

TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMİNDE LİDERLİK VE LİDER YÖNETİCİLİK

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Yıldız ÖZSALMANLI

DEÜ, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü

I- GİRİŞ

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

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

Ayrıca bilinmektedir ki örgütlerde bazı değişiklikler fazla rahatsızlık vermez, çünkü örgütsel büyüme, gelişme ve yenilik sürecinin bir göstergesi olarak ortaya çıkarlar. Bazı değişimler ise örgütsel yaşamı dolayısıyla personelin yaşamını etkileyebilir ve kalıcı değişiklikler oluşturabilir. Yeni rakipler, teknolojik değişme, liderlik tarzındaki değişiklikler, örgüt yaşamında köklü yenilikleri getirirler. Bu durumda örgüt bir takım çalışmalar yapmak zorunda kalabilir. (Artan, 1997: 103)

İşte bu açıdan kamu yönetiminde “*liderlik ve lider yöneticilik vasıfları*” önemli bir konu olmaktadır.

Bu nedenle aşağıdaki çalışmada “*liderlik*” ve “*lider yöneticilik*” üzerine bilimsel görüşlere yer verilmiş ve Türkiye kamu yönetimindeki mevcut “*yöneticilik*” anlayışı eleştirilerek, bu konuda yeni öneriler getirilmiştir.

II- LİDERLİK KAVRAMI, GELİŞİMİ VE LİDER TİPLERİ

Lider; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kimsedir. Bir örgütte şu etkenler bulunur: (Mc Gregor, 1970: 130)

- Örgütün amaçları, yapısı, görevleri
- Liderin kişisel özellikleri
- Personelin gereksinimleri, kişisel özellikleri ve davranışları
- Toplumsal, ekonomik ve siyasal çevre

Liderlik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Liderlik için zeka, eğitim ve deneyim önemlidir. Liderler sadece yeni grupların oluşmasında değil, aynı zamanda üyelerinin karşıt mesleki bağlılıkları nedeniyle parçalanabilecek duruma gelmiş grupları birleştirip, bir arada tutmak için de görev yaparlar (**Simon vd.: 93-94**).

Liderlik davranışları ile lider davranışları arasında fark vardır. *Liderlik davranışları* belirli bir davranış grubuna girmesine karşın, *liderin davranışları* hem liderlik, hem de liderin davranışlarını kapsar. Liderlik davranışları, ortak bir sorunun çözümü için etkileşim yapısı kurmak, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri, iletişim kanallarını ve örgütün işleyişini belirtmek, örgüt içinde güven, saygı, içtenlik ve arkadaşlık oluşturarak, yönetim anlayışını gerçekleştirmeyi gerektirir. Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, liderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grup kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup gereksinimlerini karşıladığının üyelerce görülmesi, grubun yaşama ve başarısını sağlaması gerekir. Örgütte planlama eksiklikleri, değişen çevre koşulları, örgütün havası, iletişim sistemi, kararlara katılma, toplumsal denetim, statü ve roller gibi örgütün iç dinamikleri ile örgüt üyelerinin diğer örgütlerle ve dış çevre ile ilişkileri, sürekli değişiklik istekleri, örgüt üyelerinin beklentileri ile güdeleri arasındaki uyumsuzluk örgütte lidere duyulan gereksinimin başlıca nedenleridir (**Genç, 1998: 181-187**).

Max Weber, *lider tiplerini* şöyle belirtmiştir:

✓ Geleneksel lider: Geleneklere bağlı lider tipidir.

✓ *Karizmatik lider*: Belirli bir toplumun tarihsel, geleneksel, ekonomik, toplumsal ve kültürel koşulların hazırladığı bir ortamın adamıdır. O, devrimci niteliğe sahiptir. *Doğuştan* yada *doğal lider* de denilir.

✓ Yasal lider: Yönetme ve emretme gücünü yasalardan alır.

✓ *Teknokratik lider*: Bir konudaki uzmanlığı ile kendini kabul ettirir.

Bir başka görüşe göre *lider tipleri* aşağıdaki gibi ayrılmaktadır:

• *Ürkek tip lider*: İnsana ve üretime ilgisi az, vaktini başarısızlık korku ve endişesiyle geçiren liderlerdir.

• *Arkadaş tipi lider*: İnsana çok değer veren, insanla arkadaşlık kurmak isteyen, astlarının kendisini sevmesini ve işlerinde mutlu olmasını isteyen lider tipidir.

