

Araştırma Makalesi / Research Article

BÜROKRATLAR NASIL LİDER OLUR?

Namık Kemal ÖZTÜRK*

öz

Kamu ve özel organizasyonlarda yeni yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve rekabetin artması yeni liderlik tiplerini ortaya çıkarmaktadır. Liderlik alanında daha önce uygulanan birçok yöntem artık anlamsız hale gelmekte ve değersizleşmektedir. Yeterli sermaye birikimine ve tasarruf imkânına sahip olmayan birçok ülke ekonomik kaynaklarının sınırlı olmasından dolayı kalkınma ve teknolojik gelişmeye kaynak ayırmakta sıkıntı çekmektedir. Bu ülkeler kamu hizmetlerine acil ihtiyaç duyulmasından dolayı zaten sınırlı olan kaynaklarının büyük bir çoğunluğunu bu alanlardan ziyade doğrudan hizmet ve altyapı yatırımlarına ayırmaktadır. Bu nedenle teknolojinin geliştirilmesi ve yeni yönetim tekniklerinin bulunması için, eldeki kaynakları daha iyi kullanacak liderlere ihtiyaç vardır. Özellikle kamu yönetiminde üst düzeyde çalışan yöneticiler, ülkelerinin sermaye açıklarını uygulayacakları etkili liderlik teknikleriyle giderilmesine büyük katkı sağlayabilirler. Bu nedenle liderlik kamu yönetimi açısından da gittikçe önem kazanan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Liderler sınırlı kaynakları iyi kullanarak ve ellerindeki insan gücünün potansiyelini harekete geçirerek bu sermaye açığını kapatabilirler. Bu bakımdan başarılı olmak isteyen yöneticiler kendilerine yeni nitelikler kazandırmak durumundadırlar. Sadece teknik bilgiye sahip olmak yeterli değildir. Bu bilgiyi her geçen gün geliştirmek, güncellemek ve yeniliklere öncü olmak da gerekir. İşte bunu sağlamak için elindeki beşeri sermayeyi iyi kullanan liderlere eskisinden daha çok ihtiyaç vardır. Çünkü ancak iyi bir lider bürokratik yapılardan kaynaklanan olumsuzlukları ortadan kaldırılabılır ve teknolojik gelişimlere bir kapı açabilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Bürokratlar ve Liderlik, Liderlik Tarzları.

* Prof. Dr. Muğla Sıtkı Koçman Üniv. İİBF. Kamu Yönetimi Bölümü, nkozturk@mu.edu.tr.
ORCID: 0000000272644791



HOW BUREAUCRATS BECOME LEADERS?

ASBTRACT

New management practices in public and private organizations are becoming more widespread and increasing competition leads to new types of leadership. Many of the methods previously applied in the field of leadership are becoming meaningless and devalued. Many countries that do not have sufficient capital accumulation and savings have difficulty in allocating resources for development and technological development due to their limited economic resources. Due to the urgent need for public services, these countries devote most of their already limited resources to direct service and infrastructure investments rather than to these areas. Therefore, there is a need for leaders who can make better use of the resources available to develop technology and find new management techniques. In particular, executives who work at a high level in public administration can contribute greatly to the elimination of capital deficits in their countries through effective leadership techniques. For this reason, leadership is becoming an increasingly important phenomenon in terms of public administration. Leaders can close this capital deficit by making good use of limited resources and mobilizing the potential of their manpower. Managers who want to be successful in this respect have to acquire new qualifications. Just technical knowledge is not enough. It is also necessary to develop, update and pioneer innovations. To achieve this, there is a need for leaders who use human capital well. Because only a good leader can eliminate the negative effects of bureaucratic structures and open the door to technological developments.

Keywords: Leadership, Bureaucrats And Leadership, Leadership Styles.

GİRİŞ

Yeni ürün ve teknoloji geliştirmek için organizasyonların etkili yöneticilere sahip olması gerekliliği yadsınamaz bir gerçeklik olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle organizasyonların etkili yöneticiler bularak bu yarışa hazırlanmaları büyük önem taşımaktadır. Etkili yöneticiler dendiğinde ise akla ilk gelen kavram liderliktir. Son yıllarda başta ölçek geliştirme olmak üzere farklı liderlik tiplerinin tespiti ve bu tiplerin farklı durumlarda analizini ele alan çalışmalar hızla artmaktadır. Bu artış esasında konunun hem önemini göstermesi hem de araştırma alanının dinamik bir yapıda olduğunun anlaşılması bakımından son derece önemlidir. Üstelik bu çalışmaların ekonomik bakımdan çok fazla sorunu olmayan gelişmiş ülkelerde yoğunlaşmış olması konunun stratejik bakımdan da önemli olduğunun tipik bir göstergesidir.

Özellikle Türkiye gibi teknoloji açığını hızla kapatmak ve yeni teknolojilerin sunduğu imkânları kullanmak isteyen ülkeler bakımından sadece siyasi liderlik yeterli değildir. Başta üniversiteler olmak üzere birçok kamu kurumunda (Tübitak, Aselsan, Tai vb.) çalışan üst düzey yöneticilerin liderliği öğrenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri, teknoloji ve bilgi açığının hızla kapatılması bakımından önemli bir husustur. En iyi lider öğrenen liderdir düsturundan hareketle liderlerin sürekli bir eğitim ve gelişim sürecinde olmaları gerekmektedir. Liderlerin başarılı olmalarında en önemli unsur eğitim, öğrenme ve yeniliklere açık olmadır (Delice vd., 2011:46). Burada konumuz bakımından anahtar niteliğindeki soru bürokratlar lider olabilir mi? sorusu değil, bürokratlar nasıl lider olabilir sorusudur? Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, liderliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yetenek olduğunu göz önüne alarak, özellikle kamu yönetiminde üst düzeyde çalışan yöneticilere nasıl lider olacaklarına dair öneriler sunmaktadır. Başka bir ifadeyle bu çalışma, liderlik yapmak isteyen kamu yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri yönünde bilinçli olarak hareket etmelerine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Liderlik konusunda farklı alanlarda çok sayıda çalışma olmasına rağmen bürokratlara nasıl lider olabileceklerini gösteren çalışmalar Türkiye özelinde değerlendirdiğimizde yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla bu çalışmanın, Türkçe yazında bu yöndeki eksikliğin giderilmesine küçük de olsa bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

1. LİDERLİK YAZINI: KISA BİR TARİHÇE

Liderlik kavramı, yönetim biliminin siyaset biliminden transfer ettiği bir kavramdır ve etkili yöneticileri ifade eder. Gerek kamu gerekse özel yönetim örgütleri açısından fark yaratan bir etkinlik ve öncülüğü anlatan bu kavram son yıllarda gittikçe daha çok ön plana çıkmaktadır. 1900'lü yılların başlarında akademik bir alan olarak ortaya çıkan liderlik çalışmaları günümüzde oldukça yaygınlaşmış ve önemli hale gelmiştir. Amerika ve Avrupa'da bu alanlarda her yıl çok sayıda eser yayınlanmakta ve inceleme yapılmaktadır. Örneğin 1998 yılında yapılan bir araştırmada farklı alanlarda liderlik konusunda 5000'den fazla çalışmanın ve 350'den fazla da liderlik tanımının yapıldığı söylenmektedir (Karkın, 2004: 45). Günümüze kadar bu çalışmaların bütün Dünya ölçeğinde birkaç yüz binli rakamlara ulaştığını söylemek yanlış olmaz.

Kamu organizasyonlarında liderliğin gittikçe daha önemli olmasının üç temel nedenden kaynaklandığı söylenmektedir. Bunlardan birincisi, kamu yönetiminde hesap verebilirliğin artmasıdır. Hesap verebilirliğin yükselmesi birçok alanda yenilikçi uygulamaların devreye alınmasına ve yeni nesil yöneticilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İkincisi, siyasi hesap verebilirlikle ilgilidir. Siyasetçiler halka hem kendi yaptıkları hem de personelin yaptıkları/ yapmadıkları işlerden dolayı hesap verme konumundadırlar. Dolayısıyla halka karşı hesap verme konumunda olan siyasetçiler, kendi bürokratlarını daha sıkı takip etmekte ve yaptıkları işlerle yakından ilgilenmektedirler. Üçüncüsü ise yeni yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve rekabetin artması yeni teknikleri ve liderlik tiplerini/stillerini gündeme getirmektedir (Şahin vd., 2015:81). Daha önce uygulanan birçok yöntem artık anlamsız hale gelmekte ve değersizleşmektedir. Bu bakımdan başarılı olmak isteyen yöneticiler kendilerine yeni nitelikler kazandırmak durumundadırlar. Çünkü artık teknoloji neredeyse her gün değişmekte ve özellikle bilişim teknolojisindeki değişimi yakalamak gittikçe zorlaşmaktadır. Devletler gittikçe daha çok bilgisayar ve internet uygulamalarını hayata geçirmekte, bu alanda hizmet sunumu maliyetlerin düşük ve güvenilir olmasından dolayı gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu nedenle sadece teknik bilgiye sahip olmak yeterli değildir. Bu bilgiyi her geçen gün geliştirmek, güncellemek ve yeniliklere öncü olmak da gerekir. İşte bunu sağlamak için elindeki beşeri ve fiziki sermayeyi iyi kullanan liderlere ihtiyaç vardır (Demirbaş, Öktem., 2013:93).

