

**T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK PROGRAMI**

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞE ORMANCI

**HAZİRAN – 2005
SİVAS**

**T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK PROGRAMI**

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞE ORMANCI

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

YRD. DOÇ. DR. HATİCE ULUSOY

**HAZİRAN – 2005
SİVAS**

Tez çalışmam süresince beni yönlendiren, bilgi ve tecrübeleri ile bana destek olan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hatice ULUSOY'a; Yüksek lisans eğitimim boyunca benim profesyonel gelişimime katkıda bulunan tüm danışmanlarıma; bu çalışmanın yapılmasını mümkün kılan tüm yönetici hemşirelere; çalışmamın istatistiksel analizlerinin yapılmasındaki yardımlarından dolayı Anadolu Üniversitesi İstatistik Anabilimdalı öğretim üyesi Sayın Halil ERYILMAZ'a; her türlü yardımlarından dolayı ağabeyim Akif ORMANCI'ya ve tüm AİLEME; Reyhan POLATKAN, Züleyha ÇETİN, Ebru KAYA, Muazzez ŞAHBAZ ve tüm çalışma arkadaşlarıma ve KEPENEK ailesine sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

1.GİRİŞ	1
1.1.Problemin Tanımı ve Önemi.....	1
2.ARAŞTIRMANIN AMACI	4
3.GENEL BİLGİLER	5
3.1.Liderlik ve Lider Kavramları	5
3.2.Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	6
3.3.Etkin Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler	8
A.Motivasyon	8
B.Güç	9
C.Otorite	10
D.Etkileme	11
E.İletişim	11
F.Yönetim	11
3.4.Hemşirelik ve Liderlik	12
3.5.Liderlik Teorileri	14
3.5.1.Özellikler Teorisi.....	15
3.5.2.Davranışsal Liderlik Teorileri.....	16
3.5.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli	17
3.5.2.2.Michigan ÜniversitesiLiderlik Modeli	20
3.5.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Kuramı.....	20
3.5.2.4.Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	21
3.5.2.5.Likert'in Sistem IV Yaklaşımı.....	22
3.5.2.6.Demokratik, Otokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik Davranışları Araştırması.....	22
3.5.3.Liderlikte Durumsallık/Koşul Bağımlılık Teorisi	25
3.5.3.1.Lider Etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı Kuramı.....	26
3.5.3.2.Liderlikte Amaç-Yol Teorisi.....	26
3.5.3.3.Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	27

3.5.3.4.Yaşam Dönemi Modeli.....	27
3.5.3.5.Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli.....	28
3.6.Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar.....	28
3.6.1.Transaksiyonel Liderlik	29
3.6.2.Transformasyonel Liderlik	30
3.6.3.Karizmatik Liderlik	31
3.6.4.Kuantum Liderlik	32
4.GEREÇ ve YÖNTEM	34
4.1.Araştırmanın Şekli	34
4.2.Araştırmanın Yeri	34
4.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	35
4.4.Veri Toplama Araçları	35
4.5.Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	36
4.6.Verilerin Değerlendirilmesi	37
5.BULGULAR	38
5.1.Araştırmaya Katılan Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri	38
5.2.Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışı Boyutları İle İlgili Görüşleri	40
6.TARTIŞMA	51
6.1. Hemşirelerin Sosyo-Demografik ve Yönetim ve Liderlik Eğitimi Alma Bulgularının İncelenmesi.....	51
6.2. Hemşirelerin Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin İfadelerinin ve Bu İfadelerin Bağımsız Değişkenlerle Olan İlişkisinin Tartışılması.....	53
7.SONUÇLAR	72
8.ÖNERİLER	76
9.ÖZET	78
10.SUMMARY	80
11.KAYNAKÇA	81
12.EKLER

ŞEKİL ve TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Ohio Liderlik Ölçeği.....	19
Tablo 1: Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	38
Tablo 2: Hemşirelerin Eğitim Alma Durumlarının Dağılımı.....	39
Tablo 3: Yönetici Hemşirelerin “Hükmetme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	40
Tablo 4: Yönetici Hemşirelerin “Yapıyı Harekete Geçirme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	41
Tablo 5: Yönetici Hemşirelerin “Üyeliğin Korunması” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	42
Tablo 6: Yönetici Hemşirelerin “Örgütün Temsili” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	43
Tablo 7: Yönetici Hemşirelerin “Amaçların Bütünleştirilmesi” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	44
Tablo 8: Yönetici Hemşirelerin “Örgütlenme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	45
Tablo 9: Yönetici Hemşirelerin “Yukarıdan Aşağıya İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	46
Tablo 10: Yönetici Hemşirelerin “Aşağıdan Yukarıya İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	47
Tablo 11: Yönetici Hemşirelerin “Tanıma” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	48
Tablo 12: Yönetici Hemşirelerin “Üretim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı.....	49
Tablo 13: Yönetici Hemşirelerin Genel Olarak Değerlendirilmelerine İlişkin Kendilerinin Görüşleri.....	50

1.GİRİŞ

1.1.Problemin Tanımı ve Önemi

Yönetim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakların etkin ve düzenli biçimde temin edilmesini, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir (Sabuncuoğlu 2001). Yönetim süreci; planlama, veri toplama, organize etme, personel, yöneltme ve kontrol etme basamaklarını içerir. Yönetim, yalnız örgütlerde değil, belirli amaçlara ulaşmak için grup çabası gerektiren her yerde söz konusudur (Yiğit 2002, Balçık 1997, Gillies 1994).

Hemşirelik hizmetlerinin yönetimi ise, hemşirelik hizmetlerinin hemşireler tarafından yönetilmesidir. Hemşirelik hizmetlerini önemli kılan öğelerden biri de yönetici hemşirelerdir. Yönetici hemşire, etkin ve kaliteli hasta bakım hizmetlerinin sunumu, servis içi eğitimi, planlama, personelin zamanını programlama gibi birim içerisindeki tüm aktivitelerden sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır (Sullivan ve Decker 2001, Uyer 1993).

Liderliğin tanımlarına bakıldığında, liderlik, bir grup insanı, belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve becerilerinin toplamı olarak tanımlanmıştır (Sullivan ve Decker 2001, Göksel 2001, Şimşek 1998, Tomey 1996, Eren 1998). Hemşirelikte liderlik ise, bir amaca ulaşmak için birey ya da grupların aktivitelerini etkileyen iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (La Monica 1990). Herkesin liderlik için farklı potansiyelleri olmasına rağmen, Katz'ın (1955) da belirttiği gibi liderlik becerileri tanımlanabilir, öğrenilebilir ve sonradan geliştirilebilir özelliklerdir. Böylece liderlik performansı artırılabilir (Sullivan ve Decker 2001, Mahoney 2001).

Lider ise, birey ya da grubun başarısı için diğer üyelerin çabalarını yönlendiren ve etkileyen grup üyesidir. Lider, grup üyelerinin gereksinimlerinden ve isteklerinden etkilenir, bunun karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini

üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen yöne doğru kanalize eder (Göktepe 2001, Yiğit 1996). Hemşirelikte liderin amacı ise, kaliteli ve etkin hemşirelik bakımının gerçekleştirilmesidir (Yiğit 2002). Hemşire liderler hemşirelere danışmanlık eder, gelecek için plan yapar ve risk alırlar. Hemşire liderler hemşireliği geleceğe götürmek için aynı zamanda iyi bir yönetici de olmalıdırlar (Mathena 2002). Hemşire liderlerin karmaşık ve dinamik sağlık sistemi içindeki değişen rollere hazırlanması gerekir. Bu durumda yönetici hemşireler önemli konumdadırlar (Shuldham 1997, Matcalfe 1996). Yönetici hemşirelerin grupları doğru hedeflere etkili bir biçimde yönlendirebilmeleri ve bu aktiviteleri başarmaları, büyük oranda onların liderlik davranışları ve becerilerine bağlıdır (Uyer 1993). İyi bir liderde bulunması gereken becerilerden bazıları; vizyon sahibi olma, destek olma, motive etme, güç sahibi olma, etkileme, iletişim, çatışmaları etkin yönetme, güçlü bir ruhsal yapıya sahip olma, insanlara değer verme, yenilikçi olma ve risk alma, değişim yönetimi, ekip kurma, diğer profesyonellerle işbirliği içinde çalışabilme olarak sıralanmaktadır (Yiğit 2002, Valentine 2002, Mahoney 2001, Vural 1997, Girvin 1996a, Fagin 1996, Antrobus ve Whitby 1994, Salvage 1993).

Literatürde yönetici hemşirelerin liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Mahoney 2001, Gillies 1994). Çünkü sağlık hizmetlerinde değişimin yönetimi, personel davranışlarını yönlendirme ve personelin amaçlarını oluşturmalarında yönetici hemşireler son derece etkili konumdadırlar. Yönetici hemşireler sağlık kurumlarının başarısını etkileyebildikleri için hastane yönetiminde önemli rol oynarlar. Hastane yönetiminin en geniş tabakasını oluşturan yönetici hemşireler, sadece hemşirelerle değil, hasta bakımına katkı veren diğer personelle de direkt iletişimde oldukları için liderlik becerilerine sahip olmaları önemlidir (Mathena 2002, Velioğlu 2002).

Günümüzde sağlık sisteminde değişim hızlı olmaktadır. Hemşirelik de sağlık sisteminde varolan bu değişimden etkilenmekte, zaman zaman da bu

değişimi etkileyebilmektedir. Hemşireliğin bu değişime ayak uydurabilmesi için de etkin liderlere ve liderlik ruhunu, tavrını benimsemiş üyelere ihtiyacı vardır (Durmuş 2000). Büyük ve karmaşık sağlık sistemi içinde hizmet veren yönetici hemşirelerin rol yapıları da değişmekte, bu nedenle de onlardan güçlü bir lider olmaları beklenmektedir (Salvage 1993, Uyer 1993). Bu açıdan da yönetici hemşireler, liderlik davranışları olarak verimliliği artırıcı, yenilikçi, birleştirici, örgütsel değişim aracı olan ve değişimi temsil eden gücünü ortaya koymalıdır. Yenilikçi, birleştirici ve değişimi temsil eden davranışların bilinmesi ve değerlendirilmesi, hemşirelik yöneticilerinde hakim olan liderlik davranışlarının belirlenmesini ve örgütsel işleyişin gerçeklerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Yiğit 1996).

Hemşire liderler stres, moral düşüklüğü ve personelin motivasyonu üzerinde oldukça etkilidirler. Liderin başarısı kurumun da başarısını artırır. Hemşirelikte liderlik, iş memnuniyeti ve motivasyonu buna bağlı olarak da hasta memnuniyeti ve bakım kalitesini artırır (Mathena 2002, Mahoney 2001, Loke 2001, Lindholm 2000, Girvin 1996b). İnsanların belli bir hedefe doğru yönlendirilmesinde, değişimin gerçekleştirilmesinde ve meslek ahlakının korunmasında da liderlik büyük önem taşır (Gillies 1994). Hemşireliğin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını verebilmesi için de özellikle yönetici konumundaki hemşirelerin liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Khorshid 1997, Salvage 1993).

Yeni bilimsel gelişmeleri takip etmek, hemşirelik bakımındaki yenilikleri uygulamaya geçirmek, hasta / sağlıklı bireylerin değişen gereksinimlerini saptayabilmek ve bunlar doğrultusunda çalışanlarla birlikte değişim yaratabilmek için hemşirelerin liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda ekip içinde etkin rol almak, geleceğin sağlık yöneticileri olabilmek, çalışan ve hasta memnuniyetini ve çalışanların motivasyonunu artırarak kaliteyi yükseltmek için özetle hemşirelik hizmetlerinin sunumunu çağdaş bir düzeye getirebilmek için de yönetici hemşirelerin iyi bir lider olması gerekmektedir.

Yönetici hemşirelerin liderlik becerilerinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılabilmesi için öncelikle yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının belirlenmesine gereksinim vardır (Velioğlu 2002, Göktepe 2001, Loke 2001, Rogers 1998, Shuldham 1997, Yiğit 1996). Ülkemizde Göktepe (2001), Yiğit (1996), Kantek (2001) ve Velioğlu (2002) tarafından yapılan çalışmalarda liderlik davranışları araştırılmış ve yöneticilerin işe yönelik liderlik davranışını benimsedikleri bulunmuştur. Yöneticilerin işe yönelik davranışlar sergilemeleri ve çalışanların ikinci planda tutulmaları iş verimi ve motivasyonu düşürmekte, hasta bakım kalitesi ve kurumun başarısı azalmaktadır (Velioğlu 2002, Kantek 2001, Göktepe 2001, Yiğit 1996).

Üst ve orta düzey yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla yapılan bu çalışmadan elde edilecek sonuçların ilgili kurumlardaki yönetici hemşirelerin liderlik becerilerinin artırılmasına yönelik yapılacak eğitimleri planlamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, Sivas ili belediye sınırları içinde yer alan hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin kendi algıladıkları liderlik davranışlarını tanımlamak amacıyla yapılmıştır.

3. GENEL BİLGİLER

3.1. LİDERLİK VE LİDER KAVRAMLARI

Yönetim fonksiyonları bir bütün olarak ele alındığında liderliğin, üzerinde en fazla çalışılan alanlardan biri olduğu görülmektedir (Göktepe 2001). Liderlik, bir grup insanı, belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamıdır (Sullivan ve Decker 2001, Göktepe 2001, Eren 1998). Chase (1994) liderliği, “kapasitelerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için insanları etkileme” olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda liderlik, belli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu 2001, Balçık 1997, Sur 1997). Zel (2003)’in belirttiğine göre Weschler ve Massarik de liderliği, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim süreci olarak tanımlamışlardır.

Liderlikle ilgili tanımları çoğaltmak mümkündür. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların varolduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir (Çeltek 2003). Liderlik tanımlarının birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması ve bu grubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır (Zel 2003, Şimşek 1998). Liderlik, bir güç ilişkisi, farklılaşmış bir rol ve rol yapısının harekete geçiricisi, uymayı özendiren bir sanat, en az uyumsuzluk, en fazla işbirliği ile insanları kullanma yeteneği biçimlerinde de ele alınmaktadır (Can 1998, Ergun 1981).

Lider ise, birey ya da grubun başarısı için diğer üyelerin çabalarını yönlendiren ve etkileyen bir grup üyesidir. Etkili bir lider, materyal, zaman ve insan gücü arasındaki etkileşimi kolaylaştırır (Sullivan ve Decker 2001, Gillies 1994). Lider, grup üyelerinin gereksinimlerinden ve isteklerinden etkilenir, bunun karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen yöne doğru kanalize eder (Yiğit 2002).

Liderliği kısaca özetlemek gerekirse, belirli bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmiş kişilerin davranışlarını o amaca yönlendirme ve kişileri etkileme sürecidir (Sullivan ve Decker 2001).

3.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın görünmekle birlikte birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, uygulama ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise, bu yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. Yönetici de bir kurumun insanları yönetmekle görevlendirdiği kişidir (Göktepe 2001, başaran 2000, Sur 1997, Balçık 1997).

Yönetim kavramı daha çok bugüne odaklanır; sahip olunan vizyonu hayata geçirmekten sorumludur. Yönetici, gücünü yasa-yönetmelik gibi biçimsel yapılardan alır. Lider ise kendi koyduğu hedeflere hizmet eder ve gücünü içinde bulunduğu koşullar, grup üyeleri ve kişisel özelliklerinden alır. Yönetici olmadan iyi bir lider olunabilmesine karşın, liderlik özelliklerine sahip olmadan iyi bir yönetici olunamayacağı öne sürölmektedir (Besimler 2003, Yiğit 2002, Göktepe 2001, Ataman 2001, Sabuncuoğlu 2001, Mahoney 2001, Şimşek 1998, Vural 1997, Balçık 1997). Yöneticiler, planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetlerini gerçekleştirirler; liderler ise değişimle başa çıkmaya çalışırlar. Tüm faaliyetlere yön verecek bir vizyon oluşturma, bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderin görevleri arasındadır (Ataman 2001). Liderlik, yöneticiliğin bir bölümü olup, tamamı değildir (Balçık 1997). Etkili yöneticilik için ilk şart, yönetim aktivitelerinin hedefe ulaşmasını sağlayacak lider davranışlarının oluşturulmasıdır (Turgut 2003, Sullivan ve Decker 2001).

Liderlik resmi veya gayri resmi olabilir. Gayri resmi liderlik, liderlik için bir atama olmaksızın bir grup üyesinin pratikte bu işi üstlenmesidir (Sullivan ve Decker 2001). Liderlik için mutlaka biçimsel bir örgütün varlığına ve biçimsel yetki ile donatılmaya gereksinim yoktur (Ataman 2001, Balçık 1997). Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluştuğuna göre formal organizasyonların varlığı şart değildir (Şimşek 1998, Sur 1997)

Lider ve yönetici arasındaki farklar şöyle özetlenebilir:

1. Lider gücünü kişileri etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerinden alır; yönetici gücünü bulunduğu makamın gücüne güvenerek alır.
2. Lider başarı için insanlara dayanır; yönetici başarı için sisteme dayanır.
3. Lider doğru işleri yapar; yönetici işleri doğru yapar.
4. Lider bir örgütün her kısmında bulunabilir; yönetici örgütün genellikle üst kademelerinde bulunur.
5. Lider kendi tasarlamış olduğu hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürür; yönetici örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için çaba sarf eder.
6. Lider insanlara güvenir; yönetici denetime güvenir.
7. Lider değişiklik yapmaya, riske atılmaya eğilimlidir; yönetici ise dikkatli hareket eder, kesin olmayandan çekinir.
8. Lider güven verir; yönetici kontrole güvenir.
9. Liderin geniş bir perspektifi vardır; yönetici dar görüşlüdür.
10. Lider ne ve niçin diye sorar; yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar.
11. Lider mevcut durumu sorgular, statükocu değildir; yönetici mevcut durumu kabul eder, statükoyu savunur (Başaran 2000, Vural 1997, Sur 1997).

Son yıllarda kurumlar 'lider yönetici' özelliğine sahip bireyleri bünyelerinde görmek istemektedirler. Yönetici hak ve yetki sahibidir ancak güç ve yetenek, liderde varolan özelliklerdir. Sonuç olarak,

- Lider
- motive eden,
 - öncülük eden,
 - politika, ilke ve hedefleri belirleyen,

-astları eğiten, yol gösteren,
-işin nasıl yapılacağını öğretene,
-ekip ruhuna inanan,
-insanların kendisini duygusal olarak sevdiği ve benimsediği kişi olarak tanımlanırken;

Lider yönetici - temsil niteliği taşıyan,

- ekip kuran,
- sorun çözen,
- etkin karar veren,
- hakemlik yapan,
- koordinatör olan,
- ilham veren,
- önerilerde bulunan,
- örnek olan,
- öncü ve rehber olan,
- insan odaklı olan,
- hizmet eden ve hizmete önem veren,
- güvenlik ve işbirliği sağlayan,
- empati yeteneğine sahip,
- katılımcı, risk ve sorumluluk alan kişi olarak tanımlanmıştır

(Çeltek 2003, Özgen 2003, Karlof 1998, Antrobus ve Whitby 1994, Gillies 1994).

3.3. ETKİN BİR LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Bir yöneticinin lider olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şöyle özetlenebilir:

A. Motivasyon

Motivasyon, bir davranışı başlatan ve yönlendiren faktörler olarak tanımlanır ve bu kavramın temelini, çalışanların ihtiyaçları ve istekleri oluşturur. Motivasyon, çalışanların gereksinimleri, amaçları, davranışları ve yeterlilikleri konuları ile ilgilidir. Birçok yazar çalışanın motivasyonu ile üretkenlik, iş

doyumunu, işe devamsızlık ve işten ayrılmalar arasında ilişki olduğunu savunmaktadır (Batmaz 2002, Sullivan ve Decker 2001, Can 1998).

Motivasyon gözlenebilir bir olay değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılır. Çalışanların yaptığı her davranışın bir anlamı vardır. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması ve onları motive edecek modeller ve yaklaşımlar getirmesi zorunludur (Batmaz 2002, Corning 2002, Yiğit 1996). Fadiloğlu ve arkadaşlarının (2004) Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi diyaliz ünitesinde çalışan hemşirelerin (N=45) motivasyonunu belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmanın sonucunda hemşirelerin motivasyon düzeylerinin “orta düzeyde” olduğu ve yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını artıracak girişimlerde bulunması gerektiği saptanmıştır.

B. Güç

Güç, başkalarını etkileme, davranışlarını kontrol etme, yol gösterme, yönetme ya da diğerlerinin davranışlarını değiştirme potansiyeli olarak liderde bulunması beklenen bir özelliktir (Yiğit 2002, Can 1998, Ateş 1997).

Güç, bireyin kendisinden doğmaktadır ve belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Literatürde liderin gücünü alabileceği belli başlı beş önemli kaynak tanımlanmaktadır (Tomey 1996).

1. Yasal güç: Yasal gücün kaynağı, bireyin kurum içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanır. Yasal güç, astların uyum göstermeleri gerektiğine inandıkları güç kaynağı olarak görülmektedir.

2. Zorlayıcı güç: Korkuya dayanmaktadır. Çalışanların örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile çalışmaları anlamına gelir. Ödüllendirme gücünün karşıtıdır. Bir yönetici cezalandırma öğelerini ne kadar fazla denetimi altında tutuyorsa ve bu cezalar astları için ne kadar önemli ise, yöneticinin taşıdığı cezalandırma gücü o kadar fazladır.

