

# KAMU YÖNETİMİNDE BİLGİ TOPLUMU KAPSAMINDA LİDERLİK SORUNSAĞI

Altan DEMİRBAŞ\*  
Mustafa Kemal ÖKTEM\*\*

## ÖZET

*Kamu yönetiminin sosyal, psikolojik ve ekonomik çevredeki değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Bilgi teknolojilerinden daha çok yararlanan günümüzde, kamu kurumları gerektiğinde işletme verimliliğinde çalışabilmek için organizasyonlarında “süreç yönetimini” gerçekleştirmeli ve bilgiyi yönetecek etkin liderlerle değişimi, kurumu ve projeleri yönetmelidir. Kamuda tartışılan verimlilik gibi birçok sorunun çözüm yolları düşünüldüğünde; yönetimde sergilenilen etkin liderlik uygulamalarının, çalışanları yüreklendirme ve organizasyon hedeflerine yöneltme yönleriyle önemi ortaya çıkacaktır. Bilgi toplumunun kamu yöneticisi; otokrasi yerine demokrasiyi benimseyen, kurallar yerine politika belirleyen, geniş bir vizyona sahip, taklitçilik yerine yaratıcılığı ön plana çıkaran ve riski tehlikelerden kaçma değil de fırsatları bulma olarak yorumlayan anlayışıyla lider olabilir ve takım oluşturabilir; hizmet sunumunda vatandaş memnuniyetini artırabilir. Yeni kamu yönetimi ve yönetim kavramlarının tartışıldığı günümüzde işleri doğru yapmak yerine doğru işleri tespit edip yapmak önem kazanmaktadır. Bilgi toplumu çerçevesinde bilgiyi, değişimi ve organizasyonu yönetebilmek, doğru işleri yapmak için “liderlik” önemli bir araçtır.*

*Anahtar Sözcükler: Kamu yönetimi, Bilgi toplumu, Liderlik, Kamu Yönetiminde Liderlik.*

## LEADERSHIP PROBLEMATIC WITH IN THE SCOPE INFORMATION SOCIETY IN PUBLIC ADMINISTRATION

### ABSTRACT

*It is impossible for public administration not to be affected by the change of social, psychological and economic environment. The information age, in which information technologies has been mostly utilized, forces public organizations to attain private sector-like efficiency, public organizations should manage processes, and with effective leaders, should manage the change, the organization and the projects. When considered the ways of solution to the problems such as efficiency in public sector, high performing effective leadership practices in management will be important for staff encouragement and for strategic alignment of organizations. The public manager of information society may become a leader by considering democracy instead of autocracy, by determining the policy instead of rules, having broad vision, highlighting creativity instead of imitating, and commenting the risk as reaching the oppourtunities instead of avoiding dangers and finally create a team and increase the citizen satisfaction. The concept of new public management and governance discussed today, it is considered appropriate that determining the right things and doing them is more important than conducting things in an effective way. In order to manage the information, transformation and the organization within the framework of information society, “leadership” is a crucial means of conducting the right things.*

*Key Words: Public Administration, Information Society, Leadership, Leadership in Public Administration.*

### 1.GİRİŞ:

“Günlük yaşantımızda “bilgi çağı”, “bilgi toplumu”, “bilgi teknolojisi”, “bilgi alt yapısı”, “bilgi otoyolu” gibi terimler sık kullanılmaktadır. Bunun temel nedeni günümüzde “bilgi”nin ekonomik kalkınma ve toplumların gelişmesi açısından taşıdığı önemin giderek artmasıdır (Tonta, 1999: 363).” Yönetimin her alanında da bilginin önemini görmekteyiz.

“Francis Bacon’un 1597’de yazdığı gibi bilgi güç demektir. Bilgi yayıldııkça güçlenen bir yapıya sahiptir. Bu, eğitim yoluyla milyonlarca bilgili insandan oluşan bir toplum yaratmanın kaçınılmaz sonucudur ki; bireylerin, toplumun ve devletin başka bir seçeneği olamaz (Cleveland, 1985: 188).” Bilginin hızlı yayılmasının bir sonucu olarak yeni olan her düşüncenin ve ürünün insanlar ile organizasyonların ihtiyaçları doğrultusunda talep görmesi, bilgiyi beraberinde ona sahip olanı güçlü kılabılır.

“Ayrıca günümüzün katılımcı karar verme anlayışı; daha geniş alanlara yayılmış, geri beslemesi olan, ciddi katılımlı ve daha fazla bilgiye dayalı bir süreç içermektedir. Böylelikle daha fazla açıklık ve şeffaflık ideolojik tercih olarak değil teknolojik zorunluluk olarak kendisini göstermektedir (Cleveland, 1985: 188).” Buradan yola çıkarak kamu yönetimi dâhil her türlü yönetim alanında bilginin yaygınlaşmasıyla bir şeffaflığın gereklilik haline geldiği sonucu çıkarılabilir.

“Gün geçtikçe ilerleyen çağdaş toplumda; artan yenilikler, hızlı değişme ve gelişmeler, “açık bir sistem” olan örgütleri de etkilemekte, karmaşıklştırmaktadır. Yeni boyutlar ve sorunlar gündeme gelmekte, bunlar yeni yaklaşımlar ve çözümler beklemektedir (Öktem, 1991: 60).” Ortaya çıkan yeni boyutlar ile sorunların anlaşılmasında ve yönetiminde bilgili olmak, yeterli yönetim kabiliyetine sahip olmak önem kazanmaktadır.

\*Doktora öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, ademirbas78@hotmail.com

\*\*Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, kemalok@hacettepe.edu.tr

“Kamu yönetiminde küreselleşme akımının bir uygulaması olarak ortaya çıkan değişim ve dönüşüm süreci “yeni kamu yönetimi ve yönetim (Giritli, 2011: 235)” gibi kavramları beraberinde getirmiştir. Bunlarla beraber uluslar arası bağlamda

“kamu işletmeciliği” kavramı yaygınlaşmıştır. Yönetimin siyasetten idareye kayması; idarede hiyerarşik örgütlenme yerine, yatay örgütlenme modeline geçilmesi; belli süreçlere odaklanmış idare anlayışından, sonuçlara odaklanmış idare anlayışına geçilmesi; kamu hizmetinden yararlananlara müşteri gibi bakılması; kaynakların kullanılmasında mali disiplinin ve ekonomik tutumların esas alınması gibi temel öğeler yeni kamu işletmeciliğinin belirleyici özellikleri olmaktadır (Giritli, 2011: 235).” Beliren bu yeni kavramları algılayabilen, yorumlayabilen ve organizasyon amaçlarına uyarlayabilen yöneticilere gereksinim zorunlu hale gelmiştir. “Değişimi bir tehdit olarak gören ve onu engellemeye çalışan örgütlerin yok olması veya en azından büyük kayıplar yaşamaları neredeyse kaçınılmazdır. Bu noktada örgütün algısını belirleyen en önemli unsur liderin veya yöneticinin değişime bakışıdır (Leblebici, 2008: 61).” Yeni kamu yönetimiyle beraber değişimi ve dönüşümü yönetecek lider özellikli yönetici kavramının önem kazandığını görmekteyiz.