Çünkü ancak iyi bir liderlik ile hiyerarşik yapılardan kaynaklanan olumsuzluklar ortadan kaldırılabılır ve teknolojik gelişimlere bir kapı açılabilir.

1980'li yıllardan itibaren Batı ülkelerinde başlayan geleneksel kamu yönetimi modelinden yeni kamu işletmeciliğine doğru gelişen paradigma değişikliği kamu yöneticileri açısından kamu sektöründe oluşan yeni prensiplere uyum sağlama zorunluluğunu doğurmuştur. Özellikle üst ve orta düzeyde bulunan kamu yöneticilerinin, yeni kamu işletmeciliği ve kamu hizmeti modelinin gerektirdiği yönetici tipine uyum sağlamaları gerekmektedir (Köseçik vd., 2003;125). Batı ülkelerindeki bu dönüşüm sürecinin Türkiye bakımından da geçerli olduğunu belirtmemiz gerekir. Zira Türkiye'de de biraz geç kalınmış ve siyasi olarak büyük engeller çıkarılmış olmasına rağmen 80'li yıllarda başlayan dönüşüm süreci ancak 2000'li yıllarda uygulanabilme imkânı bulabilmiştir. Bu nedenle kamunun daha verimli, üretken ve yenilikçi olması büyük ölçüde bu örgütleri yöneten kişilerin yeni değişiklikleri ve gidişatı kavramaları ile mümkündür. Bu bakımdan özellikle üst düzeyde çalışan kamu yöneticilerinin liderliği, global Dünya'nın gidişatını görme ve buna hazırlıklı olma bakımından son derece önem taşımaktadır. Günümüzde kamu örgütlerini artık klasik geleneksel emir-komuta yöntemleriyle yönetmek belki mümkündür ama bunun ülkeye ve halka bir faydası yoktur. Bu açıdan liderlik uygulamaları gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Özellikle üst düzeyde çalışan kamu yöneticileri artan rekabet koşulları ve yeni yönetim paradigmaları doğrultusunda birçok sorunla uğraşmakta ve bu sorunları çözebilmek için ekip oluşturma ve bütün personelin motivasyonunu üst düzeye çıkarmak zorundadırlar. Bunu yaparken sadece astlarının davranışlarını değiştirmeyi değil, halkı gözetmeyi, onların istek ve çıkarlarını düşünmeyi de ön planda tutmaları gerekir (Şahin vd., 2015:75).

Kamu yönetiminde liderlik konusuna maalesef akademik yazında gerekli önemin verildiği söylenemez. Bu alanı doğrudan hedef alan yayınlanmış çalışmalar diğer ülkelerle kıyaslandığında oldukça sınırlı sayıdadır. Liderlik alanıyla ilgili ilk çalışma 1981 yılında Turgay Ergun tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kamu yönetiminde çeşitli bakanlıklarda ve bağlı kuruluşlarda orta ve üst düzeyde çalışan yöneticilerin önderlik davranışlarını tespit amacı güdülmüştür. Çalışmanın sonuçlarına göre kamu yöneticileri astlarına yetki devrederken isteksiz davranmakta ve merkezîyetçi bir yönetim anlayışı sergilemektedirler. (Ergun,



1981:25-28). Bu yönde bir diğer çalışma Sargut (2001) tarafından yapılmıştır. Sargut bu çalışmasında kısaca Türk toplumunun kültürel özelliklerinin batı ile uyuşmadığını ve yöneticilerin daha otoriter bir tavır gösterdiklerini tespit etmiştir. Sargut, bu nedenle Türk toplumunda liderlerin otokratik davranış sergilemesinin toplumsal yapıyla uyumlu olduğunu belirtmiştir (Sargut, 2001:228-235).

Doğrudan kamu yönetiminde liderlik konusunda yayımlanmış ilk çalışmalardan biri 2002 yılında Murat Yıldız'ın "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları" adlı makalesidir (Yıldız, 2002). Bu çalışma daha çok liderlik tanımları üzerinde durmakta, daha önce yapılan çalışmalar kısaca özetlenmektedir. Kösecik, Kapucu ve Sezer'in ortaklaşa yazdıkları 2003 tarihli makalede ise 1980'li yıllardan itibaren Dünya'da yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek için kamu yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri üzerinde durmakta ve özellikle kaymakamların bu dönüşümü ne ölçüde gerçekleştirdiğini anlamaya yönelik küçük ölçekli bir anket içermektedir. İlk çalışmalardan olmasına rağmen sorunların tespitine yönelik bir çalışma olmasından dolayı değerlidir (Kösecik vd. 2003). 2004 yılında yapılan bir diğer öncü çalışma Karkın'ın "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları" adlı çalışmasıdır. Karkın bu eserinde liderlik üzerine yapılan çalışmaları kısaca değerlendirmektedir. Liderlik teorilerinin de kısaca aktarıldığı bu çalışma liderlik konusunun kamu ve özel sektörde ele alınışına ve kültürel boyutlarına değinmektedir (Karkın, 2004). Bir diğer çalışma ise 2005 yılında Ayşe Yıldız Özsalmanlı tarafından yapılan "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik" adlı makaledir. Bu çalışmada Türk kamu yönetiminde siyasi atamalardan dolayı lider yetişmediği üzerinde durulmuş ve yöneticilerin takdir yetkilerinin yetersizliği vurgulanmıştır (Özsalmanlı, 2005). Yine 2005 yılında liderlikle ilgili bir çalışma Tengilimoğlu tarafından yapılmış, bu çalışmada kamu ve özel yönetim örgütlerinde liderliğin farklı yönleri ele alınmıştır. Bu çalışma sonucunda her iki yönetim örgütünde liderlik davranışı bakımından anlamlı bir farklılık elde edilememiş, özel sektör örgüt liderlerinin tutum ve davranışlarının kamuya nazaran daha arkadaşça, ilişkiye yönelik ve katılımcı olduğu tespit edilmiştir (Tengilimoğlu, 2005). 2007 yılında Ali Şahin ve Handan Temizel tarafından yapılan ve kamu yönetiminde liderlik algısını ele alan bir diğer çalışmada yöneticilerin astlara yerine getirilmesi mümkün olmayan emirler verdikleri, çalışmalarında motive etmedikleri, liyakate dikkat etmedikleri

ve değişimden uzak durdukları yolunda tespitler yapılmıştır (Şahin, Temizel, 2007:192). Daha sonra yapılan bazı çalışmalarda ise kamu yönetiminde liderlik olgusuna daha çok “mülki idare” açısından yaklaşıldığı (Taşdan, Gül, 2013) ve önemli olduğunu düşündüğümüz teknolojik gelişme ve insan kaynakları gibi hususların ihmal edildiği (Solmaz, 2018: 40) görülmektedir¹.

Akademideki tez yazınına baktığımızda ise 2000-2014 yıllarında doğrudan kamu yönetiminde liderliği inceleyen tez sayısı 3’tür. Oysa liderlik konusunda aynı yıllarda bütün sosyal bilimler alanında yapılan tez sayısı 1885’tir. Bu çalışmaların büyük bir kısmı işletme ve eğitim yönetimi alanlarıyla ilgilidir. Bunları titiz bir şekilde taradığımızda kamu yönetimi alanıyla ilgili olanların 44, siyaset bilimiyle alakalı olanların ise 12 olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda genellikle daha önce geliştirilmiş liderlik ölçekleri kullanılmakta, bu ölçeklerden hareketle liderlik özellikleri ele alınıp çalışanların yöneticileri hangi liderlik tipolojisi içinde gördükleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğu kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin lider olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur ve çalışanların liderlik algılaması ölçülmeye çalışılmıştır. Ancak bu varsayım aslında bir yanlışlığı içinde barındırmaktadır. Çünkü liderlik özellikleri tespit edilmeye çalışılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun liderlik özelliklerine sahip olup olmadıkları belli değildir. Dolayısıyla bu çalışmalar yanlış bir varsayım üzerine inşa edildiklerinden dolayı sonuçları da çok sağlıklı değildir. Bu tür çalışmaların öncelikle yöneticilerin lider niteliklerine ve bilgisine sahip olup olmadıkları test edildikten sonra yapılması gerekir.

2. LİDERLİK

Lider kavramına baktığımızda çok sayıda alanda yüzlerce tanımının yapıldığını belirtmek gerekir. Bu nedenle tanımlardan bazılarını aktarmak yerine bütün liderlik tanımlarında ortak noktaları ele almak ve liderliği bu yönüyle ifade etmek daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır. Bütün liderlik tanımlamalarını incelediğimizde üç temel hususun ön plana çıktığını söyleyebiliriz. Bunlar insan, etkileme ve amaç kavramları olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla liderliği insan, etkileme ve amaç kavramlarının iç içe geçtiği ve bunların arasında sürekli ve etkileşimsel ilişkilerin olduğu bir deneyim süreci olarak belirtebiliriz (Karkın, 2004:

¹ 2000-2010 yılları arasında Türkiye’de yayınlanmış liderlikle ilgili çalışmalarının kısa bir analizi için bkz. Şahin vd. 2015, s. 82-86.

45). Bu bakımdan liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve bir otoriteye sahip kişiyi ifade eder (Tetik, 2014:268).

