırası

Tablo: 2 incelendiğinde, bir lideri güçlü ve başarılı yapan özelliklerin; "güvenilir ve sevilir olması" (1.derecede önemli), "ahlaki değerlere önem vermesi" (2.derecede önemli), "astlara güven duyması" (3. derecede) ve "yöneticilik konusunda iyi bir

eğitim alması" (4.derecede) şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda belediye yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada da (Bozlağan, 2005: 96-97), konusuna hakim olan ve yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alan yöneticiler tarafından hazırlanan amaç ve hedeflerin astları cesaretlendirdiği ve teşvik ettiği, diğer bir ifade ile misyon duygusuna sahip olmalarını sağladığı belirtilmiştir. Yine Kahramanmaraş'taki yöneticiler üzerinde yapılan diğer bir çalışmada (Bulut ve Bakan, 2002: 93-117) ankete katılanların %50.8'i iyi bir yöneticilik eğitiminin kişiye vizyon ve kendine güven kazandırdığını orta koymuştur. Eğitimde öncelikle yönetim bilimi ve halkla ilişkilerin çok daha önemli olduğu ifade edilmektedir.

Tabloda görülen önem sıralamasında ilginç bir nokta, Tablo:1'de ortaya konulduğu üzere, kendini demokratik olarak gören yönetici oranının %45.3 olmasına rağmen, "takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermek" unsurunun, "otoriter ve disiplinli olmak" unsurundan daha önemsiz bir sırada belirtilmiş olmasıdır. Bu durum, aslında yöneticilerin katılımcı gözükseler de disiplin ve otoriteyi genellikle ön planda tuttuklarını göstermektedir.

Yöneticilerin başarısını besleyen unsurlar önemli olmakla beraber zaman zaman başarıyı olumsuz etkileyen durumlar da söz konusu olabilmektedir. Bu unsurların neler olabileceği Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3: Yöneticinin/ Liderin Başarısına Olumsuz Etki Eden Faktörler Nelerdir?

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

Tablo:3'te görüldüğü gibi kamu yöneticilerinin başarılarını olumsuz yönden etkileyen konuların başında "siyasi baskı ve engellemeler" (%54.7) gelmektedir. Ayrıca yöneticilerin "inisiyatif kullanma yetkisinin sınırlı olması" da (%25.3) bir başarısızlık sebebi olarak görülmektedir. Özellikle yetenekli ve sorun çözmede inisiyatif kullanmak isteyen ve kullandığı takdirde sorun çözebilecek bir çok yönetici, bir takım yasal engellemeler ve görevden alınabileceği korkusu nedeniyle aktif olamamakta ve sadece kuralları uygulayan bir yönetici konumunda kalabilmektedir. Astların tecrübesiz ve yetersiz olması da (%12) bir sebep olmakla beraber, siyasi baskı ve engellemeler olmadığı takdirde ve yöneticilerin sorun çözebilmede aktif rol oynadığı takdirde astların da tecrübe kazanacağı ve gerekli yeterliliğe ulaşacağı söylenebilir.

Yönetici-Ast İlişkisi

Yönetimdeki ast-üst ilişkileri, yönetim sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, astlarına ne kadar güven duydukları, onların görüş ve düşüncelerini ne kadar dikkate aldıkları önemli olduğu gibi, astlar da yöneticileri karşısında düşüncelerini aktarırken kendilerini ne kadar özgür hissettikleri önemlidir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin önemli bir kısmı (%46.7) astlarına “önemli düzeyde” güven duydukları, hatta %22.6’sı “oldukça fazla güven” duyduğunu ifade etmiştir. Bu rakamlar, toplamda (%69.3) lük yüksek bir “güven durumu” göstermektedir. Bunların dışında “biraz” (%28) güven duyanlar ve de “hiç” güvenmeyenler (%2.7) de vardır.