“Modern yönetimlerde birçok alanda uzmanlaşmanın artması ve derinleşmesi gerekmektedir. Çalışanların emekleri her geçen gün daha küçük parçalara ayrılmakta, teknolojinin gelişmesi spesifik uzmanlıkları gerektirmekte, modern örgütlerin hacmi ve karmaşıklığı, yönetilebilir daha küçük parçaların, bölümlerin mevcudiyetini zorunlu kılmaktadır (Özer, 2005: 36).” Bu durum çeşitli disiplinleri birleştirici şekilde bir araya getirebilen, çeşitli uzmanlık alanlarını yönetebilme yeteneğine sahip lider yönetici olmayı zorunlu kılmaktadır.

Kamuda liderliğe sadece çalışanlar açısından değil vatandaşa yaklaşım açısından da bakmak gerekmektedir. “Kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli ve maliyet yönünden etkin hale getirilmesi için e-devletle birlikte, devletin yurttaşlar karşısında takındığı emredici rol yerine yurttaşı müşterisi olarak algılayan yeni kamu idaresi anlayışı gelişmektedir (Eren, 2005: 163).”

Bu şekilde özelliklerin konuşulduğu günümüz kamu işletmesini iyi yönetmek organizasyon politikasını bilmeyi, organizasyon çalışanlarını etkileyecek özellikleri taşımaya, yüksek performans için çalışanları yüreklendirecek bir liderlik anlayışını gerektirir. İnsan kaynağını yönetmek günümüz organizasyonlarında değişimle birlikte iyice güçleşmiştir. Yöneticilerin özellikleriyle yönetimin başarısı doğru orantılı hale gelmiştir.

Kamu işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için liderlik özellikleri önemlidir. Liderlik ve güç doğru orantılıdır. Birbirini etkiler. Farklı çevrelerden gelen organizasyon çalışanlarının sorunları, kamunun karşılaştığı karmaşıklık sorunları ve vatandaşlar (bir anlamda müşteri) ile yaşanabilen sıkıntılar liderlik ile aşılabılır.

Kamu yönetimi yaşam döngüsü içerisinde kaynakların elde edilmesi ne kadar önemliyse çevresel desteğin, çalışan desteğinin alınması o kadar önemlidir. Kültürel farklılıkları yönetmek ustalık ister. Yalnızca teknik bilgiyle bir yere gelinemez. Kitleleri sürükleyebilecek yapıda olmak gerekir. Bunun sırrı liderliktedir.

## **2. Kamu Yönetimi ve Bilgi Toplumu**

“Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler, ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel anlamda değişimlere neden olabilmektedir. Öte yandan, kamu yönetiminde klasik kamu yönetimi anlayışından, yeni kamu yönetimi, yeni kamu işletmeciliği ve yönetişime uzanan paradigma değişiklikleri tartışılmaya ve yansıtılmaya başlamıştır. 1960’ların sonunda ortaya atılan, üretim ve emek faktörünün bilgi olduğu, bilgi

ve iletişim teknolojilerinin gelişmiş olduğu, sanayi sonrası toplumu ifade etmede kullanılan “bilgi toplumu” kavramı çerçevesinin çizildiği bir ortamda, kamu yönetimi kendini yeniden yapılandırmaya çalışmakta ve özellikle kamu bilgi yönetiminde inşa süreci sürmektedir (Öktem, 2010: 23).” Sanayi toplumundaki para, teçhizat, bina, tesis gibi maddi sermayenin yerini bilgi toplumunda insan ve bilgi sermayesi almaktadır. Bu durum bilgi toplumunda kamu yönetimi içinde insan faktörünün önemini ortaya çıkarmaktadır. İnsan faktörü klasik, neo-klasik, modern yönetim anlayışları sonrası post-modern yönetim anlayışıyla beraber daha fazla önem kazanmıştır. Bilgi toplumunun yönetici insanı kamu yönetimi organizasyonlarının, örgütlerinin, işletmelerinin ilerlemesinde önemli bir araçtır. Çünkü artık kas gücü önemli değil beyin gücü önemlidir.

“Devlet tarafından sunulan kamu hizmetleri ve bu hizmetlerin sunumundaki etkinlik, ülkelerin ekonomik ve sosyal yaşamı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu açıdan, bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde kamu hizmetlerinin, vatandaşlar ve iş dünyasının ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin de yardımıyla etkin, hızlı, kaliteli, sürekli, güvenilir, şeffaf ve bütünlük şeklinde sunumu önem arz etmektedir. Ancak, bu dönüşüm sürecinin bir unsuru olan e-devlet olgusu, sadece hizmetlerin elektronik kanallara taşınması anlamına gelmemekte; bunun yanı sıra verimli iş süreçlerine, kurumlararası işbirliği yeteneğine ve ortak vizyona sahip, bilgiye dayalı kamu yönetimi anlayışını ifade etmektedir (DPT BT Stratejisi, 2006: 13).” İfade edilen bu yeni anlayışlar yetenekli çalışanlar ve bu değişimi yönetecek olan liderler aracılığıyla yaşama geçirilebilmektedir. Bilgi toplumu bilgi teknolojilerinin gelişmiş ülkelerde iletişim, hizmetler vb. alanlarda zamanla artan bir şekilde kullanılmasıyla oluşmuştur. “OECD tarafından 2006 yılında tamamlanan e-Devlet Türkiye Araştırmasına göre Türkiye e-devlet uygulamasında büyük çaplı ilerlemeler kaydetmektedir. Türkiye e-devlet alanında devleti daha etkin, etkili, şeffaf ve hesap verebilir kılmaya yönelik önemli kazanımlar elde etmiş bulunmaktadır. Ölçülebilir nitelikte önemli sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin gelir vergisinin vergi daireleri yerine bankalar tarafından tahsili, vergi tahsilâtı birim maliyetini 2 dolardan 0,35 dolara düşürmüştür (www.bilgitoplumu.gov.tr, 2010: 4).” Ayrıca “e-Devlet girişimlerinde başarıyı yakalamak için literatürden çıkartılan bir takım stratejileri, Gil-Garcia ve Pardo (2005) beş sorunlu kategoriye göre ilişkilendirmiştir. Sorun kategorilerinden en büyüğünü örgütsel ve yönetsel sorunlar sınıfı oluşturmaktadır. İyi kabiliyetli ve saygın BT lideri, üçüncü sorun kategorisi için başarı stratejilerinden birisi olarak takdim edilmiştir. Kurumsal ve çevresel sorunlara karşı ise üst yönetici liderliği yine başarı stratejisi olarak verilmiştir. (Pekgözlü, 2012: 175)”