Liderlik ve yöneticilik birbiriyle aynı muhteviyata sahip değildir. Liderler organizasyonun duygusal ve özel (manevi) kaynaklarını kullanırken, yöneticiler daha çok fiziksel kaynaklar üzerinde odaklanmayı tercih ederler. Kavram olarak liderlik, önde giden, öncü, yol gösterici, ufuk açıcı, hareket ve kanaat önderi gibi anlamlara sahiptir. Bu bakımdan etkinlikten çok etkililik ile ilgilenir ve doğru işleri yapan kişi olarak ön plana çıkar. Liderler daha çok uzun vadeli problemlere karşı çözüm bulurlar ve yeni fikirler geliştirerek organizasyonun önünü açarlar. Yöneticiler ise mevcut sorunlara kabul edilebilir çözümler bulurlar ve daha kısa dönemli bakış açlarına sahiptirler. Bir diğer temel farklılık ise yöneticilerin isteklerini güç kullanarak zorla yerine getirmelerine karşılık liderlerin daha çok kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirerek sonuca ulaşmalarıdır (Williams, 2007:451; Certo, 2009:387).

Hemen heralanda lider olabileceknitelikte insanlara rastlamak mümkündür. Bu açıdan organizasyonlar önemli bir lider kaynağı olarak değerlendirilebilirler. Atatürk, Bismarck, Churchill, Kennedy gibi hemen aklımıza gelen tarihi siyasi liderlerin yanında çok sayıda organizasyon liderleri de söz konusudur. Ford Motor'un kurucusu Henry Ford, Microsoft'un kurucusu Bill Gates ve Apple'ın kurucusu Steve Jobs gibi çok sayıda lider yönetici söz konusudur. Burada belirtilen kişilere bakarak liderliğin sıradan insanlarca yapılacak bir iş olmadığı ve az sayıda insanda bulunan yeteneklerden kaynaklandığı şeklinde bir anlayış ortaya çıkabilir. Bu türden yanlış anlaşılmanın ortadan kaldırılması için Bennis ve Nanus'un (1985) yaptıkları çalışma oldukça değerlidir. Bu çalışmada liderlik konusunda yanlış bilinen ve genel kabul gören çok sayıda husus açıklığa kavuşturulmuştur (Öztürk, 2015:154-156):

- Liderlik çok nadir rastlanan bir faaliyet değildir: Liderlik, sanılanın aksine çok nadir görülen bir olgu değildir. İnsanlar çok farklı alanlarda liderlik özelliği sergileyebilirler. Derneklerden sendikalara, değişik kulüplere kadar liderlik özelliği gösteren çok sayıda insan vardır.
- Liderlik doğuştan kazanılmaz, sonradan öğrenilir: Bazı insanların diğerlerinden daha fazla doğal yeteneklerinin olduğu bir gerçektir.

Benzer şekilde bazı konularda diğer insanlardan daha yetenekli insanların olabileceğini de kabul etmek lazım. Ancak bu liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu anlamına gelmez. Neredeyse her insanda birçok faaliyeti yapacak yetenek mevcuttur. Bu yetenekler daha sonra eğitimle ve pratik yapmakla geliştirilebilirler. Liderlikte böyle bir yetenektir. Herkeste liderlik potansiyeli olabilir. Bu potansiyeli harekete geçirmek ve liderlik niteliklerini öğrenmek ve uygulamak gerekir.

- Belli fiziksel bir liderlik tipi yoktur: Liderler de sıradan insanlar gibi uzun veya kısa boylu, düzgün veya kötü giyinimli, fiziksel bakımdan diğerlerinden ayrılan yönleri vb. özellikleri yoktur. Her liderin kendine has özelliklerinin olması belli bir lider tipinin varlığı anlamına gelmez.
- Liderler sadece organizasyonun üst yönetiminde var olmazlar: Üst düzey yöneticilerin lider davranışı göstermesi ile liderliğin sadece üst düzey birimlerde olması aynı şey değildir. Organizasyonların her kademesinde liderliğe ihtiyaç vardır. Liderlik, takım çalışmasından birim yönetimine kadar her alanda stratejik yönetim bakımından gereklidir.

2.1. Liderlik Özellikleri

Liderlik konusunda gerçekleri yansıtmayan birçok mit vardır. Liderlik eğitimle öğrenilir ve bunun gereğini yapan birçok insan lider olabilir. Liderlik öğrenilebilir bir şey olduğuna göre, her hangi bir organizasyonda önemli bir rol üstlenmek isteyenlerin liderliğin gereklerinin ne olduğunu ve kendi liderlik stillerini nasıl geliştirebileceklerini bilmeleri gerekir. Liderliğin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Öztürk, 2015:155-156; Delici vd.2012:42-44):

- Bütünlük ve güçlü bir kişisel ahlak. Bütünlük olguları derinlemesine algılamayı ve resmi tam görmeyi ifade eder. Liderler organizasyonu bir bütün olarak algılamalı ve davranışlarında bunu sürekli olarak gösterebilmelidirler. Bütün çalışanları organizasyonun bir parçası olarak algılamak ve aralarında hiçbir ayırım yapmamak bu açıdan önemlidir. Böyle yapabilmek için liderlerin tutarlı bir ahlaki çizgide bulunmaları gerekir. Dürüstlük ve güvenilirliğin liderliğin önemli özelliklerinden biri olduğu unutulmamalıdır.



- Başkalarına saygı. Güvenilir bir liderlik için başkalarına saygı göstermek önem taşır. Bu, insanları olduğu gibi kabul etmenin bir ön şarttır. Onlara saygılı davranmak ve onlar hakkında olumlu düşüncelere sahip olmak, onların da lidere saygı göstermesinin ön şarttır. İnsana saygı ve değer verildiğini gösteren bir teşekkür, bir selam, bir not ve bir çiçek gibi küçük ayrıntıların büyük etkilerinin olduğunu unutmamak lazımdır (Yiğit, 2002:18).
- Enerji, azim ve cesaret. Etkili liderliğin kaçınılmaz bir zorunluluğu ortalama insanın sahip olduğu enerjinin üzerine çıkabilmektir. Bu bakımdan uzun ve yorucu bir çalışma ortamına hazırlıklı olmak gerekir. Karşısına çıkan engellerden bıkmamalı ve sürekli olarak belirlediği hedefi gerçekleştirmenin yollarını aramalıdır.
- Ekip oluşturabilme yeteneği. Yöneticiler genellikle komite kurarak sorunları halletmeyi tercih ederler. Liderler ise ekip kurarak sorunları ele alırlar. Komitelerin gündemleri vardır. Takımların ise bir vizyonu vardır. Dolayısıyla liderlik bir vizyon işidir ve takım kurmayı bilmeyi gerektirir.
- Hatalardan ders alma. Liderler hata yapmaz veya yanlış düşünmez diye bir kural yoktur. Önemli olan hatalardan ve başarılarından bir şeyler öğrenmek ve kendi liderlik niteliklerini geliştirebilmektir.
- Vizyona sahip olma. Liderlerin vizyonu onların geleceğe bakışıdır. Lider insanlara paylaşacakları bir gelecek, bir ülkü ve hayal sunar (Bolat, 2010). Kısa dönemli çıktılara ve teferruata takılmak geleceği yakalamayı engelleyebilir. Bu nedenle liderler vizyonlarıyla uyumlu hedefler koyarak, takipçilerini hayallerine ortak ederek motivasyonu gerçekleştirirler.
- İnsanları güçlendirme yeteneği. Liderlerin önemli vasıflarından biri, birlikte çalıştığı insanları önceki durumlarından daha güçlü ve daha çok şey yapabilecekleri konuma getirmektir. İnsanların kapasitelerinin artırılması ile onların yapacakları işler ve alacakları sorumluluklarda artış olacaktır. Dolayısıyla çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmeleri daha çok çalışma ve yeni şeyler ortaya atmalarını sağlayacaktır. Bu durum organizasyonun bütününe yayıldığında stratejik hedefleri gerçekleştirilmesi daha kolay olacaktır. Bu açıdan yöneticiler astlarına

yetki verirken onları cesaretlendirmeli, hata yapmaktan korkmamalarını sağlamalı ve yaratıcı olmalarını teşvik etmelidirler.

- İnsanlarla iletişim kurma becerisi. Karşılarındaki kişi veya gruba düşüncelerini açıkça ifade edebilmek ve onların görüşlerini alabilmek için liderlerin iyi iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Örgütlerin gittikçe büyümesi iletişim zorluklarına yol açan önemli bir faktördür. Sağlıklı bir iletişim olmadan hiçbir yönetim fonksiyonu yerine getirilemez. Liderler, kurumlarının işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli bölümler ve örgütün yakın, uzak ve dâhili çevresi arasında bilgi ve düşünce alışverişini gerçekleştirmek durumundadırlar (Yiğit, 2002:19).