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

Astların, yöneticiler karşısında kendi düşünce ve görüşlerini aktarmada önemli ölçüde serbest oldukları söylenebilir. Her ne kadar “hiç” özgür olmadıklarını (%8) veya “biraz” özgür olduklarını (%25.3) söyleyenler olsa da önemli bir kısmı (%66.7)’si “yeterince” ve “çok” özgür olduklarını ve rahatlıkla görüş ve düşüncelerini aktarabildiklerini ifade etmişlerdir. Ancak üstlerin astların görüşlerine her zaman başvurmadıkları görülmektedir. Nitekim araştırmaya katılanların %54.7’sinin “bazen”, %6.7’si ise hiç astlarına danışmadığı görülmektedir. Bununla beraber astların görüşlerine “sık sık” (%26) ve “her zaman” (%12) başvuranlar da vardır. Genel olarak ast-üst ilişkilerinde üstlerin astlara önemli ölçüde güven duyduğu ve astların da üstlere karşı kendi düşünce ve görüşlerini özgür bir şekilde ileri sürdükleri söylenebilmekle beraber, bunun uygulamaya yansımaları konusunda bir takım sorunların olduğu da ileri sürülebilir.

Motive Edici Unsurlar

Yöneticilerin kendi kurumlarında daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için bir takım motive edici unsurların varlığı gereklidir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki yöneticilere kendi astlarının performanslarını artırmak için hangi yöntemleri kullandıkları sorulmuştur. Verilen cevaplar dikkate alındığında ödüllendirme ve katılımcılığın, cezalandırma ve korkutmadan çok daha etkin olduğunu göstermektedir. Nitekim ankete katılan yöneticilerden %41.3’ü, “ödüllendirme”yi ve %32’si “karar vermede katılımcılığı sağlama”yı motive etmede önemli yöntemler olarak görürken, etkin olmasa da cezalandırmanın da (%21.3) bir yöntem olarak benimsendiği görülmektedir. Korkutma ve tehdit etmenin (ceza verme, başka yere tayin ettirme gibi) ise (%5.3) dikkate alınacak bir yöntem olmadığı söylenebilir. Bu durum yöneticilerin giderek daha yapıcı, demokratik, katılımcı, hoşgörülü ve insan psikolojisini önde tutan bir yaklaşıma sahip oldukları izlenimi vermektedir.

Grup Çalışması ve Karar Verme

Başarılı bir yönetimin temel unsurlarından biri de “biz” duygusunu hayata geçiren grup çalışması ve karşılıklı fikir alışverişinde bulunarak dayanışmayı sağlamaktır. Bu bağlamda ankete katılan yöneticilere, astlarıyla grup çalışması yapıp yapmadıkları ve karar aşamasında son sözün kime ait olduğu ya da kimin anlayışının benimsendiği sorulmuştur. Dikkati çeken konu, yöneticilerin genellikle astlarıyla grup çalışmasına önem vermekle beraber karar verme aşamasında son sözün de yine kendilerine ait olması yönünde bir meyillerinin olduğudur. Nitekim yöneticilerin %46.7'si “yeterince”, %32'si de “çokça”, toplamda %78.7'si grup çalışması yaptığını ifade ederken %16'sı da “nadiren” de olsa yine grup çalışması yaptığını belirtmiştir. Buna karşın karar verme aşamasında astların düşüncelerinin hiçbir şekilde öne çıkmadığı, “bazen yöneticilerin bazen çoğunluğun” (%24), veya sadece “çoğunluğun” (%16) görüşlerinin esas olduğunu ileri süren yöneticiler olmakla beraber, %60'ı, yönetici olarak karar vermede kendinin görüşünün hâkim olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Hatta astların kendileriyle ilgili kararlara katılımının bile sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim ankete katılan yöneticilere “astların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılıp katılmadıkları” sorulduğunda, %64'ü, “ara sıra fikirleri sorulur” derken, %16'sı, hemen hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. “Genellikle fikri sorulur” diyenler ise, sadece %13.3'lük bir oranı oluşturmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, grup çalışmasına önem verdiklerini ileri sürseler de bu çalışmanın nihai kararlara yansımadağı ve katılımcı bir yönetim anlayışına gerekli önem verilmediği söylenebilir.