“Bilginin küresel düzeyde yayılması bilgiye dayalı ekonomik bir süreci başlatmış, bu süreç gelişmiş ülkelere üstünlük sağlarken, gelişmesini henüz tamamlamamış ülkeler için de çeşitli engeller yaratmıştır. İnsanlar ve toplumlar bir kez daha tarihin önemli dönemeçlerinden birini yaşamaktadırlar. Hemen herkes ne zaman, ne olacağını kestiremeye de niçin öyle olduğunu anlamış görünmektedir. Büyük değişimin temelinde, bir yanda sistemli araştırma ve geliştirme çabaları, diğer yanda bilgi sektörünün istihdamdaki payının giderek artması yatmaktadır (Balay, 2004: 77).” Bilgi toplumu çerçevesinde günümüzde yönetimin icra edildiği her alanda değişim çok hızlıdır. Müşteri beklentileri ve rekabet işletmeleri yeni arayışlara yönelmekte ve işletmeler organizasyon yapılarını, üretim ile pazarlama yöntemlerini, yöneticileri ile çalışanlarının sahip olması gereken özellikleri

sürekli yenileyerek ayakta kalmaya çalışmaktadır. Değişimi doğru yöneten, ihtiyaç duyulan bilgiye rakiplerinden önce sahip olan ve bunu amaçları doğrultusunda iyi yöneten organizasyonlar sahip oldukları beyin gücüyle on binlerin hatta milyonların ürettiklerinden fazla değer üretebilmekte ve zenginleşmektedir. Bilginin geleneksel üretim faktörleri olan doğal kaynaklar, emek ve sermayenin yanında dördüncü ama en önemli bir üretim faktörü olduğu artarak kabul edilmektedir.

“Birçok batılı ülkede, Amerika’da olduğu kadar Avrupa’da da kamu yönetimleri, bilişim teknolojilerine büyük ölçekli geçişin başarılı olması için en önemli koşulun üst ve orta düzey yöneticilerin, süreçteki insan unsuruna dikkat ederek ve yeni tekniklerin benimsetilmesinde çağdaş iletişim tekniklerini kullanarak, personelin yeni tekniklerin getireceği yararları duyarlı duruma getirilmesinde ve onların bu sürece katılımının teşvik edilmesinde çok etkili rol almaları olduğunu saptamışlar. Bu, kamu yönetiminde üst ve orta düzey yöneticilik tarzının büyük ölçüde dönüşümüyle birlikte yürüyecektir: daha az hiyerarşik ve daha çok katılımcı bir yaklaşım (Cohen, 1989: 89).” Bilgi toplumunda kamu alanında dönüşen bu yöneticilik tarzının olmaz ise olmazı liderlik kavramıdır.

### 3. Kamu Yönetiminde Liderlik

“Örgütlerin bilgi çağında başarılı olabilmesi ve topluma önderlik edebilmesi için bilimsel ölçütlere göre yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütler öncelikle bilimsel yönetim anlayışına ve bilimsel bilgiye sahip insanlar tarafından yönetilmelidir. Bu amaçla örgütler yönetim yapılarını çağdaş örgütlerde kullanılan insan kaynaklarının yönetimi anlayışına göre yeniden yapılandırılmalıdır. Çünkü her alanda rekabet ortamının geçerli olduğu bilgi toplumlarında, geleneksel yönetim anlayışı ile örgütlerin başarılı olması ve varlıklarını sürdürdürebilmesi mümkün görülmemektedir (Buluç, 1998: 788).” Kamu yönetiminde yönetici pozisyonunda olan çalışanların liderlik özelliklerine sahip olmaları hiyerarşinin olumsuz etkilerini azaltmada ve vatandaş (müşteri) ile olan iletişimde olumlu sonuçlar doğuracaktır.

#### 3.1. Liderliğin Tanımı

Liderliğin anahtarı rüyalara sahip olmaktır, başarının anahtarı da rüyaları gerçek yapmaktır. Etkili liderlik başarılı kamu yöneticisi olmak için önemli bir anahtardır. Küresel yarışın sıklığı, kamu yönetiminin değişim ve dönüşüm süreciyle birlikte yönetim modeline geçmeye başlaması, karmaşık yönetim ilişkileri liderliği olmaz ise olmazlardan biri yapmıştır.

İnsanlar kimi zaman yaptıkları işlerde birilerinin yönlendirmesine ve kendi adlarına karar alınmasına gereksinim duyarlar. Bu herkesin her işi yapamayacağı olgusu ile açıklanabilir. Kimi zaman akıl danışılan arkadaşlar vardır. Geçmişte yapılan uygulamalara göre de kararlar oluşturulabilir. Toplumun ortak yararının olduğu konularda da toplumun yönlendirilmeye, ortak bir hedefe odaklandırılmaya ihtiyacı olabilir. Zor koşullar kendini gösterdiğinde çözüm yolunu toplumda ileri gelen rolünü üstlenmiş yakınlar gösterebilir. Büyük işler söz konusu olduğunda da önder gereksinimi belirir. Toprakları işgale uğramış, orduları dağıtılmış, insanları esir edilmiş bir milleti diriltip yeniden bir araya getirmek ve ortak hedefe yönlendirmek kolay bir iş değildir. İflasın eşiğine gelmiş bir şirketi tekrar eski mutlu ve zengin günlerine getirmek etkili bir liderlikle gerçekleştirilebilir. Kişilerin, çalışanların, insanların kalbine seslenmek, onları uğrunda mücadele edilmesi gereken değerlere inandırmak kolay değildir. Liderlik özellikli ve belli bir yeteneğin üzerindeki insanların gerçekleştirebileceği bir roldür.

“Liderliğin birçok bilim adamınca değişik tanımları yapılmıştır. Tek bir tanımın doğru olduğu söylenemez. Liderlik kimi zaman yönetmek ve faaliyetleri koordine etmektir, kimi zamansa karizma, enerji, yöntem, yüreklendirme gibi kavramlarla kendini gösteren bir olgudur (Demirbaş, 2005: 27).” “Bu durumda liderliğe, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır, denilebilir (Eren, 1998: 390).”

Türk tarihinde bu büyük milleti her alanda başarıya kavuşturan birçok lider vardır. Örneğin Ulu Önder Atatürk milletimizin bağrından çıkan gerçek bir liderdir. Günümüzde iş yaşamında da, yönetimin olduğu her yerde işin boyutuna göre liderler vardır. Ama her yönetici liderdir demek doğru değildir. “Liderlik ve yönetim arasında önemli bir fark vardır. Yönetim, bir örgütün süreçleriyle, bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir; liderlik ise örgütün amaçlarıyla ilgilidir. Lider amaca odaklanır. Liderler iyi yöneticilerdir, bu arada ekip ve takım kurarak geleceği yaratırlar. Çevrelerini gözlemlerler, düşünürler, iyi ve doğruyu bulurlar, kararlarını verirler, harekete geçerler ve başarıya ulaşırlar. Öğrenme sürecini asla göz ardı etmezler. Gelişimin sürekli olduğunu unutmazlar, aynı zamanda bildiklerini öğretirler (Sullivan, 1997: 67).”