2.2. Bürokratlar için İlave Liderlik Özellikleri

Bürokratların liderlik özelliklerini ele alan ve onları yönlendiren çalışmalar maalesef ülkemizde oldukça kısıtlıdır. Türkiye’de liderlik dendiğinde siyasi liderlik akla gelmektedir ama bu alanda da yeterince çalışma yapılmamıştır (Ateş, Bektaş, 2018: 283). Liderliğin öğrenilebilir bir husus olması ve her organizasyonda lider özelliklerine sahip insanların bulunmasından dolayı kamu yönetiminde çalışan bürokratların da lider olabilecekleri açıktır. Önemli olan liderliğin temel vasıflarını öğrenip kendi stillerini oluşturabilme becerisini gösterip göstermemeleridir. Bu açıdan Denhardt’ın liderlik taslağı bürokratik liderliğe vurgu yapması bakımından önemlidir. Denhardt’ın belirlediği bu ilave hususlar aşağıda kısaca açıklanacaktır (Ricucci, 2000:18-19):

- Değerlerin Yorumlanması: Denhardt’a göre değerlerin yorumlanması, organizasyonun misyon ve değerlerinin kapsamlı bir yorumunun yapılarak geliştirilebilme becerisini anlatır. Değerler, liderin, kamu hizmetlerinin yürütülmesinde profesyonelce iş yapma becerisiyle birlikte dürüstlük içinde hareket etmesini ifade eder. Ayrıca değerlerin belirlenmesi, yöneticilerin organizasyonda açık bir vizyon ortaya koymaları ve uygulamalarıyla da ilgilidir. Bu bakımdan organizasyonun gerçekleştirmeye çalıştığı temel hedefin (misyon), diğer bütün bireysel çıkarların önünde ve üstünde tutulduğunun açıkça belirtilmesi gerekir. Dolayısıyla organizasyonel kültürün geliştirilmesi temel bir liderlik görevi olarak ortaya çıkar.



- **Pragmatik Artışsalcılık:** Etkili liderler görev yaptıkları üst düzey mevkilerde çalışırken hedeflerini zamana bağlı olarak adım adım gerçekleştirirler. Küçük adımlarla hedefe yönelik kazanımların elde edilmesi hedefin gerçekleştirilmesine büyük katkı yapar. Her şeyin birden bire olmasını beklemek gerçekçi değildir. Bu bakımdan üst düzey yöneticilerin siyasal liderlikle uyumlu yeni stratejiler geliştirmeleri önem taşır.
- **Halka Hizmete Adanma:** Kamu hizmeti yürüten liderlerin bu hizmete içten gelen bir arzuyla bağlı olmaları gerekir. Kendilerine özel sektörden daha yüksek maaşlar ve avantajlı çalışma teklifleri gelse bile bürokratik liderlerin içlerinden gelen halka hizmet dürtüsünün peşinden gitmeleri önemlidir. Çünkü onlar yaşadığı topluma değer katacak, insanlara dokunacak ve yardımcı olacak bir etkinliğin içinde olmanın verdiği hazı özel sektördeki çalışmadan elde edemezler. Kamuya hizmet bilinciyle hareket eden yöneticiler performans ve sorumluluklarını üst düzeye çıkararak yüksek kalitede hizmet sunumunu gerçekleştirebilirler. Burada vurgulanan husus, yöneticilerin bir mesleğe, bireysel kariyer planlarına veya seçilmişlerin bireysel çıkarlarına değil doğrudan halka hizmeti ön plana çıkarmalarıdır. Halka kaliteli hizmet sunma yöneticilerin en önemli değeri olmalıdır.

3. LİDERLERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik dinamizm ve güç kullanımını bilmeyi gerektirir. Güç, diğer insanları etkileme ve yönlendirme bakımından önemlidir ve liderin takipçilerinin kendisine itaat edip etmediklerini belirler. Organizasyon içinde liderler beş çeşit güçten yararlanırlar. Bunlar yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve ceza verme gücü olarak belirtilebilir (French, Raven, 1959):

Yasal Güç. Organizasyonun yöneticilere verdiği biçimsel yönetim mevkiinden kaynaklanan bir güçtür. Örneğin, bir kişi yönetici olarak seçildikten sonra işle ilgili olarak onun emirlerine ve talimatlarına çalışanların itaat etmesi bu yetkinin gereğidir. Çalışanlar, yöneticinin bu yetkisini meşru ve yasal olarak kabul ettiklerinden dolayı verdiği emirlere itaat ederler.

Ödül Gücü. Liderlerin çalışanları ödüllendirme yetkisinin olmasından kaynaklanır. Yöneticiler çalışanlarına ücret artışı ve hediye şeklinde biçimsel ödüller verebilirler. Bunun yanında övme, dikkat çekme, tanıma vb. tarzlarında

değişik ödüllendirme yollarını da tercih edebilirler. Liderler ödülleri kullanarak astların davranışlarını etkileyebilirler.

Ceza Gücü. Ödül verme gücünün tersi ceza verme gücüdür. Yöneticiler işlerini iyi yapan çalışanlarına ödül vermeleri gibi kötü yapanlara da ceza vererek onları yönlendirmeye çalışırlar. Cezalandırma hatanın boyutuna göre değişik seviyelerde olabilir. Maaştan kesme, ilerlemesini belli sürelerle durdurma, eleştirme, uyarı yazısı gönderme ve hatta işten çıkarma şeklinde olabilir.

Uzmanlık Gücü. Yöneticinin gücü, organizasyon bakımından sahip olduğu önemli uzmanlık alanından kaynaklanabilir. Yönetici gerçekten de uzmanlık gücüne sahipse çalışanlar işle ilgili olarak onun tavsiyelerini almak isterler. Genellikle orta düzey yöneticilerde bu türden uzmanlık bilgisi bulunur. Ancak üst düzeylerde yöneticilerin her zaman teknik bilgilerinin olması beklenmemelidir. Bu düzeylerde astların teknik bilgileri onlardan daha fazladır. Bu nedenle özellikle orta düzeydeki yöneticilerin belli konularda derinlemesine bilgi sahibi olmaları onlara önemli bir güç kazandırır.

Karizmatik güç. Çalışanların yöneticinin sahip olduğu belli özelliklerinden dolayı onun talimatlarını yerine getirmesi şeklinde ifade edilebilir. İnsanlar yöneticinin sahip olduğu bireysel özelliklere hayranlık duyarlar ve onunla çalışmaktan büyük zevk alırlar. Karizmatik güç yöneticilerin buldukları pozisyondan veya mevkiden değil, tamamen kişisel özelliklerinden kaynaklanır. Liderin astlarına ilham vermesi, onların duygularına seslenmesi, ümit ve beklentilerini harekete geçirmesi karizmatik gücün temelini oluşturur. Liderin sahip olduğu karizma, diğer insanları başka hiçbir güç kaynağına ihtiyaç duymadan istediklerini gerçekleştirme yönünde etkiler.

Liderlerin sahip oldukları bu güç kaynaklarına iki ilave daha yapılabilir. Bunlar bireysel güç ve temas gücüdür (Finlay, 2000:103). Bireysel güç, yöneticilerin meslektaşları ve çalışanlarınca desteklenmesi ve güvenilmesi sonucu oluşan güçtür. Temas gücü ise, yöneticilerin bireysel ve profesyonel olarak anahtar konumda bulunan insanlara ve bilgilere ulaşabilmesini ifade eder.

Liderler belirtilen bu güçleri çalışanların davranışlarını ve performanslarını etkilemek amacıyla kullanırlar. Bu bakımdan liderin takipçilerinin bu güçlere ne tepki verecekleri önem taşır. Bu açıdan işi yapma, itaat ve karşı koyma gibi

üç tip tepki ortaya çıkmaktadır. İşi yapma tepkisi genellikle çalışanların liderle aynı görüşte olması ve verilen emri isteyerek yapmasını anlatır. Uzmanlık gücü ve karizmatik güç genellikle bu türden sonuçlar ortaya çıkarır. İtaat ise verilen emrin çalışanlarca yerine getirilmesini ancak yöneticinin fikrini paylaşmadıkları durumları anlatır. Yasal güç ve ödül gücüne karşı çalışanların verdikleri tepki bu türden sonuçlar ortaya çıkarır. Karşı koyma davranışı ise, çalışanların verilen talimatları yerine getirmemeye çalışması ve emirlere itaat etmemeye gayret etmeleri şeklinde ortaya çıkar.

4. LİDERLİK BİÇİMLERİ

Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalardan olan kişisel özellikler kuramı büyük liderlerin göstermiş olduğu liderlik unsurları ve özellikleri incelenerek geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın temel önermesi liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğudur. Lider doğuştan gelen düşünsel, sosyal ve kişisel özellikleri bakımından diğer insanlardan ayrılır. Özellikler kuramı liderin kişisel özelliklerine ve yönetim tarzına odaklanır. Buna göre liderler kişilik, karizma, görünüm, kararlılık, zeka, enerji, inisiyatif alma, hitabet yeteneği ve insanlarla iletişim yeteneği gibi konularda üstün niteliklere sahip 'Büyük Adam'dırlar. Bu yaklaşım liderin kişilik özelliklerinin, liderlik biçimine ve sürecine etki eden önemli değişkenler olduğunu ortaya koymasından dolayı liderlik araştırmalarına önemli katkı sağlamıştır (Taşdan, Gül, 2013:16-17). Bu yöndeki çalışmalar yaklaşık elli yıl sürmesine rağmen liderlerin bir kişisel özelliği veya liderlik niteliğine ilişkin tutarlı bir ilkeler demeti ortaya konulamamıştır. Dolayısıyla liderlerin temel özellikleri veya bu özelliklerinden oluşan bir bileşimin olmadığı artık kabul edilmektedir. Çağdaş yönetim yazarları liderlik bakımından bireysel bir özellik veya doğuştan gelen bir yeteneğin çok etkili olmadığı hususunda görüş birliği içindedirler (Öztürk, 2015:159).

