

Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı¹

Leadership in Public Administration: Leadership Perception of Administrators and Employees

Ali ŞAHİN *

Yasin TAŞPINAR **

Kemalettin ERYEŞİL ***

Erhan Örselli ****

ÖZ

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, sadece bilgi ve teknoloji alanında değil, aynı zamanda geleneksel devlet yönetimi anlayışında da hızlı bir değişim ve gelişmenin yaşandığı bir dönem olarak kabul edilmektedir. Artık klasik yönetim anlayışları bu değişim karşısında bireylerin gereksinim ve beklentilerini tatmin etmekten uzak kalmaktadır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte dünyanın her yerinde başta özel sektör olmak üzere tüm devletler, hükümetler ve bireyler yaptıkları işlemlerde etkinliği ve verimliliği artırıcı yeni fırsatlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu fırsatlar ülkelere kamu yönetimlerini yeniden yapılandırmanın yolunu açmışlardır. Sürekli değişim ve yeniliğin yaşandığı bu çağda değişimin ve gelişmenin öncüsü olan bir liderlik anlayışı konusu da kamu yönetiminde ön plana çıkmıştır.

Liderlik hem işletme yönetimi hem de kamu yönetimi alanında önemli bir yer teşkil etmekte ve bu konuda çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Buna rağmen liderlik, kamu yönetiminde en az anlaşılabilen konulardan birisidir. Bu çalışmada liderlik yaklaşımları, kamu yönetimi açısından liderliğin önemi ve liderliğe ilişkin sorunlar ele alınmakta, liderlikle ilgili daha önce ulusal alanda yapılmış çalışmaların bulgularına yer verilmektedir. Çalışmada ayrıca yöneticilerin liderlik algılarının ve çalışanların liderden beklentilerin ortaya konması amacıyla kamu çalışanlarına uygulanan bir anketin sonuçlarına yer verilecektir. Bu anket sonuçları üzerinden Türk kamu yönetimi açısından tespitler yapılamaya çalışılacaktır.

ANAHTAR KELİMELELER

Liderlik, Kamu Yönetiminde Liderlik, Kamu Çalışanlarının Liderlik Algıları, Yöneticilerin Liderlik Algısı.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi Yıl:2015 Cilt:18 Sayı:2 ss.73-96 **Makale Gönderim Tarihi:** 08/01/2016 - **Kabul Tarihi:** 13/01/2016

¹ Bu çalışmanın özeti 10-12 Mayıs 2012 tarihleri arasında Konya'da düzenlenen "11. Ulusal İşletmecilik Kongresi" isimli kongrede "Kamu Çalışanlarının Lider Algıları ve Beklentileri" adıyla sunulmuş olup, çalışma, genişletilmiş ve gözden geçirilmiştir.

* Profesör Doktor, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, alisahin@selcuk.edu.tr

** Araştırma Görevlisi, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, yasintaspinar@selcuk.edu.tr

*** Araştırma Görevlisi, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kemalettineriesil@selcuk.edu.tr

**** Yardımcı Doçent Doktor, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü. eorselli@konya.edu.tr

ABSTRACT

The century we live in is assumed to be one; in which not only the field of information and technology, but also the traditional public administration approach has faced a rapid change and development. Recently, the classical administration understanding have become away from satisfying the individual expectations, due to that change. As a result of becoming an information society, the private sector and also the states, governments and the individuals all over the world have had new opportunities for efficiency in their routine works. Those opportunities have led the way to restructuring in public administration of many countries. In this age, when constant change and innovation is faced, a leadership approach that is the pioneer of change and development have come to the fore.

Not only leadership is an important field of both management and public administration, but also it is one of the most inadequate understood topics despite so many researches existing in that field. In this study, leadership will be tried to define and leadership approaches will be discussed. In the study, importance of leadership in terms of public administration and challenges about leadership will be dealt and findings of former studies will be examined. Results of a survey, which was conducted for determining leadership perceptions of public administrators and expectations of public employees, will take place in the study as well. We will try to make determinations for Turkey through the results of the survey.

•

KEYWORDS

Leadership, Leadership in Public Administration, Public Employees' Leadership Perceptions, Leadership Perception of Administrators.

GİRİŞ

Liderlik hem işletme yönetimi hem de kamu yönetimi alanında araştırma yapanların yoğunlaştıkları konulardan birisidir. Dolayısıyla liderlik ve yöneticilik üzerine sayısız kitap ve makale yazıldığı ve yine bu bağlamda sayısız alan araştırması yapıldığı görülmektedir. Ancak buna rağmen bu kavramların tanımları, birbirileriyle ilişkisi ve görevleri noktasında bilimsel literatürde tam olarak bir görüş birlikteliğinin olduğunu söylemek mümkün gözükmemektedir. Benzer şekilde kamusal alandaki yöneticilik ve liderlik anlayışı ile özel sektördeki yöneticilik ve liderlik anlayışı arasında da büyük farklılıklar bulunmaktadır.

Türk Kamu Yönetiminde bürokratik örgütlenmenin, büyük ölçüde merkeziyetçi devlet geleneğinin ve siyasal güç yapılanmasının belirleyiciliği altında şekillenmesi; vatandaş odaklı ve esnek yönetim anlayışının öngördüğü yerinden yönetime ve bağımsız merkezlere dayalı örgütsel oluşumların ortaya çıkmasına fırsat tanımamaktadır. Katı hiyerarşi önceliklerine dayalı bürokratik yapının, merkezi planlama, merkezi otorite ve disiplin, komuta birliği, biçimsel kurallara bağlılık gibi temel özellikleri; toplumsal değişim taleplerine ve birey önceliklerine duyarlı özerk ve bağımsız odakların ortaya çıkmasına imkan vermediği gibi, kamu örgütlerinde katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği niteliklere sahip liderlik yapısının gelişmesini de engellemektedir (Saran, 2004: 254).