3. Ödüllendirme gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme, önemli iş verme gibi ödüller bulunmaktadır. Bir yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astları için önemi ne kadar fazla ise, yöneticinin ödüllendirme gücü o kadar fazladır.

4. Benzeşim gücü ve karizmatik güç: Doğrudan yönetici veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham vermesi, onların istek ve beklentilerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Liderin astlar için etkileyici olması, astların lidere benzeme isteği, lider tarafından daha kolay etkilenmelerini sağlamaktadır.

5. Uzmanlık gücü: Lider ve yöneticinin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve deneyimden doğar. Bir yönetici veya lider astları tarafından bilgili veya deneyimli olarak algılanıyorsa, onun astlarını etkilemesi kolay olur (Göktepe 2001, Ataman 2001, Sur 1997, Tomey 1996, Yiğit 1996, Rogers 1993).

C. Otorite

Max Weber'e göre otorite; 'belirli bir organizasyon üyelerinin istekli ve şartsız olarak üstlerin emirlerine uymalarıdır'. Fayol ise otoriteyi 'emir verme ve itaat etme hakkı' olarak tanımlamıştır. Otorite kişiye kurum tarafından verilen karar verme ve astların davranışlarını belirleme hakkıdır. Bu anlamdaki otorite, formal otoritedir ve kişi o makamda bulunduğu için ona verilmiştir (Eren 1998, Şimşek 1998).

Otorite ile ilgili bir diğer yaklaşım da Barnard tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Barnard'a göre bir kimsenin otoriteye sahip olması üst kademenin o kişiye belirli haklar vermesi ile değil, o kişinin astlarının verilen emirlere uyup uymaması ile belirlenir. Bu görüşe göre, bir yönetici, astları kendisinin verdiği mesajı kabul edip gereğini yaparsa otorite sahibidir.

Otorite bir güç kullanım şeklidir. Güç, otoriteyi de kapsayan daha geniş bir kavramdır ve formal otorite başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir (Başaran 2000, Vural 1997, Yiğit 1996).

D. Etkileme

Kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Etkileme, bir kişinin kendi davranışları yoluyla diğer kişinin davranışlarını değiştirme sürecidir. Güç ve etkileme kavramları birbirine çok yakındır. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırabilirken, kişinin gücünün artması da başkalarını etkilemesini kolaylaştırmaktadır (Yiğit 2002, Göktepe 2001, Bennis 2001).

E. İletişim

Başarılı ve etkin bir yöneticilik ve liderliğin temel koşullarından birisi de çok iyi düzeyde gelişmiş kişilerarası becerilere sahip olmaktır. Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve kurumsal yapının özünü oluşturan iletişim, bireyler, gruplar ve kurumlararası ilişkileri amaçlayan bir olgudur (Yiğit 2002, Sullivan ve Decker 2001). İyi liderler iyi iletişimcidirler. İletişim becerileri ise ekip kurmayı kolaylaştırma, çatışmaları çözümüleme, empati yapabilme ve güven kazanma gibi alanlarda oldukça önemlidir. Etkin liderler, karşılarındaki kişi ya da gruba duygu ve düşüncelerini açık olarak ifade edebilir, aynı şekilde karşılarındakinin de kendisini açık olarak ifade etmesine olanak tanırırlar (Bennis 2001, Tomey 1996).

Kurumların kendilerini geliştirmeleri ile iletişim, daha da önemli bir hale gelmektedir. İletişim olmadan kurumdan söz edilemez, çünkü planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme gibi yönetsel işlevler ancak etkili bir iletişimle gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu 2001, Sullivan ve Decker 2001).

F. Yönetim

Yönetim, planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sistemli olarak uygulanması sürecidir. Katz etkili bir yönetimin, teknik , insani ve

kavramsal olmak üzere üç beceriye dayandırılmasını önermiştir. (Duffield 1994, Carney 1993). Teknik beceriler, bütçe planlaması, kaynakların etkin kullanımı, bilgisayar kullanma ve kalite ve risk yönetimini; insani beceriler, iletişim, danışmanlık, performans değerlendirme, personel alımı, motivasyon, ekip oluşturma ve çatışma çözümünü; kavramsal beceriler, planlamaların yapılmasını, problem çözme ve karar vermeyi, politik bilgiyi ve araştırma sürecini içermektedir (Chase 1994, Duffield 1994, Carney 1993)

Katz bu üç beceriye sahip bir yöneticinin etkin olacağını ifade ederek bu becerilerin uygulanmasının kurumlarda çeşitli düzeylerde görev yapan yöneticilerin pozisyonlarına göre farklılık gösterebileceğini belirtmektedir

3.4. HEMŞİRELİK VE LİDERLİK

Hemşirelik mesleğinin tarihsel sürecinde liderliğin gelişimine bakıldığında mesleğin ilk yıllarında dine dayalı olduğu ve bu dönemde hemşireliğin evdeki işlerin bir uzantısı olduğu görülmektedir (Uyer 1997, Vural 1997). Modern hemşirelik 19. yüzyılın ortalarında Florence Nihtingale ile başlamıştır. Modern hemşirelik eğitimi başlayıncaya kadar hemşireler usta-çırak ilişkisi yöntemiyle bilgi ve beceri kazanıyorlardı. Florence Nihtingale hemşirelere formal eğitimin gerekli olduğunu görmüş ve bu konuda öncülük yapmıştır (Velioğlu 1999, Birol 1997).

Tarihsel süreçte liderlik daha çok erkeklere atfedilen bir beceri olarak görülmüştür. Bunun nedenleri arasında, hemşireliğin kadın mesleği olması nedeniyle uzun yıllar etkin liderler yetiştirememesi, kadınların erkeklere göre daha kibar ve güçsüz olduğunun düşünülmesi, kadınların liderliği erkekler kadar iyi yapamadıklarının savunulması, kadınların başarıdan korkmaları nedeniyle kendi yeteneklerini geliştirememeleri, kadınların başarısının toplum tarafından hoş karşılanmaması ve otoriteye boyun eğme eğilimi gibi varsayımlar sayılabilir (Vural 1997, Girvin 1996a). Literatürde 1980'li yıllara kadar hemşirelikte liderlik açısından önemli bir değişiklik gerçekleşmediği görüşü savunulmaktadır. 1980'li

yılların ortalarından itibaren hemşireler meslekleri için liderlik kavramının önemini fark etmişler ve liderlik konusu ile ilgilenmeye başlamışlardır (Valentine 2002).

Her hemşire mesleğin devamlılığını sağlamak için liderlik becerilerini geliştirmelidir. Klinik hemşirelerinin idari sorumluluklarının az olmasına rağmen yönetici lider hemşireler pozisyonlarını yasal olarak elde ederler. Resmi yetki kurumsal amaçlar için anahtar önemdedir. Hemşire yöneticiler, sağlık bakımının hızlı değişen çevresine ve değişen aktivitelere ayak uydurmalı, hemşirelik mesleğindeki değişim ve gelişimlerden haberdar olmalı, değişim yaratacak güce sahip olmalı (Porter 2003b, Mathena 2002, Mahoney 2001) ve değişim sırasındaki stres ve kaosu zamanında önleme ve çözüm bulma noktasında vazgeçilmez olduklarının bilincinde olmalıdırlar (Loke 2001).

Hemşirelik ekip çalışması ile yürütülen bir meslektir. Ekip çalışması, aynı amaç için bir araya gelmiş bir grup elemanın sorumluluk ve yetkileri paylaşarak işbirliği içerisinde amaca yönelik çalışmaları anlamına gelir. Sağlık ekibi, sağlık kurumlarında ortak hedefleri bireye en kapsamlı ve kaliteli sağlık bakımının verilmesinde değişik sağlık mesleklerinden üyelerin bir araya geldiği, her birinin kendi görevini yerine getirdiği, bilgi ve deneyimlerin sürekli paylaşıldığı, ortak kararların alındığı ve kararların birlikte uygulandığı bir birliktir. Günümüzde ise hemşirelerin ekip içinde sahip oldukları gücün çok az olduğunun ve yönetim ve liderlik için özel bir eğitime ihtiyaç olduğu gerçeğinin farkına varılmaya başlanmıştır (Akbarak 2002, Khorshid 1997).

Bugün ekip çalışmasının önem kazandığı iş hayatında, bir kurumun başarılı olması, çalışanlarına gurur ve mutluluk vermesi, rekabet ortamında varlığını sürdürmesi, etkin ve üretken olması, ekip çalışması ve ekibi etkin bir biçimde yönlendiren liderlerle mümkündür (Sullivan ve Decker 2001). Gelişme sürecinde olması nedeni ile sürekli değişen görev, yetki ve sorumluluklar, hemşireyi diğer sağlık disiplinleri ile çatışmaya itmektedir. Doktor hemşireyi kendi yanında onun

önerdiği tedaviyi uygulayan bir görevli, hastane idarecileri hastanenin düzeninden, hasta bakım hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu bir görevli olarak görmektedir. Ayrıca günlük tedavi gereği laboratuvar, röntgen, eczane vs. gibi işlerde hemşire sorumlu tutulmaktadır. Günümüz hemşiresi doktora asistan, hastane idaresine yardımcı, tedavi ve bakım trafiğinin düzenleyicisi ve servis koordinatörü olarak görülmektedir. Hemşireliğin bu karmaşadan kurtulması ise etkili liderler yetiştirmesine bağlıdır (Akbayrak 2002, Salvage 1993, Uyer 1993).

Günümüz sağlık hizmetleri kompleks ve dinamiktir. Hemşirelerin yeni ve güç roller üstlenmeye hazır hale gelmeleri ve sağlık hizmetlerinin planlanması, politikaların oluşturulması ve yönetime tam olarak katılmaları gerekmektedir. Bu anlamda liderlik, hemşirenin özgüvenini ve otonomisini de artırır (Keskin ve Kıvanç 2003).

Görev ve sorumlulukları gereği grupları doğru hedeflere etkili biçimde yönlendirebilmeleri, hemşirelerin liderlik yeteneklerine bağlıdır. Hemşirelerin kendi kendini yönetmesi ve kendi kararlarını kendilerinin verebilmesi, liderliğin önemini bir kat daha artırmaktadır.

Ülkemizde sınırlı sayıda da olsa yapılan çalışmalarda hemşirelerin liderlik becerilerinin hemşirelik uygulamalardaki önemini fark etmeye başladıkları ancak etkin liderlik becerilerine sahip olmadıkları saptanmıştır (Batmaz 1994, Yiğit, 1996, Polatkan 2004).

Yukarıda sıralanan nedenlerle, yönetici hemşirelerin liderlik becerilerinin saptanması ve etkin liderlik becerilerinin geliştirilmesi yoluna gidilmelidir (Velioğlu 2002, Saatlı 1998, Yiğit 1996, Uyer 1993).

3.5. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve geliştirilen kuramlar daha iyi ve etkin liderin belirlenmesine yönelmiştir. 1900'lerde başlayan 'Liderlik nedir?

sorusunun cevabını bulmaya çalışan “kişisel özellikler” araştırmalarında, karizmatik özelliklerin lider olmak için yeterli sayıldığı varsayılmıştı. Ancak, 1930-1940 yılları arasında “Liderin Özellikleri Yaklaşımı”na odaklanan çalışmaların; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğini ortaya koymasıyla, karizmatik özelliklerin yetersizlikleri görüldü. 1960-1980 yılları arasında ise liderliği, durumsal gerekler ile liderin bu gereklerle uygun davranışına ilişkilendiren görüşler üzerine yoğunlaşıldı. 1978’de Burns ve Bass’ın getirdiği yeni ayırımla “Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar” olarak adlandırılan Transaksiyonel, Transformasyonel ve Kuantum Liderlik görüşü ortaya çıktı ve günümüze kadar güncelliğini korudu (Mathena 2002, Porter 1999). Aşağıda başlangıçtan günümüze kadar ortaya atılan liderlik teorileri kronolojik sıra halinde incelenecektir.

3.5.1. ÖZELLİKLER TEORİSİ

Liderlik konusuyla ilgili olarak geliştirilen ilk teori, “Kişisel Özellikler” teorisidir (Can 1998). Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi, “lider olunmaz, lider doğulur” düşüncesi kişisel özellikler teorisinin temelini oluşturmaktadır (Eren 1998). Büyük İnsanlar Yaklaşımı olarak da adlandırılan ve bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar görüşünü savunan bu teoride lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler, boy, kilo, fiziki görünüm, eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, zeka, dış görünüş, kendine güven, bilgi, karar ve yargılama, uyum, ileriye görebilme, duygusal olgunluk, hakim olma, inisiyatif kullanma, orjinal düşünce, kavrama, kararlı davranış, istek, hırs ve açık sözlülük olarak tanımlanmıştır (Tabak 2003, Sullivan ve Decker 2001, Ataman 2001, Şimşek 1998, Eren 1998).

Bu teoriye göre lider, yukarıda yer alan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de

daha kolay olabilecektir (Şimşek 1998). Ancak, liderler için gerekli olan özellikler genellikle soyut kavramlardır. Soyut kavramların ölçülmesi çok zordur ve bu özelliklerin neler olduğu açık seçik tanımlanamamaktadır (Sullivan ve Decker 2001, Başaran 2000, Yiğit 1996). Ayrıca yapılan araştırmalar göstermiştir ki, etkili liderliğin açıklanmasında kişisel özellikler teorisi yetersiz kalmıştır (Eren 1998, Ergun 1981). 1930'lu yıllara gelindiğinde liderlik araştırmaları "liderin davranışı" odaklı olmuştur ve araştırmaların odak noktası 'hangi özellik liderlikle ilgilidir?' sorusundan 'hangi davranışlar liderlikle ilgilidir?' sorusunun cevabının aranmasına doğru değişmiştir (Tabak 2003, Chase 2001, Eren 1998).

3.5.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Liderin belirgin olarak aynı özellikleri göstermediğinin ortaya çıkmasından sonra, araştırmacılar dikkatlerini etkin liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevirmişlerdir (Ataman 2001, Can 1997).

Davranışsal teoriye göre liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Bu nedenle, liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren bazı durumsal faktörleri göz önünde bulundurmak gerekir. Bu faktörler, grubu oluşturan ve lideri izleyen üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir (Eren 1998).

Davranışçı yaklaşıma göre, lideri başarılı ve etkin yapan liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik sürecini izlerken gösterdiği davranışlardır. Liderin, grubunun elde etmek istediği sonuçlara yardımcı olacak davranışları; liderin astları ile haberleşme ve emir verme şekli, astları motive etme şekli, yetki devrini kullanması, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, grup bağımlılığını oluşturma, daha yüksek bir üretim düzeyi için baskıda bulunma miktarı gibi boyutlar açısından ele alınmıştır (Göktepe 2001, Eren 1998, Sur 1997).

Davranışsal liderlik yaklaşımını, özellikler yaklaşımına göre üstün kılan ve geçerliliğini artıran en önemli nokta; davranışların gözlemlenebilmeleri ve öğrenilebilmeleridir (Göktepe 2001, Eren 1998).

Davranışsal liderlik teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar ve liderlik davranışları aşağıda ele alınacaktır.

3.5.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra liderlik konusuyla ilgili olarak geniş kapsamlı araştırma gruplarından birisi de Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu tarafından başlatılmıştır. Çok sayıda değişik örgütte Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ) uygulanmış, veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik davranışlarını belirleyen faktörlerin bulunmasına çalışılmıştır (Can 1998, Ergun 1981). Aşağıdaki boyutlarda liderlik davranışları incelenmiştir.

Hükmetme: Grubun ya da üyelerin iş yaparken, karar verirken ya da bir öneride bulunurken davranışlarının yönetici tarafından kısıtlanmasıdır.

Yapıyı harekete geçirme: Yöneticinin yeni düşünceler ve yeni uygulamalar yaratması, bu tür düşünce ve uygulamaları kolaylaştırması ya da bunlara karşı direnç göstermesini içerir.

Üyeliğin korunması: Yöneticinin astlarıyla, astların da yöneticiyle kurdukları ilişkilerin yakınlık ve sıklığını belirtmektedir.

Örgütün temsili: Yöneticinin grubunu saldırılara karşı koruması, grubun çıkarlarını gözetmesi ve grup çıkarları doğrultusunda eylemlerde bulunmasını kapsar.

Amaçların bütünleştirilmesi: Bireysel amaçların grubun amaçlarına yaklaştırılması, liderin bireysel davranışları dikkate alması ve örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları azaltmaya çalışmasıdır.

Örgütlenme: Yöneticinin kendi görevini ve işini, diğer üyelerin görevlerini ve işlerini ve işlerin yapılmasında üyeler arasındaki ilişkileri tanımlaması ve örgütlemesidir.

İletişim(yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim): Yöneticinin üyelere bilgi sağlaması, onlardan bilgi elde etmesi, bilgi alış verişini kolaylaştırması ya da grubu ilgilendiren sorunlardan haberdar olmasıdır.

Tanıma: Yöneticinin grup üyelerinin davranışlarını onaylaması ya da onaylamayacağını belirten davranış içinde olmasını ifade eder.

Üretim: Yöneticinin çaba gösterme ya da başarıya ulaşma ölçütleri koyması ya da üyeleri daha büyük çaba ve başarı için zorlamasıdır (Ergun 1981).

Liderlik boyutlarına ilişkin çalışmalar sonucu liderlik davranışı boyutlarının sayısı birbirine bağımlı olan yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutlarına indirgenmiştir: (Ataman 2001, Can 1998, Şimşek 1998).

Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Structure), liderin grup hedeflerini tanımlama ve grup etkinliklerini örgütleme davranışlarını içermektedir. Yapıyı harekete geçirci davranış sergileyen lider, her astın yapması gereken faaliyetleri tanımlar, görevleri değiştirir, geleceği planlar, işlerin yapılış biçimini ayrıntılı biçimde belirler, astlarından belirli başarı standartlarına ulaşmalarını bekler, işin zamanında yapılmasına ağırlık verir, problemleri çözümler, kaynakların verimli kullanımı için baskıda bulunur, üyelerin kurallara uymalarını ister. Bu tip liderler işe yönelik çalışırlar (Ataman 2001, Can 1998, Şimşek 1998, Sur 1997, Ergun 1981).

Anlayış (Consideration) davranışı, liderin, grup üyelerinin mutluluk ve refahına özen göstermesidir. Anlayış davranışı sergileyen lider, başarılı astlarını övmekte, onurlandırmakta, eşit muamele ederek astların öz saygılarını korumalarını sağlamakta, onlara özgürlük tanımakta, planlama etkinliklerine astların katılımını sağlamakta, ekip çalışmasını teşvik ederek bireysel ve örgütsel sorunları çözümlenmeye çalışmaktadır. Bu tip liderler ise kişiye yöneliktir (Ataman 2001, Can 1998, Şimşek 1998, Sur 1997, Ergun 1981).

Yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutları birbirinden bağımsız değildir. İnsana ilgi skoru yüksek olan bir yöneticinin yapıyı harekete geçirme skorunun az olması gerekmez. Şekil 1’de görüldüğü gibi bir yönetici değişen ölçütlerde her iki yönetime de sahip olabilir (Can 1998).

Yüksek			
ANLAYIŞ		Yüksek Anlayış Düşük YHG	Yüksek Anlayış Yüksek YHG
		Düşük Anlayış Düşük YHG	Düşük Anlayış Yüksek YHG
Az			
	Düşük		Yüksek
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME (YHG)		

Şekil 1: Ohio Liderlik Ölçeği

(Kaynak: Can H (1998) Personel Yönetimi. Ankara. Siyasal Kitabevi.s:324).

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının bulgularına göre; liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve iş devamsızlığı azalmakta, liderin göreve dönük davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır. Ancak Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları lider etkinliği açısından iki boyutun da eşit olduğu sonucuna varmıştır (Sullivan ve Decker 2001, Eren 1998, Tomey 1996).

Ülkemizde Göktepe (2001)’in İstanbul’da özel bir hastanede 6 başhemşire ve 190 klinik hemşiresi; Kantek (2001)’in Antalya’da 58 yönetici hemşire ve Yiğit (1996)’in Samsun’da 80 klinik sorumlu hemşiresi ve 140 klinik hemşiresi üzerinde Ohio Liderlik Ölçeği kullanılarak yaptıkları çalışmalarda, yöneticilerin işe yönelik liderlik davranışları gösterdikleri saptanmıştır.

3.5.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli

Rensis Likert başkanlığında 1947 yılında, grup üyelerinin doyumunu ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır (Sur 1997, Yiğit 1996).

Çeşitli örgütlerde ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan çalışmalar sonunda liderin davranışlarının Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler, kişiye yönelik davranış (Employee-centered style) ve işe yönelik davranış (Job-centered style) olarak sıralanabilir (Ataman 2001, Can 1998, Şimşek 1998, Sur 1997).

Likert, kişiye yönelik liderlik biçiminin, işe yönelik liderliğe oranla daha etkili olduğunu, liderin grup içerisindeki etkinliğinin aynı zamanda, grup üyelerinin sayısına, karakteristik yapılarına, özellik ve yeteneklerinin yoğunluğuna ve çalışma ortamına da bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Can 1998, Sur 1997).