Özellikler teorisinin liderliği açıklama bakımından yetersiz kalması sonrasında liderliğin sadece kişisel özelliklere dayanmadığı görüşü ağırlıklı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. 1950'li yıllardan itibaren liderlerin nasıl davrandığına ve çevresiyle ilişkilerine odaklanan çalışmalar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda liderlik yeteneğinin tıpkı diğer yetenekler gibi herkeste az veya çok olduğu, bu açıdan önemli olan şeyin liderlik yeteneğinin öğrenilerek geliştirilebilir bir husus olduğudur. Liderlik yeteneğinin resim, müzik, spor vb. alanlarda yetenekli olmaktan farklı bir yönünün olmadığı her insanda bu yeteneklerin belli ölçülerde

de olsa bulunduğu açıktır. Liderlik biçimleri² liderlerin farklı davranışlarını ele alarak sınıflandırılmasına dayanır.

4.1. Demokratik Liderlik

Demokratik yöneticiler astları üzerinde baskı kurmadan, onların katılımlarını sağlayarak faaliyet yaparlar. Bu tür yöneticiler otoriter yöneticilerin tersine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Çünkü astlarına iyi davranırlar ve onların güvenini kazanırlar. Demokratik-katılımcı liderlik tipi, astların karar alma gücünü, üst yöneticilerle paylaşabildikleri bir süreçtir. Demokratik liderler, hedef belirleme, problem çözme ve danışma komitelerinde bulunma gibi alanların katılım ile gerçekleştirilmesini hedefler (Tengilimoğlu, 2005:7-8). Demokratik-katılımcı liderler için grubun fikirleri her zaman önemlidir. Bu tür liderler, çalışanları her zaman desteklerler ve karar alımında katılıma önem verirler. Karar alımına çalışanların katılımı demokratik yönetime katkı yaparak gücün paylaşılmasını sağlar. Yönetim gücünün astlarla paylaşılması, onların kendilerini yönetimin bir parçası olarak görmeleriyle sonuçlanır. Böylece örgütsel değişim önündeki muhalefet ortadan kalkar ve belirlenen hedefler daha kolay bir şekilde gerçekleşir. Çünkü düşüncelerine değer verildiğini hisseden çalışanlar yönetimin bir parçası olduklarının farkına varırlar ve başarı için daha çok motive olurlar. Ayrıca astların kendilerini rahat hissedecekleri bir ortam sağlandığı için yaratıcılık ve başarı düzeylerinin artmasına da katkı yapar (Taştan, Gül, 2013:24). Çalışanların bilgi ve uzmanlık düzeyinin yüksek olduğu organizasyonlar bakımından demokratik liderlik tarzı daha uygundur(Karkın, 2004:51).

4.2. Otokratik Liderlik

Otoriter liderlik olarak da bilinen otokratik liderlikte yöneticiler çalışanların kararlara katılmasını kesinlikle istemezler ve gücü kendilerinde toplarlar. Karar verme, düşünme ve planlama üstlerin görevidir. Otokratik lider, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür liderlikte

² James M. Burns, liderliği yer yüzünde en çok görülen ama en az anlaşılan bir fenomen olarak değerlendirmektedir. Yıllardan beri çok sayıda yönetim yazarı liderlik konusunda değişik teoriler ortaya atmışlardır. Bu teoriler “özellikler teorileri”, “davranışsal teoriler”, “durumsal teoriler” ve yakın zamanlarda ortaya çıkan “tip teorileri” olarak belirtilebilir (Kermaly, 1997:38). Bu çalışmada davranışsal ve durumsal liderlik teorilerine alan darlığı nedeniyle yer verilmemiştir. Bu teorilerle ilgili olarak bkz. Bolat vd., 2014, s.183-228.



çalışanlar kendilerine söylenenleri itiraz etmeden yapmak durumundadırlar. Neyin yapılması gerektiğini sadece lider bilir varsayımı, otokratik liderliğin temel düşüncesidir. Otokratik liderler genellikle ödül, ceza ve yasal güç kaynaklarını kullanırlar. Bu tür liderler sürekli işe yönelik arayış içindedirler. Onlar için en önemli konu örgütün verimliliğidir.

Otokratik liderler genelde merkezi bir yönetim tarzı uygulayarak otorite ve sorumluluğu tamamen üstlerine alırlar. Otokratik liderlik tarzı, tecrübesiz, bilgi düzeyi düşük ve az motive olmuş çalışanlar açısından en iyi sonucu verir. Otoriter liderlik, çalışanların iş tatminini ve organizasyona bağlılığını olumsuz yönde etkiler (Karkin, 2004: 51). Çünkü bu tarz liderlere göre, astlar sıkı bir biçimde izlenmeli, denetlenmeli ve sadece işe odaklanmalıdırlar. Otokratik lider davranışının yararlarından ilki; bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş çalışanların yönetici beklentileriyle uyumlu olmalarıdır. Bir diğer faydası ise lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir (Taştan, Gül, 2013:24). Sert ve esnek olmasından dolayı eleştirilmesine rağmen özellikle kriz dönemlerinde bu tip liderlik tarzı önemli faydalar sağlar.

4.3. Serbest Liderlik

Serbest liderler veya tam serbesti tanıyan liderler, astlarının kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkânlar dâhilinde yapmalarına fırsat tanırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Bu tip liderler ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Tam serbesti tanıyan liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri olarak gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Güç ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Ancak grup üyeleri liderin yerine geçerek karar alamazlar (Eren, 1998: 437). Özellikle organizasyonun geleceğine ilişkin kararlar nihai olarak lider tarafından alınmalıdır. Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının faydası, her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderin temel görevi çalışanların işle ilgili sorunlarını çözmek ve onların işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaktır. Tam serbesti tanıyan liderlik tipi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme bölümlerinde, sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu

durumlarda uygulanabilir (Taştan, Gül, 2013:24). Diğer taraftan kültür düzeyi düşük ve sorumluluk duygusundan yoksun gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürümeyeceği söylenebilir. Bu liderlik davranışının sakıncalı yönü otoritenin zayıf olmasından dolayı iş görmekten kaçma yollarını arayan kişilere bu imkânı sağlamasıdır (Eren, 1998: 439-440)

4.4. Dönüştürücü Liderlik (Transformasyonel)

Dönüştürücü liderlikte tarafların birbirlerine uzun süreli ve psikolojik temelli bağlanması, belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere birlikte hareket etmeleri söz konusudur (Tetik, 2014: 269). Dönüştürücü liderlik farklı kavramlarla da ifade edilmektedir. Vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, yeni liderlik gibi kavramların yanında Türkçe literatürde dönüşümcü, dönüşümsel, değişimci, reformcu ve dönüştürücü gibi kavramlarla eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır (Bolat vd., 2014:220)

Dönüştürücü liderlik, organizasyonda çalışanların davranış ve düşünceleri ile organizasyonun misyonu, hedefleri ve stratejileri üzerinde etkili olan süreçler üzerinde durur. Bu nedenle dönüştürücü lider yenilik, değişim ve girişimcilik konularıyla yakından ilgilenir (Tetik, 2014: 269). Kolektif bir değişimin sorumluları olarak dönüştürücü liderler, değişimin kurumsallaşması, yeni bir vizyon oluşturulması ve organizasyonun yenilenmesi ihtiyacını algırlarlar. Dönüşümcü liderler aynı zamanda etkileşimci liderlik özelliklerini de kullanabilirler. Bu iki liderlik tipinin aynı kişi tarafından kullanılabilmesi liderlik yazınında sıkça vurgulanır (Canöz, Öndoğan, 2015: 52). Dönüştürücü liderler belirlenen performans hedeflerini aşma konusunda çalışanları teşvik ederler. Bu türden teşvikler ve gerçekleştirmeler çalışanları, liderlerin isteklerini yapma konusunda motive eder. Böylece belirledikleri hedefleri benimseme ve gerçekleştirmeye çalışmak için hazır bir çalışma ortamı yaratılmış olur. Dönüştürücü liderler vizyonlarına ulaşmak için plan hazırlarlar. Bu plan çalışanların organizasyonu bütün olarak görmeleri bakımından bir resim gibidir. Büyük resmi algılayan çalışanlar bu resmi gerçekleştirmek için kendi üzerlerine düşen görevi daha iyi yerine getirmeye çalışırlar. Geleceklerini bu büyük resim içinde gören çalışanlar bakımından dönüştürücü liderlerin bir takım özellikleri vardır. Bunlar şöyle belirtilebilir (Delici vd., 2012:23-24):

- Dönüştürücü liderler karizmatiktir. Çalışanlar onu idolleştirirler ve onunla güçlü duygusal bağlantılar kurarlar. Liderler çalışanları kendilerini takip etmeye hazır hale getirebilirler ise onları yönetebilirler. Çalışanlar, liderlerinde bir rol modeli figürü görebilmelidirler. Bu şekilde takdir ve güven kazanan lider çalışanları kendine inandıracak ve organizasyonda radikal değişikliklerin önünü açabilecektir (Gül, Şahin, 2011:242).
- Dönüştürücü liderler ilham verirler. Lider organizasyonun gelecekte bulunacağı ortamı büyük bir tutkuyla çalışanlarıyla paylaşır. Hedefe giden yolu onlara gösterir ve çalışanların bu hedefi gerçekleştirebileceklerine olan inancını sık sık onlarla paylaşır (Tetik, 2014: 271). Lider vizyoner bir açıklama ile onların ne yapmaları gerektiğini kafalarında canlandırmalarını sağlar. Çalışanlar liderin bu çabalarından sonra organizasyonun hedefleri doğrultusunda motive olurlar.
- Dönüştürücü liderler çalışanları düşünürler. Çalışanlarına grup üyelerinden biri değil, bir birey olarak yaklaşırlar ve bütünü oluşturma bakımından kendilerini geliştirmelerini teşvik ederler. Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden biri liderin çalışanların bireysel analiz ve yeteneklerini geliştirmelerine katkı sunmaktır. Çalışanların organizasyona katkı sunmaları, onların istek, ihtiyaç, değer ve yeteneklerinin doğru belirlenmesini gerektirir. Bu bakımdan her bir çalışanın nasıl motive edileceğini bilmeleri ve bu doğrultuda onlara yaklaşımları önem taşır (Gül, Şahin, 2011:243).
- Dönüştürücü liderler entellektüel teşvikleri kullanırlar. Sorunlar ortaya çıktığında çalışanlardan eski yaklaşımları kullanmalarını ve yeni çözüm teknikleriyle karşılaştırmalarını önerirler. Yaratıcılık ve girişimciliğe önem vererek çalışanların çabalarını desteklerler. Böylece çalışanlar eski iş görme biçimlerini sorgulayarak kendi kendilerine yaratıcı problem çözme yöntemleri geliştirebilirler.