Yönetim alanında liderlik ile ilgili birçok bilim insanı çeşitli çalışmalar yapmışlar ve bir takım sonuçlara ulaşmışlardır. “Fiedler adlı düşünür liderin görev merkezli veya ilişki (iletişim) merkezli olabileceğini belirtmiştir (Verma, 1996: 216).” Hâlbuki lider hem göreve yönelik hem de çalışan ilişkilerine yönelik olabilir. “Hersey ve Blanchard ise astların olgunluk seviyeleriyle liderlerinden gördükleri davranışların ilişkisini incelemişlerdir. Olgun olan eğitilmiş astlara, olgun olmayan eğitimsiz, yalnızca söylenen yapan astlara göre liderlerin farklı davrandıklarını ve astlarını yetkilendirmede bu hususa dikkat ettiklerini gözlemlemişlerdir (Eren, 1998: 405).” “Vroom ve Jago da liderin karar verirken belli kurallara dâhilinde karar verdiğini, bu konuda otoriter davranış şekli, biraz otoriter davranış şekli, bire bir danışma şekli, gruba danışma şekli ve uzlaşma davranış şekli olmak üzere beş yöntemin olduğunu belirtmişlerdir (Verma, 1996: 218).” “Otoriter liderin kararları kendisinin verdiğini, çalışanları dinlemediğini, biraz bilgi edinen liderin geniş bilgi almadan belli bilgileri edinerek karar verdiğini, bire bir danışma şeklini uygulayan liderlerin sadece uygun gördükleri yöneticilerle görüş alışverişinde olduklarını, gruba danışma davranış şeklini uygulayan liderlerin tüm çalışanların görüşlerini aldıklarını ve son kararı kendilerinin verdiğini, uzlaşma davranış şeklini benimseyen liderin ise tüm çalışanları çözüm üzerinde uzlaştırdığını ve onların onayını aldıktan sonra kararı verdiğini belirtmişlerdir (Demirbaş, 2005: 35).” Bu konuda çok çalışma olmasına rağmen liderlik anlayışının duruma ve koşullara göre değişiklik göstereceğini ve dinamik bir yönünün olduğunu unutmamak gerekir.

#### 3.2 Liderlik Özellikleri ve Yetenekleri

Liderlik, diğer insanlar için bir vizyon yaratma, vizyonu gerçek yaşama dönüştürme ve devam ettirme gücüne sahip olma sürecidir. Kişisel özellikler ve yeteneklerden elde edilen etkileme gücünü kullanarak lider olunabilir. Ayrıca çeşitli hiyerarşik kademelere göre liderin sahip olması gereken beceri ve özellik miktarı farklı olacaktır. Kamu işletmelerinde kurumsal ve düşünsel özellikler daha fazla üst yönetimlerde görevli liderler için önemlidir. Alt kademe liderleri için ise organizasyon koşullarını iyileştirmede teknik bilgi ve beceri önem kazanmaktadır.



İhtiyaç duyulan beceri ve özellik miktarı	Kurumsal	Kurumsal	Kurumsal
	Yönetsel	Yönetsel	Yönetsel
	Teknik	Teknik	Teknik
	Alt Kademe Yöneticisi	Orta Kademe Yöneticisi	Üst Kademe Yöneticisi

Şekil 3.1. Hiyerarşi Kademeleri ile Liderlerin Sahip Olmaları Gereken Özelliklerin İlişkilerini Gösteren Grafik

Kaynak: Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, 1998, İstanbul, s.396.

Yine de kamu yönetiminde bir lider görev yeri organizasyonda hangi kademe olursa olsun insan ilişkilerinde iyi olmalıdır ve işini çok iyi bilmelidir, takım içinde görev alabilecek seviyede, takım çalışmasına yatkın olmalıdır.

“Etkili liderlerin gösterdikleri bazı özellikler aşağıda belirtilmiştir:

- Esneklik,
- Hırs,
- Zekâ,
- Kararlılık,
- Sosyal çevrenin bilincinde olmak,
- Sorumluluk almada istekli olmak,
- Yaratıcılık,
- Sebatkâr olmak,
- Enerjik olmak,
- Strese dayanabilmek (Verma, 1996: 212).”

Bu özelliklerin bazıları kişilikle ilgili olsa da belli bir eğitim programı izlenerek bu liderlik özellikleri kazanılabilir. Bunun oranları değişik bir araştırma konusuna girer. Her yönetici lider olamaz, liderliği başaramaz. Çok iyi eğitim almış veya çok çalışan bir yönetici çalışanların ruhuna seslenmiyorsa, onları harekete geçirip sinerji yaratamıyorsa liderlikten söz edilemez. Liderlik kişileri süsleyerek oluşturulmaz, zor koşullar liderleri yaratır.

“Eğitim, çalışma ve deneyim yöneticilere başarı için (iyi bir lider olma yolunda) gereksinim duyacağı zorunlu sahip olunması gereken özellikleri kazanmada yardımcı olabilir. Bu yetenekler aşağıdadır:

- Kavramsal yetenekler,
- Sosyal yetenekler,
- Diplomatik yetenekler,
- İletişim yetenekleri,
- Yönetimsel (idari) yetenekler (Verma, 1996: 213).”

“Lider, kendi tarzının farkında olmalıdır. Liderler örgütsel kültürü yaratır, oluşturur, buna karşılık, kültürler gelecek nesil liderlerini oluştururlar. Büyüyen örgütte, kültür oluşumunda ve güçlendirilmesinde görüş ve yetenek sahibi olmalıdır. Açık ve uyumlu mesajlar vermeli, kararlı ve sabırlı olmalıdır. Lider, becerikli bir değişim yöneticisi olmalıdır. Gerekirse, eski kültürel varsayımları barındıran kişilerin görev yerini değiştirmek gibi uç önlemleri alacak otorite ve yetkisi olmalıdır (Öktem, 1993: 115).” Kamu yönetimi gibi vatandaşın beklentilerinin ve devletin gereksinimlerinin hızla değiştiği ve dönüşümün hissedildiği bir yönetim alanında bu noktalar çok önemlidir.

Bu arada Miller’a göre “iş deneyiminin (tecrübesinin) liderlik gelişimi ve etkinliğine olumlu yönde katkısı vardır ve on yıllık bir tecrübe ile bir yıllık bir tecrübe arasında bu konuda önemli bir fark bulunmaktadır (Miller, 2012: 4).” Çalışma hayatında zorluklarla karşılaşıldıkça kazanılan tecrübe zamanla hata yapmamayı ve doğru kararlar vermeyi öğretmekte, bir anlamda lider adayına değer kazandırmaktadır.

Belirtmek gerekir ki; çalışanları yüreklendirmek, çalışan amaçları ile organizasyon amaçlarını örtüştürmek önem kazanmaktadır. Unutulmamalıdır ki; “verimliliğin öneminin giderek arttığı ülkelerde, motivasyon ve verimliliği artıran tek faktör olmamakla birlikte mutlak etkili bir faktör konumundadır (Ölçer, 2005: 20).”