• *Kurnaz tip lider*: Üretim ve insana ilgiyi belli düzeyde ve dengede tutmak isteyen uzlaşmacı bir tutum isteyen lider tipidir.

• *Başaran tip lider*: Hem insana, hem de üretime fazla değer veren, bir işi bitirince yeni işler arayan, örgütte karşılıklı güven ve saygı ilişkisi içinde işleri yürütmek isteyen lider tipidir.

Yukarıdaki örneklerinde görüldüğü gibi çok değişik özellikler taşıyan lider tiplerine rastlanır. Bu konuda yapılan bir araştırma "*yönetim kafesi*" olarak bilinen şemanın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Buna göre lider tipleri şöyle belirtilebilir: (**Sabuncuoğlu ve Tokol, 1987: 119**)

☆ *Liberal lider*: İnsana ve üretime pek değer vermeyen, sadece özgürlüğü savunan lider tipi.

☆ *Hümanist lider*: İnsana aşırı önem veren, üretimi ikinci plana iten lider tipi.

☆ *Tath-sert lider*: İnsana ve üretime eşit ölçüde önem veren ve biraz da paternalist lider tipi.

✧ *Demokratik lider*: İşe ve kişiye maksimum düzeyde önem verilmesini savunan lider tipi.

Diğer taraftan *liderlik*, insanların grup olarak yaşamaya başladığı çağlarda ortaya çıkmıştır. Gruplar halinde yaşayan insanların güç mücadelesi yada liderlik yarışı sürekli varlığını hissettirmiştir. (Özalp- Koparal-Berberoğlu, 1996: 123-126)

❖ *Lider özellikleri yaklaşımı*: 1930 ve 1940'lı yıllarda liderlikte etkinlik sağlanabilmesi için, fiziksel görünüm, ileriye görebilme, üstün enerji, karşı konulamaz etkileme gücü gibi özellikler üzerinde durulmuştur. Daha sonraki dönemlerde motivasyon ve belirli yetenekler önem kazanmıştır: Özgüven, inisiyatif kullanabilme, akılcılık, kararlılık, mücadele adamı, riske girebilme gibi.

❖ *Liderlik davranışı ile ilgili yaklaşım*: Bu yaklaşımda liderin izleyici yada astları ile ve amaca yönelik faaliyetler ile ilişkileri ele alınır. Bu yaklaşımın ana düşüncesi, lideri etkili ve başarılı yapan unsurun liderlik davranışı olduğudur.

❖ *Davranışsal yaklaşım çerçevesinde*: Liderin izleyicileri ile etkileşim biçimi, yetki devri yaklaşımı, amaçların ve kararların ne şekilde ortaya konduğu vb. incelenir. Liderlik tarzı, yöneticinin astlarını motive etmek için yetki ve gücü kullanım biçimi, karar alma sürecindeki tutumu ve örgüt içindeki tercihlerinin bir karışımıdır.

Liderliği davranışsal açıdan açıklayan diğer unsur *karar alma süreci*dir. Tablo 1'de görüldüğü gibi bu tutumlar en katı olandan, en serbest olana uzanır ve *Tannenbaum-Schmidt* tarafından geliştirilmiştir. *Otokratik liderlik tarzı*, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı bir ortamı ifade eder. *Katılımcı liderlik tarzının* temelinde astların karar sürecine katılması vardır. Astların kararlara katılımı, tablo 1'de görüldüğü gibi değişik boyutlardadır. Astların kararlara katılmasındaki en önemli belirleyici etken, yöneticini bu konuya olumlu yaklaşımıdır.

<i>Otokratik yönetim</i> : Yönetici kararları alır ve astlarına bildirir. Yönetici kararları açıklar. Yönetici kararları bildirir ve soruları dinler.
<i>Katılımcı yönetim</i> : Yönetici değişime uğrayacak öneri niteliğinde kararlar sunar. Yönetici sorunları ortaya koyar, verileri sunar ve karar verir.
<i>Serbest yönetim</i> : Yönetici çalışanların kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde faaliyet göstermesine izin verir. Astları bağımsız davranmaya ve inisiyatif kullanmaya teşvik eder.