4.5. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel)

Bu liderlik davranışında lider astlarına bir takım ödüller sunar ve karşılığında onların performanslarını artırmayı hedefler. Kısaca lider ve çalışanlar arasında bir alış verişin gerçekleştiği söylenebilir. Bu liderlik tipinde lider astlarının güvenini

kazanmak yerine onların ihtiyaçlarını esas alarak, belli performans hedefleri koymakta ve bu hedefleri gerçekleştirdiği zaman onlara vadettiği ödülleri vermektedir (Şahin vd., 2015: 80). Etkileşimci lider örgütün kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmak arzusundadır. Bu liderlik anlayışı işlerin sürekliliğinin sağlanması ve belirlenen hedeflerin yerine getirilmesi açısından yararlı olmasına karşın personelin iş ile uyumunun sağlanması ve değişimin gerçekleştirilmesi gibi hususlarda yeterli değildir. Bu nedenle etkileşimci liderler değişimle değil, işlerin önceden planlandığı gibi sürdürülmesine odaklanırlar (Karanfil, Tüzüner, 2019: 4). Etkileşimci liderler daha kaliteli çıktı, daha çok satış veya hizmet, düşük üretim maliyeti gibi arzulanan sonuçlara ilişkin yapılması gerekenleri tanımlarlar. Bunları yaparken çalışanların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurur ve onları gösterdikleri performans karşılığında ödüllendirirler (Tezcan, 2006:35). Oysa dönüştürücü liderlikte, lider ve çalışanların karşılıklı olarak motivasyon, davranış ve etik özelliklerini yükselterek ortak bir amaç için birbirlerini dönüştürmeleri önemlidir. Günümüz bilgi toplumunda, sorunların tespit ve çözümünde alternatifler üreterek lider ve çalışanların katkılarını birleştiren dönüştürücü liderlere daha çok ihtiyaç vardır (Gül, Şahin, 2011:242-243).

5. NASIL LİDER OLUNUR?

Liderlik insana özgü bir niteliktir. Bu nedenle herkesin lider olma ihtimali vardır. Ancak bu konuda geliştirilmesi gereken birçok yeteneğin olduğunu unutmamak gerekir. Lider olabilmek için liderliğin gerektirdiği etkinliği sağlayacak ve lider rolünü gerektirdiği gibi yerine getirecek özellikleri bilmek ve uygulamak önem taşır. Bir kişiyi iyi bir lider yapacak herhangi bir formül yoktur. Ancak genel olarak bazı şartlar yerine getirildiğinde ve bir takım özellikleri geliştirildiğinde lider olabilme ihtimalinin olduğunu da unutmamak gerekir. Bu bakımdan öncelikle yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir (Dessler, 2001: 309–313):

5.1. Lider Gibi Düşünmeye Başlayın

Lider olabilmek için gerekli ilk adım lider gibi düşünmektir. Liderler, olaylar karşısında paniklemeden durumu soğukkanlı olarak değerlendirirler ve ne olduğunu tam olarak anlamaya çalışırlar. Ne olduğunu anlamaya çalışırken tipik olarak lider davranış teorisini ve kavramlarıyla olgular arasında bağlantı kurmak ve uygun bir çözüm veya düşünce şekli geliştirmek gerekir. Olguların iyi anlaşılması



ve çalışanların bu durumdan nasıl etkileneceklerinin iyi hesap edilmesi önem taşır. Bunun için motivasyon, grup davranışı, iletişim, çatışma vb. kavramlar hakkında bilgi ve değerlendirmelerde bulunabilmek gerekir. Bu türden bilgilerle donatıldıktan sonra olaylar hakkında liderler gibi düşünüp karar verebilmek mümkün olabilecektir.

5.2. Karar Verme Stilinizi Geliştirin

Liderlik açısından etkili karar almak oldukça önemlidir. Çünkü insanlar kötü karar alan birinin peşinden uzun süre gitmezler. Karar alma niteliğini geliştirmek için birkaç adım önem taşır:

- Problemi doğru tanımlamak.
- Algılama ve bilgi kapasitesini yükseltmek. Problem hakkında ne kadar çok şey bilinirse çözümü konusunda daha doğru yaklaşımlar sergilenebilir.
- Hatalardan ders çıkarmak ve hataların kararlarımızı etkilemesine izin vermemek gerekir.
- Yaratıcı olmak.
- Kendi sezgilerini kullanabilmek.
- Nihai olarak alınan bir karar eğer değiştirilmesi gerekiyorsa mutlaka değiştirilmelidir. Son kararınızı değiştirmekten kaçınmayın. Şartlar değişince kararda değişiklikler yapmak rasyonel bir davranıştır.
- Zamanlamayı doğru yapmak.

5.3. Kendi Güç Kaynaklarınızı İnşa Edin

Güçsüz bir liderin tam bir lider olamayacağını unutmamak gerekir. Liderliğin temelini geliştirebilmek veya temel oluşturabilmek için kendi yetki ve güç yapınızı belirlemeniz gerekir. Bu açıdan ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç ve yasal güç kaynaklarından uygun şekilde yararlanmayı bilmek gerekir.

5.4. Vizyonunuzu Diğerleriyle Paylaşın

Vizyon, son dönemlerde liderlikle özdeşleşen bir kavram haline gelmiştir. Vizyon kavramı genellikle birinin gelecekte ulaşmak istediği bir hedefi açık ve

anlaşılır olarak belirlemesi, bu hedefi gerçekleştirmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyması şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik vizyonu, belirlenen hedefin gerçekleştirilme çabası olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan astlarınızın sizin belirlediğiniz misyon ve hedefleri anladıklarından emin olun ve onların bu hedefleri gerçekleştirmesi için neleri yapmaları gerektiğini açıkça anlatın. Vizyon sahibi liderlerin şu hususlara dikkat etmeleri büyük önem taşır (Öztürk, 2015:153):

- Süreçlere Meydan Okuma: Öncü olmak, yenilikleri teşvik etmek ve fikri olan insanları desteklemek.
- Etkileyici Olma: Diğer insanların liderden etkilenecek belirlenen vizyonu paylaşmalarını sağlamak.
- Yardımcı Olma: İyi bir takım oyuncusu ve kurucusu olarak diğer çalışan ve çaba gösteren insanları desteklemek.
- Model Olma: Diğer insanların ne yapması gerektiği ve nasıl davranacakları yolunda rol model olmak.
- Başarıları Kutlama: İnsanların sadece beyinlerine değil, kalplerine de hitap edebilmek.

Kendisine hedef belirleyen bir lider bu hedefini çalışanları ile paylaşmak ve onlara bu hedefe nasıl ulaşılacağını anlatmak durumundadır. Bunun için gerçek anlamda iki yönlü ve iyi işleyen bir iletişim sistemini kurmak önemli fayda sağlar. Ayrıca günlük birçok faaliyet yöneticilere çalışanlarla iletişimi geliştirme bakımından önemli fırsatlar sunar.

5.5. Kendi Tarzınızı Geliştirin

Her duruma uygun bir liderlik stili yoktur. Bu bakımdan karşılaşılan durumlarda ne türden hareket edeceğinize liderlik davranış stillerini de göz önünde bulundurarak karar verin. Bu açıdan liderlik teorileriyle ilgili kitapların okunması ve derinlemesine bilgi sahibi olunması faydalı olacaktır.

5.6. Motivasyona Yardımcı Diğer Yönetim Tekniklerini Kullanın

Araştırmalar, değişik yönetim uygulamalarının gerçekte lider davranışını ikame edebileceğini göstermektedir. Bu türden liderliği ikame edecek yönetim

teknik ve uygulamalarını geliştirmek önem taşır. Bu bakımdan yetenekli ve etkili yardımcı bulmak önemlidir. Çünkü çalışanların bazılarının diğerlerinden daha yetenekli olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla yardımcı veya birlikte çalışılacak kişilerin seçiminde onların kolektif çalışma nitelikleri, esnek olup olmamaları, güvenilirlikleri, girişimci özellikleri ve problem çözme yetenekleri dikkate alınmalıdır. Bu açıdan, ikinci olarak yapılması gereken şey işleri uygun şekilde organize etmektir. Organizasyonel faktörleri düzenli bir şekilde ayarladıktan sonra günlük müdahalelere çok fazla ihtiyaç kalmaz.