Kurumun Başarısında Sorumluluğun Kime Ait Oluşu

Bir kurumun başarısı bütün çalışanlarıyla birlikte ele alınması gerekmektedir. Beraber, esas sorumluluğun sevk ve idare etme görevi olan yöneticilere ait olduğu söylenebilir. Hatta bir kurumun yozlaşmasında da, başarılı olmasında da yöneticilerin tavır ve davranışlarının etkili olduğu ileri sürülebilir. Ankete katılan yöneticilere, bir kurumun başarısında en büyük sorumluluğun kime ait olduğu sorulduğunda, tek başına üst düzey yöneticilerin (%6.7) değil de, “üst ve orta düzey yönetimin” (%50.7) birlikte sorumlu olduğunu ileri sürmeleri dikkati çekmektedir. Ayrıca “kurumun tümünde” (%32) veya sadece “astlarda” (%10.6) diyenler de vardır.

Vizyoner Liderlik Yaklaşımları

Yöneticilerin, vizyoner liderliğin ne olduğu konusunda benzer tanımlamalar ortaya koydukları söylenebilir. Nitekim açık uçlu olarak “liderin vizyon sahibi olmasının” ne anlama geldiği sorulduğunda, ortak olarak vurguladıkları kavramlar; öngörü, yenilikçilik, bilgili olma ve programlı çalışma şeklinde ortaya çıkmaktadır. İfade edilen tanımlamaları dikkate alarak ortak bir tanımamla yapılacak olursa, yöneticilere göre, vizyoner lider; “güvenilir, dürüst, toplumun ihtiyaç ve yararlarını ön gören, adaletli olan, çözüm üreten ve uygulayan, kendini sürekli yenileyen, değişimleri takip eden, işini şansa bırakmayan, çalışkan, karakterli ve vizyon sahibi

kişilerdir.” Bu ortak noktalara değinen yöneticilere “ vizyoner liderlik konusunda ne kadar bilgiye sahipsiniz? sorusu da sorulmuştur. Alınan cevaplar dikkate alındığında vizyoner lider tanımlamalarını ortaya koyan yöneticilerin, aynı zamanda vizyoner liderlik konusunda da bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Nitekim ankete katılanların %53.3’ü “yeterince”, %13.3,ü “oldukça fazla” bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. Genel anlamda bir değerlendirme yapılırsa, ankete katılanların %66.6’sının vizyoner liderlik konusunda yeterli düzeyde bilgiye sahip oldukları söylenebilir. Bununla beraber çok az bilgisi (%25.4) ve de hiçbir bilgisi olmayanlar da (%8) vardır.

Kurumun Başarısı İle Liderin Vizyon Sahibi Olması Arasındaki İlişki

Bir kurumun başarısı ile, liderin vizyon sahibi olması arasında bir bağ var mıdır? Bu soru yöneticilere yöneltildiğinde büyük bir çoğunluk (%42.7), “önemli ölçüde” bağlantı olduğunu ifade etmişlerdir. “Son derece bağlantılı” diyen (%14.7) lik kesim de bu rakama eklenecek olursa, (%57.4) lük yüksek bir oran ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar %13.3’ü kurumun başarısı ile vizyonerlik arasında bir bağ olmadığını ileri sürse de yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun vizyon kavramına ve vizyoner olmaya önem verdiği görülmektedir. Ankete katılan yöneticilere, vizyon sahibi liderlerin örgüt başarısı için en çok nelere dikkat etmeleri gerektiği sorulduğunda verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4: *Vizyoner Lider Örgüt Başarısı İçin En Çok Neye Dikkat Etmelidir?*

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

Tablo:4’te görüldüğü gibi aslında vizyoner bir liderde bulunması gereken özellikler yöneticilere göre de dengeli bir dağılım göstermektedir. Örneğin, “mevzuata bağlı kalınması” (%18.7), “astların görüşlerinin dikkate alınması” (%18.7), “hizmet alanların” dikkate alınması (%16) ve “inisiyatif kullanma” (%26.6) gibi aslında vizyoner liderlerin başarısındaki unsurlar dile getirilmiştir. Az da olsa “hiyerarşi” de (%13.3) etkin olduğu ifade edilmiştir.