### 3.3. Liderlik Prensipleri

Liderlik prensiplerini liderlik özellikleriyle ve davranışlarıyla birlikte izlemek ve uygulamak kamu yöneticilerini organizasyon çalışanlarının, diğer yöneticilerin ve üst yönetimin gözünde daha iyi bir konuma getirecektir.

“Bu prensipler bir yönetimin teknik, kavramsal ve insani boyutlarıyla açıklanabilir (Verma, 1996: 213)”:

- Bir vizyona ve bu vizyonu gerçekleştirmeye yönelik cesarete ve bağlılığa sahip olma,
- Teknik yeterlilikleri geliştirme,
- Kendini iyi tanıma ve bireysel gelişimi sağlama,
- Takım üyelerini tanıma ve kontrol etme (Kamu yönetiminde gerçekleştirilen projelerin takım çalışması mantığıyla gerçekleştirildiği düşünülmüştür.),
- Etkin bir iletişim kurma ve insanları bilgilendirme,
- Uzun dönemli verimliliği sağlama,
- Takım çalışmasını özendirme ve katılımı sağlama,
- Kusursuz ve zamanında kararlar almak,
- Takım üyelerini yetkilendirmek,
- Yeteneklerini ustalıkla kullanmak,
- Etkili bir dinleyici olmak ve yeni düşünceleri dinlemek, cesaretlendirmek,
- Yararlı bir geri besleme verebilme,
- Sorumluluk almaya istekli olmak ve sorumluluğu yerine getirmek.

### 3.4. Liderlik Koşulları

“Maxwell liderliğin belli koşullardan oluştuğunu ve bu koşulların öğrenilebileceğini, koşulların liderliğin temeli olduğunu belirtmektedir. Koşullar kesin olan, değiştirilmesi zor olan kurallar bütünüdür (Maxwell, 1999: 5).” Kamu çalışanlarının birer takım üyesi olarak görülmesi ve yöneticilerin bu takımın lideri olmaları gerektiğinden hareketle kamu yöneticisine de bu koşullarla birlikte yeni bir anlayış getirilebilir. Maxwell’in liderlik koşulları özetle, geniş ufuk, etkileme, süreç, denizcilik, iletişim, sağlam

zemin, saygı, sevgi, çekim gücü, bağlantı kurma, iç çember, yetki verme, yeniden üretim, ortaklık, zafer, büyük an, öncelikler, özveri, zamanlama, büyük gelişim ve miras koşullarıdır (Maxwell, 1999: 5).

Maxwell'in liderlik koşullarını kamu yönetimine uyarladığımızda aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir:

- Kamu yönetimde lider büyük düşünmelidir.
- Kamu yönetimde lider takım üyelerini etkilemelidir.
- Kamu yönetimde lider süreci iyi yönetmelidir.
- Atılacak adımları kamu yönetimde lider önceden plânlamalıdır.
- Kamu yönetimde lider sözünü dinletmelidir.
- Kamu yönetimde lider güvenilir olmak zorundadır.
- Kamu yönetimde lider takım üyeleri üzerinde saygınlık uyandırmalıdır.
- Kamu yönetimde lider güçlü sezgilere sahip olmalıdır.
- Kamu yönetimde lider takımının çekim merkezidir.
- Kamu yönetimde lider gereksinim duyulduğunu hissederek ve yardım eder. Kalbini kullanır.
- Kamu yönetimde lider takım üyelerinin gücünden güç alır. Gücünü artırır.
- Kamu yönetimde lider yetki vererek takım üyelerine güvendiğini gösterir, onlar rakip değil ortaktırlar. Yüksek derecede güvenmelidir.
- Kamu yönetimde lider önceki kamu liderlerinin yönetici, lider adayıydı.
- İnsanlar tanıdıkları ve güvendikleri insanlarla, aynı yolda olmak isterler. Bu kamu için de geçerlidir.
- Kamu yönetimde lider ne yapıp eder takımıyla birlikte görevleri başarılı bir şekilde yerine getirir.
- Kritik durumlarda verilecek iyi bir karar başarıyı getirir. Kamu yönetimde lider ne yaparsa başarı gelecek, ne yapmaz ise başarıyı etkilemeyecek bilir.
- Kamu yönetimde lider koşullara göre personelini kendine tercih edebilmelidir.
- Zaman yönetimi konusunda kamu lideri uzman olmalıdır.
- Kamu yönetimde liderler yerlerini doldurabilecek liderleri yaratabilmelidir.
- Kamu yönetimde liderler görev süresi bittiğinde gerçekten iyi bir hatıra bırakmalıdır.
- Kamu yönetiminin lideri iyi bir lider yetiştirmelidir. İnsanların ömrünün sonunda bırakacağı dikili ve verimli bir ağacı olmalıdır. Miras isim olabileceği gibi, kamu kurumunda kurulan sistem ve anlayış da olabilir.

### 3.5. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik seviyesini artırmak ve lider olabilmek için bir çok kuram ortaya atılmıştır, bu konuda bir çok düşünce ileri sürülmüştür. Liderlik takım üyelerini amaca doğru yönlendirmede bir etkileme sürecidir. Lider olmada izlenmesi gereken bir çok yol vardır. Bu konuda çeşitli yaklaşımlar söz konusudur.

“Aşağıda liderliği açıklayan beş genel yaklaşım anlatılmıştır.

- Kişisel özellik yaklaşımı,
- Davranışçı yaklaşım,
- Durumsallık yaklaşımı,
- Doğal liderlik yaklaşımı,
- Etkileyici (karizmatik) liderlik yaklaşımı (Verma, 1996: 213).”

### 3.5.1. Kişisel Özellikler Yaklaşımı

Kişisel özellikler yaklaşımında liderliğin kişisel özelliklerle doğru orantılı olduğu, lider olmada kişisel özelliklerin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin teknik ve yönetsel zeka seviyesi, kişisel olgunluk ve ilgi sahasının genişliği, iç motivasyonun sağlam olması ve hedef odaklı olma, takım üyelerinin değerlerine ve gereksinimlerine saygılı olma, analiz ve sentez yapabilme yeteneği, iyi iletişim kurabilme gibi kişisel özellikler liderlik seviyesini belirler.

Fakat bu yaklaşımın kesin olmadığı, çok zeki ve yetenekli olmasına rağmen, etkileyici olamayan ve liderlik yapamayan örneklerle tartışmaya açıktır. Kamu yönetimde de teknik yeteneklere fazlasıyla sahip ve iyi bir eğitim, öğrenim geçmişine sahip olmasına rağmen çalışanlarını etkileyemeyen yönetici örneklerine rastlanabilmektedir.