5.7. Duygusal Zekâdan İstifade Edin

Liderlik, duygusal zekânın çokça tartışıldığı ve üzerinde bilimsel çalışmaların yapıldığı bir alan olarak gittikçe önem kazanmaktadır. Birçok akademisyen duygusal zekâ seviyesi ve liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğuna inanmaktadır. Ampirik araştırmalar duygusal zekâsı yüksek liderlerin daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Hatta bazı çalışmalarda duygusal zekânın IQ'dan daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla liderlerin çalışanların duygu ve düşüncelerini anlaması ve yönetebilmesi liderlik başarısı açısından çok önemli bir konudur (Delici vd., 2012:32-34)

İletişim becerisi, ikna düzeyi, öğrenme düzeyi ve hızı, muhakeme gücü gibi kişiye farklılık katacak birçok etkenin bireyin zekâ düzeyi ile ilişkili olduğu bilinmektedir (Fındıkçı, 2009: 605). Liderlerin iyi bir zekâyâ ve işle ilgili bilgilere sahip olması önemlidir. Ancak zekâ katsayısı ve teknik bilgilerin önemi “baraj” niteliğinde olmasından kaynaklanır. Bunlar liderlik için gerekli ama yeterli olmayan koşullardır. Liderlikte yüksek düzeyde duygusal zekâyâ sahip olmanın, başarılı liderlik için önemli bir yeterlilik olduğunu ileri süren birçok yaklaşım bulunmaktadır (Aslan, 2014:5). Bir kişinin lider olabilmesi için duygusal zekânın beş bileşenine sahip olması önem taşır. Bu bileşenler farklı özellikleri ifade etseler bile birbirleriyle yakın ilişki içindedirler. Bunlar öz farkındalık (kişinin kendi duygularını, zayıf ve kuvvetli yönlerini bilmesi, kendi kendisiyle çelişmemesi ve tutarlı davranması), öz yönetim (bozucu dürtü ve ruh hallerini kontrol altına alabilmesi, sağduyu sahibi olması ve vicdanlı davranması şeklinde de belirtilebilir), öz motivasyon (başarıdan zevk alıp işe odaklanma, duyguları bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilme), empati (başkalarının duygularını da hesaba katmak) ve sosyal becerilerdir (iyi ilişkiler kurabilmek, inandırıcı olabilmek şeklinde ifade edilebilir

ve aslında duygusal zekayı oluşturan bileşenlerin başarılı bir şekilde kullanılma becerisi şeklinde de anlaşılabilir)(Coşkun, Yıldırım, 2018:150; Delici vd., 2012:32-33). Seçkin liderlerin, sıradan liderlerle karşılaştırıldığında etkililiklerindeki farkın yüzde doksanı temel zekadan ziyade duygusal zekaya atfedilmektedir (Robbins vd., 2013:316).

5.8. Kibirden Uzak Durun

Liderleri zehirleyen bir davranış olarak kibir, insanları küçük göyerek kendisinin herkesten üstün yetenekleri olduğuna inanma şeklinde belirtilebilir. Bu açıdan kibir, liderlerin kendilerini korumaları gereken bir hastalık olarak değerlendirilebilir. Kibir antik Yunanca'da "hubris" kavramıyla ifade edilir. Liderlerin kibirli davranışlarını ifade eden hubris sendromu kavramı 2009 yılında David Owen ve Jonathan Davidson'un Amerikan ve İngiliz başkanlarını inceledikleri makalede kullanılmıştır. Ardından kavram yönetim ve liderlik çalışmalarında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Liderlerin içinde buldukları pozisyondan kaynaklı kendilerine aşırı güvenme ve başkalarını küçümseme duygusuna sahip olmaları onların gerçeklikle bağlarını koparmakta, çalışanlarla aralarındaki güveni zedelemekte ve onların hayal kırıklığı yaşamalarına neden olmaktadır. Bu yönüyle özellikle duygulara hitap ederek insanları motive etme davranışı sergileyen liderler için zararlı ve uzak durulması gereken bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlerin bu sendroma yakalanmamaları için karar sürecinde konunun uzmanlarına danışmalı, zaman zaman öz eleştiri yapmalı ve mütevazı davranmayı alışkanlık haline getirmeleri gerekir. Benzer şekilde kamu yönetiminde çalışan liderlerin bu hususlara ek olarak etik değerlere önem vermesi ve hukukun üstünlüğüne inanması gerekir (Bektaş, 2016:48-49).

5.9. Diğer Liderlik Özelliklerinizi Geliştirin

İyi karar alma, geliştirmemiz gereken liderlik özelliklerinden sadece biridir. Lider ayrıca kendine güvendiğini de göstermelidir. Her ne kadar insanın kendine güvenini gösterebilmesi uzun bir zaman süreci istese de, özellikle uzman olduğu alanda meslektaşlarından daha iyi olduğunu gösterebilir. Benzer şekilde yönetimle ilgili bilgileri geliştirmek ve gerektiğinde bu bilgileri kullanmak önem taşır.

5.10. Liderlik Tuzaklarına Düşmeyin

Yukarıda sayılan özellikleri geliştirmek, lider olmak isteyen yöneticiler bakımından son derece önemlidir. Ancak bunlar kadar önemli olan bir diğer husus ise liderlik yolundaki tuzaklara düşmemektir. Bu tuzaklar kısaca şöyle belirtilebilir (Yiğit, 2002:19-20):

- Ayrıntılar üzerinde fazla zaman harcamak,
- Saygıdan çok sevgi beklemek,
- Sonuçlardan çok kurallara odaklanmak,
- Personeli bilgilendirmemek,
- Elde edilen konumun sarhoşluğunu yaşamak,
- Her şeyi yapmaya kalkışmak.

SONUÇ

Türk kamu yönetiminde liderlik konusunda yapılan çalışmaları incelediğimizde genellikle benzer sorunlara işaret edildiğini söyleyebiliriz. Bunlar içinde en çok vurgulanan, Türk kamu yönetimindeki katı hiyerarşik ve merkezi yönetim yapısının bürokrasinin alt ve orta kademelerinde lider yetişmesi ihtimalini ortadan kaldırdığıdır. Oysa 1990'lı yıllardan itibaren Türkiye'de kamu yönetiminin toplum ile düşünülmesi yaklaşımı hâkim olmuştur. Sivil toplum örgütleri ve kamu yönetiminin toplum ile etkileşimini temel alan yönetim anlayışı bu dönemde kamu yönetiminde etkili olmaya başlamıştır. 1990'lı yıllardan itibaren kamu yönetiminde verimlilik ve etkinliği artırmak, kamu hizmetlerinin kalitesini iyileştirmek, kamu harcamalarını daha verimli alanlara yöneltmek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda kamu yönetiminde özel sektör yönetim ve tekniklerinin uygulanması, şeffaflığın sağlanması ve eski verimsiz ve katı geleneksel uygulamalardan uzaklaşılması yolunda önemli kazanımlar elde edilmiştir. Bu bağlamda yetkilendirme, yetki devri, yönetsel kademelerin azaltılması, ekip çalışması, bürokratik formalitelerin azaltılması ve hızlandırılması, yeniden yapılandırma, teknolojik gelişmelere adapte olabilme gibi çalışmaları içeren yeni uygulamalar ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılması gereken daha bir çok hususun olduğunu da belirtmemiz gerekir. Bu yeni uygulamaların başarılı olabilmesi için insan kaynağı önemli bir faktördür. Bu insan kaynağını yönetecek kişilerde liderlik özellikleri ve anlayışının olması kamudaki değişime büyük bir

ivme kazandıracaktır. Bunun için yeni hükümet sisteminin sağladığı hızlı ve etkili çözüm üretme yöntemlerinden yararlanılarak, politika ofislerince belirlenen politikaların siyasi liderliğin de desteğiyle hızla hayata geçirilmesinde fayda vardır.

Bazı çalışmalarda kamu yönetiminde liderlik gösterebilmek için gerekli alt yapının da olmadığı söylenmektedir. Bu kapsamda başarılı çalışmaların ödüllendirilmesi için gerekli parasal kaynakların yeterli olmadığı, ücretlerin düşük seviyede olduğu, yöneticilerin sıkı kontrol altında tutulduğu ve takdir yetkilerini kullanamadıkları ve bu nedenle yenilik ve yaratıcılığın eksik kaldığı yönünde görüşler ileri sürülmektedir. Alt ve orta düzey yöneticiler bu ortam içinde sadece verilen emirleri yerine getiren ve bunları yorumlama yetkisine bile sahip olmayan yöneticiler şeklinde değerlendirilmektedir. Öncelikle belirtmek gerekir ki, bu hususlar esasında liderliğin önünde büyük engeller olarak görülemezler. Çünkü kamuya hizmeti kendine kariyer olarak seçmiş yöneticiler bakımından burada belirtilen gerekçeler aşılamaz veya çözümlenemez boyutta değildir. Türk kamu bürokrasisi Dünya'daki diğer ülke bürokrasilerinden belirtilen hususlarda ne çok iyidir nede kötüdür. Belirtilen bütün bu olumsuzluklar diğer ülke bürokrasileri için de söylenebilir. Örneğin hiçbir ülkede kamu görevlileri özel sektörle kıyaslandığında çok yüksek ücret almazlar. Bunun dışında birçok kamu kurumu yöneticisi başarılı çalışmaları ödüllendirmek için belli miktarlarda parasal destekler sunabilmektedir. Bu destek imkânından diğer yönetsel birimlerin de yararlanması için yasal çalışmalar yapılabilir. Kaldı ki, başarıları ödüllendirmek için parasal destekler önemlidir ama para herkesi motive etmeyebilir. Paranın dışında da motivasyon sağlayacak çok sayıda faktör olduğunu unutmamak lazımdır. Hatta birçok çalışan bakımından bunlar parasal ödüllerden daha değerlidir. Yöneticilerin çalışanlarına selam vermesi, iyi davranması, karşılaştıklarında hal ve hatırlarını sorması, onları övmesi ve takdir etmesi ve hatta onlara isimleriyle hitap etmesi bile birçok çalışanın motive olması için yeterlidir. Benzer şekilde takdir yetkisi açısından da kamu yöneticilerinin büyük bir sorun yaşadığı söylenemez. Yasalarla belirlenmiş yetki alanlarında yöneticilerin işle ilgili yeterince takdir yetkilerinin olduğu söylenebilir. Bu açıdan önemle belirtilmelidir ki takdir yetkisi keyfi bir yetki değil, yöneticilerin daha rahat hareket etmeleri ve verimli olmaları açısından kamu yararına kullanılması gereken bir yetkidir. Önemli olan yöneticilerin bu yetkilerini liderliğin gerektirdiği şekilde kullanabilme becerisi göstermeleridir. Bu bakımdan özellikle üst düzey yöneticilerin liderliğin gereklerini öğrenmeleri kamu