Astların görüşlerinin alınması katılımcı bir yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde ve onların öz güvenlerinin artmasında etkili olabilir. Ancak astların da vizyon sahibi liderlere karşı yaklaşımlarının ne olduğu bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda astların vizyon sahibi liderlere karşı tutumlarının ne olduğu da sorulmuştur. İlginç olan yöneticilerin

Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi:
Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama

belli bir kısmı (%20) vizyoner liderleri "katılımcı", %33.3'ü ise "saygı duyulan" kişiler olarak algılamakta, %26.7'si onları "otoriter" bulmaktadır. Ankete katılanların %20'si ise vizyoner liderlerden "çekindiklerini" ifade etmişlerdir. Aslında bu durum lider-ast ilişkisinde anlama ve anlaşılama sıkıntısının olduğunu göstermektedir.

Yönetici / Liderin Etkinlik Derecesini Belirleyen Faktörler

Yöneticiler, sahip oldukları özelliklere göre vizyoner lider olabilmeye durumları ortaya çıkabilmektedir. Onun için bir liderin etkinlik derecesinde etkin olan bir takım faktörleri dikkate almak gerekmektedir. Burada yöneticilere göre hangi faktörün daha etkin olduğu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5: Yönetici/Liderin Etkinlik Derecesini Belirleyen Faktörler Nelerdir?

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

* Önem Derecesi : 1 en önemli, 4 en önemsiz olarak sıralanmıştır.

** Ağırlık Katsayısı : Büyükten küçüğe doğru 4 ile 1 arasında sayılardır.

*** Önem Sırası

Tablo 5 incelendiğinde, kamu yöneticilerine göre, bir yöneticinin etkinlik derecesini belirleyen en önemli faktörün, liderin “kendine güven ve pozitif olma” özelliğine sahip olmasıdır. “Mükemmeliyetçilik” ise yöneticilere göre önemli görülmemektedir. Bir liderin kendine güvenmesi ve olaylara pozitif yaklaşmasının yanı sıra “bilgili ve birikimli olması ve gelişmelerden haberdar olması”, “kararlı, kararları ciddi ve çabuk alabilen bir yapıya sahip olması” da önemli derecede etkin faktörler olarak görülmektedir. Tablo genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin, aslında vizyoner liderliğin özelliklerini, her yöneticide “olması gereken” özellikler olarak gördükleri söylenebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Liderlik kavramının kazandığı yeni boyutlar dikkate alındığında, bu kavramın oldukça dinamik bir yapıya sahip olduğu, değişen sosyo-ekonomik, siyasal ve yönetim şartlarıyla birlikte yeni tanımlamaların yapılacağı söylenebilir. Bugün üzerinde konsensus sağlanan bir tanımlama olmamakla beraber, genellikle bir yönetici veya liderde bulunması gereken pozitif yönlerin ağırlık kazandığı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile süreç, bu kavramın sürekli olarak yeniden yorumlanmasını gerektirmiştir. Bununla beraber, yapılan araştırmalar genel olarak incelendiğinde, ortaya konulan tüm liderlik ve yöneticilik tanımlarında ortaya çıkan özellikler dikkate alındığında liderin “vizyoner lider” olması, yani; “öngörü sahibi, yenilikçi, gelişime açık, pozitif, kendine güven duyan, etkili ve vizyon sahibi olma” özelliklerinin olması vurgulanmaktadır. Bu özelliklere sahip yönetici ya da liderlerin sorumlu olduğu örgütü veya kurumu, yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel bir şekilde yöneteceği ve hep bir adım önde olacağı söylenebilir. Ayrıca böyle bir yaklaşım içinde olan yöneticilerin, üreteceği kamu hizmeti kalitesi de yüksek olacaktır. Hizmet kalitesinin yüksek olması vatandaş-yönetim diyalog ve yaklaşımını sağlayacaktır.