Ohio Eyalet Üniversitesinin araştırmalarının sonucu bu iki öğenin bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki öğeyede yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği şeklindedir. Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonucu ise bir yöneticinin ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacağı şeklindedir (Eren 1998, Can 1998).

3.5.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği Kuramı

Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji ekleyen yönetsel ölçek kuramı, Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model,

liderlerin davranışlarındaki etmenleri üretime ilgi ve insana ilgi boyutlarında toplamıştır (Can 1998, Şimşek 1998, Sur 1997).

Üretime ilgi, liderin kararlarının kalitesi, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve yapılan işin miktarı gibi konulara ilişkin tutumlarını ifade etmektedir. İnsana ilgi ise, hedeflerin başarılmasına yönelik bireysel bağlanma, personelin saygınlığını koruma, güvene dayalı sorumluluk dağıtma, iyi çalışma koşullarını sağlama ve doyum sağlayıcı kişiler arası ilişkileri geliştirme gibi olguları içerir (Can 1998, Sur 1997).

3.5.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor, X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılan iki tür liderlik davranışı ortaya koymuştur (Sullivan ve Decker 2001, Sur 1997).

X teorisi çalışanların pasif, çalışmayı sevmeyen, işten mümkün olduğunca kaçan, sorumluluk almak istemeyen kişiler olduğunu bu nedenle de kişileri yakından kontrol etmek, gerekirse zorlamak ve ceza vermek gerekir görüşünü benimser. Y teorisinde ise X teorisinin tersi bir görüş savunularak insanların işi, gerekli koşullar sağladığı takdirde eğlence kadar doğal gördükleri, tembel olmadıkları, kendi kendilerini kontrol edebilecekleri, potansiyellerini geliştirmeyi ve sorumluluk almayı öğrenebilecekleri görüşü savunulur. Dolayısıyla yöneticinin uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi, amaçlar doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır (Sullivan ve Decker 2001, Göktepe 2001, Sur 1997, Gillies 1994).

Bu teoriye göre X teorisini benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci davranış gösterirken, Y teorisini benimseyen yöneticiler ise demokratik ve katılımcı bir davranış gösterirler (Sullivan ve Decker 2001, Tomey 1996).

3.5.2.5. Likert'in Sistem IV Yaklaşımı

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, lider davranışları dört sistem içinde sınıflandırılmıştır (Can 1998, Şimşek 1998, Sur 1997).

Sistem1, otoriter liderliği sistem 4 ise katılımcı grup liderliğini ifade etmektedir. Likert, örgütü, sistem 1'den sistem 4'e dönüştürmeden söz ederken, aynı zamanda, iş merkezli liderlikten, kişi merkezli liderliğe geçişi savunmaktadır (Göktepe 2001, Can 1998, Yiğit 1996).

3.5.2.6. Demokratik, Otokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik Davranışları Araştırması

Bu araştırmalara göre, liderlik davranışları, davranışların gruplandırılması veya yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışı ise, bölümün amaçlarını gerçekleştirmede etkili olan kişilerarası davranışların kullanıldığı bir harekettir (Sullivan ve Decker 2001).

Liderlik davranışı, hem eğitim hem de yaşam deneyimlerinden etkilendiğinden, liderlere ait spesifik özellikler belirlemek mümkün değildir. Fakat bu durum liderlik davranışının değiştirilemeyeceği ya da yönetici hemşirenin hep aynı liderlik davranışını kullanacağı anlamına gelmez. Liderlik davranışları ve mevcut duruma göre değişebilir.

Yöneticiler tarafından benimsenen liderlik davranışı, sonuçların etkisi, işin yapısı, çalışanların özellikleri, yöneticinin kişisel özellikleri gibi birçok faktöre bağlıdır. Eğer işin hemen yapılması gerekiyorsa (örneğin acil bir durum veya kriz anında), sağlık bakım yöneticisi durumun devam etmesi nedeniyle otokratik bir tarz benimseyebilir. Diğer zamanlarda katılımcı bir tarz kullanılabilir (Sullivan ve Decker 2001).

Değişik durumlar ve gereksinimler, farklı liderlik türlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Çeşitli çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen değişik kişilikteki insanlar başarılı liderler olabilirler. Liderin belirli bir özelliği, ancak belli bir durum ya da grup ona gereksinim duyduğu zaman ortaya çıkar (Eren 1998).

Liderlikle ilgili literatürler incelendiğinde çok çeşitli liderlik davranışları görülür. Bununla beraber, uzun yıllardır ve günümüzde de temel olarak alınan üç liderlik davranışı kabul edilmektedir (Sullivan ve Decker 2001, Ataman 2001, Göktepe 2001, Saatlı 1998, Eren 1998, Sur 1997, Yiğit 1996).

A) Otokratik Liderlik Davranışı

Otokratik liderler direktif davranışlarda bulunurlar, kararlarını yalnız alırlar, tek başlarına düşünürler ve kararlarının sonuçları konusunda grup desteğinden yoksundurlar. Çalışanlardan çok görevle ilgilenirler. Emirlere uyulmasını, kendisine saygı gösterilmesini ve otorite pozisyonlarını düşünürler. Önerileri dinler fakat onlardan etkilenmezler. Bireysel insiyatife izin vermezler veya bireylerin bir araya gelip karar vermelerini kabul etmezler. Ödüllendirme ve cezalandırma gücünü kullanarak kararlarını zorla kabul ettirirler; katı, dominant, kendinden emin özellikler taşırlar ve her zaman dikkatin odağındadırlar. Otokratik liderler kendi çalışanlarını tembel, sorumluluktan hoşlanmayan, yol gösterilmeyi tercih eden kişiler olarak düşünürler. Bu nedenle otokratik liderler ben merkezlidir. İletişim her zaman yukarıdan aşağı doğrudur.

Otokratik liderlik davranışının iki durumda yararlı olduğu söylenebilir. Birincisi, grup kararının beklenmediği kriz durumlarında daha hızlı karar alınmasını sağlar. İkincisi, eğer bir konuda sadece lider en iyi bilgi ve beceriye sahipse (örneğin deneyimsiz hemşirelerin olduğu bir grup) otokratik liderlik davranışı kullanılmalıdır. Otokratik liderlik davranışının sürekli kullanılması, çalışanlarda zamanla yönetime karşı olumsuz duygular gelişmesine, moral kaybı, grup içi çatışma ve anlaşmazlıklara yol açabilir. Sonuçta yaratıcı ve yenilikçi

çalışmalar azalır (Sullivan ve Decker 2001, Ataman 2001, Rogers 1998, Eren 1998, Vural 1997, Tomey 1996, Can 1997).

B) Demokratik Liderlik Davranışı

Demokratik veya katılımcı liderlik, insan ilişkilerine ve ekip çalışmasına odaklanır. İş dağılımı gruba bırakılır, lider bir grup üyesi gibi davranır, eleştiri ve övgülerinde nesnel olmaya çalışır. Aşağıdan yukarıya iletişim hakim olup, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir. Amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve kararların oluşturulmasında lider daima astlarının görüş ve düşünceleri doğrultusunda liderlik davranışlarını belirlemeye özen gösterir. Bu durum çalışanlarda büyük bir memnuniyet ve özgürlük hissi oluşturur. Demokratik lider çalışanlara, kendine güven ve kendini iyi hissetme duygusunu verir (Sullivan ve Decker 2001, Gillies 1994).

Demokratik liderler ‘Eğer insanlara yetişkin kişiler olarak davranırsanız onlarda size yetişkin insanlar gibi davranırlar’ görüşünü benimserler. Demokratik liderlik tarzında çalışanlar mesleki ve kişisel olarak olgunlaşırlar ve yanlışlarını öğrenme konusunda liderden yardım alırlar. Bu liderlik davranışının yüksek üretkenliğe yol açmadığı, ancak iş doyumunu artırdığı saptanmıştır. Demokratik liderliğin yararı, liderin izleyenlerini kurumun sorunları, amaçları ve gereksinimleri hakkında bilgilendirmesi ve değişime direnci önemli ölçüde azaltmasıdır. Böylece çalışanların çalışma arzusu ve motivasyonu olumlu şekilde artar. Demokratik liderlik davranışının en önemli dezavantajı ise, zaman kaybına neden olmasıdır. Tüm konularda izleyicilerin fikrine başvurulması karar alma sisteminin yavaş ilerlemesine neden olmaktadır. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik davranışı başarısız olmaktadır (Sullivan ve Decker 2001, Eren 1998, Balçık 1997, Vural 1997, Gillies 1994).

C) Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyenleri kendi hallerine bırakan ve her izleyenin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışları içerir. Tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamı ile astlara bırakmaktadırlar. Bu tip liderler çalışanlara yapmaları gerekenleri anlatır, çalışanlar da yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışırlar. Yönetici ve çalışanlar arasında iletişim açıktır, kontrol ve yönetme azdır. Serbest bırakıcı lider, herkesin kendisini en iyi hissetmesini ister, ancak liderin yönlendirici özelliği olmadığı için zamanla grubu amaçsızlığa itebilir. Serbest bırakıcı liderlik tarzının en büyük avantajı, grup üyelerine bireysel gelişim fırsatı vermesidir. İzleyiciler kendilerini yetiştirip, sorunlarına da en iyi çözümü bulma konusunda güdülenmişlerdir. Burada liderin en önemli görevi kaynak ve malzeme sağlamak ve bunlarla ilgili oluşan sorunları çözümlenektir. Lider ancak kendisine soru sorulduğunda görüşünü bildirir ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı bir nitelik taşımaz.

Bu liderlik davranışı, yüksek motivasyona sahip profesyonel gruplarda etkilidir, ancak genellikle üst düzeyde yapılandırılmış sağlık bakım sistemlerinde pek kullanışlı değildir. Grup üyelerinin kendilerini yönetmelerinin yeterli olmadığı durumlarda üretim minimum düzeye iner, çalışma ortamında karışıklık olabilir. İşten kaçma yollarını arayan izleyenlerin kargaşa yaratmaları ve örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları de bu liderlik davranışının dezavantajları arasındadır (Sullivan ve Decker 2001, Göktepe 2001, Saatlı 1998, Eren 1998, Rogers 1998, Balçık 1997, Vural 1997, Gillies 1994).

3.5.3. LİDERLİKTE DURUMSALLIK / KOŞUL BAĞIMLILIK TEORİSİ

Özellikler yaklaşımında ve davranışçı araştırmalarda karşılaşılan başarısızlık, durumsal etkilerin üzerinde durulması gerektiği sonucunu doğurmuştur. Durumsallık kuramları, değişik koşulların, değişik liderlik

davranışını gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin niteliği ve yetenekleri, liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri ve lider ve üyelerin geçmiş deneyimleri olarak sıralanabilir (Valentine 2002, Can 1998, Şimşek 1998).

Aşağıda durumsallık teorisiyle ilgili en çok bilinen çalışmalar özetlenecektir.

3.5.3.1. Lider Etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı Kuramı

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu kuram 'En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı' veya 'Birlikte Çalışmayı Tercih Ölçeği' (Least Preferred Co-worker-kısaca LPC) olarak adlandırılan bir ölçek yardımıyla bir liderin iş yönelimli ya da ilişki yönelimli olup olmadığını belirlemektedir (Eren 1998, Can 1998).

Bu kuramın en önemli yönü, koşullarla liderlik davranışlarının birleştirilmesi olup temel varsayımı, liderlik davranışlarının duruma göre değişmeyeceğidir. Bu nedenle Fiedler, yöneticinin davranışını değiştirmek yerine, yöneticiyi o davranışa uygun durumda çalıştırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımında, uygun durumun uygun liderlik davranışıyla eşleşmediği durumlarda liderin değil, durumun değiştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Ataman 2001, Can 1998).

Bu kuram akademik bir nitelik taşıdığı ve uygulayıcıların işine fazla yaramadığı şeklinde önemli eleştirilere uğramıştır (Şimşek 1998).

3.5.3.2. Liderlikte Amaç-Yol Teorisi

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda geliştirilen kuramlardan biri de House ve Mitchell tarafından geliştirilen amaç-yol teorisidir. Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların

nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Eren 1998, Can 1998, Şimşek 1998).

Bu teoriye göre, etkin lider görevleri kesin olarak açıklar, başarıya ulaşma yolundaki engelleri ortadan kaldırır, işle ilgili fırsatlar yaratır ve iş doyumuna-yüksek performansa ulaşmak için yolları tanımlar. Liderin görevi, astlarını harekete geçirmek ve en yüksek değere ulaşmaları için yardım etmektir. Lider, izleyiciler için önemli amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşacak yolları bulmalarına yardım eder (Ataman 2001, Eren 1998).

Fiedler'in kuramının tersine, amaç-yol kuramı, belirli bir koşulun gereklerini karşılamak üzere lider davranışlarının değişebileceğini kabul etmektedir (Can 1998).

3.5.3.3. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Reddin tarafından geliştirilen bu model, göreve yönelik davranış ve kişiye yönelik davranış tarzlarına dayanmaktadır (Ataman 2001, Eren 1998). Reddin, göreve ve insana yönelik davranış boyutlarına üçüncü bir boyut olarak etkinliği de ekleyerek, liderlik davranışı kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal gereklilikleri ile birleştirmeyi ve koordine etmeyi amaçlamaktadır. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren bir uyarıcıdır (Eren 1998, Gillies 1994).

Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modeli, tüm durumlar için geçerli olacak ideal bir lider davranışı üzerinde durmamaktadır. Bu model, liderlerin durumu analiz ederek etkinlik sağlayacak davranış değişikliğini sağlamaları gerektiğini göstermektedir (Can 1998, Eren 1998).

3.5.3.4. Yaşam Dönemi Modeli

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu modelde, liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının, izleyicilerin matürite (olgunluk) düzeyine bağlı

olduğu öne sürölmektedir. Fiedler'in liderlik davranışının sabit bir özellik olduğu görüşünün tersine, liderlerin değişen durumlara göre değişebileceklerinin ve esnek olduklarının üzerinde durulmuştur (Sullivan ve Decker 2001, Ataman 2001).

Hersey ve Blanchard'ın modeli, görev davranışı ve ilişki davranışı üzerine yoğunlaşmıştır. Görev davranışında lider, izleyicilere neyin, nerede, nasıl ve kimin tarafından yapılacağını söyler. İlişki davranışında ise lider, üyelerle yakın bireysel ilişkiler kurar, açık bir iletişim vardır ve lider bireylere sosyo-duygusal destek sağlar (Gillies 1994). Bu modele göre astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse, yani az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, lider "göreve" odaklanmalı, eğer astların matürite düzeyi yüksek ise yani yetenekli, eğitilmiş, kendine güveni ve çalışma arzusu yüksek ise liderin yaklaşımı "ilişki" odaklı olmalıdır (Sullivan ve Decker 2001, Eren 1998).

Bu modelin geçerliliğine ilişkin fazla araştırma yapılmamasına rağmen, pratikte bu model çok kabul görmüş ve birçok kuruluştta yönetici geliştirme aracı olarak kullanılmıştır (Gillies 1994).

3.5.3.5. Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli

Diğer durumsallık kuramlarına göre bu kuram, daha sınırlayıcı olup, değişik karar alma etkinliklerinde astlara ne kadar karara katılma izninin verileceği üzerinde odaklaşmaktadır. Model, liderlik davranışı ve katılımını karar süreci ile ilişkilendirmekte, astların karar süreçlerine katılımlarına ilişkin norm ve standartları belirlemeye yönelmektedir (Ataman 2001, Can 1998).

3.6. LİDERLİKTE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Kişisel özellikler, davranışsal ve durumsallık araştırmaları liderlikte geleneksel yaklaşımları temsil etmektedir ve bu teoriler liderlik araştırmalarında önemli bir temel sağlamışlardır. Ancak liderliğin anlaşılabilmesi için sadece liderin özellikleri ve davranışlarını ortaya çıkarmak, izleyenlerin özelliklerini

belirlemek, etkileme sürecini tanımlamak yeterli değildir. Organizasyonun yapısı, kullandığı teknoloji ve çevresi de tanımlanmalıdır (Tabak 2003). Aşağıda çağdaş liderlik yaklaşımlarına ve bu yaklaşımların getirdiği yeniliklere yer verilmiştir.

3.6.1. Transaksiyonel Liderlik

Etkileşimci liderlik olarak da tanımlanan transaksiyonel liderlikte karşılıklı alışveriş mantığı hakimdir. Lider, ödüllendirme ve cezalandırma aracılığıyla görevlerin yapılmasını ve kuruma bağlılığı sağlar. Lider, bir taraftan yetkisini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol ederken, bir taraftan da onların istek ve ihtiyaçlarını karşılar. Transaksiyonel liderlik tepkisel olup daha çok mevcut konu ve sorunlarla ilgilenir. Etkileşimci bir lider, karşılıklı alışveriş doğrultusunda durumsal faktörleri ve izleyenlerin beklentilerini doğru biçimde tanımlamaya, gerekli motivasyonu uygun araçlarla sağlayarak izleyenleri etkilemeye çalışır. Transaksiyonel liderler çalışanların faaliyetlerini daha etkin kılma ve iyileştirme yoluyla iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Ataman 2001, Başaran 200, Eren 1998, Tomey 1996).

Transaksiyonel liderler üç farklı yönetim tarzı sergilerler:

- Koşullu ödüllendirme: Liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller para ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.

- Aktif olarak istisnalarla yönetim: Liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belirli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.

- Pasif olarak istisnalarla yönetim: Liderler hiçbir şekilde çalışanlarla ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşılmadığında müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı uygulamaları devam ettirme konusunda oldukça başarılıdır. Transaksiyonel liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen kurumların başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır (Valentine 2002).

3.6.2. Transformasyonel Liderlik

Dönüşümcü / değişimci liderlik olarak da tanımlanan transformasyonel liderlikte liderler, astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek astlarını motive ederler. Lider, yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilikleri başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler (Sabuncuoğlu 2001, Girvin 1996b). Dönüşümcü liderlik, liderlerin ve tarafların ideallerini birleştirmektedir. Yönetimin ve çalışanların daha üst düzeyde memnuniyetine odaklı ve diğerlerini de liderlik için cesaretlendirici bir liderlik türüdür (Valentine 2002, Sullivan ve Decker 2001).

Dönüşümcü liderlik aslında değişime yönelik bir liderlik modelidir ve doğrudan kişilerarası iletişimle yönlendirilir.. Bu bakımdan dönüşümcü liderlik özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük, karmaşık yapıya sahip işlerde ön plana çıkmaktadır (Shuldham 1997).

Transformasyonel liderlik üç aşamalı olarak düşünülebilir:

- Değişim ihtiyacının fark edilmesi: Değişimci lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider.

- Paylaşılan vizyon oluşturma: Değişimci lider, örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Vizyon, gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu da açıklamalıdır.

- Değişime kurumsal bir kimlik kazandırma: Dönüşümcü lider, yönetimci liderden farklı olarak meydana gelen değişimleri kurumsallaştırmalıdır. Lider, kurumsallaşmanın davranışsal boyutlu olduğunu düşünerek yeni davranış biçimlerinin hemen yerleşmeyip zaman alacağını bilmelidir (Eren 1998).

Transformasyonel liderlik ile yönetilen gruplarda verimliliğin yüksek, işi bırakma oranının düşük ve çalışanın doyumunun da yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Metcalf 1996, Girvin 1996b).

3.6.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli rol oynamaktadır. Karizmatik lider; sahip olduğu karizma yaratan özellikleriyle, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya ve üstün performansa yönlendiren kişidir (Ataman 2001, Girvin 1996b).

Karizma ve vizyon, bir insanda yüksek düzeyde bir araya gelmişse, o insanda liderlik özelliği kuvvetli olur. Bazı insanların karizması yüksektir ve grupları daha kolay etkilerler. Karizması düşük olan insanlar grupları etkileyemezler.

Karizmatik liderlik çekicilik, ikna gücü, kişisel güç, kendine güven, güçlü inançlar, olağanüstü düşünceler gibi kişisel özelliklere dayanmaktadır. Karizmanın lideri başarıya ulaştırabilmesi için liderin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- Liderin birlikte çalıştığı kişilerle iyi iletişim kurması,
- Benlik saygısının yüksek olması,
- Birlikte çalıştığı grubun ihtiyaçlarını önemsemesi,
- Kendine ait görüşlere sahip olması,
- Fikirlerini paylaşması (Valentine 2002, Girvin 1996b).

Karizma, bireyi başarıya götürebileceği gibi, başarısızlığa da sürükleyebilmektedir. Çünkü izleyenler liderlerine o kadar çok bağlanırlar ki, iyi

ve kötüyü ayırt edemezler, liderin her söylediğini yargılamadan yerine getirirler Bu durum özellikle izleyen grubun liderlerine fanatik düzeyde bağlandıkları koşullarda ortaya çıkar (Sullivan ve Decker 2001, Vural 1997).