yönetiminin yapısından kaynaklanan bazı sorunların aşılmasına katkı sağlayacaktır. Üst düzey yöneticilerin liderlik göstermeleri, orta ve alt düzey yöneticilere sirayet edecek ve sonuçta kamu bürokrasisindeki liderlik açığının giderilmesine katkı sağlayacaktır.

Bir diğer sorun liderlik eğitimiyle ilgilidir. Yurt dışında birçok kişi liderlik eğitim almakta ve kendini bu alanda geliştirmektedir (Spellman, 2011: 53). Maalesef ülkemizde yönetim eğitimi veren çok sayıda üniversite ve fakülte olmasına rağmen liderlik konusunda eğitim veren ve araştırma yapan devlete ait herhangi bir birim veya kuruluş yoktur. Daha çok özel sektör tarafından yapılan bu türden eğitimler ticari yönü ağır basan ve ithal dokümanların çevrilerek aktarılmasından ibaret çalışmalardır. Bu çalışmalarda liderlik açısından çok önem taşıyan Türkiye'ye özgü kültürel öğeler ihmal edilmekte ve eğitime katılanların Avrupa ve Amerika'da yaşayan kişiler olduğu varsayılmaktadır. Bu eksiklik, Türkiye'nin stratejik hedeflerini yakalaması açısından büyük bir engel olarak da değerlendirilebilir. Bu eksikliğin giderilmesi için ulusal çapta bir proje hazırlanarak öncü çalışmaların yapılması ve ardından liderlik eğitimiyle ilgili kurumsal/yasal bir yapılanmaya gidilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca yönetim eğitimi verilen birimlerde liderlik konusunun daha teferruatlı bir şekilde ele alınması önem taşımaktadır.

Son olarak belirtmek gerekir ki, kamu yönetiminde çalışanlara özgü bir bürokratik liderlik tipi/tarzı yoktur. Liderlik yapmak isteyen kamu yöneticileri kendilerine uygun bir tarz oluşturarak veya belli tarzları kendilerine adapte ederek çalıştıkları organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek durumundadırlar. En iyi lider sürekli öğrenen liderdir sözünden hareketle bu çalışmada yer verilen ilkeler liderlik özelliklerini geliştirmek isteyen kamu yöneticileri açısından liderliğe giriş veya bu yolda bir kılavuz olarak yardımcı olabilir. Liderlik özelliklerinin yöneticilerce bilinmesi ve kendilerine adapte edilmesi sonucunda mevcut insan kaynakları daha verimli ve etkin kullanılacak, örgütsel değişim harekete geçirilecek ve mevcut kapasitenin çok üzerinde işler yapılabilecektir. Liderliğin üst düzey bürokratlarca benimsenmesi ve gereklerinin yapılmasıyla siyasal liderliğin belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesi ve teknolojik atılımların yapılması kolaylaşacaktır.

KAYNAKÇA

Aslan, Ş. (2014). “Liderlikte Kadın Farklılığı: Margaret Thatcher The Iron Lady Filminin Tematik İncelemesi”, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksek Okulu Sosyal Bilimler Dergisi, 1(5), ss. 1-15.

Ateş, H., Bektaş, M. (2018). “Liderlik ve Liderlik Kurumunun Hükümet Sistemlerine Etkisi:Türkiyedeki Başkanlık Sistemi Tartışmaları Çerçevesinde Erdoğan, Putin ve DeGaulle’ün Liderlik Tarzlarının Karşılaştırmalı İncelemesi”, Y. Demirkaya (Editör), Kamu Yönetiminde Değişim (s. 279-328). İstanbul: Hiperyayın.

Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectation. New York: The Free Press.

Bektaş, Ç. (2016). “Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler”, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksek Okulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), ss. 45-56.

Bennis, W. N. (1985). Leaders:The Strategies for Taking Charge, New York: Harper and Row.

Bolat, Ö. (2010). Liderin En Önemli Dört Özelliği. 3 Ağustos Hürriyet Gazetesi.

Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ., Erdem, B. (2014). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara. (Bolat vd.)

Burns, J. (1979). Leadership. New York: Harper Inc.

Canöz, K., Öndoğan, A.G. (2015). “Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü”, Gümüşhane Üniv. İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 3(1), ss. 48-62.

Certo, S. C., Certo, S.K, (2009). Modern Management, Concept and Skill. New York: Pearson International Edition.

Coşkun, B., Yıldırım, Ç.P., (2018). “Kamu Yönetimi Açısından Dijital Zekanın İyi Yönetime Etkisi”, Akademik Ombudsman, ss., 141-163, Özel Sayı, No.1, Ankara.

Delice, M., Hekim, H., Harmancı, F. Altıntaş, H.,(2012). 360 Polis Liderliği ve Liderlik Eğitimi, Adalet Yayınevi: Ankara. (Delice vd.,2012).

Demirbaş, A., Öktem, M.K. (2013). Kamu Yönetiminde Bilgi Toplumu Kapsamında Liderlik Sorunsalı, ODÜ. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 4, ss. 92-99.



- Dessler, K. (2001). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Erçetin, Ş., Özkan, M. (2016). 2007-2016 Yılları Arasında Lider-Üye Etkileşim Teorisi Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Meta Analizi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), ss. 496-511.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ergun, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Ankara: Todaie Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım.
- Finlay, P. (2000). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gül, H., Şahin, K. (2011). "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(25), ss. 238-249.
- Harvard Business Review Press. (2011). *Liderlik*, Harvard Business Review'dan En Etkili Liderlik Fikirleri. İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Karanfil, S.M., Tüzüner, V.L. (2019). "Kamu Kurumlarında Değişim Öncüsü: Dönüştürücü Lider", *Strategic Public Management Journal* (9), ss. 1-14.
- Karkın, N. (2004). "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi, *Türk İdare Dergisi*, 76(445).
- Kaya, F. (2015). *Kutadgu Bilig'e Göre Liderlik Eğitimi*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sosyal Bilimler Öğretmenliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Kermally, S. (1997). *Managing Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Köseçik, M. Kapucu, N., Sezer, Y. (2003). "Küresel Dünyada Etkin Bir Kamu Yöneticisi Olmak: Türkiye'de Kaymakamlar", *DEÜ. İİBF. Dergisi*, 18(1), ss. 105-129. (Köseçik vd.).
- Öndoğan, A.G., Canöz, K. (2015). "Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü", *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1) (8 12 2019 tarihinde bakıldı).

- Özsalmanlı, A. (2005). "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(13), ss. 137-146.
- Öztürk, C. (2017). "Kamu Yönetiminde Liderlik Önündeki Engeller", *Yüzüncü Yıl Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(4).
- Öztürk, C. (2018). *Liderlik: Kamu Yönetiminde Lider Yöneticiye Doğru*. İstanbul: Nobel.
- Öztürk, N. K. (2015). *Yönetim: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Robbins, S.P., Decenzo, D.A., Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. Ankara: Pearson, Nobel. (Robbins vd.)
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İstanbul: İmge Yayınları.
- Solmaz, B. (2018). "Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28(2), ss. 21-45.
- Spellman, R. (2011). *Yeni Liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Şahin, A., Temizel, H., (2007). "Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması", *Maliye Dergisi*, Sayı:153, ss.179-194.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., Örselli, E. (2015). "Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2). 73-96. (Şahin vd.)
- Şimşek, Ş., Çelik, A., (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya
- Taşdan, N. Gül, H. (2013). *Kamu Yönetiminde Liderlik ve Kaymakamlık*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14). ss. 1-14, (10.7.2019 tarihinde bakıldı).
- Tetik, S. (2014). "Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik:Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 261-280.



Tezcan, Y. (2006). Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. İzmir: DEÜ.Sos.Bil.Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ABD., Yüksek Lisans Tezi.

Williams, C. (2007). Management,. Toronto: Thomson Higher Education.

Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi,, 6(1), 17-21.

Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Yıldız, M. (2002). “Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları”, Türk İdare Dergisi (435). Haziran, ss. 221-229.