Günümüzde bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler ve değişimler, liderlerinde özelliklerinde değişimlere yol açmıştır. Artık günümüz liderleri kendilerini bu gelişen çağa ayak uydurmak zorunda hissetmişlerdir. Çünkü liderler ortalama insandan daha fazla bilgi ve beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Hiç şüphesiz günümüzün küresel dünyasında artık kamu yönetimlerinin geleneksel yöntemlerle yönetilmesi mümkün gözükmediğinden, kamusal alanda görev ifa eden lider ve yöneticilerin de miadını doldurmuş yöntem ve uygulamalarla başarılı olması beklenemez. Bu bağlamda bakıldığında kamu yönetimi açısından liderlik giderek daha da önem kazanmakta, kamu yöneticileri birer lider olarak birçok zorluk ve ikileme mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Kamu örgütlerinin liderleri, yöneticilik dışında bir arabulucu vazifesini de yerine getirmektedirler. Ayrıca kamu yöneticileri uygulamalarını meşrulaştırarak, astlarının yanı sıra kamu hizmetlerinden faydalananları da gözetmek zorundadırlar (Gül ve Taşdan, 2013). Kanunlar ve diğer yasal düzenlemeler de kamu yöneticilerinin uyması gereken kurallar olarak karşımıza çıkmakta, yalnızca ekonomik, etkin ve etkili

yönetim değil aynı zamanda yasal yönetim de bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu kişiler herhangi bir takdir hakları bulunmadığından kamusal örgüt adına risk almaktan imtina etmektedirler. Yine sözü edilen alandaki lider ve yöneticiler gerek hiyerarşik anlamda gerekse siyasi manada çok fazla müdahale ile karşılaştıkları için liderlik ve yöneticilik potansiyellerini gerçek manada ortaya koyamamaktadırlar.

Başka bir ifadeyle kamu yöneticisi, yönetim eylemlerini hukuka, anayasa ve öteki yasalara uygun bir ortam içinde yürüten çok yönlü bir kişiliğe sahip olmak durumundadır. Çünkü kamu yöneticisi, kamu gücünü kullanarak birden çok kişinin işini planlayan, örgütlendiren, eldeki kaynakları amaca doğru harekete geçiren ve yönelten, çeşitli etkinlikleri koordine eden, denetleyen ve bunları yaparken de yasal çerçeveye ve siyasi çevreye dikkat eden kimsedir (Canman,1995: 93).

Literatürde kamu yönetimi ve özel sektör yöneticilerinin algılanma biçimlerine ilişkin birçok çalışmaya ulaşmak mümkündür. Bu çalışmalardan birçoğu, yöneticilerin çoğunlukla dönüşümcü liderlik özelliği gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Türk kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin çalışmalar ise Türk kamu yöneticilerinin ben merkezli bir yaklaşım sergiledikleri ve astlarını motive etmekten ve onları etkin biçimde dinlemekten uzak olduklarını göstermektedir.

Bu çalışmada liderlik yaklaşımları, kamu yönetimi açısından liderliğin önemi ve liderliğe ilişkin sorunlar ele alınmakta, liderlikle ilgili daha önce ulusal alanda yapılmış çalışmaların bulgularına yer verilmektedir.. Çalışmada ayrıca liderlik algılarının ve liderden beklentilerin ortaya konması amacıyla kamu çalışanlarına uygulanan bir anketin sonuçlarına yer verilecektir. Bu anket sonuçları üzerinden Türk kamu yönetimi açısından tespitler yapılamaya çalışılacaktır. Çalışmanın en önemli hedeflerinden bir tanesi ise, kamu yönetiminde görev yapan çalışanların yöneticilerini lider olarak nasıl algıladıkları, beklentilerinin neler olduğu belirlemeye çalışmak ve aynı zamanda kamu sektöründe görev yapan üst, orta ve alt kademe yöneticilerin de kamu kurumlarında nasıl bir liderlik öngördüklerine yönelik beklentileri ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1. Liderlik Kavramı

Liderliğin açık ve kesin bir tanımını yapmak çok zordur. Liderlik evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. Liderlik insan topluluklarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda, her zaman söz konusu olan bir süreç ve

gerçekliktir (Şahin vd, 2004: 658). Liderlik kavramı, örgütsel davranış, işletme yönetimi ve kamu yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmakla birlikte aslında en az anlaşılabilen alanlardan da biridir. Çelik'e göre liderlikle ilgili 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır (Çelik, 2000: 1). Hatta Bass (1990)'ın iddiasına göre henüz 1990'da liderlik üzerine 7500'ün üzerinde ampirik ve ampirik sayılabilecek nitelikte çalışmalar mevcuttur (Van Wart, 2003: 215) bu çalışmalara yenilerinin de eklendiği dikkate alındığında liderlik, bilimsel literatürde üzerinde yoğunlaşılacak ve çalışma yapılan en önemli konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar, liderliği daha çok sahip oldukları perspektiflere ve önemli buldukları olgulara göre tanımlamıştır. 1950'lerde liderlik araştırmalarının yoğunlaşmasıyla beraber liderlik konusunda çok farklı tanımlar yapılmıştır. Liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zel, 2006: 109):

- Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizce olup kavramın aslı fiil olarak "lead" şeklindedir. Bu bağlamda liderlik kavramı, yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamında kullanılmaktadır. "Leader" ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider, anlamlarına gelmektedir. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi olarak önerilmişse de ulusal literatürde "liderlik" kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 2).

- George ve Jones liderliği, bir grup veya örgütün üyelerinden birinin örgütün ya da grubun amaçlarına ulaşması için diğer üyeleri etkilemesi olarak tanımlar (George ve Jones, 2008: 401).

- Webster'ın Yeni Dünya Sözlüğü ise liderliği; bir grubun izleyicilerine yön göstermek ya da rehberlik etme olarak tanımlar (Bertocci, 2009: 6).

- Barlı'ya göre liderlik, belirli koşullar altında belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Barlı, 2010: 355)

- Werner' e göre ise liderlik, belli bir durumda, belli bir zamanda ve belli koşullar altında bir gruptaki üyelerin örgütsel hedeflerine ulaşması için çabalamasını teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17).

- Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2010:569).

- Hellriegel ve Solum ise liderliği, örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak ve örgütteki çalışanları harekete geçirme, etkileme ve yönlendirme süreci olarak (Hellriegel ve Solum, 1992: 467) tanımlamaktadırlar.

Görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genel olarak aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli koşulların olması, belli bir grubun izleyicilerinin olması ve son olarak bu gruba yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı, belirli koşullar altında, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak bir tanım yapılabilir (Zel, 2006, :110).

2. Liderlik Çeşitleri

Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamının daha belirgin hale geldiği günümüzde, yöneticiler ile çalışanların beklenti ve istekleri liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Temel olarak altı farklı liderlik yaklaşımı bulunmaktadır.