### 3.5.2. Davranışçı Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım liderliği kişisel özelliklerle ilgili değil faaliyetlerle inceler, açıklar. Onların ne yaptıklarıyla ve işleri nasıl yaptıklarıyla ilgilenir. Davranışsal yaklaşımın iki boyutu vardır. Göreve yönelik boyutu ve ilişkilerle ilgili boyutu. Göreve yönelik boyutta yapılan, başarılı işin kalitesi ve miktarı üzerine odaklanma vardır. İlişkiler boyutunda ise takım üyelerini destekleme ve ortak hedefe yönlendirme, kişisel tatmini sağlama, ödüllendirme, tanınma gibi kişisel hedeflere yardımcı olma, çalışanları mutlu kılma, çalışanları yaratıcı olmaya teşvik etme ve pozitif takviye, güçlendirme söz konusudur.

Kamu yönetimde liderlerin özellikle çalışanlarını destekleme ve takdir etme konularında idarenin kendilerine verdiği anayasal bir yetki olan “takdir yetkisi”ni suiistimal ederek taraflı davranmaması gerekir. Davranışlarda ve kararlarda tarafsız davranılarak doğru işleri yapan ve organizasyonu geliştiren, değer yaratmaların ön plana çıkarılması gerekir.

### 3.5.3. Durumsallık Yaklaşımı

“Durumsallık yaklaşımına göre liderin davranışlarını etkileyen dört farklı kavram vardır:

1. Takım liderinin kişisel özellikleri,
2. Takım üyelerinin kişisel özellikleri,
3. Takımın özellikleri,
4. Organizasyonun, bölümün ve takımın yapısı (Verma, 1996: 214).”

Bu kavramlar liderin davranışlarını etkiler. Liderlik süreci karmaşık bir süreçtir. Bu konuda genelleme yapılamaz. Liderliğin olabilmesi lidere bağlı olduğu kadar diğer bileşenlere de bağlıdır. Örneğin demokratik bir yönetici çalışanlar arasında lider gözüyle görülebilir demek bazen doğru olmayabilir. Çalışanlar yöneticilerinde farklı özellikler arayabilir.

Kamu yönetiminin çok farklı alanlarda icra edilmesi ihtiyaç duyulan lider tipini de farklılaştıracaktır. Hiyerarşinin çok önemli olduğu bir organizasyon ile akademik faaliyetlerin, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin önemli olduğu bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu lider tipi farklı olacaktır.

### 3.5.4. Doğal Liderlik Yaklaşımı

Liderliği neden-sonuç ilişkileri ile açıklar. Doğal koşullar lideri yaratır. Etkili liderler doğru nedenleri teşhis eder ve doğruyu uygular. Uygulamada lider kendini belli eder.

Kamu yönetimi alanında da gerçekten kapsamlı bir sorunun içinden kimsenin çıkamadığı durumlarda ortaya çıkan ve soruna sağlıklı bir yaklaşımla yaklaşım, teşhisi yerinde yapıp sorunu çözüme kavuşturan lider örnekleri mevcuttur.

### **3.5.5. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Karizmatik liderlik yaklaşımı doğal liderliğin bir uzantısı gibi düşünülebilir. Karizmatik lider geniş bir vizyona sahiptir. Yeni fırsatlar yaratır ve değişimi olumlu yönlendirir. Takım üyelerinin gelişimini sağlar. Onları etkiler ve davranışlarını kontrol eder. Bu tip liderlerde üstün bir güven duygusu vardır. Ne yapmaları gerektiğini, ne yapmamaları gerektiğini iyi bilirler. Yüksek bir manevi güçleri vardır.

“Karizmatik liderler ekonomik, sosyal, politik gerilim anlarında öne fırlarlar. Yerleşik değerler sorgulandığında ya da reddedildiğinde, geçmiş geleneklerden hoşnutsuzluk acı verici bir hal aldığına, işleri yapmanın yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ya da felâket tehdidi olduğunda belirirler. Karizmatik liderler var olan olanaksız durumdan kurtuluş vaadini taşıyan bir mesaj ve bir program getirirler (Werner, 1993: 32).”

Karizmatik liderler dönüştürücü liderler olarak ta isimlendirilirler. Takım üyelerini yüksek bir manevi duyguyla başarıya yönlendirirler ve organizasyon hedeflerini gerçekleştirirler. İletişimcidirler ve parlak vizyonları sayesinde hedefleri iyi belirlerler. Yeni bir vizyon yaratırlar. Bir anlamda değişim mühendisidirler. Organizasyon çalışanlarının hedefleri ile yönetimin hedefini örtüşürürler.

Kamu kurumlarının hantal yapısını, yeni teknolojiyi ve bilgi sistemlerini kullanarak çağdaş hale getiren liderler bu özelliklere sahip karizmatik liderlerdir.

Bu liderlik yaklaşımlarının doğru kabul edildiği ortamlar vardır. Doğru kabul edilmediği ortamlar da vardır. Bunlar işletmenin yapısına, organizasyon kültürüne ve çalışanların, yöneticilerin kültürüne, değer yargılarına göre değişebilir. Yine günümüzde geçmişle bu günü birleştiren transaksyonel liderlik anlayışı ile bu günle geleceği birleştiren tranformasyonel (dönüştürücü) liderlik anlayışı vardır. Transaksyonel liderler geçmişteki yararlı işleri devam ettirirler ve bunları geleceğe aktarırlar. Günümüze uyarlarlar. Dönüştürücü liderler ise astlarının yeteneklerini görüp onları geleceğe ve hedeflere yönlendirirler, ileri görüşlülükler, ufuk ötesini görürler.

## **SONUÇ**

Liderlik dinamik bir süreçtir ve belirli bir tanımını yapmak zordur. “Genel bir tanım olarak liderlik; işleri kişilerin saygısını kazanarak, onların rızası ile onların güvenini sağlayarak, adaletli olarak yaptırabilmektir (Verma, 1996: 220).”

Saygınlık ve güven duygusu liderlik için kritik sözcüklerdir. Zorlama ve baskı liderlikte kullanılamaz. Liderlikte bir grup çalışanı, insanı etkilemek, onları hedefe yönlendirmek, onların amacı ile organizasyonun amacını örtüşürmek, takım haline getirmek anlayış olarak kabul edilmiştir.

“İdari anlamda liderlik organizasyonu, çevresiyle birlikte özellikle makro seviyede gerekli değişimi gerçekleştirerek ve uygun bir organizasyon kültürü yaratarak dengeleme, yola getirme sürecidir. Bir anlamda “büyük resmi” görebilmektir (Montgom-

ery, 2003: 221).”

Bir lider takımında demokratik yöntemleri kullanarak çalışanların güçlerini çoğaltır diğer bir ifadeyle sinerji yaratır, takım gücü oluşturur. Lider diğer çalışanlar üzerinde baskın olan biri değildir. Kamu lideri gerçekleştirilen projelerin yaşam döngüsü içerisinde diğer takım elemanlarına destek sağlayan, onlara bilgi veren, zor anlarda yönlendirme yapan ve çalışanları teşvik edip moral verendir.