Tablo 1 – Liderlik davranışı ve karar alma süreci

Her ortam için en uygun bir liderlik tarzından söz edilemeyebilir. Çünkü bu ortama göre değişir. *Liderlik tarzını etkileyen unsurlar*; örgütün içinde bulunduğu koşullar, astların nitelikleri ve yeterliliği, üstlerin yaklaşımı, üst yönetimin yaklaşımı, toplumsal ve kültürel değerlerdir ve bunlar *liderlikte durumsallık* olarak belirtilebilir. Aşağıda liderlik yaklaşımlarına ilişkin bir tabloya yer verilmiştir.

Yaklaşımlar Uygulamalar	Tam otokratik liderlik	İhlımlı otokratik liderlik	Danışmacı liderlik	Katılımcı liderlik
Amaç belirleme	Üst yönetimce gerçekleştirildi.	Zaman zaman astlara başvurulur.	Astların görüşü alınır.	İlgili herkesin katılımı sağlanır.
Karar alma	Astların katılımı yok.	Astların katılımı az ve danışma biçiminde.	Astlara danışılır ve görüşleri değerlendirilir.	Tüm basamaklara yayılmıştır.
İletişim	Yukarıdan aşağıya tek yönlü	Çoklukla yukarıdan aşağıya	Yukarıdan aşağıya Aşağıdan yukarıya	Çok yönlü-Dikey iki yönlü ve yatay
Motivasyon türü	Negatif-cezalandırma	Çoklukla cezalandırıcı	Çoklukla ödüllendirici	Pozitif-ödüllendirici
Yetki devri	Yok	Çok az	kısmen	fazla

Tablo 2- Liderlik yaklaşımları ve uygulamaları

Davranışsal açıdan liderlik yaklaşımını araştıran bir başka sınıflandırma, yöneticinin örgüt içindeki tercihleri ile ilgilidir. Bu sınıflandırma, *işe yönelik ve bireylere yönelik liderlik modellerini* ele alır. Bu modeller 1945'te Ohio Üniversitesinde başlatılan çalışmaların sonucudur. Bir yöneticinin yapmadığı halde *olumlu liderlik davranışı* açısından üzerinde durulması gerekenler:

- Astlardan yardım/görüş istememek,
- Astların niteliklerinden çok kuralları dikkate almak,
- Geri besleme sonuçları üzerinde yeterince durmamak,
- Astların eleştiri ve şikayetlerini duymamayı tercih etmek,
- Astları bilgilendirmemek,
- Astlarda sorumluluk bilincinin geliştirilmesine önem vermemek.

Yukarıda belirtilenler ülkemiz kamu yönetimi sisteminde yöneticilik açısından çoğunlukla karşı karşıya bulunulan durumlardır. Bu maddelerde belirtilenleri uygulamak yöneticiyi, personeli arasında *istenmeyen yönetici* konumuna getirdiği gibi; personelinin motivasyonunu düşürüp, iş stresini artıran yeni bir faktör olarak da gelişebilmektedir.

III- LİDER YÖNETİCİLİK VE NİTELİKLERİ

Günümüzde liderler ve lider yöneticiler, klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahiptir. Çünkü çağımız, örgütsel ve yönetsel bakımdan karmaşık ve bütünlük bir yapı arz etmektedir. (Peker ve Aytürk, 2000: 55-61)

Lider yöneticilik, öğrenilebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç'luk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. *Lider yöneticilik*, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Nitekim *Leroy Eims'in* de ifade ettiği gibi "*Lider*, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir." Diğer yandan *lider*; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. *Lider*; "Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz." diyen kişidir.

Liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir:

- ❖ Karizmatik olmak
- ❖ Misyon sahibi olmak
- ❖ Vizyon sahibi olmak
- ❖ Güçlü olmak
- ❖ Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak
- ❖ Hırslı ve heyecanlı olmak
- ❖ Etkili iletişim kurmak
- ❖ Üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak
- ❖ Pozitif(olumlu) olmak
- ❖ İnançlı olmak

- ❖ Azimli ve çok çalışkan olmak
- ❖ Başarılı ve olumlu bir imajı olmak
- ❖ Etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak
- ❖ Güven duymak ve güvenilir olmak
- ❖ Genel kültür sahibi olmak
- ❖ Cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak
- ❖ Kararlı ve tutarlı olmak
- ❖ Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak
- ❖ Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak
- ❖ Hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak
- ❖ Zamanı iyi kullanmak
- ❖ Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak

Liderlik aslında kişide ya vardır ya da yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirilebildiği de bilinen bir gerçektir. Bu liderlik, yönetici geliştirme programlarına katılma ve takip etme ile ve biraz da bu konuda istek ve azim gösterme neticesinde geliştirilebilir.