1- Demokratik Liderlik

Demokratik veya katılımcı liderlik, liderin astlarına danışarak karar aldığı liderlik tarzıdır. Başka bir ifadeyle lider, takipçilerinin görüş, bilgi ve onaylarını alan kısaca karar vermede onlara danışan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı izleyicilerinin tek tek görüşünü alması nedeniyle belki zaman kaybına sebep olabilmekte fakat alınan görüşlere önem vermesi nedeniyle çalışanlara tatmin ve moral oluşturmaktadır (Güney, 2011. 358).

2- Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi alan ve birikime sahip insanların beklentilerine uygun bir liderlik tarzıdır. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe karşı aşırı saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır. Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını dikkate

almamasıdır. Bu durum zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlığı gündeme getirir bunun sonucunda örgütün yenilik ve yaratıcılık faaliyetleri azalır (Şimşek, vd., 2011: 245).

3- Liberal (serbestçi) Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlikte lider, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan ve astların kendi kararlarını kendilerinin vermesini temel alır. Lider, kendi rolünü diğer grup üyelerinkiyle eşit görür. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını beyin fırtınası metoduyla çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin temel görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı bir nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Eren, 2008: 459).

4- Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler kendilerine oldukça fazla güvenen, takipçilerine karşı duyarlı olan, ileriye gören, vizyonlarını açıkça belirten ve bulunduğu ortamda ihtiyaç duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri diğerlerinden farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon, durumu net ve çok boyutlu bir şekilde değerlendirebilme, inandığı değerleri benimsetebilme, insanları inandığı amaca ulaşabilmek ve radikal değişiklikler için harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu tarz liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamen kendiliğinden kazanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249). Kriz, gündelik işleyişin ve mevcut yapının bozulmaya başladığı, hızlı karar almanın gerektiği ve yönetimin karar almakta zorlandığı bir süreç ve olağan dışı bir durumdur (Tekin, 2014: 164). İşte karizmatik liderler pek çok yöneticinin karar almakta zorlandığı ve hızlı bir değişimin yaşandığı bu dönemlerde hızlı, öngörülü ve etkileyici kararlarla öne çıkmaktadırlar.

5- Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik tarzıdır. Etkin olarak değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü yaratma ve bu değişim için gerekli olan ihtiyacı tanımlamada lidere imkân tanıyacak yeteneklerin bir birleşimidir. Ayrıca Bass başka bir tanımında Transformasyonel liderliği, liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gerektiğini önemine değinerek dönüşümcü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990:19).

6- Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Transaksiyonel liderlikte lider, astlarının kişisel değerlerini geliştirmek ya da kendisine güvenmelerini sağlamak için bir çaba harcamanın yerine, astlarının ihtiyaçlarını göz önüne almakta ve astları, önceden belirlenen performans seviyesine ulaştığında o ihtiyaçları tatmin etmeye çalışmaktadır (Jung ve Avolio, 2000: 950). Transaksiyonel liderlik, liderin astlarına ödülleri sunduğu ve karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır (Pillai, vd.1999: 898). Etkileşimci lider olarak da adlandırılan transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek kuşaklara aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar (Şimşek, vd., 2011: 247).

3. Kamu Yönetimi Açısından Liderlik

Her ne kadar yakın döneme kadar yönetim anlayışı bakımından özel yönetim yaklaşımı ve kamu yönetimi bir yakınsama içerisinde ele alınmış olsa da kamu yönetimi işletme yönetiminden farklılık arz etmektedir. Kamu yöneticileri karmaşık bir siyasi çevrede çalışmakta olup, meşruluğu, hesap verebilirliği ve sosyal çıktıları gözetmek durumundadırlar (Benington ve Hartley, 2009: 21). Kamu yöneticileri üretkenlik yerine bireylere değer vermelidirler. Kamu örgütleri “bireyler üzerinden” bireylere hizmet için kurulmuş bulduklarından, kamu örgütleri ve katılım sağladıkları ağlar, ancak işbirliği ve paylaşılmış liderlik uygulamaları esas alınarak yönetildiklerinde daha başarılı olacaklardır. Zira kamu örgütleri vatandaşlar ve devlet arasında aracı vazifesi görmektedirler. Bu aracılığı yerine getirirken kamu çalışanları vatandaşlara saygı göstermek durumundadırlar. Diğer taraftan kamu örgütlerinin liderleri de astlarına saygılı davranmalıdırlar. Kamu örgütleri hizmet için vardır ve bu hizmet saygılı ve katılımcı bir anlayışla yürütülmelidir (Denhardt, 2000: 556)

Kamu yöneticileri için meşruluk önemlidir. Bu meşruiyet topluma yön verirken, bir uzlaşi ortaya çıkarırken ve politika üretirken etkin olmayı ve gücü yerinde kullanmayı gerektirir. Kamu yöneticilerinin gücü; pozisyonlarından, uzmanlıklarından, kişisel yeterliliklerinden, bilgiyi kontrol etme ve aracılık kabiliyetlerinden ileri gelmektedir. Resmi ve gayri resmi formlarda olabilen bu gücün resmi formu kaynağını seçimler ve atamalardan alırken gayri resmi formu ise hizmet edilen ve yön verilen grubu etkileme gücünden kaynak almaktadır. Bir kamu örgütünün lideri hem hizmet ettiklerini, hem emir verdiklerini ve aldıklarını, hem de para ve eğitimin gücünü elinde bulunduranları bir şekilde idare etmek durumundadır (Leatherman ve Howell, 2000: 3).

Son yıllarda kamu yönetiminde liderlik giderek daha da önem kazanmaktadır. Mitchell bunu üç nedene bağlamaktadır. Bunlardan birincisi bürokratik çevrenin eskisinin çok daha zorlu olmasıdır. Artık yöneticilerin daha fazla hesap verebilir olması gerekmektedir, birçok alanda yenilikçi uygulamalar gelişmekte ve yeni nesil yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. İkinci olarak siyasetçilerinin gözünün eskisine nazaran daha fazla yöneticilerin üzerinde olmasıdır. Siyasi otorite artık en küçük hatanın bile farkına varabilmektedir. Üçüncü neden ise mevcut yönetici kadronun yenilenme rüzgârına fazla dayanamayıp günümüz yöneticilerinin kısa süre sonra yerlerini topluca yenilerine terke etmek zorunda kalacağından dolayı, yeni yöneticilerin rol-model bulamayıp, kendilerini rol-model haline getirmek durumunda kalacak olmalarıdır (Mitchell, 2006: 6).

