

**LİDERLİK VE HEMŞİRELİK
HİZMETLERİNDE YÖNETİM**

Funda TOKUÇ

**Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Lütfü ŞİMŞEK

2017

T. C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDERLİK VE HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE YÖNETİM

Funda TOKUÇ

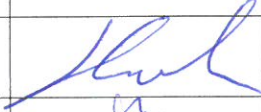
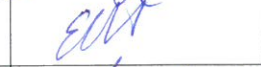

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Lütfü ŞİMŞEK

2017 - TEKİRDAĞ

T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Funda Tokuç tarafından hazırlanan "Liderlik ve Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetim" konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği uyarınca 23.07.2017 günü saat 15:30'da yapılmış olup, tezin* Kabul edilmesine OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Yrd.Doç.Dr. Lütfü ŞİMŞEK	Basarılı	
Yrd.Doç.Dr. Ertuğrul Üstün GEYİK	Basarılı	
Yrd. Doç.Dr. Murat ÖZTÜRK	Basarılı	

* Jüri üyelerinin tezle ilgili karar açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine / Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TEŞEKKÜR

Liderliğin yönetime sağladığı katkıları göz önünde bulundurarak hemşirelik hizmetlerinin yönetimiyle arasındaki bağlantıyı incelediğim, topluma ve hemşirelik mesleğine katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirdiğim bu tez çalışmamın tüm aşamalarında her ihtiyacım olduğunda benimle yakından ilgilenen, tüm tez çalışmam boyunca içtenlikle yardımlarını esirgemeyen, ve çalışmalarımı destekleyip beni hep motive eden, bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Lütfü ŞİMŞEK' e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tez çalışmalarımda bana desteğini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul Üstün GEYİK hocama teşekkürlerimi sunarım.

Tekirdağ'da yüksek lisans yapma imkanını bana sunan Namık Kemal Üniversitesinin vizyon sahibi yetkililerine sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca mesleki deneyimleriyle tezimi yazarken fikir görüş ve önerilerine başvurduğum, birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğum Tekirdağ Devlet Hastanesi Fizik Tedavi Ünitesindeki çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum

Ve son olarak da tüm eğitim hayatım boyunca benden sonsuz desteklerini sevgilerini esirgemeyen, her zaman hedeflerimi gerçekleştirmede beni yüreklendiren, sahip olduğum için kendimi her anlamda şanslı hissettiğim sevgili aileme, annem Seniha TOKUÇ' a, babam Nevzat TOKUÇ' a, ve kardeşim Fuat Tokuç'a teşekkür etmeyi zevkli bir görev kabul ediyorum.

ÖZET

Liderliğin organizasyonlardaki önemi gelişen ve değişen yönetim ihtiyaçlarıyla paralel olarak artış göstermektedir. Liderin üstlendiği yönetim işlevini gerçekleştirirken yararlandığı bazı güç kaynakları olduğu ve farklı liderlik tiplerinin organizasyonlardaki yönetsel gereksinimlerine göre bu güç kaynaklarını farklı oranda kullandığı bilinmektedir. Yöneticilik ve liderlik kavramlarının benzerlikleri olmasına rağmen önemli farklılıkları da vardır. Lider yönetim becerileriyle ekibini motive ederek amaca yöneltirken, gücünü kişiliğinden alır; yöneticinin gücü ise meviki ve yasal konumundan gelir.

Bu çıkarımlardan hareketle sağlık bakım hizmetlerinin sağlayıcılarının büyük çoğunluğunu oluşturan hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde de liderlik kavramının önemi her geçen gün artmaktadır. Türkiye’de hemşirelik hizmetlerinde yönetim ve organizasyon yapılanmasına Ege Üniversitesi Eğitim ve Uygulama Hastanesindeki hiyerarşik düzen örnek gösterilmiştir. Hemşirelik hizmetlerinde yönetim uygulamalarının ve liderlik anlayışının kuramsal incelemelerinden yola çıkılarak hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin, yönetim anlayışında liderlik kavramını benimsediklerinde çalışma performanslarının olumlu etkilenip, iletişimin daha güçlü hale geldiği, hasta bakımı kalitesinin ve memnuniyetinin arttığı sonucuna ulaşılır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, hemşirelik, hemşirelik hizmetleri yönetimi, sağlık hizmetleri, strateji.

ABSTRACT

Importance of leadership in organization increases in accordance with the needs of changing management styles. There are different sources of power for a leader while he carries out management functions and different types of leaders use these powers in ever changing management environments in different ways. Although there are similarities between leadership and managers there are also important distinctions. A leader doesn't dominate over the others, he just guides the individuals under him, gives them a direction and takes his power from himself. A manager on the other hand rests only organizational hierarchy and regulations.

Based on these premises we tried to emphasize importance of leadership for the nurses, biggest group in all health care service providers. We took Ege University Training and Research Hospital hierarchy as an example to the structure of nursing healthcare services management in Turkey. Based on the academic studies on leadership and nursing service management practices we can ascertain that when nursing services managers adopt principles of leadership in their styles, performance in the work place will increase, communication become stronger, and quality of health care services and patient satisfaction improve enormously.