IV-LİDER YÖNETİCİLERİN İŞLEVLERİ VE GÖREVLERİ

Aşağıda lider yöneticilerin işlevleri ile görevleri sıralanmıştır. Bunlar şöyle belirtilebilir: (Peker, 1995: 61-66)

- ✓ Amaç ve politika belirlemek, ilke ve hedefleri tespit etmek
- ✓ Temsil niteliği taşımak
- ✓ Ekip kurmak ve ekip çalışması yapmak
- ✓ Sorun çözmek
- ✓ Karar vermek
- ✓ Hakemlik yapmak
- ✓ Koordinatör olmak
- ✓ İlham vermek ve güdülemek
- ✓ Önerilerde bulunmak
- ✓ Örnek olmak
- ✓ Öncü ve rehber olmak
- ✓ İnsan odaklı olmak
- ✓ Sosyal yönlü ve dışa dönük olmak
- ✓ Disiplinli olmak ve disiplini akıllıca kullanmak
- ✓ Fırsatları değerlendirmek
- ✓ Dinlemek
- ✓ Hizmet etmek ve hizmete önem vermek
- ✓ Güvenlik sağlamak
- ✓ İşbirliği sağlamak
- ✓ Baskı gruplarını önemsemek

- ✓ Paylaşımçı ve katılımcı olmak
- ✓ Risk almak
- ✓ Sorumluluk almak
- ✓ Takdir etmek ve tecziye etmek
- ✓ Liderliği korumak

Geleceğin yöneticilerinin bu gibi kriterlere dikkat etmeleri gereği bulunmaktadır.

V-LİDER YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİÇİMLERİ ile YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ

Lider yönetici örgütte insana, insan kalitesine, insanın eğitimine ve gelişimine önem verir. (Peker, 1995: 66-68)

Lider yönetici için;

- Örgütte insanın mevkii, statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetkisi ne olursa olsun, önce onun “İnsan” olduğu önemlidir.
- Personelin, mal/hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyeti önemlidir.
- İşyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı önemlidir.

Lider yönetici;

- Üretilen mal/hizmetlerden sorumlu olduğu kadar, çalışanların kalitesinden ve gelişmesinden de sorumludur.
 - Çalışanların hataları üzerine değil, iyi davranışları ve başarıları üzerine yönelir. Hataları cezalandırmaya değil, düzeltmeye çalışır; iyi davranışları ödüllendirir.
 - Kapısı herkese açıktır. Personelinin odasına, bürosuna gider, personeliyle işyerinde görüşür ve toplantı yapar.
 - Astlarını adları ve unvanlarıyla tanır, onlara daima adlarıyla hitap eder.
 - Personelinin özel, ailesel ve sosyal yaşamıyla ilgilenir.
 - Merkezde/taşra örgütünde bulunan en uç personelle bile doğrudan temas kurar, görüşür ve kendisine önem verdiğini gösterir.
 - Kendi söz ve hareketleriyle çalışanlara örnek ve rehber olur. Sözüne davranışına yansıtmaya ve tutarlı olmaya önem verir.
 - Herkese karşı adil olmaya özen gösterir. Herkesi tarafsız olarak değerlendirir.
 - Çalışanların daha iyi yetişmesini ve gelişmesini sağlamak için eğitim programları, kurslar, konferanslar, paneller ve seminerler düzenler. Çalışanların gelişmesini ve yükselmesini temin eder.
 - Sosyal yönlüdür, dışa dönüktür. Örgüt içinde sosyal etkinlikler düzenler ve düzenlenenlere katılır.
 - Örgütsel ve kişisel sorunların çözümüne yardımcı olur.
 - Çalışanlara yol göstermeye, rehberlik etmeye ve yöneltmeye çalışır. Astlarına inisiyatif tanır, sorumluluk almalarını sağlar.
 - O, tek adam değildir, ekip oluşturur, ekibiyle çalışır, bir koordinatördür.
- Bununla birlikte *Konosuke Matsushita* şöyle demektedir:

“100 çalışmanız olduğunda öne geçersiniz, sizi takip ederler. 1 000 çalışmanız olduğunda ortada olursunuz ve onları ortadan idare edersiniz. 10 000 çalışmanız olduğunda, arkada kalırsınız ve onları arkadan sevk ve idare edersiniz.”