Kamu yöneticilerinin vizyon sahibi olması, devlet kurumları içinde verimliliği ve etkinliği artırdığı gibi, kamu çalışanlarının da kendilerine, kurumlarına ve topluma daha faydalı oldukları hissini uyandırmaktadır. Bundan dolayı toplumu yönetenlerin vizyon sahibi olmaları ve değişimi görebilmeleri gerekmektedir.

Antakya ölçeğinde yapılan bu araştırma bulguları dikkate alındığında yöneticilerin kişisel profilleri ve vizyoner lider anlayışı hakkındaki yaklaşımlar şu şekilde verilebilir:

- Yöneticilerin genellikle orta yaş gurubunda, evli ve erkek olduğu, sadece dörtte birinin herhangi bir sivil toplum kurumuna üye olduğu ve kısmen de olsa teknolojiyi kullanabildikleri görülmektedir. Almış oldukları eğitim ile yaptıkları iş arasında bir paralellik görülse de iyi bir yöneticilik eğitimi aldıkları söylenemez. Ancak uygulamada mesleki tecrübeye sahip oldukları ileri sürülebilir.

Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi:
Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama

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

- Liderleri güçlü kılan en önemli unsurlar, onların güvenilir ve sevilir olmaları, ahlaki değerlere önem vermeleri, yöneticilik konusunda iyi bir eğitim almaları, takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır.

- Bununla beraber bir liderin başarısını engelleyen faktörler de vardır. Bunlarda “siyasi baskı ve engellemeler” ile “inisiyatif kullanma yetkisinin sınırlı olması” ön planda olanlardır.

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

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

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

Kaynakça

- Aktan, C. (2000), *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*, Tosyör Yayınları.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004), "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Çalışması", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:31, s.151-176.
- Bass, B. (1990), *Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of theory and Research*, Free Press, New York.
- Bass, B. (1997), *Handbook of Leadership*, Free Press, USA.
- Bozlağan, R. (2005), *Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2002), "Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş'taki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, Sayı: 2.
- Çelik, V. (1998), "Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi", *Anahtar Dergisi*, MPM Yayınları, Yıl:10, Sayı: 113.
- Drucker, P. (2000), *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*, İş Bankası Kültür Yay. İstanbul.
- Ertürk, M. (1999), *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Erçetin, Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Fişek, K. (2005), *Yönetim*, Paragraf Yayınları, Ankara.
- Genç, N. (2006), *Kalite Liderliği*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Handy, C. (2002), *The Language Of Leadership*, Basil Blackwell Ltd, Oxford.
- Heintel, P. (1995), *Vizyon ve Öz Yapılanma: Vizyon Yönetimi*, (Çev: Veli Karagöz), Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kavrakoğlu, İ. (1998), *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kotter, J. P. (1999), *A Force For Change : How Leardership Differs From Management*, (Çev: Meral TÜZEL), Boyner Yayınları, İstanbul.
- Machiavelli, N. (1997), *Prens (Hükümdar)*, Alkım Yayınevi, Ankara.
- MC Gregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw-Hill Book Co NewYork.
- Maxwell, J. C. (1999), *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, Beyaz Yayınları, İstanbul.

Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi:
Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama

- Pfeffer, J. (2002), *Güç Merkezli Yönetim*, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- Simmons, M. (2000), *New Leadership For Women And Men*, Gower Press, UK.
- Snyder, N. (1999), *Vision, Values and Courage Leadership For Quality Management*, The Tree Press, USA.
- Stoner, J. (1997).“Vizyon, Misyon Ve Değerler”, *Executive Excellence*, Y.:1, S. 7, Ekim.
- Tichy, N. and Ulrich, D. (1985), *The Leadership Challenge –A Call For The Transformational Leader*, Sloan Management Review.
- White, R. (2006), *Etkili Liderlik Becerileri*, (Çev: Ebru DAVRAN), Kaizen Yayıncılık, İstanbul.
- Wright, P.(1997).*Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice Hall Inc.,USA.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Zel, U. (1997), “Harekete Geçirici Liderlik Ve İşe Yönelik Liderlik”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, 97/4.