3.6.4. Kuantum Liderlik

Kuantum çağı, liderlerin görevlerinin içeriği ve karakterlerinde bir dönüm noktası oluşturmuştur. Liderin görevi, görevin içeriği ve beklentiler değişmiştir. Liderin görevi; hedeflenen amaçlar, görevler ve fonksiyonlar açısından daha kapsamlı bir hale gelmiştir. Kuantum çağı anlayışı içindeki liderler genellikle kolaylaştırıcı, bütünlüyci ve çalışanların ihtiyacı olan kaynakların oluşturulmasında bilgi sahibidirler. Lider, insanları daha fazla bir araya getirir ve işleyişi kolaylaştırır. Bu durum onların uyuşma noktasında yaklaşımlarına veya bir sorun hakkında ortak çözüm bulmalarına yardım eder. Kuantum liderlikte değişim çok yönlüdür; belirli bir yönde yürümez, belirli bir yönde dolambaçlı bir akış gösterir. Lider bu dolambaçlı yolları hesaba katar, oluşabilecek değişimleri bilir. Çalışanlar da değişimin birkaç basamaktan geçilen, birçok farklı zamanda ve ortamda tekrarlanan bir yolculuk olduğunu bilirler. Kuantum lideri için önemli olan bir nokta da verilen kararlara sahip çıkma anlayışıdır. Alınan kararlar hizmetin verilmesine katkı sağlayan kişilerin oluşturduğu kararlardır ve bu kararlar uygulanabilir olmalıdır. Lider eşittir yönetici fikri kuantum düşüncesi içinde yer almamaktadır. Lider tek yönlü değişimden veya sistemin işleyiş çerçevesinden sorumlu olmayabilir (Valentine 2002, Porter 1999).

Kuantum çağı kurumları içinde liderlerin görevlerinin özellikleri değişmektedir. Düşey görevlendirme azaltılmış, önemli bir oranda yatay yükümlülük geliştirilmiştir. Kuantum anlayışında ortaya çıkan bazı görevsel özellikler şunlardır:

- Ekip çalışması düşüncesi içinde çalışanlar arasında daha fazla paylaşım fırsatları oluşturmak,

- Ekiplerin kendi gelişmeleri için gerekli bağlantıyı sağlama ve ekip üyelerinin iş ortamında gerekli olan becerileri olabildiğince kazanmalarını sağlamak,

- Ekiplerin performansla ilgili yaptıkları değerlendirmelerine yardım etmek, bu nedenle performans gelişimi için bir çerçeve tanımlamak,

- Ekibin kendi içinde sorumluluğunun ve disiplinin tanımlanması için destek vermek, karşılıklı beklentiler, doğru hareketler ve problem çözümlerini kolaylaştırmak için bir çerçeve oluşturmak,

- Şartların etkilediği değişimler için ekibin hazırlıklı olması ve değişen ortamdaki etkilenen ekibin yaptıklarını kolaylaştırmaya çalışmak,

- Ekiplerin kendi işlerinin sürdürülebilirliği noktasında sistem içindeki diğer ekiplerle bağlantıyı sağlamak, hastalara verilen hizmet sırasındaki kesişme noktalarını tanımlamak,

- Ekip ve ilgili kaynaklar arasındaki uygun arabirimleri sağlamak, maliyet, kalite ve iş arasındaki verimlilik korelasyonuna bağlı değerlendirme yapmak (Porter 1997).

Kuantum çağı liderlikte tüm görevler ve davranışlar mevcut sistemin içinde model olmalıdır, bunlar kurumun dışında olmamalıdır. Bu gereksinimler danışmanlık, paylaşım, yaratıcılık, kolaylaştırma, bütünleştirme, insanlar ve kaynaklar arasındaki koordinasyon ve sistemin amaçları doğrultusunda elde edilen sonuçlarla ilgili işleyiştir. Bu çerçeve içindeki liderlikte bir meydan okuma vardır ve kuantum çağı içindeki gerçek liderlik budur (Porter 1997).

4. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Şekli

Bu araştırma, hastanelerde yönetici konumunda çalışan hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarını saptamak amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yeri

Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesi ve Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesinde yapılmıştır. Her üç hastanede de hemşireler vardiya sistemi ile çalışmakta olup (08-16, 16-24, 24-08), yönetici konumunda olan hemşireler, süpervisör hemşireler hariç 08-16 vardiyasında çalışmaktadırlar. Hastanelerin yatak kapasiteleri, klinik, poliklinik, ünite ve yönetici hemşire sayıları aşağıda verilmiştir.

Hastane	Yatak kapasitesi	Klinik sayısı	Poliklinik sayısı	Ünite sayısı	Yönetici hemşire Sayısı
C.Ü.A.U.H.	750	30	19	7	43
S.1.İ.K.D.H.	690	27	36	1	38
S.S.K.	371	18	21	-	18
Toplam	1811	75	76	8	99

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, hastanelerin başhemşireleri, başhemşire yardımcıları, süpervisörleri ve klinik sorumlu hemşireleri oluşturmuştur. Evreni oluşturan toplam 99 hemşirenin tamamı örnekleme alınmış olup ayrıca örnekleme seçimine gidilmemiştir. Aşağıda hastanelerde görev yapan yönetici hemşirelerin sayıları verilmiştir.

Hastaneler	Başhemşire	Başhemşire Yardımcısı	Süpervisör	Klinik Sorumlu Hemşiresi	Toplam
C.Ü.A.U.H.	1	3	2	37	43
S.İ.İ.K.D.H.	1	8	1	27	38
S.S.K.	1	3	1	13	18

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama araçları olarak hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla toplam 13 sorudan oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen bir soru formu (Ek 1) ve yönetici hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla “Lider Davranışlarını Betimleme Anketi” (Ek 2) kullanılmıştır.

“Lider Davranışlarını Betimleme Anketi” (LDBA), orijinali OHIO Eyalet Üniversitesi (OHIO State University) araştırmacıları tarafından geliştirilmiş olup, ülkemizde geçerlik-güvenilirliği Ergun (1981) tarafından yapılmıştır. Bu anket, yöneticilerin liderlik davranışlarını ve genel liderlik becerilerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır ve 40 sorudan oluşmaktadır. Ankette üst düzey ve orta düzey yönetici hemşirelerin hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyeliğin korunması,

örgütün temsili, amaçların bütünleştirilmesi, örgütleme, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, tanıma ve üretim boyutlarında liderlik davranışı düzeyleri ölçülmektedir.

Anket formunda yer alan 10, 20, 30 ve 40. ifadeler 'hükmetme',
4, 14, 24 ve 34. ifadeler 'yapıyı harekete geçirme',
5, 15, 25 ve 35. ifadeler 'üyeliğin korunması',
9, 19, 29 ve 39. ifadeler 'örgütün temsili',
7, 17, 27 ve 37. ifadeler 'amaçların bütünleştirilmesi',
3, 13, 23 ve 33. ifadeler 'örgütleme',
6, 16, 26 ve 36. ifadeler 'yukarıdan aşağıya iletişim',
1, 11, 21 ve 31. ifadeler 'aşağıdan yukarıya iletişim',
2, 12, 22 ve 32. ifadeler 'tanıma' ve
8, 18, 28 ve 38 ifadeler 'üretim' boyutlarının belirlenmesine yöneliktir (Ergun, 1981).

Lider Davranışlarını Betimleme Anketi, Likert tipinde, 'her zaman', 'genellikle', 'bazen', 'nadiren' ile 'hiçbir zaman' olmak üzere beş bölümden oluşmakta olup, seçenekler sırasıyla 4, 3, 2, 1 ve 0 ile puanlandırılmıştır. Anketin olumsuz ifadeleri olan 12, 20 ve 39. sorularda ise puanlama ters olarak yapılmıştır. Lider Davranışlarını Betimleme Anketinin ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlama kurallarına ve zaman içinde tekrarlanabilirliğine uygunluğunu belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değeri kullanılmış ve 0,70 olarak bulunmuştur.

4.5. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Araştırmanın uygulaması 01-31 Mayıs 2004 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket çalışmasının yürütülmesinde tüm hastanelerin başhemşireliklerinden resmi yazılı izin alınmıştır. Anketler, araştırmacı tarafından yönetici hemşirelere gerekli bilgiler verilip, hemşirelerin sözel onamları alındıktan sonra bireysel olarak dağıtılmıştır. Anketin doldurulması sırasında araştırmacı, hemşirelerin yanlarında bulunmuştur. Anketin doldurulma süresi ortalama 10 dakikadır. Hemşirelerin

çoğu anketi iş yoğunluğu nedeniyle hemen doldurmamış olup bu yönetici hemşirelerin anketleri, birlikte belirlenen başka bir tarihte ve hemşireler tarafından yalnız doldurulduktan sonra alınmıştır. Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde 3 hemşire izinli/raporlu olduğu için, Sultan 1. İzzettin Keykavus Devlet Hastanesinde 1 hemşire ve SSK hastanesinde 5 hemşire araştırmaya katılmak istemedikleri için çalışma 90 yönetici hemşire ile gerçekleştirilmiştir.

4.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Anket verilerinin istatistiksel analizinde SPSS (Statistical Package of Social Science) programı kullanılmıştır. Ankette yer alan bağımsız değişkenler: görev, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, bir önceki görev, şu andaki kurumda çalışma süresi, yönetim eğitimi ve liderlik eğitimi alma durumu olarak belirlenmiştir. Anketin bağımlı değişkenlerini ise liderlik davranışlarını ölçmede kullanılan 10 boyut (Hükmetme, Yapıyı harekete geçirme, Üyeliğin korunması, Örgütün temsili, Amaçların bütünleştirilmesi, Örgütlenme, Yukarıdan aşağıya iletişim, Aşağıdan yukarıya iletişim, Tanıma ve Üretim) oluşturmaktadır. Değerlendirmede, Kruskal-Wallis (K-W)H testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız iki örnek t testi kullanılmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri

Tablo 1: Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı (N=90)

Tanıtıcı Özellikler		Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş	25-29	26	28.9
	30-34	29	32.2
	35-39	20	22.2
	40 ve üzeri	15	16.7
Medeni Durum	Evli	70	77.8
	Bekar	20	22.2
Eğitim	Sağlık Meslek Lisesi	10	11.1
	Örgün Önlisans	25	27.8
	Açıköğretim Önlisans	40	44.4
	Lisans ve üstü	15	16.7
Çalıştığı Kurum	Üniversite Hastanesi	40	44.4
	Devlet Hastanesi	37	41.1
	SSK Hastanesi	13	14.4
Görev	Başhemşire	3	3.3
	Başhemşire Yardımcısı	14	15.6
	Süpervisör	4	4.4
	Klinik sorumlu hemşiresi	69	76.7
Toplam Çalışma süresi	5-9 yıl	21	23.3
	10-14 yıl	30	33.3
	15-19 yıl	23	25.6
	20 yıl ve üzeri	16	17.8
Yöneticilik Süresi	1-4 yıl	45	50.0
	5-9 yıl	31	34.4
	10 yıl ve üzeri	14	15.6
Bir Önceki Görevi	Klinik hemşiresi	78	86.7
	Klinik sorumlu hemşiresi	12	13.3
Şuandaki Kurumda Çalışma Süresi	1-4 yıl	6	6.7
	5-9 yıl	31	34.4
	10-14 yıl	25	27.8
	15-19 yıl	23	25.6
	20 yıl ve üzeri	5	5.6

Tablo 1’de yönetici hemşirelere ait sosyo-demografik özellikler görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaklaşık üçte birinin 30-34 yaş grubunda olduğu, büyük çoğunluğunun evli (%77.8), 65 kişinin önlisans mezunu yalnızca 1 kişinin yüksek lisans mezunu olduğu, %44.4’ünün üniversite hastanesinde çalıştığı, büyük çoğunluğunun (%76.7) klinik sorumlu hemşiresi olarak görev yaptığı, yaklaşık üçte birinin toplam çalışma süresinin 10-14 yıl arasında olduğu, yarısının 1-4 yıldır yöneticilik yaptığı, tamamına yakınının (%86.7) yöneticilikten önce klinik hemşiresi olarak görev yaptığı ve %34.4’ünün şu andaki kurumda 5-9 yıldır çalıştığı saptanmıştır (Tablo 1).

Tablo 2: Hemşirelerin Yönetim ve Liderlik Eğitimi Alma Durumlarının Dağılımı

Eğitim Alma Durumu		Sayı (n)	Yüzde (%)
Yönetim Eğitimi Alma	Var	13	14.4
	Yok	77	85.6
Liderlik Eğitimi Alma	Var	17	18.9
	Yok	73	81.1
Toplam		90	100

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %14.4’ü yönetimle ilgili, %18.9’u da liderlik ile ilgili bir eğitim aldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 2).

5.2. Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışı Boyutları İle İlgili Görüşleri

Tablo 3: Yönetici Hemşirelerin “Hükmetme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
10. Yeni fikirleri grubuma sunar, uygulamaya aktarma konusunda onlarla tartışırım						
Sayı (n)	37	48	5	0	0	90
Yüzde (%)	41.1	53.3	5.6	0	0	100.0
20. İyi bir dinleyici değilim						
Sayı (n)	25	46	17	1	1	90
Yüzde (%)	27.8	51.1	18.9	1.1	1.1	100.0
30. Bilgi ve kişilik özelliklerim ile astlarımı etkilerim						
Sayı (n)	18	62	10	0	0	90
Yüzde (%)	20.0	68.9	11.1	0	0	100.0
40. Öncelikle işlerin yapılmasına ve çalışanların verimli şekilde çalışmasına önem veririm						
Sayı (n)	59	27	3	1	0	90
Yüzde (%)	65.6	30.0	3.3	1.1	0	100.0

Tablo 3'de yönetici hemşirelerin Lider Davranışlarını Betimleme Anketi (LDBA)'nin hükmetme boyutu ile ilgili olarak verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre; yöneticilerin büyük çoğunluğu (%94.4) “her zaman” veya “genellikle” ‘yeni fikirleri grubuna sunma ve uygulamaya aktarma’ konusunda astları ile tartıştığını, %88.9’u ‘bilgi ve kişilik özellikleri ile astlarını etkilediğini’ ancak %78.9’u ‘iyi bir dinleyici olmadığını’ ve tamamına yakını (%95.6) ‘işlerin yapılmasına öncelik verdiğini’ ifade etmiştir.

LDBA'nın hükmetme boyutunda yer alan dört ifade ile bağımsız değişkenler karşılaştırıldığında, yöneticilerin yönetim eğitimi alması ve

başhemşire ve başhemşire yardımcısı pozisyonunda bulunması ile hükmetme boyutu arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 4: Yönetici Hemşirelerin “Yapıyı Harekete Geçirme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
4. İşle ilgili çabalarını artırmak için çalışanlarımı motive ederim Sayı (n) Yüzde (%)	38 42.2	52 57.8	0 0	0 0	0 0	90 100.0
14. Sahip olduğum zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim Sayı (n) Yüzde (%)	40 44.4	45 50.0	5 5.6	0 0	0 0	90 100.0
24. Çalışanlarımın arasındaki uyuz mazlık ve çatışmaları tarafsız olarak çözümlerim Sayı (n) Yüzde (%)	39 43.3	49 54.4	2 2.2	0 0	0 0	90 100.0
34. Çalışanlarımın fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerimi sürdürürüm Sayı (n) Yüzde (%)	28 31.1	31 34.4	28 31.1	3 3.3	0 0	90 100.0

Tablo 4'de görüldüğü gibi yönetici hemşirelerin tamamının “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanlarını motive ettiği’, büyük çoğunluğunun (%94.4) ‘sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini tanıdığı’ ve ‘çatışmaları tarafsız olarak çözümlendiği’ (%97.7), ancak %65.5’inin ‘çalışanların fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerini sürdürdüğü’ bulgulanmıştır.

Anketin yapıyı harekete geçirme boyutuna ait ifadeleri ile bağımsız değişkenler karşılaştırıldığında, yöneticilerin liderlik eğitimi almaları bağımsız

değişkeni ile yapıyı harekete geçirme boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0.05$).

Tablo 5: Yönetici Hemşirelerin “Üyeliğin Korunması” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
5. Sorunların çözümüne katılmaları için çalışanlarımı teşvik ederim Sayı (n) Yüzde (%)	47 52.2	39 43.3	4 4.4	0 0	0 0	90 100.0
15. Kişisel ve mesleki bilgi/becerilerini artırmaları için çalışanlarımı teşvik ederim Sayı (n) Yüzde (%)	40 44.4	45 50.0	4 4.4	1 1.1	0 0	90 100.0
25. Çalışanların ünvan ve statüsünü değil bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takınırım Sayı (n) Yüzde (%)	61 67.8	28 31.1	0 0	1 1.1	0 0	90 100.0
35. İşin gerektirdiği özel durumlarda çalışanların insiyatif kullanmalarına izin veririm sayı(n) yüzde(%)	9 10.0	37 41.1	37 41.1	7 7.8	0 0	90 100.0

Yönetici hemşirelerin LDBA’nde üyeliğin korunması boyutuna ilişkin verdikleri yanıtların dağılımına bakıldığında, yöneticilerin büyük çoğunluğu (%95.5) “her zaman” veya “genellikle” ‘sorunların çözümüne katılmaları için astlarını teşvik ettiğini’, %94.4’ü ‘kişisel ve mesleki becerilerini artırmaları için çalışanlarını desteklediğini’, tamamına yakını (%98.9) ‘çalışanların bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takındığını’ ve %51.1’i ‘işin gerektirdiği özel durumlarda çalışanlarının insiyatif kullanmalarına izin verdiklerini’ belirtmişlerdir (Tablo 5).

Anketin üyeliğin korunması boyutuna ait ifadeleri ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında, üyeliğin korunması ile başhemşire ve başhemşire yardımcısı pozisyonunda bulunma arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 6: Yönetici Hemşirelerin “Örgütün Temsili” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
9. Değişime açığım						
Sayı (n)	61	26	3	0	0	90
Yüzde (%)	67.8	28.9	3.3	0	0	100.0
19. Çalışanlarıma pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim						
Sayı (n)	51	36	3	0	0	90
Yüzde (%)	56.7	40.0	3.3	0	0	100.0
29. Birimimde standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını isterim						
Sayı (n)	21	55	14	0	0	90
Yüzde (%)	23.3	61.1	15.6	0	0	100.0
39. Çalışanlarımın sözcülüğünü üstlenmek istemem						
Sayı (n)	18	29	32	9	2	90
Yüzde (%)	20.0	32.2	35.6	10.0	2.2	100.0

Örgütün temsili boyutu ile ilgili verilen yanıtlar ışığında, yönetici hemşirelerin tamamına yakını (%96.7) “her zaman” veya “genellikle” ‘değişime açık olduğunu’ ve ‘çalışanlarına pozitif ve iyimser tavırlar sergilediğini’, %84.4’ü ‘standart yöntem ve prosedürler kullanılmasını istediğini’ ancak hemşirelerin yarısından fazlası (%52.2) ‘çalışanların sözcülüğünü üstlenmek istemediğini’ ifade etmiştir (Tablo 6).

Anketin örgütün temsili boyutuna ilişkin ifadeleri ile bağımsız değişkenler (görev, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum, toplam çalışma

süresi, yöneticilik süresi, bir önceki görev, şu andaki kurumda çalışma süresi, yönetim eğitimi ve liderlik eğitimi alma) arasındaki ilişki incelendiğinde, anlamlı bir sonuca varılamamıştır ($p>0.05$).

Tablo 7: Yönetici Hemşirelerin “Amaçların Bütünleştirilmesi” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
7. Bilgi ve deneyimlerim doğrultusunda sorumluluklarımın bir kısmını çalışanlarıma devrederim						
Sayı (n)	0	26	46	16	2	90
Yüzde (%)	0	28.9	51.1	17.8	2.2	100.0
17. Etkili ve adil görev dağılımı yaparım						
Sayı (n)	59	30	1	0	0	90
Yüzde (%)	65.6	33.3	1.1	0	0	100.0
27. Bulduğum yönetsel pozisyonumdan dolayı çalışanlarımdan saygı görürüm						
Sayı (n)	49	38	2	1	0	90
Yüzde (%)	54.4	42.2	2.2	1.1	0	100.0
37. Yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisi bana aittir						
Sayı (n)	31	53	6	0	0	90
Yüzde (%)	34.4	58.9	6.7	0	0	100.0

Tablo 7'de yönetici hemşirelerin amaçların bütünleştirilmesi boyutu ile ilgili olarak verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre; yönetici hemşirelerin tamamına yakınının (%98.9) “her zaman” veya “genellikle” ‘etkili ve adil görev dağılımı yaptığı’, %96.6’sının ‘yönetsel pozisyonundan dolayı çalışanlarından saygı gördüğü’ ancak %93.3’ünün ‘yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisinin kendisine ait olduğu’ ve yarısından fazlasının “bazen” ‘sorumluluklarının bir kısmını çalışanlarına devrettiği’ bulgulanmıştır.

LDBA'nın amaçların bütünleştirilmesi boyutuna ilişkin ifadeleri ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında, yöneticilerin bir önceki

görevinin klinik hemşiresi olması ile amaçların bütünleştirilmesi bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 8: Yönetici Hemşirelerin “Örgütlenme” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
3. Çalışanlarımın kural ve yönetmeliklere uymalarını isterim Sayı (n) Yüzde (%)	70 77.8	20 22.2	0 0	0 0	0 0	90 100.0
13. Çalışanlarımın yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışır, onları desteklerim Sayı (n) Yüzde (%)	26 28.9	52 57.8	10 11.1	2 2.2	0 0	90 100.0
23. Çalışanlarımın yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymam Sayı (n) Yüzde (%)	20 22.2	28 31.1	38 42.2	4 4.4	0 0	90 100.0
33. Çalışanlarıma yapılacak işi ve yöntemi gösterir, işi yapma konusunda onları yakından takip ederim Sayı (n) Yüzde (%)	36 40.0	49 54.4	5 5.6	0 0	0 0	90 100.0

Yönetici hemşirelerin örgütlenme boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlar incelendiğinde, yöneticilerin tamamı “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanların kural ve yönetmeliklere uymalarını istediklerini’, %86.7’si ‘çalışanlarının yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışıp onları desteklediklerini’, tamamına yakını (%94.4) ‘iş yapma konusunda çalışanlarını yakından takip ettiklerini’ ancak %53.3’ü ‘çalışanların yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymadığını’ belirtmişlerdir (Tablo 8).