VI-LİDER YÖNETİCİLİĞİN MESLEK OLMASI VE GELİŞTİRİLMESİ

Günümüzde sanayi işletmelerinde bile *patron yönetici* yerini *profesyonel yöneticiye* bırakmaktadır. Artık yönetici; dinamik, riskten korkmayan, yükselmeye açık ve para ile çalışan kimsedir. Profesyonel yönetici, örgüt personelini ve uzmanları eşgüdümlemeler, kararları onaylar, politikalara daha az karışır. Konusunda iyi bir eğitim görmüş, bilimsel araştırma planlama ve insan ilişkilerine güvenen, liderlik davranışlarını yönetici davranışlarıyla uzlaştırmaya çalışan kişidir. (Ergun ve Polat, 1978: 157-158)

Liderlik kavramı, başta yönetim bilimleri olmak üzere siyaset bilimi, toplum bilimi, psikoloji ve eğitim bilimlerinin ilgi alanındadır. Liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi için;

- ✓ koşullar ve amaçlar
- ✓ lider kişilik
- ✓ izleyicilerin bir araya gelmesi gerekir.

Bu bağlamda *liderlik sürecinin* başlaması için bir takım koşullar ve ulaşılmak istenen amaçlar olmalıdır. Bunlar bir örgütün finansal kriz dönemi, değişim dönemi, yeniden yapılanması ile ilgili durumlar olabilir. Ayrıca liderin kişisel özellikleri, amaca ve ortama göre değişiklik göstermekle beraber, aşağıdaki gibi genel bir açıklama da yapılabilir:

- *Fiziksel özellikler*: Görüntü, enerji, dinamiklik
- *Zeka ve yetenek*: Kararlılık, amaca ulaşma, bilgi, akıcı konuşma
- *İşe yönelik özellikler*: Başarı güdüsü, mükemmellik, sorumluluk duygusu, görev bilinci
- *Toplumsal özellikler*: İnkna yeteneği, işbirliği sağlama, popüler ve prestij sahibi olma, toplumsal ilişkilerde rahatlık, değişen durumlara uyum.

Liderliğin söz konusu olabilmesi için, izleyicileri olmalıdır. Liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır. Aksi durumda liderin, tek başına olması bir şey ifade etmez. Liderin personelini amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güçtür. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir ve kişiseldir. *Yönlendirilebilme yeteneği/güç kaynakları ise*, karizmatik özellikler, bilgi, uzmanlık; para, ceza, ödül, fiziksel güç vd. olarak belirtilebilir. (Özalp- Koparal- Berberoğlu, 1996: 120-122)

Lider yönetici geliştirilmesindeki amaç, profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme, ileriye görebilme; isabetli karar verme davranışı gösterebilme yeteneği kazandırmaktır. Burada yöneticinin, yöneticilik yapacağı örgütün özelliklerini anlaması ve değerlemesi önemlidir. Bu yönü ile kişiseldir, bu faaliyetlerin örgüt tarafından düzenlenmesi beklenemez. Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti hedefli toplam kalite yönetimi başta yaratıcılık olmak üzere, müşteri odaklılık, sürekli gelişme(süreç odaklılık), istatistik, katılımcı yönetim, sıfır stok, önleyici kalite çemberleri, iyileştirme çemberleri, kalite komiteleri, işe en yatkın olanın o işi en iyi bildiği ve onu geliştirebileceği gibi pek çok kavramı veren yeni yönetim anlayışı ülkemiz yönetimi, siyasal parti örgütleri, kamu örgütleri ve mal üreten örgütler için geçerli ve bir fırsattır. (Peker, 1995: 31 ve 251)

VII- YÖNETİM İLE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

P.F. Drucker, verimliliğin işi doğru yapmak, etkinliğin ise doğru işi yapmak olduğunu söylemektedir. *Yönetimsel verimlilik ise*, yöneticinin planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerin yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle, en fazla çıktıyı almasıdır. Açık, kabul edilebilir bir amaç ile rasyonel, esnek, optimal bir zamana sahip, dengeli ve örgütün gücüne uygun bir planı, ancak liderlik özelliklerini taşıyan bir *yönetici* yapabilir. Planların uygulamaya konulabilmesi için örgütlenme de istenen biçimde gerçekleşmelidir. *Yönetici* hiçbir zaman faaliyetlerin planlara denk bir biçimde yürüyeceğini düşünmemelidir. Çünkü onlar tahminidir. Planlardan sapmalar mümkündür. (**Bingöl, 1996: 247-250**)