Kamu sektörü liderleri iki açmazla mücadele etmek durumundadırlar. Bunlardan birincisi, yöneticilerin astlarının ellerindeki net bilgiye sahip olmaması ve çoğu kez kendi belirsizlikleri ve evhamlarıyla yalnız kalmasıdır. Çoğunlukla, yalnızca bir emir vermek durumunda olduklarında astlarıyla görüşen yöneticiler; sorunları ancak büyüyüp olgunlaştığında diğer birimlerle paylaşacak, bu ise onları çok güç durumlarda bırakabilecektir. Bir diğer açmaz ise yöneticilerin aşırı korumacı davranmaları ve aynı organizasyonun diğer birimlerini ve hizmet alıcısı konumundaki vatandaşları görmezden gelmeleridir (Ryde, 2010: 5). Behn (1997)'e göre bir kamu yöneticisinin liderlik bakımından sekiz sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar: (1) kamusal amaçların hedeflenmesi, (2) gereken başarının benchmarking uygulamasıyla net biçimde ortaya konmuş olması, (3) başarılı ve kapsamlı bir strateji oluşturulması, (4) alınacak muhtemel kararların iyi analiz edilmesi, (5) uygulama detaylarının belirlenmesi, (6) daha kapsamlı hedeflere ulaşmak için iç kaynaklar ve dış paydaşları motive ederek

pozitif bir mutabakat ortamı oluşturulması, (7) iç kaynak ve paydaşların şanslarının farkında olup bundan faydalanılması ve şanssızlık durumunda da onların kamusal amaçlara yönlendirilmesi (8) son olarak da örgütün eskisinden daha iyi bir duruma getirilmesidir (Islam, 2010: 138).

4. Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısını Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Bazı Araştırma ve Bulguları

Bu başlık altında Türk kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerini tespit etmeye yönelik olarak yapılan bazı teorik ve uygulamalı araştırmaların sonuçlarına yer verilmektedir. Amaç bu alanda yapılan söz konusu araştırma sonuçları ile bu çalışmanın sonuçlarını birlikte değerlendirmek ve Türk kamu yöneticilerinin liderlik özelliklerini bilgi toplumu ve bilgi toplumunun ortaya koyduğu yönetim ve liderlik anlayışı ile karşılaştırabilmektedir.

Her toplumun kendine özgü bir kültürü bu kültüre bağlı bir yönetim ve liderlik tarzı söz konusudur. Türk yönetsel kültürü de toplumsal genel kültürümüzden nasibini almıştır. Bu bağlamda gerek özel sektör ve gerekse kamu yönetiminde kültürümüzden etkilenmiş yönetim ve liderlik tarzlarına rastlamak mümkündür. Bu çerçevede Türk Kamu Yönetiminde geçerli yönetim kültürünün dayandığı temel değerler ile ilgili olarak yapılan bir çalışmada üst düzey yöneticilerin tutum ve davranışları şöyle belirlenmiştir (Bkz. Şahin ve Temzel, 2007:):

Aşırı merkezilik ve karar yetkisinin hiyerarşinin üst düzeylerinde toplanması nedeniyle ayrıntılara boğulma; Yasaların özünden çok sözüne bağlı olup; mevzuat kurallarını araç olmaktan çok amaç olarak değerlendirme alışkanlığı; Zamanını etkin olarak kullanamama.

Türk kamu yöneticilerinin geleneksel tutum ve davranış biçimlerini ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma raporunda; Türk bürokratinin eyleme yönelik olmadığı, yetki devrinde aşırı ölçüde isteksiz davrandığı, haberleşmeye önem vermediği, aşırı ölçüde statü düşkünü olduğu, uygulamalarında verimliliği arttırmaya yönelik ilke ve yöntemlere yer vermediği üzerinde durulmaktadır (Saran, 2004:264).

Ergun (1981) yaptığı araştırmasının sonucunda, Türk Kamu Yönetiminde yüksek yöneticilik görevlerinde bulunan kişilerin önderlik davranışlarının nasıl olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, Türk yöneticisi astlarına yetki devretmekte kıskançtır. Bu bağlamda merkezci bir eğilimi vardır. Ancak bu eğilim ortaya katı otoriter bir yönetici tipi çıkarmamaktadır. Yüksek yönetici, astlarına

danışmadan işini yapar ama astlarının işlerine de pek karışmaz. Bu durum yönetimde etkililiği olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca Türk Kamu Yönetimi yöneticisi, astlarından işle ilgili bilgi alırlar, onlara da işle ilgili az da olsa bilgi verirler. Astlarına iş yaparken ya da karar alırken danışmazlar, onların duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilgilenmezler. Bu da iletişimden elde edilebilecek yararı olumsuz yönde etkiler (Ergun, 1981: 105–106).

Gökkaya (2005), kimya sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işletmelerinde yaptığı çalışmada dönüştürücü lider özelliklerinden bireysel ilginin örgütsel bağlılık üzerinde en yüksek derecede pozitif etkiye sahip olduğu, en düşük pozitif etkiye sahip olan özelliğin ise entelektüel teşvik olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etkileşimci liderlik özelliklerinden ise ödül üzerinden teşvik anlayışının en yüksek etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Gökkaya, 2005: 135-136).

Kaplan, (2006) ise çalışmasının kriz döneminde yöneticilerinde bulunmasını bekledikleri dönüşümcü liderlik özelliklerine dönük algılarına ilişkin bölümünde, banka çalışanlarının liderlerinin en çok soğukkanlı, objektif ve tutarlı olup isabetli kararlar alan, zamanı etkin kullanan, kuruluşun imajını güçlendirmek için sözcülük yapabilen ve krizi fırsata çevirebilmek için gerekli tecrübeye sahip kişiler olmasını bekledikleri sonucuna ulaşmıştır (Kaplan, 2006: 217).

Arslantaş ve Pekdemir (2007: 277) çalışmalarında, çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı algılarıyla hem örgütsel vatandaşlık sergilemeleri hem de örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Öte yandan Şahin, 2007 yılında kamu çalışanlarının yöneticilerine dönük algılarını ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin boyutlarını ele aldığı çalışmada sağlık çalışanlarına bir anket uygulamış olup, Şahin'in çalışmada ön plana çıkan bulgular kamu yönetiminde yatay değil dikey bir yapılanmanın ve hiyerarşik tutumların hâkim olduğunu, yöneticilerin astlarını dinlemeye yatkın olmadığını ve geri bildirim mekanizmasının düzgün işlemediğini göstermektedir (Şahin, 2007: 99).