Anketin örgütlenme boyutuna ait ifadeleri ile bağımsız değişkenler (görev, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, bir önceki görev, şu andaki kurumda çalışma süresi, yönetim eğitimi ve liderlik eğitimi alma) arasındaki ilişkiye bakıldığında, anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 9: Yönetici Hemşirelerin “Yukarıdan Aşağıya İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
6. Olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlerim Sayı (n) Yüzde (%)	49 54.4	38 42.2	3 3.3	0 0	0 0	90 100.0
16. Yaptığım hataları açıkça kabul etmede zorlanırım Sayı (n) Yüzde (%)	22 24.4	42 46.7	20 22.2	6 6.7	0 0	90 100.0
26. Astlarım her konuda bana güvenilir Sayı (n) Yüzde (%)	20 22.2	68 75.6	2 2.2	0 0	0 0	90 100.0
36. Çalışanlarımın özelliğine ve isteğine uygun görevler veririm Sayı (n) Yüzde (%)	40 44.4	33 36.7	12 13.3	4 4.4	1 1.1	90 100.0

Tablo 9'da yönetici hemşirelerin yukarıdan aşağıya iletişim boyutu ile ilgili olarak verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre; yönetici hemşirelerin %96.6'sı “her zaman” veya “genellikle” ‘olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlediğini’, tamamına yakını (%97.8) ‘astlarının her konuda kendisine güvendiğini’, %81.1'i ‘çalışanların özelliğine ve isteğine uygun görevler verdiğini’ ancak hemşirelerin üçte ikisinden fazlası (%71.1) ‘yaptığı hataları açıkça kabul etmede zorlandığını’ ifade etmiştir.

Anketin yukarıdan aşağıya iletişim boyutuna ilişkin ifadeleri ile bağımsız değişkenler karşılaştırıldığında, yönetici hemşirelerin önlisans mezunu olmaları, üniversite hastanesinde çalışmaları, yönetim ve liderlik eğitimi almaları ile yukarıdan aşağıya iletişim boyutu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($p<0.05$).

Tablo 10: Yönetici Hemşirelerin “Aşağıdan Yukarıya İletişim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
1. Çalışanlarımın kişisel istek ve ihtiyaçlarını gözönüne alırım Sayı (n) Yüzde (%)	37 41.1	40 44.4	11 12.2	2 2.2	0 0	90 100.0
11. Aldığım kararların uygulamaya geçilmesini takip ederim Sayı (n) Yüzde (%)	49 54.4	40 44.4	1 1.1	0 0	0 0	90 100.0
21. İletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratırım Sayı (n) Yüzde (%)	22 24.4	68 75.6	0 0	0 0	0 0	90 100.0
31. Çalışanlarım işlerin en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin veririm Sayı (n) Yüzde (%)	12 13.3	48 53.3	30 33.3	0 0	0 0	90 100.0

Yönetici hemşirelerin aşağıdan yukarıya iletişim boyutuna ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında, yöneticilerin %85.5'inin “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne aldığı’, tamamına yakınının (%98.8) ‘aldığı kararların uygulamaya geçirilmesini takip ettiği’, tamamının ‘iletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yarattığı’ ve %66.6’sının ‘çalışanların işlerin en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin verdiği’ bulgulanmıştır (Tablo 10).

LDBA'nın aşağıdan yukarıya iletişim boyutuna ait ifadeleri ile bağımsız değişkenler (görev, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, bir önceki görev, şu andaki kurumda çalışma süresi, yönetim eğitimi ve liderlik eğitimi alma) arasındaki ilişkiye bakıldığında, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir ($p>0.05$).

Tablo 11: Yönetici Hemşirelerin “Tanıma” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
2. Çalışanlarıma güvenirim Sayı (n) Yüzde (%)	23 25.6	64 71.1	2 2.2	1 1.1	0 0	90 100.0
12. Birçok problemi aynı anda ele alıp çözümleyemem Sayı (n) Yüzde (%)	9 10.0	43 47.8	29 32.2	8 8.9	1 1.1	90 100.0
22. Her konuda çalışanları bilgilen diririm Sayı (n) Yüzde (%)	27 30.0	51 56.7	11 12.2	1 1.1	0 0	90 100.0
32. Yapılacak işin zamanını belirler, buna uyulmasını sağlarım Sayı (n) Yüzde (%)	45 50.0	42 46.7	3 3.3	0 0	0 0	90 100.0

Tablo 11’de görüldüğü gibi LDBA’nın tanıma boyutu ile ilgili ifadeler incelendiğinde, yönetici hemşirelerin tamamına yakını (%96.7) “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanlarına güvendiğini’ ve ‘yapılacak işin zamanını belirleyip buna uyulmasını istediğini’, %86.7’si ‘her konuda çalışanlarını bilgilendirdiğini’ ve yarısından fazlası (%57.8) ‘birçok problemi aynı anda ele alıp çözümleyemediğini’ belirtmişlerdir.

Anketin tanıma boyutuna ait dört ifadenin bağımsız değişkenlerle (görev, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi, bir önceki görev, şu andaki kurumda çalışma süresi, yönetim eğitimi ve liderlik eğitimi alma) ilişkisine bakıldığında, anlamlı bir sonuç elde edilememiştir ($p>0.05$).

Tablo 12: Yönetici Hemşirelerin “Üretim” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

İfadeler	Herzaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman	Toplam
8. Neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlerim						
Sayı (n)	35	51	4	0	0	90
Yüzde (%)	38.9	56.7	4.4	0	0	100.0
18. Farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte çalışabilirim						
Sayı (n)	52	34	1	2	1	90
Yüzde (%)	57.8	37.8	1.1	2.2	1.1	100.0
28. Başarılarından dolayı çalışanlarımı ödüllendiririm						
Sayı (n)	17	47	21	4	1	90
Yüzde (%)	18.9	52.2	23.3	4.4	1.1	100.0
38. Çalışanlarımı, alınan kararların onların yararına olduğu konusunda ikna ederim						
Sayı (n)	31	54	4	1	0	90
Yüzde (%)	34.4	60.0	4.4	1.1	0	100.0

Tablo 12'de yönetici hemşirelerin üretim boyutu ile ilgili olarak verdikleri yanıtların dağılımı verilmiştir. Buna göre; yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğu (%95.6) “her zaman” veya “genellikle” ‘neyin, nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlediğini’ ve ‘farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla çalışabildiğini’, %94.4’ü ‘çalışanlarımı alınan kararların onların yararına olduğu

konusunda ikna ettiğini' ve %71.1'i 'başarılarından dolayı çalışanlarını ödüllendirdiğini' ifade etmiştir.

Anketin üretim boyutuna ait ifadeleri ile yöneticilere ait bağımsız değişkenler arasındaki ilişki incelendiğinde kurumda çalışma süresinin artmasının üretkenliği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 13: Yönetici Hemşirelerin Genel Olarak Değerlendirilmelerine İlişkin Kendilerinin Görüşleri

Yöneticilik yeteneği	Yönetici Hemşireler	
	Sayı (n)	Yüzde (%)
A-mükemmel	2	2.2
B	40	44.4
C	48	53.4
D	-	-
E	-	-
F	-	-
G-zayıf	-	-
Toplam	90	100.0

“Genel olarak kendi yöneticilik yeteneğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna yöneticilerin %2.2’si ‘mükemmel’, %53.4’ü ‘çok iyi’, %44.4’ü ise ‘iyi’ yanıtı vermişlerdir. Yöneticilik yeteneğini ‘zayıf’ olarak nitelendiren yönetici bulunmamaktadır.

6. TARTIŞMA

Bu çalışma, yönetici hemşirelerin kendi algıladıkları liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmış olup bulgular iki ana başlık altında tartışılacaktır. Bu başlıklar:

1. Hemşirelerin sosyo-demografik ve yönetim ve liderlik eğitimi alma bulgularının incelenmesi,
2. Hemşirelerin “Lider Davranışlarını Betimleme Anketindeki” liderlik davranışı boyutlarına ilişkin ifadelerinin ve bu ifadelerin bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin tartışılması.

6.1. Hemşirelerin Sosyo-Demografik ve Yönetim ve Liderlik Eğitimi Alma Bulgularının İncelenmesi

Araştırmaya katılan toplam 90 yönetici hemşirenin büyük çoğunluğunu (%76.7) klinik sorumlu hemşireleri oluşturmuştur. Yönetici hemşirelerin yaklaşık üçte ikisinin 35 yaşın altında, yarısının 1-4 yıldır yöneticilik deneyiminin olduğu, %72.2’sinin önlisans mezunu olduğu, %43.4’ünün 15 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip olduğu ve %34.4’ünün şu andaki kurumda 5-9 yıldır çalıştığı bulunmuştur (Tablo 1). Yönetici hemşirelerin %85.6’sının yönetimle ilgili, %81.1’inin liderlikle ilgili eğitim almadığı saptanmıştır (Tablo 2). Bu bulgular ışığında yönetici hemşirelerin genel profili değerlendirildiğinde, yönetici hemşirelerin yaş ortalamalarının genç, mesleki deneyim sürelerinin fazla ancak yöneticilik sürelerinin az olduğu, eğitim düzeyinin önlisans mezunu seviyesinde olduğu, genelde yönetim ve liderlik eğitimi almadıkları söylenebilir.

Sağlık hizmetlerinde söz sahibi olabilmek ve nitelikli bir hizmet sunabilmek için yönetici pozisyonunda olan hemşirelerin güçlü yönetim ve liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ritter-Tietel 2003, Acuner 2002, Yiğit 2002, Sullivan ve Decker 2001, Mahoney 2001, Durmuş 2000, Antrobus ve Whitby 1994).

Çalışmamızdan elde edilen bulgular, kurumlarda hemşire yöneticilere yönelik yönetim bilgi ve becerileri ile ilgili düzenli hizmet içi eğitim programlarının yeterli düzeyde yapılmadığı ve yönetici hemşirelerin kurum dışı yönetici geliştirme programlarına da katılmadıkları şeklinde değerlendirilebilir. Aynı zamanda bu bulgular yönetici atama politikasında eğitimin çok fazla dikkate alınmadığını, mesleki deneyime ve kurumdaki çalışma süresine daha fazla önem verildiğini düşündürebilir (Tablo 2).

Literatürde, hemşirelerin temel eğitimleri sırasında yönetim ve liderlik becerilerine yeterince hazırlanmadıkları, bu nedenle hemşirelerin çalışmaya başladıktan sonra yönetimle ilgili hizmet içi eğitimler almaları gerektiği belirtilmektedir (Mathena 2002, Sullivan ve Decker 2001, Kantek 2001, Gloss ve Atkinson 1999). Bazı yazarlar da yönetici hemşirelerin yönetim ve liderlik eğitimlerinin yetersizliğini vurgularken, yöneticilik ve liderliğin yaş ve deneyimle problemleri görme ve çözümlenmesi olarak sürdürüldüğünü ileri sürmektedir (Mathena 2002, Lindholm 2000).

Yönetici hemşirelerin yönetim ve liderlik eğitimi alma durumlarına ilişkin çalışmalar incelendiğinde, özellikle gelişmiş ülkelerde yönetici hemşirelerin yönetim ve liderlik eğitimi alma durumlarının yüksek oranda olduğu ancak buna rağmen hemşirelerin yönetim rollerine hazırlığının yetersiz olduğu düşünülmektedir (Lindholm 2000, Ulusoy, Smith ve Jones 1996, Antrobus ve Whitby 1994). Mathena (2002)'nin yönetici hemşirelerle (N=55) yaptığı bir çalışmada, hemşirelerin %23'ünün lisans, %75'inin yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları saptanmıştır. İskoçya'da yönetici hemşirelerle yapılan bir çalışmada (N=158) ise, yönetici hemşirelerin %93'ü görevlerini etkin olarak yapabilmek için, yönetimle ilgili hizmet içi eğitimlerin yanı sıra lisans düzeyinde yönetim eğitiminin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada yönetici hemşirelerin %71'inin değişik düzeylerde yönetim eğitimi aldıkları saptanmıştır (Ulusoy, Smith ve Jones 1996).

Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise (Velioğlu2002, Kantek 2001, Göktepe 2001, Saatlı 1998, Yiğit 1996) yönetim ve liderlik eğitimi alma oranlarının oldukça yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Kantek (2001)'in başhemşirelerle yaptığı çalışmada liderlik ile ilgili hizmet içi eğitim almada yöneticilerin yarısından fazlasının (%52) hizmetiçi eğitim almadığı saptanmıştır. Benzer şekilde Göktepe (2001)'in çalışması da hizmet içi eğitim programlarına katılmada yönetici hemşirelerin yetersiz olduğunu ve %73.3'ünün hizmet içi eğitim almadığını ortaya koymuştur. Vatan (1996)'ın yönetici hemşirelerle yaptığı çalışması (N=177) da araştırmamızı desteklemiş ve yöneticilerin %75'inin yönetim eğitimi almadıkları bulgulanmıştır. Bu çalışmalarda yönetici hemşirelerin eğitim durumlarının çalışmamıza göre daha yüksek olmasının bir nedeni araştırmaların büyük illerde yapılmış olması, bu illerdeki yönetici hemşirelerin yönetim ve liderlik ile ilgili eğitim programlarına ulaşma olanaklarının Sivas iline göre daha fazla olması olabilir.

Araştırmamızda yöneticilerin yönetim ve liderlik eğitiminin yetersiz bulunmasının diğer nedenleri, yönetim ve liderlik bilincinin ülkemizde henüz gelişmeye başlaması (Durmuş 2000), yönetici hemşirelerin hizmetiçi eğitim düzenlenmesine ilişkin taleplerinin olmaması veya konuyla ilgili girişimlerinin yetersizliği, yönetici hemşirelerin atanmasında belirli kriterlerin değil liyakat sisteminin uygulanıyor olması da olabilir.

6.2. Hemşirelerin Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin İfadelerinin ve Bu İfadelerin Bağımsız Değişkenlerle Olan İlişkisinin Tartışılması

Bu bölümde, yönetici hemşirelerin liderlik davranış boyutları ile ilgili olarak kendi görüşlerinin değerlendirilmesi yer almaktadır. LDBA'da liderlik davranışları; hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyelik, temsil, bütünleştirme, örgütleme, yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, tanıma ve üretim boyutlarında ele alınmaktadır.

6.2.1. Liderlik ve Hükmetme

Hükmetme davranışı, yöneticinin astlarının karar ve davranışlarını yetki kullanımı yoluyla etkilemesidir. Yetki kullanımı açısından liderlik davranışı otoriter ve demokratik davranış uçları arasında değişmektedir. Ankette “hükmetme” boyutuyla ilgili olarak şu ifadeler yer almaktadır:

- 10.Yeni fikirleri grubuma sunar, uygulamaya aktarma konusunda onlarla tartışırım
20. İyi bir dinleyici değilim
30. Bilgi ve kişilik özelliklerim ile astlarımı etkilerim
- 40.Öncelikle işin yapılmasına ve çalışanların verimli bir şekilde çalışmasına önem veririm.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%94.4) “her zaman” veya “genellikle” ‘yeni fikirleri grubuna sunma ve uygulamaya aktarma’ konusunda astları ile tartıştığını, %88.9’u ‘bilgi ve kişilik özellikleri ile astlarını etkilediğini’ ifade etmiştir. Bu bulgular, yöneticilerin yeni fikirleri paylaşma konusunda demokratik olduklarını ve katılımcı bir yaklaşım benimsediklerini aynı zamanda etkileme becerisini kullandıkları için çalışanları üzerinde güç kazandıklarını gösterebilir. Başkalarını etkileme, kişinin gücünü artırmakta ve gücü artan kişi de başkalarını daha kolay etkileyebilmektedir (Yiğit 2002, Vural 1997). Upenieks (2002)’e göre klinik hemşireleri, başkalarına hükmetmeyi sevdikleri ve kuralcı ortamlar oluşturdukları için işlerinde güçsüz olarak algıladıkları yöneticiler ile çalışmayı istememektedirler.

Çalışmamızda hemşirelerin %78.9’unun ‘iyi bir dinleyici olmadığı’, tamamına yakınının (%95.6) ‘işlerin yapılmasına öncelik verdiği’ belirtmesi, yönetici hemşirelerin daha çok işe yönelik davranışlar gösterdiklerini ve iletişimin temel öğelerinden biri olan dinleme becerisinin yetersiz kullanıldığını düşündürebilir. Yönetici hemşirelerin iyi bir “dinleyici”olmadıklarını belirtmeleri hemşirelik hizmetlerinin yönetimi ve etkin iletişim açısından oldukça olumsuz bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Ancak ankette bu konuyla ilgili olan sorunun ters

soru olarak sorulması ve hemşirelerin anketi yanıtlarken ifadeleri yeterince dikkatli okumamaları da bu sonuca neden olmuş olabilir.

Liderin özelliklerinden biri de paylaşımcı ve katılımcı olmasıdır. Günümüzde çağdaş yaklaşımlar olarak nitelendirilen quantum liderlikte çalışanların karar vermeye katılımı, yöneticilerin kontrol edici roller yerine, etki yaratan kolaylaştırıcı roller üstlenmeleri beklenmektedir (Porter 2003a, Valentine 2002, Sullivan ve Decker 2001). Astların fikirlerinin dikkate alınması, ekip içinde etkin bilgi alışverişi ve yüksek performans sağladığı için motivasyonu ve buna bağlı olarak hasta bakım kalitesini artırmaktadır. Liderin dinleme becerisi ise ekip içi çatışmaları engellemesi ya da çatışmaları doğru sonuçlandırması açısından önemlidir. Liderlik ve yöneticiliğin en önemli unsurlarından birisi dinlemesini bilmektir. Dinleme becerisinden yoksun bir liderin grubunda çatışmaların olması ya da çatışmaların etkin sonuçlandırılmaması ekip içinde hoşnutsuzluğa ve hasta bakımının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Valentine 2002, Yiğit 2002).

Yiğit (1996) ve Kantek (2001)'in çalışmalarında da kararların tartışılması ve yeni fikirler sunma konusunda yönetici hemşirelerin demokratik, işin bitirilmesi konusunda ise otokratik davranışlar sergiledikleri bulunmuş ve araştırmamızı destekleyen sonuçlar elde edilmiştir.

Yönetici hemşirelerin bulunduğu pozisyon ile yönetim eğitimi almış olması, LDBA'nın hükmetme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir ($p < 0.05$). Başhemşire ve başhemşire yardımcısı olan ve yönetim eğitimi alan yönetici hemşirelerin hükmetme boyutunda diğer gruplara göre daha etkin olduğu bulunmuştur. Saatlı (1998)'nin çalışmasında hükmetme boyutunun ifadeleri ile yaş, toplam yöneticilik yılı, toplam çalışma yılı, eğitim düzeyi, yönetici hemşirelere bağlı olan birim ve kişi sayısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Bu açıdan çalışmamız Saatlı'nın bulgularını yaş, çalışılan kurum, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi bir önceki görev, şu andaki kurumda

çalışma süresi yönlerinden desteklerken, eğitim ve şu andaki görev yönünden desteklememektedir.

6.2.2.Liderlik ve Yapıyı Harekete Geçirme

Yapıyı harekete geçirme davranışı, liderin kendisiyle çalışma arkadaşları arasındaki ilişkileri belirleyen davranıştır. Lider önce kendi rolünü açık biçimde gösterir. Bu da açık ve iyi bir biçimde tanımlanmış örgüt iletişim kanalları ve iş yapma yöntemlerini gerektirir. Ankette “yapıyı harekete geçirme” boyutu ile ilgili şu ifadeler yer almaktadır:

4. İşle ilgili çabalarını artırmak için çalışanlarımı motive ederim
- 14.Sahip olduğum güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim
- 24.Çalışanlarımın arasındaki uyumsuzluk ve çatışmaları tarafsız olarak çözümlerim
- 34.Çalışanlarımın fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerimi sürdürürüm.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%94.4) “her zaman” veya “genellikle” ‘sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini tanıdığını’, tamamına yakını (%97.7) ‘çatışmaları tarafsız olarak çözümlediğini’, tamamı ise ‘çalışanlarını motive ettiğini’, ancak %65.5’i ‘çalışanların fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerini sürdürdüğünü’ ifade etmiştir. Motive etme, çatışmaları tarafsız ve etkin çözüme ve kendini tanıma becerileri, yönetici lider hemşirelerde olması istenen özelliklerdir (Porter 2003a, Acuner 2002, Yiğit 2002, Sullivan ve Decker 2001, Mahoney 2001, Loke 2001, Göktepe 2001, Girvin 1996c).