Faaliyetlerin uyumlaştırılması evresinde ise *yöneticinin* eşgüdüm sağlayabilme yeteneği devreye girer. İyi bir liderin özellikleri arasında, kişiler arası iletişim kurma da yer alır. Diğer yandan gerek personel seçimi, eğitimi ve yükseltilmesi; gerekse ücretlendirme, halkla ilişkiler, başarımların değerlendirilmesi ve diğer hususlarda *liderlik*, kendini açıkça gösterir. Sonuç olarak örgütlerin asli ve tali amaçlarına ulaşabilmesi için birinci koşul, ya liderlik özelliklerine sahip kişilerin yönetim kademelerine getirilmesi ya da yönetim kademelerine getirilmiş kişilerin *liderlik* özelliklerini kendilerinde taşımalarıdır.

VIII- YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için kullanır. *Yetki*; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Liderse, gücünü/izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini sürdürebilmek için, izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmek durumundadır. Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır. *Lider* kavramı, gerçek anlamı ile kullanıldığında ortada yasal bir yetki yoktur. Liderin yasal bir pozisyona gelerek yönetme hakkını elde etmesi "*liderliğin kurumsallaşması süreci*" olarak ifade edilebilir. Örgütlerde artık hızla lider tipi davranışlar tercih edilmektedir. İnsanlar artık yönetilmek istememekte ve kendilerine yol gösterilmesini beklemektedir. (**Özalp- Koparal- Berberoğlu, 1996: 122-123**)

IX- GRUP VE LİDERLİK OLUŞUMU

Bıçimsel olmayan gruplarda liderlik oluşumu atama ile değil, grup üyeleri arasından birinin kişilik gücü ile kazanılır. Hemen her grubun informel bir lideri vardır. Bu liderin sahip olduğu statü ve yetki gruptaki diğer bireyler tarafından kabul edilerek benimsendiği ölçüde, üyeler bu liderlere itaat ederler. Informel gruplarda, gruba lider arasında sürekli bir ilişki vardır. Grup lideri grup içinde farklı fikirde olan üyeler arasında anlaşma sağlar; grubu sendika, diğer gruplar ve nezaretçilere karşı temsil eder ve savunur. Bazı durumlarda grup içinde birden fazla lider olabilir. Örneğin grup, ücret sorunu ile ilgili konularda bir üyesini lider olarak seçerken; insan ilişkileri ve eğlence programlarının düzenlenmesinde de başka bir üyesine liderlik görevi verebilir. Bu yönüyle grup içinde her an bir üye başka bir etkinliğin lideri olabilir. Grup liderlerinin grubu idare biçimi de grup bağlılığını etkileyebilir. Faydalı bir lider; üyeler arasındaki uyuşmazlıkları çözümler, gruba yeni katılanlara yardımcı olur, bireyler arası etkileşimi artırır. (**Özalp ve Sabuncuoğlu, 1997: 129-130 ve 118**)

X- DEĞERLENDİRMELER

Ülkemizde kamu kuruluşlarında üst ve orta düzey yöneticiler genellikle tepeden atanmakta; bu konuda, ilgili kurumdaki personelin (özellikle astların) görüşü sorulmamakta ve dikkate alınmamaktadır. Dolayısıyla üst ve orta düzey yöneticiler, kendilerini sadece atandıkları üst kişi/kurumlara karşı sorumlu hisseder bir yönetim politikası uygulamaktadırlar. Sonuçta üst/orta düzey yöneticiler, astlarına ve vatandaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaktadır. Böylece otoriter, kararlara katılımın olmadığı/olmadığı, kararların gizli alındığı, hakkında karar alınan ilgili personele bile durumdan haber/bilgi verilmediği bir KPY anlayışı ile karşı karşıya kalmaktadır.

Ast personelin “hakkındaki bir konu ile ilgili” yöneticilerine soru bile soramadığı, unvanı ne olursa olsun, kıdem ve unvan açısından yükselse de, hatta nice başarılar ve kurumuna katkılar getirirse de; yine o atanmış üstlerince dikkate alınmadığı bir yapı oluşmuştur.