Şahin ve Temizel (2007)'in çalışmalarında ise Türk kamu yönetiminde çalışanların liderlik algıları araştırılmış, yöneticilerde algılanan özelliklerin ihtiyaç duyulan liderlik özellikleri ile örtüşmediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre; yöneticiler astlarına yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler vermekte, astlarına işle ilgili konularda rahat hareket imkânı vermemektedirler. Yöneticiler, çalışanları işlerini severek yapmaları için motive

etmeyip, genellikle değişim taraftarı değildirler. Persone alımında liyakat ilkesine önem vermezler, eleştirilere açık değildirler. Ayrıca yöneticiler, astları ile olan ilişkilerinde her zaman tarafsız olmayıp genellikle ben merkezlidirler (Şahin ve Temizel, 2007: 192).

Cinel (2008), Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi personeli üzerinde yaptığı alan çalışmasından ele ettiği bulgulardan karizmatik lider özellikleri gösteren yöneticilerin çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık seviyelerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır (114-115). Yavuz (2008) ise, turizm işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini sınamış; çalışmada dönüşümcü liderlik ve etkileşimli liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ayrı ayrı değerlendirildiğinde farklılaşmakta olduğu; dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkileşimci liderliğe oranla daha fazla etkilediği bulunmuştur (Yavuz, 2008: 151). Şen (2008), özel bir bankada çalışanların psikolojik güçlendirilmeleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin psikolojik güçlendirme üzerinde, psikolojik güçlendirmenin ise örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (124-125). Diğer taraftan Akbaba ve Erenler (2008: 33) beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptıkları çalışmalarında, yöneticilerin liderlik özellikleri ile algılan performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çatır (2009), Ege Bölgesindeki otel işletmelerinde yaptığı çalışmada; çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamada, dönüşümcü liderliğin önemli olduğu sonucuna ulaşmış, etkin bir şekilde oluşturdukları vizyon ve misyonu diğerleriyle paylaşma ve onlara kabul ettirmede farklı bir yeteneğe sahip olan dönüşümcü liderlerin, grup amaçlarının çalışanlar tarafından kabulünü sağlayarak, onların örgütsel bağlılığını artıracaklarını vurgulamıştır. Çatır'a göre çalışanların kendine güvenlerini ve kariyer beklentilerini artıran ve karizma olgusuyla güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandıran dönüşümcü liderler, astları ile bireysel ilişkiler geliştirerek, çalışanların kendilerini önemli ve anlamlı hissettikleri bir iş ortamı oluşturmakta olup, onların örgütsel bağlılıklarını daha etkin şekilde sağlamaktadır (Çatır, 2009: 83). Başar (2009) ise, yüksek derecede etik iklimi algısı ortaya çıkarmada karizmatik liderlik özelliklerinin önemli olduğu sonucuna ulaşmış, karizmatik liderlik ve etik iklimi algısı ve dolayısıyla da örgütsel bağlılığı yüksek

çalışanların, arzu edilen sonuçlara ulaşmada daha etkili olacağını vurgulamıştır (Başar, 2009: 83).

Dursun (2009), Karabük'te çalışan öğretmenlerin yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, okul yöneticilerinin etkileşimci liderlikten çok dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri, dönüşümcü liderliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde negatif, kişisel başarı üzerinde ise pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (85-86).

Rowold ve Schlotz, Almanya'da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda yapmış olduklarında dönüşümcü liderlik yaklaşımının yüksek performans beklentilerine rağmen çalışanların iş stresini artırmadığı sonucuna ulaşmışlardır (2009: 43). Malezya'da yapılan bir çalışma ise; kamu ve özel sektör çalışanlarının geçmişteki çalışmalarda elde edilen bulguların aksine, artık otokratik ya da emir veren liderlik tarzını değil katılımcı liderlik anlayışını benimsediklerini, bu tarz yönetimin etkili yönetim algısıyla daha fazla bağdaştığını göstermektedir (Jayasingam ve Cheng, 2009: 59). Ayrıca Lübnan'da üniversite çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, Lübnan'da uygulanan liderlik biçiminin etkileşimci liderlikten çok dönüşümcü liderlik tarzıyla uyumlu olduğu, dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Yahchouchi, 2009: 135).

Çakınberk ve Demirel (2010), sağlık çalışanlarının liderlik algıları ile ilgili çalışmalarında sağlık çalışanlarının dönüşümcü liderliğe ve yönetsel liderliğe dönük algılarının "kesinlikle katılıyorum" derecesinde yüksek ve serbest bırakıcı liderliğe dönük algılarının ise fikrim yok derecesinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 111). Şahin ve Gül (2011), kamu çalışanlarının dönüşümcü (transformasyonel) liderlik algılarını tespit etmeye dönük çalışmalarında, Türk kamu sektöründeki liderlerin algılanış biçimlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olmadıkları yönünde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Şahin ve Gül, 2011: 246-247). Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, bir hizmet firmasının beyaz yakalı çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır (2012: 69).

5. Araştırmanın Amacı Yöntemi ve Evreni

Bu çalışmanın temel amacı da bilgi toplumu ile birlikte ortaya çıkan liderlik anlayışının kamu kurumlarında uygulama alanı bulup bulamadıklarını araştırmaktır. Sürekli değişim ve yeniliğin yaşandığı bu çağda değişimin ve gelişmenin öncüsü olan bir liderlik anlayışı konusunda kamu çalışanlarının ne düşündükleri ve yöneticilerin liderlik anlayışı ile ilgili olarak nasıl bir algıya sahip oldukları araştırmanın amaçları içerisindedir.

Çalışmada anket yöntemi uygulanmış, alan araştırması için kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde demografik yapıyla ilgili, ikinci bölümde ise liderlik türleri ve liderlik özelliklerini ortaya koyan sorulara yer verilmiştir. Sorular Likert ölçeği dikkate alınarak beşli bir ölçekle hazırlanmıştır. Çalışmanın evrenini, Konya merkezinde görev yapan kamu çalışanları ve kamu yöneticileri oluşturmaktadır. Eksiksiz doldurulan ve değerlendirmeye alınan 88 anket formundan 42 tanesi memurlara 46 tanesi yöneticilere aittir.

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 16.00 programından yararlanılmıştır. Buna bağlı olarak frekans dağılımı ve betimleyici istatistik gibi istatistiksel yöntemlere ilave olarak “Bağımsız İki Grup- t Testi” ve Anova testi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma sonunda elde edilen bulgular sadece örneklem kapsamına alınan Konya’daki kamu kurumları için geçerlidir. Ancak daha önce bu alanda yapılmış çalışma sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde Türk kamu yönetimindeki yöneticilerin liderlik eğilimleri hakkında ipuçları verileceği kanaati taşınmaktadır.