Baltaş (2001)’ın da belirttiği gibi çalışanların kararlara katılımı motivasyonu artırmaktadır. Oysa yöneticilerin yaklaşık üçte ikisinin çalışanların fikirlerini dikkate almaması, buna rağmen yöneticilerin tamamının çalışanlarını motive ettiğini ifade etmesi çelişkili bir bulgu olarak düşünülebilir. Çalışanlardan bağımsız karar verme ve çalışanların fikirlerini dikkate almama etkin liderlik davranışı ile bağdaşmamaktadır (Loke 2001) Batmaz (1994) çalışmasında yönetici hemşirelerin %35.7’sinin çalışanların fikirlerini dikkate aldığını bulmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalışanların fikirlerini dikkate almaması kurumda uyuşmazlıklara ve çalışanların performansının olumsuz etkilenmesine, dolayısıyla hasta bakım kalitesinin düşmesine yol açabilmektedir (Yiğit 2002).

Çalışmamızda hükmetme boyutu (6.2.1) ile yapıyı harekete geçirme boyutu arasında tutarlı bulgular elde edilmiş olup, LDBA'nın her iki boyutunda da yöneticilerin işin bitirilmesine önem verdiği ve çalışanların uyuşmazlıklarının tarafsız olarak çözümlenmesinin ya da çalışanların motive edilmesinin ikinci plana koyulduğu saptanmıştır. Yiğit (1996)'in çalışmasında da benzer sonuçlar bulunmuş ve yöneticilerin kliniğin bütünlüğünü sağlamak için kuralların uygulanmasına öncelik verdikleri saptanmıştır. Bu bulgular araştırma sonuçlarımızla paralellik göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin liderlik eğitimi almış olması LDBA'nın yapıyı harekete geçirme boyutunu olumlu yönde etkilemektedir ($p<0.05$). Liderlik eğitimi alan yönetici hemşirelerin liderlik eğitimi almayan yöneticilere göre yapıyı harekete geçirme boyutunda daha etkin oldukları söylenebilir. Saatlı (1998)'nin çalışmasında yapıyı harekete geçirme boyutuna ilişkin ifadeleri ile görev, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan kurum, toplam çalışma ve yöneticilik süresi, kurumda çalışma süresi ve yönetim eğitimi alma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmış olup, araştırmamızı bu yönden desteklemekle beraber, liderlik eğitimi alma açısından araştırma bulgularımızla farklılık göstermektedir.

6.2.3. Liderlik ve Üyeliğin Korunması

Yöneticinin astlarıyla, astlarında yöneticiyle kurdukları ilişkilerin yakınlık ve sıklığı üyelik boyutunu belirtmektedir. Bu yakınlık yöneticinin grupla kaynaşmasına, kendisiyle örgüt üyeleri arasında karşılıklı hizmet değişiminin sağlanmasına olanak sağlayacaktır. Ankette “üyeliğin korunması” boyutuna ilişkin şu ifadeler yer almaktadır:

5. Sorunların çözümüne katılmaları için çalışanlarımı teşvik ederim

15. Kişisel ve mesleki bilgi/becerilerini artırmaları için çalışanlarını teşvik ederim
25. Çalışanların unvan ve statüsünü değil bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takınırım
35. İşin gerektirdiği özel durumlarda çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin veririm.

Yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğu (%95.5) “her zaman” veya “genellikle” ‘sorunların çözümüne katılmaları için astlarını teşvik ettiğini’, %94.4’ü ‘kişisel ve mesleki becerilerini artırmaları için çalışanlarını desteklediğini’, tamamına yakını (%98.9) ‘çalışanların bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takındığını’ belirtmişlerdir (Tablo 5). Bu bulgular yönetici hemşirelerin işten çok çalışana önem verdiklerini, yöneticilerin astlarıyla demokratik ilişkiler kurduklarını ve çalışanların bireysel gelişimlerini destekler tutumlar sergilediklerini düşündürebilir. Böylece hemşireler hemşirelik hizmetlerinde ve hasta bakımında daha başarılı olabilmekte ve yöneticiler astları tarafından daha çok kabul görebilmektedirler (Upenieks 2002). Buna rağmen yöneticilerin sadece %41.1’i “genellikle” veya “bazen” ‘işin gerektirdiği özel durumlarda çalışanlarının inisiyatif kullanmalarına izin verdiklerini’ ifade etmişlerdir (Tablo5). Göktepe (2001) de çalışmasında yönetici hemşirelerin (N=15) %60’ının çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verdiklerini belirtmiştir. Liderin inisiyatifi esas alan davranışlarının artması, grup üyelerinin performansını artırmaktadır (Sullivan ve Decker 2001). Yöneticilerin çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin vermemeleri, çalışanlarına yeterince güvenmediklerini ya da buldukları pozisyon itibariyle güçlerinin azalacağını düşündürebilir (Vural 1997).

Çalışmamızda LDBA’nın üyeliğin korunması boyutunda hemşirelerin çalışana önem veren yaklaşımlarının olduğunun bulgulanması, liderlik becerileri açısından olumlu bir bulgu olarak düşünülebilir. Sullivan ve Decker (2001)’ın da belirttiği gibi lider çalışanları güçlendirir, kolaylaştırıcı ortam sağlar, çalışanların gereksinimlerini anlar ve bireysel farklılıkları tanır (Sullivan ve Decker 2001).

Yönetici hemşirelerin bulunduğu pozisyon LDBA'nın üyeliğın korunması boyutunu olumlu yönde etkilemektedir ($p<0.05$). Başhemşire ve yardımcıların üyeliğın korunması boyutunda klinik sorumlu hemşirelerine göre daha etkin olduğu bulunmuştur. Saatlı (1998)'nın çalışmasında LDBA'nın üyeliğın korunması boyutuna ilişkin ifadeleri ile yaş,medeni durum, eğitim düzeyi, toplam çalışma ve yöneticilik süresi, çalışılan kurum, yönetim ve liderlik eğitimi alma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış olup, bu bulgular çalışmamızla benzerlik göstermekle beraber, görev açısından bulgularda farklılıklar bulunmaktadır.

6.2.4. Liderlik ve Örgütün Temsili

Örgütün temsili, örgütü ve grup üyelerini dışarıdan gelecek saldırılara karşı koruma, örgütün çıkarları doğrultusunda örgüt dışındaki kişi ve kurumlarla yaklaşımda bulunma ve grubun yararına örgüt dışında etkinliklerde bulunma olarak tanımlanabilir. Ankette örgütün temsili boyutuna ilişkin ifadeler aşağıda verilmiştir

9. Değişime açığım

19. Çalışanlarıma pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim

29. Birimimde standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını isterim

39. Çalışanlarımla sözcülüğünü üstlenmek istemem.

Araştırmamızdan elde edilen bulgular ışığında, yönetici hemşirelerin tamamına yakını (%96.7) “her zaman” veya “genellikle” ‘değişime açık olduğunu’ ifade etmişlerdir (Tablo 6). Tüm hizmet alanlarında olduğu gibi sağlık hizmetlerinde de değişim kaçınılmazdır. Değişim çalışanlarda anksiyete ve korkuya neden olabilmesine rağmen kurumların ve çalışanların gelişimi için gerekli bir olgudur (Sullivan ve Decker 2001). Bir yerde liderlik varsa değişim olasıdır ve liderlik, değişimi biçimlendirmek ve değişime rehberlik etmekle ilgilidir (Shuldam 1997). Etkin hemşire liderlerin hemşirelik uygulamaları ile ilgili gerekli gördükleri değişimi başlatmaları beklenir (Sullivan ve Decker 2001, Gillies 1994). Hemşire yönetici değişimi gerçekleştirebilmek için riske girebilmeli ve riskin sonuçları ile baş edebilmelidir (Porter 2003b, Vural 1997).

Araştırmamızın bulguları yöneticilerin tamamına yakınının değişime açık olduğunu ifade etmesi bakımından riske girme davranışının fazla olduğunu düşündürebilir. Değişime açık olan ve riske giren yöneticiler statükoyu korumak yerine varolan sistemi çalışanların ve hizmet verilen grubun yararına değiştirmeye uğraşmakta ve çalışanlarından daha fazla kabul görebilmektedirler (Köşgeroğlu 1997). Göktepe (2001)'in çalışmasında (N=15) yönetici hemşirelerin %8'inin risk alma davranışı sergilediği görülmektedir. Keçecioğlu ve arkadaşlarının (2002) araştırmasında da (N=52) yöneticilerin %51.9'unun risk alma davranışı gösterdikleri ve %98.1'inin yaratıcılığı ve değişimi destekledikleri saptanmıştır.

Araştırmamızda yönetici hemşirelerin %96.7'sinin “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanlarına pozitif ve iyimser tavırlar sergiledikleri’ bulgulanmıştır (Tablo 6). Literatürde çalışanlarına pozitif ve iyimser tavırlar sergileyen yöneticilerin, çalışanların moralini, motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediği dolayısıyla hasta bakım kalitesinin de olumlu yönde etkilendiği bulunmuştur (Valentine 2002, Tomey 1996, Girvin 1996a, Gillies 1994). Çalışmamızda yöneticilerin tamamına yakınının çalışanlara ‘pozitif ve iyimser tavırlar sergilediklerini’ ifade etmeleri sevindirici bir bulgu olarak yorumlanabilir.

Örgütün bütünleştirilmesi boyutunun bir diğer unsuru olan ‘standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını isteme’ yöneticilerin %84.4'ü tarafından kabul edilmektedir (Tablo 6). Bu bulgu, yöneticilerin değişime açık olduğu ifadesi ile çelişmekte ve yöneticilerin işlerin yürütülmesi konusunda işe yönelik davranışlar sergilediklerini ve otokratik davranışlar gösterdiklerini düşündürmektedir. Bununla beraber düşündürücü bir diğer bulgu da araştırmanın yapıldığı kurumlarda belirli yazılı standartların olmamasıdır. Standartların olmaması ise kurumda görev karmaşasına neden olabilmektedir (Sullivan ve Decker 2001). Benzer şekilde yönetici hemşirelerin yarısından fazlasının (%52.2) ‘çalışanların sözcülüğünü üstlenmek istememeleri’ (Tablo 6) liderlik davranışı ile bağdaşmamaktadır. Lider, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan iyi bir iletişimci olmalıdır (Yiğit 2002, Sullivan ve

Decker 2001). Liderin çalışanların sözcülüğünü üstlenmek istememesi, hemşirelerin sorumluluğunu almaktan kaçınması olarak yorumlanabilir. Ancak ankette ‘çalışanların sözcülüğünü üstlenmem’ ifadesinin ters soru olarak sorulması ve hemşirelerin anketi yanıtlarken ifadeleri yeterince dikkatli okumamaları da bu sonuca neden olmuş olabilir.

Çalışmamızda yönetici hemşirelerin sergiledikleri bu davranışlara göre değişim ve çalışanlarla iletişim açısından yöneticilerin pozitif liderlik davranışları sergiledikleri ancak işin bitirilmesi konusunda otokratik davranışlar gösterdikleri bulunmuştur. Ergun (1981) ve Yiğit (1996)’in çalışmalarının sonuçları da örgütün temsili boyutunda yönetici hemşirelerin duyarlı olduklarını ortaya koymakta ve bulgular çalışmamızla paralellik göstermektedir.

Araştırmamızda yönetici hemşirelerin LDBA’nın örgütün temsili boyutuna ait ifadeleri ile yaş, medeni durum, eğitim alma durumu, çalışılan kurum, bir önceki görev, toplam yöneticilik ve çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$).

6.2.5.Liderlik ve Amaçların Bütünleştirilmesi

Amaçların bütünleştirilmesi davranışı, bireysel amaçların grubun amaçlarına yaklaştırılması, liderin bireysel davranışları dikkate alması, uygun bir grup atmosferini özendirilmesi, örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları azaltmaya çalışması, üyelerin gruba kaynaşmasını kolaylaştırması olarak özetlenebilir. Ankette amaçların bütünleştirilmesine ilişkin verilen ifadeler şunlardır:

7. Bilgi ve deneyimlerim doğrultusunda sorumluluklarımın bir kısmını çalışanlarıma devrederim
17. Etkili ve adil görev dağılımı yaparım
27. Bulduğum yönetsel pozisyonumdan dolayı çalışanlarımdan saygı görürüm
37. Yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisi bana aittir.

Yönetici hemşirelerin amaçların bütünleştirilmesine ilişkin verdikleri yanıtlara bakıldığında, yöneticilerin tamamına yakını (%98.9) “her zaman” veya “genellikle” ‘etkili ve adil görev dağılımı’ yaptığını, %96.6’sı ‘yönetimsel pozisyonundan dolayı çalışanlarından saygı gördüğünü’ ifade etmişlerdir (Tablo 7). Ekipte işi kimin yapacağına ilişkin kararlar alınırken; üyelerin eğitim düzeyleri, işi en iyi kimin yapacağı, personelin sayısı ve sağlık ekibinin işi yerine getirmek için uygun üyelere sahip olup olmadığı üzerinde durulmaktadır (Akbaşrak ve Tosun 2002). Yöneticilerin uygun işi uygun kişiye verdiklerini ve görev dağılımında adil davrandıklarını ifade etmeleri grup içi çatışmaların ve çalışanların memnuniyetsizliğinin önlendiğini düşündürülebilir. Yöneticilerin yönetimsel pozisyonundan dolayı saygı görmeleri ise pozisyona bağlı gücü simgeleyebilir.

Tablo 7’de yöneticilerin yarısından fazlası (%51.1) “bazen” ‘sorumlulukların bir kısmını çalışanlarına devrettiğini’ ifade etmişlerdir. Lider hemşireler bilgiye ve kaynağa erişim için çalışanlarına yetki vermeli ve onları desteklemelidirler (Upenieks 2002). Yetki devrinin (delegasyon) kullanımı yöneticilerin çalışanlarına güvendiğini gösterebilirken, aynı zamanda çalışanların veriminin ve memnuniyetinin artmasını da sağlayabilmekte ve çalışanların bireysel gelişimlerini de destekleyebilmektedir (Tomey 1996). Ancak araştırmamızda yönetici hemşirelerin yetki devrini az kullanmalarının nedenleri arasında, yöneticilerin çalışanların bilgi ve yeteneklerine güvenmemesi, başkalarının hatalarından dolayı suçlanma korkusu, kontrolü katbetme korkusu, başarısızlık korkusu, çalışanların sorumluluğunu almaktan kaçınma, rekabete girme korkusu, eleştiri alma korkusu ve işi en iyi kendisinin yaptığını düşünmesi olabilir (Sullivan ve Decker 2001).

Yöneticilerin %93.3’ü ‘yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisinin kendisine ait olduğunu’ belirtmişlerdir (Tablo 7). Bu bulgu araştırmaya katılan hemşirelerin tümünün yönetici pozisyonunda olması nedeniyle beklendiği bir sonuç olarak düşünülmektedir.

Çalışmamızda amaçların bütünleştirilmesine yönelik ifadelerde yöneticilerin ekip çalışmasına önem verdikleri ancak yetki devri konusunda otokratik davrandıkları söylenebilir. Yiğit (1996)'in çalışmasında da yöneticilerin amaçların bütünleştirilmesi boyutuna ilişkin olumlu davranışlar sergiledikleri ve ekip çalışması gösterdikleri bulunmuştur. Bulgularımız Yiğit (1996)'in çalışması ile ekip çalışmasına önem verilmesi bakımından benzerlik göstermekle beraber yetki devri konusunda farklılıklar bulunmaktadır.

Araştırmamızda anketin amaçların bütünleştirilmesi boyutuna ilişkin ifadeleri ile bir önceki görev arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p < 0.05$). Bir önceki görevinde klinik hemşiresi olarak çalışan yönetici hemşirelerin bir önceki görevinde klinik sorumlu hemşiresi olarak görev yapan yöneticilere göre amaçların bütünleştirilmesi boyutunda daha etkin olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, yöneticilerin bir önceki görevleri ile şu andaki görevlerinin amaçlarının paralellik gösterdiğini düşündürülebilir. Araştırmanın çoğunluğunu klinik sorumlu hemşireleri oluşturduğu ve hepsi bir önceki görevlerinde klinik hemşiresi olarak çalıştıkları için bu sonuç beklendiktir. Çalışmamız, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan kurum, toplam çalışma ve yöneticilik süresi ile yönetim ve liderlik eğitimi alma durumu açısından Saatlı (1998)'nin çalışması ile benzerlik göstermekle beraber, her iki çalışmada da bu açılardan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

6.2.6. Liderlik ve Örgütlenme

Örgütlenme davranışından, liderin kendi işini, diğer örgüt üyelerinin işlerini ya da işlerin yapılmasında örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri tanımlama ya da belirlemede ne ölçüde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ankette örgütlenme boyutuna ilişkin aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

3. Çalışanlarımın kural ve yönetmeliklere uymalarını isterim
13. Çalışanlarımın yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışırım, onları desteklerim
23. Çalışanlarımın yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymam

33.Çalışanlarıma yapılacak işi ve yöntemi gösterir, işi yapma konusunda onları yakından takip ederim.

Araştırmada, yönetici hemşirelerin tamamının “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanların kural ve yönetmeliklere uymalarını istediği’ saptanmıştır (Tablo 8). Bu bulgu çalışma ortamında iş disiplini ve uyumun sağlanması açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak kuralların, çalışanlar ve liderler tarafından sorgulanabilir olması, değişim yaratma ve gelişimi sağlamada önemli bir faktördür. Astlarının kural ve yönetmeliklere bağlı olmalarını istemeleri yöneticilerin, statükoyu koruma eğiliminde, bürokratik eğilimli kişiler olduğunu da düşündürülebilir.

Çalışmada yönetici hemşirelerin %86.7’si ‘çalışanların yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışıp onları desteklediğini’ ifade etmişlerdir (Tablo 8). Lider, çalışanlarıyla ilgilenen ve onlara potansiyellerini başarmalarında yardım eden kişidir. Etkin liderler astların yetenek ve becerileri üzerine yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışırlar (Sullivan ve Decker 2001). Yöneticilerin çalışanların yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışması çalışanların motivasyonunu ve iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilmektedir (Sullivan ve Decker 2001). Bu açıdan yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışı olumlu olarak düşünülebilir.

Yöneticilerin tamamına yakını ‘iş yapma konusunda çalışanlarını yakından takip ettiklerini’, %53.3’ü ‘çalışanların yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymadığını’ belirtmiştir (Tablo 8). Bu bulgular, yöneticilerin işin bitirilmesine önem verdiklerini, denetim yaptıklarını ve işi yapma konusunda otokratik davranışlar sergilediklerini düşündürülebilir. Yöneticilerin yaklaşık yarısının çalışanların yaptığı her işten haberdar olmak istememesi de yöneticinin çalışanlarına karşı güven duyduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular,

yöneticilerin otokratik ve bürokratik uçlarda liderlik davranışları sergiledikleri yönünde yorumlanabilir.

Araştırmamızda anketin örgütlenme boyutuna ilişkin ifadeleri ile görev, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan kurum, toplam çalışma ve yöneticilik süresi, bir önceki görev, yönetim ve liderlik eğitimi alma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$).

6.2.7. Liderlik ve Yukarıdan Aşağıya İletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim davranışı, görevlere ilişkin emirler, görevin yapılma biçimini belirleyen yönergeler, çalışma koşulları konusunda verilen bilgiler, astların değerlendirilmesiyle ilgili bilgiler, örgütün amaçlarını örgüt üyelerine benimsetecek olan bilgiler gibi biçimler alır. LDBA’da yukarıdan aşağıya iletişim boyutu ile ilgili şu ifadeler bulunmaktadır:

6. Olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlerim
- 16.Yaptığım hataları açıkça kabul etmede zorlanırım
- 26.Astlarım her konuda bana güvenir
- 36.Çalışanlarımın özelliğine ve isteğine uygun görevler veririm.

Yöneticilerin %96.6’sı “her zaman” veya “genellikle” ‘olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlediğini’, tamamına yakını (%97.8) ‘astların her konuda kendisine güvendiğini belirtmişlerdir (Tablo 9). Yöneticilerin olayları tarafsız ve soğukkanlılıkla dinlemeleri etkin liderlik davranışlarından birisidir (Akbaşrak ve Tosun 2002, Yiğit 2002, Sullivan ve Decker 2001, Can ve arkadaşları 1998). Ancak yöneticilerin olayları soğukkanlılıkla dinlediğini ifade etmesi, hükmetme boyutundaki “iyi bir dinleyici değilim” ifadesi ile çelişmektedir (Tablo 1).

Yönetici hemşirelerin %81.1’i “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanların özelliğine ve isteğine uygun görevler verdiğini’ belirtmiştir. Bu bulgu yöneticilerin astlarını tanıdıklarını ve görev dağılımını onların nitelikleri doğrultusunda yaptıklarını gösterebilir. Vatan (1996)’ın çalışmasında (N=177) da

yönetici hemşirelerin %54.8'i uygun iş dağılımı yapma ifadesine kuvvetle katıldığını, %39.6'sı ise sadece katıldığını ifade etmişlerdir. Bu açıdan araştırmamızın sonuçları Vatan'ın çalışmasını destekler niteliktedir.