Liderlik ile yöneticilik aynı kavramlar değildir. Bazı yöneticiler aynı zamanda liderdirler, bazı liderler de yöneticidirler ama her yönetici aynı zamanda liderdir demek doğru olmaz. Liderlik etmek ile yönetmek aynı kavramlar değildir. Yöneticilik insan ilişkilerini kapsadığı gibi davranışsal olmayan özellikleri de kapsar. Liderlik ise davranışlarla icra edilir.

Kamu çevresinde elbette bütün kamu yöneticileri aynı zamanda liderdir demek doğru olmaz fakat kamu yönetiminde özellikle takım olarak hareket etme ve takım olarak çalışma durumu kamu yöneticilerine liderlik özelliği kazandırma da çok etkilidir. Kamuda gerçekleştirilen projeler bir grup, bir takım olarak ele alındığından, sorunlar proje takımlarıyla çözüme kavuşturulduğundan burada yönetici olanların strateji geliştirme, amaçları ve hedefleri belirleme gibi görevleri de başarıyla gerçekleştirmeleri gerekir. Bu da iyi bir liderlik ile olur. Kısaca bir kamu yöneticisi aynı zamanda lider olmalıdır denilebilir. Çünkü sorun çözecek ve verimliliği elde edecek takımı oluşturmak ve hedefe yönlendirmek, görev bölümü yapma kontrolü sağlamak basit bir yönetimle gerçekleştirilemez. Etkin bir liderlik ile başarılı olunur.

Lider takım içinde arkadaşlık duygusunu geliştirir, karşılıklı güveni en üst seviyeye çıkararak, takım üyelerinin en yüksek performans ile çalışmasını sağlar ve çalışılabilir bir kurumsal ortam yaratır. Takım ruhunu yaratmak çok önemlidir. Yönetimde kullanılan karar verme, organize etme, plânlama gibi fonksiyonlar kamu yönetiminde çoğu zaman değişik kültürlerden gelen çalışanları yönlendirmede önem kazanır. Herkesi ortak değerlerde buluşturmak iyi bir liderin sayesinde olur. Liderin çalışanları yüreklendirmesi yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesini hızlandırır.

“Liderlikten yoksun yöneticilik uygulamaları; önce astlara, sonra kuruma ve dolayısıyla yönetimin çevresindeki tüm faktörlere zarar vermektedir (Özsalmanlı, 2005: 145).”

Liderin ve yöneticinin özellikle odaklandığı konular çizelgede belirtilmiştir. Liderler etkin olmaya odaklanırken yöneticiler verimliliğe odaklanmışlardır. Önemli olan çalışanlara ortak hedefleri iyi anlatmak ve onları motive ederek her alandaki çıktıyı başarılı bir şekilde görmektir. Takım ruhu için liderlik vazgeçilmez bir özelliktir. Yöneticilik ve liderlik gerekirse senteze ulaşmalıdır.

### **Çizelge 4.1. Lider Mi Yönetici Mi?**

Kaynak: Vijay K. Verma and R. M. Wideman, Project Manager to Project Leader? (Kamu Yönetimine Uyarlanmıştır.), Project Management Institute, 1994, s. 627-633.

**Lider Mi Yönetici Mi?**

<u>Liderin odaklandığı konular</u>	<u>Yöneticinin odaklandığı konular</u>
Vizyon	Hedefler
Ne üretiyoruz/sunuyoruz ve niçin satıyoruz?	Nasıl ve ne zaman olduğunu anlatmak
Uzun menzil	Kısa menzil
İnsanlar	Organizasyon ve yapısı
Demokrasi	Otokrasi
Olanak tanıma	Engellemek
Geliştirme	Sürdürmek(var olan düzeni)
Meydan okuma	Uymak(itaat)
Yaratıcılık	Taklitçilik(örnek alma)
Yenilikçilik	İdarecilik
Politika	Kurallar
Esneklik	Kararlılık
Risk(fırsatları bulma)	Risk(tehlikeden kaçınma)
Tepe noktası	Dip Nokta

**İyi liderler doğru işleri yaparlar - İyi yöneticiler işleri doğru yaparlar.**

“Hızla değişim yaşanan yönetim bilimi alanında, özel kesim örgütlenmelerini olduğu kadar kamu yönetimini de zorlayan gelişmeler, özellikle bilgi teknolojilerinin gelişimine uyarlanabilen, etkileşime açık ve duyarlı yaklaşımlar gerektirmektedir (Öktem ve Yıldız, 2002: 1).”

“Kamu kesiminde gelişimin sağlanması için verimliliğin artırılmasını hedefleyen, süreçleri iyileştirmeye yönelik, sorumluluk-yetki ve azami katılım ilkelerini yönetsel sürecin işlevleri haline getiren, performans odaklı, toplumsal kalite anlayışını ön planda tutan bir dönüşümün hayata geçirilmesi gerekli hale gelmiştir (Aydın ve Öktem, 2009: 140).”

“Kamuda ekonomik etkinliği azaltan diğer nedenlerin yanı sıra iş süreçlerinde etkinliğin sağlanamaması, kamu tarafından yaratılan katma değer düşük olmasının önemli bir nedenidir (DPT BT Stratejisi, 2006: 13).”

Yukarıda belirtilen görüşlerden yola çıkılarak; var olan verimlilik sorunu, katma değer yaratma sorunu, bilgiyi etkin kullanma ve gereğini yapma sorunu, dönüşümü yönetme sorunu gibi birçok konuyu çözüme kavuşturmak ve kamu yönetimini geleceğe hazırlamak maksadıyla çeşitli pozisyonlarda görevli olan yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları ve değişimi yönetebilmeleri konuları önem kazanmaktadır.

Genel bir düşünceyle kamu yönetiminde de iyi bir lider vizyon sahibi olarak belirir. Ufuk ötesini görebilenler lider olabilirler. Lider yönetici organizasyonunu iyi tanır, olanaklarını iyi tahlil eder ve başarıya ulaşmak için kaynaklarını en etkin şekilde kullanmayı bilir.

“Liderlik, doğru unvana sahip olmaktan ibaret değildir. Büyük bir işyerinde veya projede prestijli bir konuma sahip olmak yetmez. Liderliğin sorumluluklarını üstlenebilmek için bazı kişisel özelliklere sahip olmak gerekir. Bunlardan ilki tutkudur. Çıkkılan

yolculuğa ve varılacak yere kendini adamamış bir lideri kimse izlemez (Hammer, 1995: 27).”

Kamu yönetiminde lider gerçekleştirilecek projelerin ismini duyunca heyecanlanmalı ve takım üyelerine bu heyecanı verebilmelidir. Kamu yönetiminde liderlik diğer kişileri, takım üyelerini etkilemeyi ve onları hedefe yönlendirmeyi gerektirir. Bu yolda bir beceri ister.