6. Çalışmanın Bulguları

Tablo 1: Demografik Özellikler

DEĞİŞKEN		Frekans	Yüzde	DEĞİŞKEN		Frekans	Yüzde
CİNSİYET	Erkek	71	80,7	YAŞ	18-29	14	15,9
	Bayan	17	19,3		30-43	41	46,6
	Total	88	100		44-55	26	29,5
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-3 yıl	10	11,4		56 ve üzeri	7	8
	4-7 yıl	24	27,3		Total	88	100
	8-12 yıl	18	20,5	EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	1	1,1
	12 yıldan fazla	36	40,9		Lise	17	19,3
	Total	88	100		On Lisans	20	22,7
POZİSYON	Üst Düzey Yön.	15	17		Lisans	43	48,9
	Orta Kademe Yön.	13	14,8		Lisansüstü	7	8
	Alt Kademe Yön.	18	20,5	Total	88	100	
	Memur	42	47,7				
	Total	88	100				

Kamu yönetiminin hiyerarşik yapısı dikkate alındığında yönetim kademelerinin farklı bir yönetsel rol sergilediği ileri sürülmektedir. Buna bağlı olarak da liderlik algısının farklılık arz edeceği beklenmektedir. Yaş ve eğitim durumu gibi faktörlerin de liderlik algısında önemli bir rol oynayacağı tahmin edilmektedir. Bu olasılıklar dikkate alınarak tablo bir deki değişkenler perspektifinden kamu yönetimindeki liderlik algısı analiz edilmeye çalışılmıştır. Ancak gerek “bağımsız iki grup t” testi ve gerekse ANOVA testi sonuçlarında kamuda çalışan memurların ve kamu yöneticilerinin liderlik algısında istatistiksel anlamda çok önemli farklara ulaşılamamıştır.

Tablo: 2 Kamuda Çalışan Memurların Liderlik Algısı

İFADE	N	Mean
Astlarına nezaketli davranması, onlara değer vermesi ve hedeflere ulaşmada moral aşılamalıdır	42	4,69
İşin yapılmasında çalışanları yönlendirme, özendirme ve teşvik etmesi beklenir	42	4,45
Çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya koymalarına imkân verilmelidir	42	4,38
Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirilmelidir	42	4,38
Değişim ve yenilikçi olama. Değişime önderlik etmelidir	42	4,36
Çalışanlarından beklediği değişim davranışlarını önce kendisi uygulayarak bireyler için bir model oluşturmalıdır	42	4,33
...
Yetki kullanma hakkını tümüyle çalışanlara bırakmalıdır	42	2,86
Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplamalıdır	42	2,81
Her karar yönetici tarafından ve merkezi bir şekilde alınmalıdır	42	2,79
Çalışanları ile araya mesafe koyması ve iletişim sınırlamalıdır	42	2,4
Kararları bizzat kendisinin alması ve söylediği sözün emir algılanması gerekir	42	2,38

Bu bulgulardan anlaşılacağı üzere memurlar, kamu kurumlarında insan merkezli, bireyin gelişmesine imkân veren, katılımcı ve değişimden yana olan bir liderlik sergilenmesini arzu etmektedir. Diğer taraftan kamuda görev yapan memurlar daha çok karar alma ve katılım konusunda yöneticilerinin yapmaması gereken davranışları vurgulamaktadırlar. Başka bir ifadeyle merkeziyetçi ve hiyerarşik yapının bir ürünü olarak kamu yönetiminde kararların yöneticiler tarafından alındığı ileri sürülmektedir. Buna ilave olarak karar alma konusunda çalışanlara danışılması gerektiği ancak tüm yetkilerinde çalışanlara verilmesinin doğru olmayacağı memurlar tarafından üzerinde durulan en önemli konulardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kamu kurumlarında biz duygusunun henüz yerleşmediği ilişkilerde halen statülerin egemenliğinin devam ettiği; bunun ortadan kalkması gerektiği konusunda memurlar hemfikir

gözükmektedir. Başka bir ifadeyle kamu yönetiminde oligarşik bir yapının var olduğu bunun ortadan kalkması gerektiği de vurgulanmaktadır.

Tablo: 3 Kamuda Görev Yapan Yöneticilerin Liderlik Algısı

İFADE	N	Mean
Astlarına nezaketli davranması, onlara değer vermesi ve hedeflere ulaşmada moral aşılmalıdır	45	4,51
Sezgi gücünün ve kendine güvenin yüksek olması gerekir	46	4,48
Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir	46	4,48
Değişim ve yenilikçi olma. Değişime önderlik etmelidir	46	4,46
Çalışanlarından beklediği değişim davranışlarını önce kendisi uygulayarak bireyler için bir model oluşturmaktadır	46	4,43
...

Tablo 3’de araştırma kapsamına giren kamu yöneticilerin üst, orta ve alt kademe şeklinde tasnife tabi tutulmadan yapılan analizin bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre kamu yöneticileri; astlara nezaket gösteren, onlara değer veren moral aşılaman liderlere kamu yönetiminde ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapmaktadırlar. Diğer taraftan kamu yönetiminde sezgi gücü yüksek, takım çalışmasını teşvik eden, değişim ve yenilikçi, rol model olma vasıflarına sahip yöneticiler istenmektedir.

Tablo: 4 Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Algısı

İFADE	N	Mean
Astların kendisini model alması ve onları arkasından sürükleyecek bir kişiliğe ve yeteneğe sahip olmalıdır	15	4,53
Astlarına nezaketli davranması, onlara değer vermesi ve hedeflere ulaşmada moral aşılmalıdır	15	4,53
Astların ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak onları başarıya yönlendirmelidir	15	4,47
Çalışanlarından beklediği değişim davranışlarını önce kendisi uygulayarak bireyler için bir model oluşturmaktadır	15	4,47
Sezgi gücünün ve kendine güvenin yüksek olması gerekir	15	4,4
...