Çalışmamızda yöneticilerin üçte ikisinden fazlası (%71.1) 'yaptığı hataları açıkça kabul etmekte zorlandığını' ifade etmişlerdir (Tablo 9). Ancak literatürde iyi bir liderin hatalarını açıkça kabul etmesi, hataları öğrenme fırsatı olarak görmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Mahoney 2001, Tomey 1996). Yöneticilerin hatalarını kabul etmede zorlanmaları iletişim becerilerinin bu açıdan zayıf olduğunu ve bu konuda desteklenmeleri gerektiğini düşündürebilir.

Anketin Yukarıdan aşağıya iletişim boyutundaki bu bulgularımız Yiğit'in (1996) çalışması ile paralellik göstermektedir.

LDBA'nın yukarıdan aşağıya iletişim boyutuna ait ifadelerle eğitim düzeyi, çalışılan hastane, yönetim ve liderlik eğitimi alma arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($p<0.05$). Buna göre ön lisans mezunu hemşireler, üniversite hastanesinde çalışanlar, yönetim ve liderlik eğitimi alanların yukarıdan aşağıya iletişim boyutundaki liderlik davranışları diğer gruplara göre daha olumludur ($p<0.05$).

Yukarıdan aşağıya iletişim boyutu ile görev, yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi, yöneticilik süresi ve bir önceki görev arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgulanmıştır ($p>0.05$). Saatlı (1998)'nin çalışmasında ise yukarıdan aşağıya iletişim boyutunun ifadeleri ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış olup, araştırmamızla Saatlı (1998)'nin bulguları eğitim düzeyi, çalışılan kurum, yönetim ve liderlik eğitimi alma açısından farklılık göstermektedir.

6.2.8. Liderlik ve Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarıya iletişim davranışı, raporlar ve astların gösterdikleri tepkileri içerir. Denetim amacına hizmet eden raporlardan çok, astların yaptıkları

iş ya da yönetim hakkındaki düşüncelerini yukarı kademelere duyurmaları önem taşır. Böylece üstler geri bildirim almış olurlar. Ankette yer alan aşağıdan yukarıya iletişim boyutuna ilişkin ifadeler şunlardır:

1. Çalışanlarımın kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım
11. Aldığım kararların uygulamaya geçirilmesini takip ederim
21. İletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratırım
31. Çalışanlarım işlerin en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin veririm.

Çalışmamızda, yöneticilerin %85.5'inin “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanların kişisel istek ve ihtiyaçlarını gözönüne aldıkları’, tamamına yakınının ‘aldığı kararların uygulamaya geçirilmesini takip ettiği’, tamamının ‘iletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yarattığı’ ve %66.6'sının ‘çalışanların işlerin en iyi nasıl olacağını düşünüyorlarsa o şekilde yapmalarına izin verdiği’ bulgulanmıştır (Tablo 10).

Liderler, insanları ve onların gereksinimlerini anlarlar ve gereksinimler doğrultusunda çalışanlara yaklaşımlarını bireyselleştirebilirler (Sullivan ve Decker 2001). Liderlerin çalıştıkları kişilerin ihtiyaçlarını önemsemeleri ve empati yapabilmeleri önemlidir. Üstleri tarafından gereksinimlerinin anlaşıldığını hisseden ve huzurlu bir ortamda çalışan hemşirelerde iş doyum ve motivasyon artmakta, hasta bakımı da olumlu etkilenmektedir (Yiğit 2002, Gloss ve Atkinson 1999, Vatan 1996). Araştırmamızın bulguları ışığında, yöneticilerin anketin bu boyutunda etkin liderlik davranışları sergilediklerini söyleyebiliriz. Yiğit (1996) çalışmasında yöneticilerin astların aldıkları kararlar üzerinde bilgi sahibi olmaya çalışan yönetici davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Bu açıdan çalışmamızın sonuçları Yiğit'in bulgularını desteklememektedir.

Yöneticilerin anketin aşağıdan yukarıya iletişim boyutuna ilişkin ifadeleri ile görev, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan kurum, toplam çalışma ve

yöneticilik süresi, bir önceki görev ve yönetim ve liderlik eğitimi alma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

6.2.9. Liderlik ve Tanıma

Tanıma davranışı, yöneticinin astlarının yaptıkları işleri ve onların tutum ve davranışlarını onaylayacağı ya da onaylamayacağını belirten davranış içine girmesi olarak tanımlanabilir. Ankette tanıma boyutuyla ilgili yeralan ifadeler şunlardır:

2. Çalışanlarıma güvenirim

12. Birçok problemi aynı anda ele alıp çözümleremem

22. Her konuda çalışanları bilgilendiririm

32. Yapılacak işin zamanını belirler, buna uyulmasını sağlarım.

Yöneticilerin tamamına yakını “her zaman” veya “genellikle” ‘çalışanlarına güvendiğini’ belirtmiştir (Tablo 11). Anketin yukarıdan aşağıya iletişim boyutunda da yöneticilerin tamamına yakını ‘astlarının kendisine güvendiğini’ ifade etmişti. Bu iki bulgu yönetici ve astların karşılıklı güven duygusu geliştirdiklerini düşündürebilir. Ekip çalışmasının etkin sürdürülebilmesi için karşılıklı güven duygusu şarttır. Güven duygusu, üyelerin eleştirileri daha kolay kabul etmelerine yardımcı olmaktadır (Akbayrak ve Tosun 2002). Yöneticilerin çalışanlarına güvendiğini ifade etmesi ekip içinde iletişimin daha rahat sürdürüldüğünü düşündürebilir.

Yönetici hemşirelerin tamamına yakını ‘yapılacak işin zamanını belirleyip buna uyulmasını istediğini’ ifade etmiştir (Tablo 11). Yöneticilerin yapılacak işin zamanını belirleyip buna uyulmasını istemesi ise işin bitirilmesine önem verdiklerini düşündürebilir.

Ankette yönetici hemşirelerin %86.7’si ‘her konuda çalışanlarını bilgilendirdiğini’ ifade etmiştir (Tablo 11). Keçecioglu ve arkadaşları (2002)’nin çalışmasında (N=52) da benzer sonuçlar bulunmuş ve yöneticilerin %96.2’sinin

çalışanları her konuda bilgilendirdiği saptanmıştır. Gücünü izleyenlerle paylaşarak kullanan demokratik liderlerde bilginin paylaşımı, çalışanların önemsemeleri açısından önemlidir. Yöneticiler tarafından önemsendiğini farkedenden hemşirelerde memnuniyet, doyum ve özgürlük hissi oluşmakta ve performansın artmasına bağlı olarak hasta bakım kalitesi yükselebilmektedir (Sullivan ve Decker 2001). Yöneticilerin bu açıdan etkin liderlik davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Yöneticilerin yarısından fazlası (%57.8) “her zaman” veya “genellikle” ‘birçok problemi aynı anda ele alıp çözümlenemediğini’ belirtmiştir (Tablo 11). Literatürde, problem çözme becerisinin etkin hemşire liderde olması gereken bir beceri olduğu vurgulanmaktadır (Porter 2003a, Yiğit 2002, Sullivan ve Decker 2001, Vural 1997, Gillies 1994). Ancak yönetici hemşirelerin zamanlarının kısıtlı olması ve yaptıkları işin doğası gereği aynı anda bir çok problemi çözmek zorunda kalmaları beklenebilir.

Yiğit (1996) ve Ergun (1981) da çalışmalarında LDBA'nın tanıma boyutuna ilişkin çalışmalarına benzer sonuçlar bulmuşlardır.

LDBA'nın tanıma boyutuna ait ifadeleri ile görev, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan kurum, toplam çalışma ve yöneticilik süresi, bir önceki görev, şu andaki kurumda çalışma süresi, yönetim ve liderlik eğitimi alma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p>0.05$).

6.2.10. Liderlik ve Üretim

Üretim davranışı, yöneticinin örgüt çıkarlarına kalite ve miktar yönünden ağırlık verme ve bu yönde hazırlık çalışmaları yapma faaliyetlerini kapsar. LDBA'da yöneticilere üretim boyutu ile ilgili yöneltilecek ifadeler şunlardır:

8. Neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlerim
- 18.Farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte çalışabilirim
- 28.Başarılarından dolayı çalışanlarımı ödüllendiririm

38.Çalışanlarımı, alınan kararların onların yararına olduğu konusunda ikna ederim.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%95.6) “her zaman” veya “genellikle” ‘neyin, nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlediğini’ ifade etmiştir (Tablo 12). Araştırma kapsamına alınan kurumlarda yazılı standartların ve görev tanımlarının olmamasına rağmen, yöneticilerin yapılacak işleri ayrıntılarıyla belirlemeleri, öncelikleri saptama, görev karmaşasını önleme, çalışma ortamındaki gerginlikleri azaltma ve motivasyonu yükseltme açısından önemli bulunmaktadır (Vatan 1996). Yöneticilerin büyük çoğunluğu ise ‘farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla çalışabildiğini’ belirtmiştir. Yöneticilerin farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte çalışabilmeleri, çalışanların potansiyellerini görüp uygun görev dağılımı yaptıklarını düşündürebilir. Anketin yukarıdan aşağıya iletişim boyutunda da yöneticilerin %81.1’inin çalışanların özelliğine ve isteğine uygun görevler verdiği bulgulanmıştır. Bu açıdan iki bulgu birbirini desteklemekte ve yöneticilerin görev dağılımı konusunda etkin liderlik davranışları sergiledikleri görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin %94.4’ü ‘çalışanlarını, alınan kararların onların yararına olduğu konusunda ikna ettiğini’ belirtmişlerdir (Tablo 12). İkna etme, önemli bir iletişim ögesidir. Çalışanlar, yapacakları işin kendi yararına olduğunu bildikleri zaman daha üretken olabilmekte ve üstün performans sergileyip kurumun başarısını da artırabilmektedirler (Göktepe 2001). Göktepe (2001)’in çalışmasında da yönetici hemşirelerin %86.7’sinin ikna etme becerisine sahip oldukları saptanmıştır. Bu bulgu, ikna etme bakımından yönetici hemşirelerin iletişim becerilerini iyi kullandıklarını düşündürebilir.

Yöneticilerin %71.1’i ‘başarılarından dolayı çalışanlarını ödüllendirdiğini’ ifade etmiştir (Tablo 12). Ödül, yönetici için bir güç kaynağıdır. Yöneticinin ödüllendirme gücünü doğru ve yerinde kullanması çalışanların motivasyonunu artırmakta çalışanların başarısı da kurumun başarısını olumlu etkilemektedir

(Sullivan ve Decker 2001, Batmaz 2002, Yiğit 2002, Tomey 1996). Bu bakımdan yönetici hemşirelerin etkin liderlik davranışı sergilediği söylenebilir.

Bu bulgular ışığında yöneticilerin anketin üretim boyutunda etkin liderlik davranışları gösterdikleri düşünülebilir. Ergun (1981)'un çalışmasında da benzer sonuçlar bulunmuş ve yöneticilerin genel olarak üretime ilgilerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda yöneticilerin şu anda buldukları kurumda çalışma süreleri arttıka, üretim boyutundaki ifadelerden olumlu puan alma durumlarının da arttığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Bu bulgu, kurumda uzun süre çalışmanın üretkenliği artırdığını düşündürebilmektedir. LDBA'nın üretim boyutuna ait ifadeleri ile görev, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan kurum, yönetim ve liderlik eğitimi alma durumu ve toplam çalışma ve yöneticilik süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$). Araştırmamız Saatlı (1998)'nin bulguları ile bağımsız değişkenler açısından benzerlik göstermekle beraber kurumda çalışma süresi bakımından farklılık göstermektedir.

6.2.11. Yönetici Hemşirelerin Genel Olarak Değerlendirilmelerine İlişkin Kendilerinin Görüşleri

Yönetici hemşirelerin %53.4'ü kendilerini 'çok iyi' bir yönetici olarak görürken, %44.4'ü de kendilerini 'iyi' bir yönetici olarak görmektedirler. Araştırmamızda, yönetici hemşirelerin genellikle çalışandan çok işe önem verdiklerinin, işin bitirilmesi konusunda otokratik davranışlar sergilediklerinin, çalışanların fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerini sürdürdüklerinin, dinleme becerisini yetersiz kullandıklarının, çalışanların inisiyatif kullanmalarına yeterince izin vermediklerinin, statükoyu koruma çabası gösterdiklerinin, standart yöntem ve prosedürlerin kullanılmasını istediklerinin, çalışanların sözcülüğünü üstlenmek istemediklerinin, yetki devrini kullanmadıklarının, hatalarını açıkça kabul etmediklerinin saptanması, ve çalışanın genellikle ikinci planda tutulduğunun bulgulanması yönetici hemşirelerin bu soruya verdikleri cevaplarla çelişmektedir.

SONUÇLAR

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin %32.2'sinin 30-34 yaş grubunda olduğu, çoğunluğunun (%77.8) evli, %72.2'sinin önlisans mezunu, %44.4'ünün üniversite hastanesinde çalıştığı, büyük çoğunluğunun (%76.7) klinik sorumlu hemşiresi olarak görev yaptığı, %33.3'ünün toplam çalışma süresinin 10-14 yıl olduğu, yarısının 1-4 yıldır yöneticilik yaptığı, %86.7'sinin bir önceki görevinde klinik hemşiresi olarak çalıştığı ve %34.4'ünün şu andaki kurumda 5-9 yıldır görev yaptığı belirlenmiştir (Tablo 1).

2. Yönetici hemşirelerin %85.6'sının yönetim eğitimi, %81.1'inin de liderlik eğitimi almadığı saptanmıştır (Tablo 2).

3. Yönetici hemşirelerin "Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi"nin "***hükmetme***" boyutuna ait ifadelerle verdikleri yanıtlara göre, yöneticilerin %88.9'unun yeni fikirleri paylaşma konusunda demokratik oldukları ve katılımcı bir yaklaşım benimsedikleri, %78.9'unun dinleme becerisini yetersiz kullandıkları ve tamamına yakınının (%95.6) çalışandan çok işe önem verdikleri bulgulanmıştır (Tablo 3).

4. Yönetici hemşirelerin anketin "***yapıyı harekete geçirme***" boyutuna ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlarda, yöneticilerin %65.5'inin çalışanların fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerini sürdürdükleri, buna rağmen tamamının çalışanları motive ettiğini düşündükleri ve hükmetme boyutunda olduğu gibi önceliği işin bitirilmesine verdikleri belirlenmiştir (Tablo 4).

5. LDBA'nın "***üyeliğin korunması***" boyutunda, yönetici hemşirelerin astlarıyla demokratik ilişkiler kurdukları ve iletişim boyutunda işten çok çalışana önem verdikleri, çalışanların bireysel gelişimini destekler tutumlar sergiledikleri

ancak yöneticilerin sadece %41.1'inin çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verdikleri bulunmuştur (Tablo 5).

6. Yöneticilerin, anketin "**örgütün temsili**" boyutuna ilişkin verdikleri ifadelerle göre, tamamına yakınının (%96.7) değişime açık oldukları ve çalışanlarına pozitif ve iyimser tavırlar sergiledikleri ancak %84.4'ünün değişime açık olduklarını ifade etmelerine rağmen işe yönelik davranışlar gösterdikleri ve hemşirelerin yarısından fazlasının çalışanların sözcülüğünü üstlenmedikleri ve çalışanların sorumluluğunu almadıkları belirlenmiştir (Tablo 6).

7. Yönetici hemşirelerin LDBA'nın "**amaçların bütünleştirilmesi**" boyutu ile ilgili ifadelerle verdikleri yanıtların dağılımı incelendiğinde, yöneticilerin tamamına yakınının (%98.9) ekip çalışmasına önem verdikleri, grup içi adil görev dağılımı yaptıkları, ancak yarısının yetki devrini kullanmadıkları ve karar verme konusunda otokratik davrandıkları bulunmuştur (Tablo 7).

8. Yönetici hemşirelerin anketin "**örgütleme**" boyutuna ait ifadelerle verdikleri yanıtlara bakıldığında, yöneticilerin %86.7'sinin astların yeni düşüncelerine açık oldukları ancak, statükoyu koruyucu tutumlar sergiledikleri, %94.4'ünün işin bitirilmesi konusunda denetim mekanizmalarını kullandıkları saptanmıştır (Tablo 8).

9. Yönetici hemşirelerin anketin "**Yukarıdan aşağıya iletişim**" boyutuna ait ifadelerle verdikleri yanıtlara göre, yöneticilerin %81.1'inin görev dağılımında çalışanların özelliklerini dikkate aldıkları, ekip çalışmasına önem verdikleri ancak %71.1'inin yaptıkları hataları kabul etmekte zorlandıkları bulgulanmıştır (Tablo 9).

10. LDBA'nın "**aşağıdan yukarıya iletişim**" boyutu ile ilgili ifadelerinin dağılımına bakıldığında, yöneticilerin tamamına yakınının astları için huzurlu bir ortam sağlamaya çalıştıkları, yaklaşık üçte ikisinin astları iş yapma konusunda

serbest bıraktıkları, %98.8'inin kararların uygulanması ve işin bitirilmesi konusunda astların yaptıkları işleri izledikleri belirlenmiştir (Tablo 10).

11. LDBA'nın "**tanıma**" boyutuyla ilgili bulgular incelendiğinde, yöneticilerin tamamına yakınının (%96.7) çalışanlarına güvendikleri ancak işin bitirilmesi konusunda otokratik davranışlar sergiledikleri, %86.7'sinin astları her konuda bilgilendirdikleri ve yarısından fazlasının (%57.8) birçok problemi aynı anda ele alıp çözümleyemedikleri saptanmıştır (Tablo 11).

12. Yönetici hemşirelerin "**üretim**" boyutuna ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtlarda, yöneticilerin üretime önem verdikleri, %71.1'inin çalışanları ödüllendirme ile motive ettikleri, %95.6'sının yapılacak işin tüm ayrıntılarını belirledikleri ve %94.4'ü çalışanlarını yapılacak işin yararı konusunda ikna ettikleri bulunmuştur (Tablo 12).

13. LDBA'nın on boyutu ile **bağımsız değişkenler** arasındaki ilişki incelendiğinde, hükmetme boyutunda, yöneticilerin başhemşire ve başhemşire yardımcısı pozisyonunda bulunmalarının ($t=0.045$) ve yönetim eğitimi almış olmalarının ($t=0.022$) astların karar ve davranışlarını yetki kullanımı yoluyla etkilemelerini artırdığı saptanmıştır ($p<0.05$).

LDBA'nın yapıyı harekete geçirme boyutunda, liderlik eğitimi alan yönetici hemşirelerin ($t=0.047$) çalışma arkadaşlarıyla arasındaki iletişim kanallarını tanımlamada liderlik eğitimi almayan yöneticilere göre daha başarılı oldukları bulunmuştur ($p<0.05$).

Anketin üyeliğin korunması boyutunda, yöneticilerin başhemşire ve başhemşire yardımcılığı yapmalarının ($t=0.021$) klinik sorumlu hemşirelerine göre üyeler arasında karşılıklı hizmet değişimini artırdığı saptanmıştır ($p<0.05$).

LDBA'nın amaçların bütünleştirilmesi boyutuna bakıldığında, bir önceki görevde klinik hemşiresi olarak çalışan yöneticilerin ($t=0.047$) amaçlarının, kurumun amaçlarına daha yakın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).

Anketin yukarıdan aşağıya iletişim boyutunda, çalışanların özelliğine ve isteğine uygun görevler verilmesinde, yönetici hemşirelerin nlisans mezunu olmaları ($t=0.012$), niversite hastanesinde çalışmaları ($t=0.000$), yönetim eğitimi almaları ($t=0.026$) ve liderlik eğitimi almalarının ($t=0.011$) diğer gruplara göre daha etkili olduğu bulgulanmıştır ($p<0.05$).

Ankette yer alan üretim boyutunda ise, uygun görev dağılımı yapma ve çalışanları ödüllendirme aısındanşu andaki kurumda 5 yıl ve üzerinde çalışan yönetici hemşirelerin ($t=0.020$) daha etkili oldukları saptanmıştır ($p<0.05$).

LDBA'nın örgütün temsili, örgütleme, aşağıdan yukarıya iletişim ve tanıma boyutlarına ilişkin ifadeleri ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır ($p>0.05$).

14. Hemşirelerin bir yönetici olarak **“kendi yöneticilik yeteneğini”** nasıl değerlendirdikleri incelendiğinde, %2.2'si kendilerini “mkemmek”, %53.4' ‘ok iyi’, %44.4' de ‘iyi’ bir yönetici olarak gördüklerini ifade etmişlerdir (Tablo 13).