Bu liderlik aşağıdaki gereksinimleri (Verma, 1996: 220) aklı getirir:

- Varılacak yeri önceden görebilme (kamu hedefleri),
- Oraya gitmek için (hedefe) açıklanabilir, zorunlu bir neden,
- Yapılacaklarla ilgili genel bir istikamet ve gerçekçi bir zamanlama (zamanlamayı ve bütçeyi kapsayacak şekilde yönetim plâni),
- İstekli bir takımı etkileyebilecek bir kapasite ve bu takımı çalıştırabilme (takım çalışmasını beslemek ve geliştirmek).

Kamu kurumlarında liderin nasıl olması gerektiği de diğer liderlik tanımları göz önünde bulundurularak aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- Etkili bir kamu yönetiminde lider çok iyi bir iletişimci olmalıdır.
- Zor anlarda stresi en aza indirmeli, olaylara sakinlikle, soğukkanlılıkla yanıt verebilmeli ve esnek olmalıdır.
- Başarılı kamu liderleri takımlarıyla birlikte başarılı olurlar, ortak hareketle başarıyı yakalarlar.
- İyi kamu liderleri özel ikna ve etkileme taktiklerine sahiptirler, çevrelerini bu sayede çok iyi yönlendirirler, etkilerler. Çizelge 4.2. Kamu Liderliği

**Kaynak: \*Verma, Vijay K., The Human Aspects of Project Management (Kamu Yönetimine Uyarlanmıştır), PMI Inc., 1996, USA., s.220.**

Çalışanları ve hizmet götürüleni (müşteriyi) dinle.*
Çalışanların kalbine hükmet ve onları cesaretlendir, teşvik et.*
Gerçek bir takım gibi davran ve yüksek performansı hedefle.*
Önünü iyi gör daha da önemlisi geleceği de gör.*
Kamu yararını gözet.
Etkin olmaya odaklan.
Sosyalleşmeyi ihmal etme.
Kaliteden ödün verme ve çevrene kaliteyi götür.*
Değişime ve yeniliklere önem ver.
Çalışanları ötekileştirme, yüreklendir.
Devletini ve vatandaşını sev, saygı duy.
<u>Politika</u>
Esneklik
Risk(fırsatları bulma)
Tepe noktası

“İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinmelerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinmelerini de karşılamaya çalışmalıdırlar (Öğüt, 2004: 286).”



## **İyi bir liderin kim olduğu önemli değil, ne yaptığı önemlidir.**

Yeni kamu yönetimi ve yönetişim kavramlarının tartışıldığı günümüzde işleri doğru yapmak yerine doğru işleri tespit edip yapmak önem kazanmaktadır. Bilgi toplumu çerçevesinde bilgiyi, değişimi ve organizasyonu yönetebilmek için, doğru işleri yapmak için "liderlik" önemli bir araçtır.

## **KAYNAKLAR**

Aydın, Ercüment, Öktem, M.K., Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine, Sosyo-ekonomi Dergisi, 2009-1.

Balay, Refik, Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 37, Sayı 2, 2004.

Bilgi Toplumu Stratejisi(2006-2010), Devlet Planlama Teşkilatı, 2006.

Buluç, Bekir, Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri, Yeni Türkiye Dergisi, 4(19), 1998.

Cleveland, Harlan, The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Global Information Society, Public Administration Review, Vol.45, No. 1 (Jan.-Feb., 1985), s.188.

Cohen, Jean-Claude, Pons, Martine, Kamu Yönetiminde Ofis Teknolojileri Üzerine, Amme İdaresi Dergisi(Çeviren: M.K. Öktem), Cilt 22, Sayı 2, 1989'dan ayrı bası, Ankara.

Demirbaş, Altan, TSK Kuruluşunda Bulunan Fabrika ve Benzeri Birimlerde Uygulanan Proje Takım Liderliği ile Sivil Organizasyonlarda Uygulanan Proje Takım Liderliğinin Karşılaştırılması ve İhtiyaçların Belirlenmesi, Hava Harp Okulu Yüksek Lisans Tezi, 2005, İstanbul.

Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, 1998, İstanbul.

Eren, Veysel, Durna, Ufuk, Kamu Hizmetlerinin Daha İyi Görülebilmesi İçin Alternatif Bir Yönetim Yaklaşımı: Elektronik Devlet, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Nu: 32, 2005, İstanbul.

Giritli, İsmet ve diğerleri, İdare Hukuku, Der Yayınları, 2011, İstanbul.

Hammer, Michael ve diğerleri, Değişim Mühendisliği Devrimi(çeviren: Sinem Gül), Sabah Yayınları, 1995, İstanbul.

Leblebici, Doğan N., 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, Cilt:32 Nu:1, s.61.

Maxwell, John, Liderlik Yasaları(çeviren: İbrahim Şener) (Kamu Yönetimine Uyarlanmıştır), Beyaz Yayınları, 1999, İstanbul.

Miller, P., Leader Development- what we know and where to now, Singapore Management Review, Asia-Pacific Journal of Management Theory and Practice, vol.34, no.1, 2012.

Montgomery, Van Wart, Public-Sector Leadership Theory: An Assessment, Public Administration Review, Vol.63, No.2, 2003, s.221.

Öğüt, Adem vd., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr.

Öktem, M.Kemal, Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3, 1991, Ankara.

Öktem, M.Kemal, Örgütsel Önderlik, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 2, 1993, Ankara.

Öktem, M.Kemal, Seçkiner, Ezgi, Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetimi Bağlamında Bireyin Yeri: Vatandaş mı Tüketici mi?, H.Ü. Tüketici-Pazar-Araştırma-Danışma Test ve Eğitim Merkezi Tüketici Yazıları(2), 2010.

Öktem, M.Kemal ve Yıldız, Mete, Kamu Yönetimi ve Bilgi

Teknolojileri, SÜ Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2002.

Ölçer, Ferit, Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 25, 2005.

Özer, M.Akif, Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi, Sayıştay Dergisi, sayı:59.

Özsalmanlı, Ayşe Yıldız, Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005.

Pekgözlü, İpek, e-Devlet Projelerinin Yönetilmesi: PolNet Projesi Örneği, Sosyo Ekonomi Dergisi, 2012-1 Ocak-Haziran.

Sullivan, Gordon ve diğerleri, Umut Bir Yöntem Olamaz (çeviren: Ayşe Bilge Dicleli), Boyner Holding Yayınları, 1997, İstanbul.

Tonta, Yaşar, Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Bilgi Toplumu ve Hizmetleri Paneli, 1999, İstanbul.

Verma, Vijay K., The Human Aspects of Project Management (Kamu Yönetimine Uyarlanmıştır), PMI Inc., 1996, USA.

Vijay K. Verma and R. M. Wideman, Project Manager to Project Leader? (Kamu Yönetimine Uyarlanmıştır), Project Management Institute, 1994.

www.bilgitoplumu.gov.tr, E-Dönüşüm Türkiye Projesi, 2010.

Werner, Isabel, Liderlik ve Yönetim (çeviren: Vedat Üner), Rota Yayıncılık, 1993, İstanbul.