İşte bunlar kamu kurumlarında *liderliğin ve lider yöneticiliğin* olmamasının sonuçlarıdır. Bu amaçla yukarıda; burada değinilen bu tür olaylara bir çözüm ve öneri olarak düşünülen *liderlik ve lider yöneticilikle* ilgili bir çalışma sunulmuştur.

Sistem o hale gelmiştir ki; ya sistemin işleyişine uyulacak yada kişi bu sistemi terk edecek veya hak arayışına girerek/sistemi düzeltmek isteyecek ve tabii ki sonuçta sistemden çıkarılmayla karşılaşacaktır. Bu da biz kamu yöneticiler adına, Türk kamu yönetimi için çok üzücü durumlardır.

Bu konularda itiraz ve konuşma fırsatları arandığında personel; üste karşı gelmek, saygısızlık etmekle suçlanabilmektedir. Personel orta vadeli bir karar alarak, sadece susarak, haksızlıkların telafisini ve hak olarak geri dönüşünü zamana bırakmaktadır. Bilinmektedir ki; kamu kuruluşlarında genellikle kurumsallaşma sağlanamamakta ve kişisel politikalar hakim kılınmaktadır. Kişi sesini çıkarır ise, haklıyken haksız duruma düşebilir ve hakkını ararken bir de siciline olumsuz bir puan alabilir. Bu yönüyle personel başarımlarını değerlendirmelerinin(sicil) gizli biçimde; kurul olmaksızın yapılması ve subjektif değerlendirmeleri ortaya çıkarması üzücüdür. Sonuçta personel de orta yolcu bir memur davranışı sergilemek durumunda kalabilmektedir. Ne yazık ki bu sorunlar, sistemimizde yoğun olarak görülmekte ve hissedilmektedir.

Kısaca liderlik yetisini taşımayan yöneticiler, maalesef sistemimizde çoktur. Liderlikten yoksun yöneticilik uygulamaları; önce astlara, sonra kuruma ve dolayısıyla yönetimin çevresindeki tüm faktörlere ve nihayet KPY sistemine zarar vermektedir. İşte bunların sistemden acilen uzaklaştırılması ve yukarıdaki çalışmada belirtilen özelliklere haiz lider yöneticilerin ve çoğunlukla gençlerin getirilmesi sistemin reforme edilmesi açısından kanımızca çok faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- ARTAN, İnci (1997), “Örgütsel Gelişme ve Değişme”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Tevruz, Suna (Edt.), Şelale Matb., Ankara, s.103
- Mc GREGOR, Douglas (1970), **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, Çev. Doğan Energin, ODTÜ Yayını, Ankara, s.130’dan aktaran: Genç, Turan(1998), **Kamu Yönetimi**, Seçkin Yayınevi, Ankara, s.181.
- SIMON vd., age.s. 93-94’dan aktaran: Genç, Turan (1998), **Kamu Yönetimi**, age; s.181
- GENÇ, Turan (1998), **Kamu Yönetimi**, age, s. 181-187.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TOKOL Tuncer (1987), **İşletme I, II**, Örnek Kitabevi, Bursa 1987, s.119

**TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNDE
LİDERLİK VE LİDER YÖNETİCİLİK**

- ÖZALP, İnan- Kopalal, CELİL-BERBEROĞLU, Güneş (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, Özalp, İnan (Edt.), AÜ. AÖF. Yay. No 951, Eskişehir, s. 122-126.
- PEKER, Ömer ve AYTÜRK, Nihat (2000), **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, s. 55-61
- PEKER, Ömer (1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayını no 258, Ankara , s.61-68.
- ERGUN, Turgay ve POLAT (1978), Aykut, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayını, Ankara, age. 157-158
- ÖZALP, İnan- Kopalal, CELİL- BERBEROĞLU Güneş(1996), **Yönetim ve Organizasyon**, age s. 31; 120-122 ve 251
- BİNGÖL, Dursun (1996) **Personel Yönetimi**, 2. baskı, Bata Basım Yay. Dağ. İstanbul, s.247-250
- ÖZKALP, Enver ve SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), Özkalp, Enver (Edt.), **Örgütlerde Davranış**, AÜ. AÖF. Yayınları 116, Eskişehir, s.129-130 ve 118