ÖNERİLER

1. Günümüzde modern kurumlarda işe olduğu kadar çalışanlara da önem verildiği ve çalışanların başarısının kurumun başarısını etkilediği kanıtlanmıştır. Çalışmamızda yöneticilerin anketin 6 boyutunda çalışandan çok işe önem verdikleri bulgulanmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin *işin yapılmasına verdikleri önem kadar, çalışlara da önem vermeleri yönünde desteklenmeleri,*

2. İletişimin temel öğelerinden birisi dinleme becerisidir. Çalışmamızda katılımcıların %78.9'u etkin dinlemediğini belirtmiştir. Bu nedenle yönetici hemşirelerin *dinleme becerisini geliştirmeleri,*

3. Çalışanların kararlarının dikkate alınması ve çalışanların karar verme sürecine etkin katılımı, çalışanların motivasyonlarının artırılmasında önemli bir faktördür. Araştırmamızda yöneticilerin %66'sının çalışanların fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerini sürdürdüğü saptanmıştır. Bunun için yönetici hemşirelerin karar verme sürecinde otokratik davranış gösterme eğilimi yerine demokratik davranmaları ve *çalışanların fikirlerini dikkate almaları,*

4. Çalışanların inisiyatif kullanmaları grup üyelerinin performansını artırmaktadır. Çalışmamızda yöneticilerin yaklaşık yarısının çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin vermedikleri bulgulanmıştır. Bu nedenle bu yöneticilerin *çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin vermeleri,*

5. Etkin bir lider statükoyu korumak yerine varolan sistemi çalışanların yararına değiştirmeye çalışır. Çalışmamızda, yöneticilerin değişime açık olduklarını ifade etmelerine rağmen statükoyu koruma eğiliminde oldukları saptanmıştır Bu nedenle, yönetici hemşirelerin *değişim süreci ile ilgili bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesi,*

6. Yetki devri çalışanların bireysel gelişimlerini desteklerken yöneticinin zamanı etkin kullanmasını sağlamaktadır. Bulgularımıza göre katılımcıların %51'inin 'bazen' çalışanlarına yetki devrettiği saptanmıştır. Dolayısıyla, yöneticilerin *yetki devrini daha fazla kullanmaları*,

7. Bir yönetici hemşirenin kendini tanıması, kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, yaptığı hataları görmesi ve kabul etmesi beklenmektedir. Çalışmamızda yöneticilerin %71'inin yaptığı hataları açıkça kabul etmekte zorlandıkları bulunmuştur. Bu nedenle, yöneticilerin *hatalarını kabul etmeleri yönünde desteklenmeleri*,

8. Hastanelerde, *yönetim ve liderlik eğitimine* yönelik yukarıda belirlenen alanlarda, literatür takibi, hizmet içi eğitim, lisans üstü eğitim programlarına katılma gibi sürekli eğitim kapsamında yer alan aktivitelere daha fazla önem verilmesi ve yönetici hemşirelerin bu faaliyetlere katılımının desteklenmesi önerilmiştir.

ÖZET

Bu araştırma Sivas ili belediye sınırları içinde yer alan Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi, Devlet Hastanesi ve SSK Hastanesi'nde çalışan yönetici hemşirelerin kendi algıladıkları liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

Araştırmada veriler, "Lider Davranışlarını Betimleme Anketi" kullanılarak elde edilmiştir. Veriler SPSS programı ile değerlendirilmiş ve değerlendirmede Kruskal-Wallis (K-W) testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Anketin Cronbach Alpha katsayısı 0.70 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hemşirelerin (N=90) %32.2'si 30-34 yaş grubunda, %77.8'i evli, %72.2'si önlisans mezunu, %44.4'ü üniversite hastanesinde çalışmakta, %76.7'si klinik sorumlu hemşiresi olarak görev yapmakta ve yarısı 1-4 yıldır yöneticilik yapmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu yönetim ve liderlik eğitimi almamışlardır.

Yönetici hemşirelerin %80'inin iyi bir dinleyici olmadıkları, tamamına yakınının işin yapılmasına öncelik verdikleri, %66'sının çalışanların fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerini sürdürdükleri, yaklaşık yarısının çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin vermedikleri, %84'ünün statükoyu koruma çabası gösterdikleri, %53'ünün çalışanların sözcülüğünü üstlenmek istemedikleri, %71'inin yetki devrini kullanmadıkları ve yaptıkları hataları kabul etmede zorlandıkları saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin, %53'ü kendi yöneticilik yeteneklerini "çok iyi" düzeyde değerlendirmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda yönetici hemşirelere dinleme becerilerini geliştirmeleri ve yönetim ve liderlik eğitimine yönelik değişim, yetki devri, inisiyatif kullanma, çalışana önem verme ve çalışanların fikirlerini alma

ve çalışanların sözcülüğünü üstlenme konularında sürekli eğitim kapsamında yer alan aktivitelere katılmaları nerilmiştir.

SUMMARY

The aim of this descriptive study was to find out the leadership behaviours of nursing managers who were working in the Cumhuriyet University Research Hospital, Sultan 1. İzzettin Keykavus Hospital and S.S.K. Hospital in Sivas city center.

Data was obtained by the “Leadership Behaviours Description Questionnaire” and evaluated with SPSS program and the Kruskal Wallis (K-W) test, single direction variation analysis (ANOVA) and two independent sample t test were applied. The coefficient of the questionnaire was found as 0.70.

In total, 32.2% of the nurses participating to the research (N=90) were in 30-34 age group, 77.8% were married, 44.4% were working in the university hospital, 76.7% were working as charge nurse and half of them were working as head nurse for 1-4 years, majority of the directors have not got any management and leadership education, 80% of the nurse managers were not good listeners, almost all of them gave priority to doing the work, 66% continued their activity without taking consideration in to the workers opinions, 84% showed effort in protecting the status quo, 53% did not want to undertake spokesman of the workers, 71% did not use delagation and failed in accepting the mistakes they made and 53% of the nurse managers evaluated their management capacity “very well”.

In the light of the findings it was suggested that nurse managers should participate continuing education activities in order to enhance their management and leadership skills such as listening abilities, delegation and change management skills.

KAYNAKÇA:

- Acuner T (2002) Lider Doğulur mu, Olunur mu?, Standart, 40(485): 63-66.
- Akbayrak N ve Tosun N (2002) Sağlık ekibi ve ekibin bir üyesi olarak hemşirenin rolü, Sendrom, 9(2): 133-137.
- Antrobus S & Whitby E (1994) New learning for the new leaders, Nursing Management, 1(2): 10-11.
- Ataman G (2001) Liderlik, İşletme Yönetimi. İstanbul.Eren Ofset.
- Ateş M (1997) Önderlik, Hastane Yöneticiliği. Nobel Kitabevi.
- Balçık B (1997) İşletme Yönetimi. Konya. 2.Baskı.Atlas Kitabevi.
- Banton D (1994) Management and leadership, Nursing Standart, 8(29):15-17.
- Başaran İ.E (2000) Yönetim. Ankara. 3.Baskı. Feryal Matbaacılık.
- Baltaş A (2003) Ekip liderinin el notları, www.baltas-baltas.com.
- Batmaz M (1994) Değişik Düzeylerdeki Hemşirelik Eğitimi Programlarından Mezun Olan Hemşirelerin İş Etkinliğinin Araştırılması, Doktora Tezi, İstanbul. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Batmaz Ş (2002) Örgütlerde motivasyonun önemi, Standart, 41(491):45-48.
- Bennis W (2001) Bir Lider Olabilmek (Çeviren: U Teksöz) İstanbul. 2. Baskı. Sistem Yayıncılık.
- Besimler D (2003) Liderlik nedir?, <http://www.jayceeskibris.org>.
- Birol L (1997) Hemşirelik Süreci. İzmir. 3. Baskı. Etki Matbaacılık.
- Can H (1998) Personel Yönetimi. Ankara. 3. Baskı. Siyasal Kitabevi.
- Carney M (1993) Management skills: the nurse's perception, Nursing Review, 11(3): 4-7.
- Chase C (2001) Bir Önder Olarak Yönetici (Çeviren: D Erdem) İstanbul.Yeryüzü Yayınevi.
- Chase L (1994) Nurse manager competencies, Journal of Nursing Administration, 24(4): 56-64.

Corning S (2002) Profiling and developing nursing leaders, Journal of Nursing Administration, 22(7): 373-375.

Çeltak A (2003) Lider, <http://www.sistem.ie.metu.edu.tr/liderlik.htm>.

Duffield C (1994) Nursing unit managers: Defining a role, Nursing Management, 24(4): 63-67.

Durmuş AB (2000) Hemşirelik öğrencilerinde liderlik tavrını nasıl geliştirebiliriz?, 2000'li Yıllarda Sağlık Yüksekokullarında Eğitim Geleceği Sempozyumu Kitabı, Malatya.s:164.

Eren E (1998) Yönetim ve Organizasyon. İstanbul. 4.Baskı. Beta Basım Yayım.

Ergun T (1981) Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışları. T.O.D.A.İ.E. Yayınları (191). Ankara.

Fadıloğlu Ç ve ark (2004) Diyaliz Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi, Hemşirelik Forumu Dergisi, 7(3):32-35

Fagin C.M (1996) Executive leadership, Journal of Nursing Administration, 26(3): 30-37.

Gillies D.A (1994) Nursing management a systems approach 3rd ed. U.S.A. Saunders Company.

Girvin J (1996a) Leadership and nursing, part one: history and politics, Nursing Management, 3(1): 10-12.

Girvin J (1996b) Leadership and nursing, part two: styles of leadership, Nursing Management, 3(2): 20-21.

Girvin J (1996c) Leadership and nursing, part three: traditional attitudes and socialisation, Nursing Management, 3(3): 20-22.

Glass JG ve Atkinson ST (1999) Continuing education needs of nurses employed in nursing facilities, The Journal of Continuing Education İn Nursing, 30(5):219-229

Göktepe N (2001) Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Kantek F, Yangın H, Durmuş A (2001) Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi, 1. International Nursing Management Conference, Denizli. s.26.

Kathleen B & Gail R (2003) Vision 2020, Part 1, Profile of the future nurse leader, *Journal of Nursing Administration*, 33(6): 324-326.

Keçecioglu ve arkadaşları (2002) Yönetici hemşirelerde liderlik özellikleri ve duygusal zeka üzerine bir çalışma, *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 6(1):12.

Keskin G, Kıvanç M (2003) Değişimde Liderlik, 2.Uluslararası 9. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildiri Özet Kitabı. Antalya.

Khorshid L (1997) Sağlık ekibi üyeleri arasında iletişim, *Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı Dergisi*, 7(2): 30-34.

Kılınç T (2003) Liderlik üzerine bir analiz, <http://www.hastane.dergisi.com>.

Köşgeroğlu N (1997) Hemşirelikte Değişim, *Sendrom*, 4(3):102-105.

La Monica E.L (1990) *Management in health care: theoretical and experiential approach*, MacMillan.

Laurent C.L (2000) A nursing theory for nursing leadership, *Journal of Nursing Management*, 8(3): 83-87.

Lindholm M (2000) Leadership styles among nurse managers in changing organizations, *Journal of Nursing Management*, 8(2): 327-335.

Loke C (2001) Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of Nursing Management*, 9(5): 191-204.

Mahoney J (2001) Leadership skills for the 21st century, *Journal of Nursing Management*, 9(5): 269-271.

Mathena K (2002) Nursing manager leadership skills, *Journal of Nursing Administration*, 32(3): 136-142.

Metcalf B (1996) Leaders or managers?, *Nursing Management*, 3(1): 22-24.

Öncel S, Aksu T, Tezcan S(1996) İl sağlık müdürleri ve müdür yardımcılarının nitelikleri ve yönetim eğitimi ihtiyaçları, *Toplum ve Hekim*, 11(71): 20-24.

Özgen E (2003) İletişim ve liderlik, <http://www.la21turkey.net>.

Polatkan R (2004) Lisans Mezunu Klinik Hemşirelerinin Önem Verdikleri ve Kendilerinde Olduklarını Düşündükleri Yönetim Becerilerinin Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas. Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Porter T (1997) Quantum mechanics and the future of healthcare leadership, Journal of Nursing Administration, 27(1): 15-20.

Porter T (1999) Quantum leadership, Journal of Nursing Administration, 29(10): 37-42.

Porter T (2003a) A different age for leadership, part 1. Journal of Nursing Administration, 33(2): 105-110.

Porter T (2003b) A different age for leadership, part 2. Journal of Nursing Administration, 33(3): 173-178.

Ritter-Tietel J (2003) Nursing administrative research the underpinning of decisive leadership, Journal of Nursing Administration, 33(5):257-259

Rogers R (1998) Liderlik, LEMON Projesi, (Ed. O.N Emiroğlu) Dünya Sağlık Örgütü, Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara, 1. Baskı, Bölüm 11:10-13.

Saatlı G (1998) Ohio Eyalet Üniversitesi Modeline Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Sabuncuoğlu Z (2001) Personel Yönetimi. Bursa. 7. Baskı. Rota Ofset.

Salvage J (1993) Hemşirelikte Etkinliğe Doğru Eylem, (Çeviren:S.Ülker) Ankara. Aydoğdu Ofset.

Shuldham C (1997) Leadership, Nursing Management, 3(10): 14-17.

Smith TC (1993) Management skills for director of nursing, Journal of Nursing Administration, 23(9):38-49.

Sullivan E.J & Decker P.J (2001) Effective Leadership and Management in Nursing, 5th ed. U.S.A. Prentice Hall.

Şimşek Ş (1998) Yönetim ve Organizasyon. Konya. 4. Baskı.

Tabak A (2003) Tarihsel gelişimi içerisinde liderlik tanımları ve liderlik kavramının günümüzdeki yeri, <http://www.kho.edu.tr>.

Tomey A.M (1996) Guide to Nursing Management and Leadership 5th ed. U.S.A. Mosby.

Turgut H (2003) Lider aranıyor!, <http://dergi.tbd.org.tr>.

Ulusoy H, Smith LS & Knill-Jones R (1996) The role of nurses in management within the NHS in Scotland, *Journal of Nursing Management*, 4(2): 103-115.

Upenieks V. (2002) What constitutes successful nurse leadership?, *Journal of Nursing Administration*, 32(12): 622-632.

Uyer G (1997) *Hemşireliğe Genel Bakış*. Ankara. Hürbilek Matbaacılık.

Valentine S (2002) Nursing leadership and the new nurse, *Journal of Undergraduate Nursing Scholarship*, 4(1): 20-23.

Vatan F (1996) *Yönetici hemşireliğin Gerektirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Velioğlu S (2002) *Yönetici hemşirelerin liderlik davranış boyutlarının incelenmesi*. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Kitabı (Editörler:Göktürk ve ark), 1. Baskı, Eskişehir. Osmangazi Üniversitesi Basımevi.

Vural G (1997) *Liderlik ve hemşirelik*, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 1(1): 7-22.

Yiğit R (1996) *Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları*, Doktora Tezi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yiğit R (2002) *İyi bir lider olmanın yolları*, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1): 17-20.

Zel U (2003) *Yönetim bilimi ve liderlik kavramı*, <http://www.ugurzel.com>.

EKLER

EK-1

BİLGİ FORMU

Sayın Meslektaşım,

Yönetici hemşirelerin algıladıkları liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik planlanmış olduğum yüksek lisans tez çalışmama katılımınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Anketteki tüm bilgiler gizli tutulacağından, isim yazmamanız rica olunur.

Ayşe ORMANCI
Cumhuriyet Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki sorulardan size uygun olan yanıtı (x) işaretleyiniz

1. Göreviniz : () Başhemşire

() Başhemşire Yardımcısı

() Süpervisör

() Klinik Sorumlu Hemşiresi

2. Yaşınız :

3. Medeni Durumunuz :

3. Eğitim Durumunuz: () Sağlık Meslek Lisesi

() Önlisans (örgün)

() Önlisans (açıköğretim)

() Lisans (HYO VEYA SYO)

() Yüksek Lisans ve üzeri

4. Çalıştığınız Kurum : () Cumhuriyet Üniversitesi A.U.H.

() Sultan 1. İzzettin Keykavus D.H.

() S.S.K. Hastanesi

5. Kaç yıldır hemşire olarak çalışıyorsunuz : () 1-4 yıl

() 5-9 yıl

() 10-14 yıl

() 15-19 yıl

() 20 yıl ve üzeri

6 Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz : () 1-4 yıl

() 5-9 yıl

() 10 yıl ve üzeri

7. Şimdiki görevinizden bir önceki göreviniz ne idi:

() Servis sorumlu hemşiresi

() Servis hemşiresi

() Diğer

8. Şu andaki kurumda çalışma süreniz : () 1-4 yıl

() 5-9 yıl

() 10 yıl ve üzeri

9. Yönetimle ilgili özel bir eğitim aldınız mı?

() Evet () Hayır

Cevabınız evet ise

10. Yönetimle ilgili ne tür bir eğitim aldınız? Lütfen açıklayınız

.....
.....

11. Liderlik ile ilgili özel bir eğitim aldınız mı?

Evet Hayır

Cevabınız evet ise

12. Liderlik ile ilgili ne tür bir eğitim aldınız? Lütfen açıklayınız

.....
.....

GENEL DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruya vereceğiniz yanıt “mükemmel”den “zayıf”a doğru hangi ağırlığı taşıyorsa, o harfin yanına (x) işareti koyunuz.

Genel olarak yöneticilik yeteneğinizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

A.....B.....C.....D.....E.....F.....G.....

mükemmel

zayıf

EK 2

LİDER DAVRANIŞLARINI BETİMLEME ANKETİ

Aşağıdaki sorular için sizi en iyi ifade eden durumu işaretleyiniz

	Her zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1.Çalışanlarımın kişisel istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alırım.....	4	3	2	1	0
2.Çalışanlarıma güvenirim.....	4	3	2	1	0
3.Çalışanlarımın kural ve yönetmeliklere uymalarını isterim.....	4	3	2	1	0
4.İşle ilgili çabalarını artırmak için çalışanlarımı motive ederim.....	4	3	2	1	0
5.Sorunların çözümüne katılmaları için çalışanlarımı teşvik ederim.....	4	3	2	1	0
6.Olay ve sorunları soğukkanlılıkla dinlerim.....	4	3	2	1	0
7.Bilgi ve deneyimlerin doğrultusunda sorumluluklarımın bir kısmını çalışanlarıma devrederim.....	4	3	2	1	0
8.Neyin yapılacağını ve nasıl yapılacağını tüm ayrıntılarıyla belirlerim.....	4	3	2	1	0
9 .Değişime açığım.....	4	3	2	1	0
10. Yeni fikirleri gurubuma sunar,uygulamaya aktarma konusunda onlarla tartışırım.....	4	3	2	1	0
11.Aldığım kararların uygulamaya geçirilmesini takip ederim.....	4	3	2	1	0
12.Bir çok problemi aynı anda ele alıp çözümleyemem...4	4	3	2	1	0

Her Genellikle Bazen Nadiren Hiçbir

zaman

zaman

13. Çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerini üst yönetime kabul ettirmeye çalışır,onları desteklerim.....4	3	2	1	0
14.Sahip olduğum zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim.....4	3	2	1	0
15.Kişisel ve mesleki bilgi/becerilerini artırmaları için çalışanlarımı teşvik ederim..... 4	3	2	1	0
16. Yaptığım hataları açıkça kabul etmede zorlanırım..... 4	3	2	1	0
17-Etkili ve adil görev dağılımı yaparım..... 4	3	2	1	0
18.Farklı kişisel özelliklere sahip insanlarla birlikte çalışabilirim..... 4	3	2	1	0
19.Çalışanlarıma pozitif ve iyimser tavırlar sergilerim..... 4	3	2	1	0
20.İyi bir dinleyici değilim..... 4	3	2	1	0
21 .İletişim çatışmaları ve sürtüşmelerin olmadığı bir çalışma ortamı yaratırım..... 4	3	2	1	0
22.Her konuda çalışanları bilgilendiririm..... 4	3	2	1	0
23 .Çalışanlarımın yaptığı her işten haberdar olmaya gereksinim duymam..... 4	3	2	1	0
24. Çalışanlarımın arasındaki uyuşmazlık ve çatışmaları tarafsız olarak çözümlerim..... 4	3	2	1	0
25.Çalışanların unvan ve statüsünü değil bireysel değerlerini dikkate alıp saygılı bir tutum takınırım..... 4	3	2	1	0
26.Astlarım her konuda bana güvenir..... 4	3	2	1	0

27. Bulduğum yönetsel pozisyonumdan dolayı					
çalışanlarımdan saygı görürüm.....	4	3	2	1	0
28. Başarılarından dolayı çalışanlarımı ödüllendiririm.....	4	3	2	1	0
29. Birimimde standart yöntem ve prosedürlerin					
kullanılmasını isterim	4	3	2	1	0
30. Bilgi ve kişilik özelliklerim ile astlarımı etkilerim	4	3	2	1	0
31. Çalışanlarım işlerinin en iyi nasıl olacağını					
düşünüyorsa o şekilde yapmalarına izin veririm	4	3	2	1	0
32. Yapılacak işin zamanını belirler, buna					
uyulmasını sağlarım.....	4	3	2	1	0
33. Çalışanlarıma yapılacak işi ve yöntemi gösterir,					
işi yapma konusunda onları yakından takip ederim	4	3	2	1	0
34. Çalışanlarımın fikirlerini dikkate almadan					
faaliyetlerimi sürdürürüm	4	3	2	1	0
35. İşin gerektirdiği özel durumlarda çalışanların inisiyatif					
kullanmalarına izin veririm	4	3	2	1	0
36. Çalışanlarımın özelliğine ve isteğine uygun görevler					
veririm	4	3	2	1	0
37. Yapılacak iş ve yöntemler konusunda karar yetkisi bana					
aittir	4	3	2	1	0
38. Çalışanlarımı. alınan kararların onların yararına					
olduğu konusunda ikna ederini	4	3	2	1	0

39. Çalışanlarımın sözcülüğünü üstlenmek istemem 4 3 2 1 0

40.Öncelikle işin yapılmasına ve çalışanların verimli bir şekilde

çalışmasına önem veririm 4 3 2 1 0