Yapılan ANOVA testi bulgularına göre kamuda çalışan memurların ve kamuda görev yapan yöneticilerin başta statü farklılıkları olmak üzere yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre bir liderde olması gereken ve olmaması gereken vasıflar noktasında anlamlı bir fark genel olarak ortaya çıkmamıştır. Cinsiyet faktörü açısından da yapılan “bağımsız iki grup t” testi bulgularında da anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır. Buna rağmen çalışmada

yönetici pozisyonları ayrı ayrı ele alınmış ve liderlik vasıfları ile ilgili sorulara verilen yanıtlarda Likert ölçeğine bağlı olarak en çok değer alan ve en az değer alan nitelikler sıralanmaya çalışılmıştır. Tablo 3’de araştırmaya katılan yöneticiler kademeleri dikkate alınmadan genel değerlendirilmiştir. Tablo 4, tablo 5 ve tablo 6’da ise yönetim kademeleri ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Tablo: 5 Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Algısı

İFADE	N	Mean
Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir	13	4,69
Astlarına nezaketli davranmalı, onlara değer vermeli ve hedeflere ulaşmada moral aşılmalıdır	12	4,67
Değişim gücünü sağlayabilecek beyin ve yüreğe sahip olmalıdır	13	4,62
Değişimci ve yenilikçi olma. Değişime önderlik etmelidir	13	4,62
İşin yapılmasında çalışanları yönlendirme, özendirme ve teşvik etmesi beklenir	13	4,54
Çevresine güven ve ilham kaynağı olması beklenir	13	4,46
Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koymalıdır	13	4,46
Çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya koymalarına imkân verilmelidir	13	4,46
Çalışanların ilgi alanlarını bilme ve bunların gelişimine katkı sağlamalıdır	13	4,46
Çalışanların performanslarını dikkate alma ve adaletli bir şekilde ödüllendirmelidir	13	4,46
...

Orta kademe yöneticilere göre kamu yöneticilerinde bulunması gereken liderlik ve yöneticilik vasıfları şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirme,
- ✓ Astlarına nezaketli davranma, onlara değer verme ve hedeflere ulaşmada moral aşılama,
- ✓ Değişim gücünü sağlayabilecek beyin ve yüreğe sahip olma,
- ✓ Değişimci ve yenilikçi olma, değişime önderlik etme,
- ✓ İşin yapılmasında çalışanları yönlendirme, özendirme ve teşvik etme.

Tablo: 6 Alt Kademe Yöneticilerin Liderlik Algısı

İFADE	N	Mean
Sezgi gücünün ve kendine güvenin yüksek olması gerekir	18	4,61

İşin yapılmasında çalışanları yönlendirme, özendirme ve teşvik etmesi beklenir	18	4,44
Çalışanlarından beklediği değişim davranışlarını önce kendisi uygulayarak bireyler için bir model oluşturmaktadır	18	4,44
Çevresine güven ve ilham kaynağı olması beklenir	18	4,39
Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir	18	4,39
Değişim ve yenilikçi olma. Değişime önderlik etmelidir	18	4,39
...

Kamuda görev yapan yöneticilere göre, bir kamu yöneticisinde olmaması gereken başka bir ifadeyle, yöneticinin liderlik adına yapmaması gereken davranış ve vasıflar da söz konusudur. Kamuda görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticilerin bu konudaki ortak algılarından bazıları şu şekilde özetlenebilir. Lider;

- ✓ Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplamamalıdır,
- ✓ Yöneten yönetilen ayrımını bırakmamalı ve astlarla benzer rol oynamamalıdır,
- ✓ Her karar kendisi almamalıdır. Başka bir ifadeyle merkezi bir karar alma sitemini benimsememelidir,
- ✓ Kararları bizzat kendisinin almamalıdır. Söylediği sözün emir algılanmasını engellemelidir,
- ✓ Çalışanlarını işle ilgili konularda tamamen serbest bırakmamalıdır,
- ✓ Çalışanları ile araya mesafe koymamalı ve iletişimi sınırlamamalıdır,
- ✓ Yetki kullanma hakkını tümüyle çalışanlara bırakmamalıdır.

SONUÇ

Liderlik hem kamu yönetimi hem de işletme yönetimi alanında çalışanların yoğunlukla çalıştıkları alanlardan birisidir. Bu alanda birçok araştırma bulunmasına karşın, liderlik kavramı tam olarak anlaşılabilmiş değildir. Liderlikle ilgili birçok tanımın ortak noktasından hareketle liderliği: bir grup insanı, belirli koşullar altında, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlayabiliriz.

Liderlerin farklı yönetim tarzları vardır ve bu farklı yönetim tarzlarının bazı ortak yönleri ya da belirleyici özellikleri bu liderlik tarzlarını altı başlık altında toplayabilmemize olanak verir. Liderleri: demokratik, otokratik, liberal, karizmatik, dönüşümcü ve etkileşimci liderler olarak sınıflandırabiliriz.

Her ne kadar kamu yönetiminde özel yönetim yaklaşımına ait ilke ve anlayışlar giderek yaygınlaşıyor olsa da (Tekin vd., 2014), yönetim anlayışı

bakımından özel yönetim yaklaşımı ve kamu yönetimi bir farklılık arz etmektedir. Kamu yöneticileri meşruluğu, hesap verebilirliği ve sosyal çıktıları gözetmek durumundadırlar Kamu örgütleri vatandaşlar ve devlet arasında aracı vazifesi görmekte olup, kamu çalışanları vatandaşlara, kamu örgütlerinin liderleri de astlarına saygılı davranmalı, kamu hizmetini katılımcı bir anlayışla yürütülmelidir.

Çalışanların liderlik algısında dönük birçok çalışmaya ulaşmak mümkün olup, bu çalışmaların birçoğunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdiği ve örgütsel değerler ve bağlılık açısından dönüşümcü liderlerin daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan Şahin'in (2007), Şahin ve Temizel' in (2007) ve Şahin ve Gül'ün (2011) çalışmalarında Türk Kamu Yöneticilerinin dönüşümcü lider özellikleri göstermedikleri, astlarını yeterince dinlemeyen, ben merkezci liderler oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızda elde edilen bulgulara göre; kamuda görev yapan memurlar daha çok karar alma ve katılım konusunda yöneticilerinin yapmaması gereken davranışları vurgulamaktadırlar. Başka bir ifadeyle merkeziyetçi ve hiyerarşik yapının bir ürünü olarak kamu yönetiminde kararların yöneticiler tarafından alındığı ileri sürülmektedir. Buna ilave olarak karar alma konusunda çalışanlara danışılması gerektiği ancak tüm yetkilerinde çalışanlara verilmesinin doğru olmayacağı memurlar tarafından üzerinde durulan en önemli konulardan birisi olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kamu kurumlarında biz duyusunun henüz yerleşmediği ilişkilerde halen statülerin egemenliğinin devam ettiği; bunun ortadan kalkması gerektiği konusunda memurlar hemfikir gözükmektedir. Başka bir ifadeyle kamu yönetiminde oligarşik bir yapının var olduğu bunun ortadan kalkması gerektiği de vurgulanmaktadır.

Kamuda görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticilerin bir liderde bulunmaması gerektiğini düşündükleri davranışlar ise şöyle özetlenebilir. Lider;

- ✓ Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplamamalıdır,
- ✓ Yöneten yönetilen ayrımını bırakmamalı ve astlarla benzer rol oynamamalıdır,
- ✓ Her karar kendisi almamalıdır. Başka bir ifadeyle merkezi bir karar alma sistemini benimsememelidir,
- ✓ Kararları bizzat kendisinin almamalıdır. Söylediği sözün emir algılanmasını engellemelidir,
- ✓ Çalışanlarını işle ilgili konularda tamamen serbest bırakmamalıdır,
- ✓ Çalışanları ile araya mesafe koymamalı ve iletişimi sınırlamamalıdır,

- ✓ Yetki kullanma hakkını tümüyle çalışanlara bırakmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akbaba, Atilla ve Erenler, Esra (2008). "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Sayı 19 (1), ss. 21-36.
- Arslantaş, Cüneyt ve Pekdemir, Işıl (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". *Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 1, ss. 261-286.
- Barlı, Önder (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Bass, M. Bernard (1990). "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision". *Organizational Dynamics*. Vol: 18. ss.19-31.
- Başar, Doğan (2009). *Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları ve Etik İklimi Algulamaları ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Behn, R.D (1997). "Branch Rickey as a Public Manager". *Journal of Public Administration Research and Theory*. 7 (1), ss. 1-33.
- Benington, John ve Hartley, Jean (2009). "Whole Systems go!, Improving Leadership Across the Whole Public Service System: Propositions to Stimulate Discussion and Reform". National School of Government Sunningdale Institute, Londra (Birleşik Krallık).
- Bertocci, David, I. (2009). *Leadership In Organizations: There Is a Difference between Leaders and Managers*. Lanham, Md. : University Press of America.
- Cinel, Mehmet Ozan (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Çakınberk, Arzu ve Demirel, Erkan Turan (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 24. ss. 103-119.
- Canman, Doğan (1995). *Çağdaş Personel yönetimi*, TODAİE, Ankara.
- Çatır, Ozan (2009). *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Çelik, Vehbi (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti.
- Denhardt, Robert (2000). "The New Public Service: Serving Rather than Steering". *Public Administration Review*, 60 (6), ss. 549-559.

- Dursun, Yelda (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Eren Erol (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergun, Turgay (1981), *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, TODAİE Yayınları, No:191, Ankara.
- George, M. Jennifer and Jones, Gareth, R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Gökkaya, Öznur (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Gül Hüseyin; TAŞDAN Nevzat (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Güney, Salih (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Hellriegel D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Hemedoğlu, Enis ve Evliyaoğlu, Fetullah (2012). “Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Sayı: 4 (1). ss. 58-77.
- Islam, Khandaker Nayeemul (2010). “Good Governance and Bureaucratic Leadership: Can ‘Builders and Titans’ Approach be Applicable in Public Agency Leadership? A Case of Bureaucracy in Bangladesh”. *Studies on Asia*, 4 (1), ss. 132-156.
- Jayasingam, Sharmila ve Cheng, Moey Yoke (2009). “Leadership Style and Perception of Effectiveness: Enlightening Malaysian Managers”. *Asian Social Science*. Sayı. 5 (1), ss. 54-65.
- Jung D.I. & Avolio B.J., (2000). “Opening The Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership”. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21. s: 949-964.
- Kaplan, Burcu (2006). *Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Leatherman, John ve Howell, Marlene (2010). *Keeping on Track: Strategies for Dealing with Controversial Public Policy: Leadership in the Public Arena*. Kansas State University, Kansas (ABD).
- Mitchell, James R. (2006). *Leadership in the Public Service: Notes for Remarks by James R. Mitchell at the Induction of New Executives*. <http://www.sussexcircle.com/pdf/021-LeadershipinthePublicService.pdf> , Erişim tarihi: 08.04.2012.
- Pillai, R., Schriesheim C. A., Williams E.S. (1999). "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Simple Study". *Journal of Management*, Vol. 25 (6), s:897–933.
- Ryde, Robin (2010). "Calling All Public Service Leaders... This is Your Moment". *The International Journal of Leadership in Public Services*. 6 (4), ss. 1-8.
- Rowold, Jens ve Schlotz, Wolff (2009). "Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stres". *Leadership Review*. Sayı. 9, ss. 35-48.
- Saran, Ulvi (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- Saruhan, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Şahin, Ali (2007). "Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları". *Maliye Dergisi*. Sayı: 152. ss. 81-102.
- Şahin, Ali ve Temizel, Handan (2007). "Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetiş Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması". *Maliye Dergisi*. Sayı: 153. ss. 179-194.
- Şahin, Kübra ve Gül, Hasan (2011). "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 25. ss. 237-249.
- Şahin, Ali, Temizel, H., Örselli, E., (2004), "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetiş Kongresi Bildiri Kitabı*, Sözkese Matbaacılık, Eskişehir, s. 657-665.
- Şen, Yasemin (2008). *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tekin, Ö. Faruk (2014), "Importance of Crisis Management for Public Administration: The Practice in Turkish Public Administration", *The 2014 WEI International Academic Conference Proceedings*, 163-171, West East Institute, Budapest, Hungary.

Tekin, Ö. Faruk; Eroğlu, H. Tuğba; Arkan, Abdullah; Çankaya, Seda (2014), "Yeni Kamu Yönetimi İlkeleri Bağlamında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", *Afro-Avrasya Coğrafyasında Kamu Yönetimi Uygulamaları ve Sorunları, XI. KAYFOR Bildiriler Kitabı*, 11-23, TODAİE Yayın No: 380, Ankara.

Van Wart, Montgomery (2000). "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment". *Public Administration Review*, 63 (2), ss. 214-228.

Werner, İ. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.

Yahchouchi, Georges (2009). "Employees' Perceptions of Lebanese Managers' Leadership Styles and Organizational Commitment". *International Journal of Leadership Studies*. Sayı. 4 (2), ss. 127-140.

Yavuz, Ercan (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Zel, Uğur (2006). *Kişilik Ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.