Key words: Leadership, Nursing, Nursing services Management, Healthcare services, Strategy

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
GİRİŞ	1
1.LİDERLİK	5
1.1.Liderliğin tanımı.....	6
1.2.Liderliğin değerlendirilmesi	8
1.2.1.Lider olmaya karar vermek.....	10
1.2.2. Yüksek kişisel karakter ile yeni beceriler geliştirme.....	10
1.2.3. Mevcut güçlü ve zayıf yönleri belirlemek	11
1.2.4.Hatalardan ders çıkartmak	11
1.2.5.Geri bildirimler almak	12
1.2.6.Organizasyonun gerçeklerini bilmek.....	13
1.2.6.Stratejik düşünmek	13
1.2.7.Ekibe yüksek enerji ve motivasyon sağlamak	14
1.2.8.Astları geliştirmek için özel zaman ayırmak	14
1.2.9. Ekibi kaynaştırmak	15
1.2.10. Liderlik performansını izlemek	15
1.2.11.Ekibi eğitmek.....	16

1.2.12.Performansı geliştirmek.....	17
1.2.13.Vizyon geliştirmek	17
1.3. Liderlik ne değildir?	18
1.4.Liderliğin gc kaynakları	21
1.4.1.Liderin kişisel gc kaynakları.....	22
1.4.1.Motivasyon gücü	22
1.4.2.Yasal (Legitimate) gücü	23
1.4.3.Ödüllendirme (Reward) gücü	24
1.4.4.Zorlayıcı (Coercive) gücü.....	25
1.4.5.Uzmanlık (Expert) gücü	26
1.4.6.Benzetim/ Karizmatik/ Referans (Referent) gücü	27
1.4.7. Bilgi gücü	28
1.4.8. Bağlantı kurma (Aracı) gücü	29
1.4.9. Grup gücü	29
1.5.Liderlik zellikleri.....	30
1.6. Liderde bulunması gereken kişisel özellikler ve yetenekler	31
1.6.1. Karakter ve liderlik	31
1.6.2. Dürüstlük ve liderlik.....	33
1.6.3. Saygınlık ve liderlik.....	34
1.6.4. Güvenilirlik ve liderlik	35
1.6.5. Kararlılık, kesinlik ve liderlik.....	35
1.6.6. Yaratıcılık ve liderlik.....	36
1.6.7. Empati ve liderlik	36
1.7. Fiziksel zellikler	37
1.8. Zihinsel zellikler.....	37
1.9. Liderlik tipleri	40

1.9.1. Karizmatik liderlik.....	41
1.9.2. İşlemsel (Transaksiyonel/Etkileşimci)liderlik.....	41
1.9.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik.....	42
1.9.4. Babacan (Paternalist) liderlik	42
1.9.5. Otokratik Liderlik Tarzı.....	43
1.9.6.Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	43
1.9.7. Tam serbestlik sağlayan liderlik	44
2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİĞİN TANIMLANMASI.....	44
2.1.Liderlik ve yöneticilikte önemli kavramlar	46
2.1.1.Kurumsal davranış	48
2.1.2.İletişim	49
2.1.3. Motivasyon	51
2.1.4. Stres(kriz) yönetimi	54
2.1.5. Zaman yönetimi	55
2.1.6.Teknoloji takibi.....	58
2.1.7.Bütçe Planlaması	60
2.2.Lider ve yönetici arasındaki temel farklar.....	61
3. HEMŞİRELİK KAVRAMI	64
3.1.Türkiye’de Hemşireliğin tarihsel süreci ve gelişimi	65
3.2.Hemşirenin görev ve işlevleri	67
3.2.1. Hastanede hemşirelik hizmetleri müdürlüğünün görevi.....	70
3.3. Üst orta ve alt düzey yönetici hemşireler	70
3.3.1.Üst düzey yönetici hemşire.....	71
3.3.2.Orta düzey yönetici hemşire	72
3.3.3.Alt düzey yönetici hemşireler.....	72
3.4. Yönetici hemşirenin sorumlulukları.....	75

3.5. Yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri	75
3.6. Hemşirelikte liderliğin ilk ortaya çıkışı.....	76
3.7. Hemşirelikte liderlik yaklaşımı	78
3.8.Hemşirelikte Liderlik	79
3.9. Hemşirelikte liderliğe ihtiyaç duyma nedenleri	82
3.10.Hemşirelikte sağlık hizmet sunumunda kalite	83
3.11. Başarılı bir sağlık organizasyonun özellikleri	85
4.HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ.....	87
4.1. Sağlık hizmetlerinde liderlik	90
4.1.1. Hastanelerde liderlik	92
4.1.2. Hastane yönetiminde liderin yeri ve fonksiyonu.....	93
4.1.3. Hastanelerde yönetimde hemşirelikle ilgili liderlik problemleri....	96
4.2. Hemşirelik yönetiminin yönetsel işlevleri	97
4.2.1.Planlama	97
4.2.2.Örgütlenme	98
4.2.3.Yürütme	99
4.2.4.Kontrol.....	100
4.2.5. İletişim	101
4.3. Hemşirelik ve yönetici hemşirelik.....	101
4.4. Hemşirelik hizmetlerinde yönetici hemşirenin rolü	104
4.4.1.Hemşirelikte bağımsız roller	106
4.4.2.Yarı-bağımlılık (destekleyici rol)	107
4.4.3.Bağımlı roller.....	107
4.4.4. Hemşirelerin Yönetici Rolü.....	108
4.5. Hemşirelerin etkili yönetim davranışlarını oluşturan özellikler.....	110

4.6. Ege Üniversitesi Eğitim ve uygulama Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönetim ve Organizasyonu Şeması Örneği	112
4.6.1. Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü	113
4.6.2.Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	113
4.6.3.Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcıları	114
4.6.4.Cerrahi ve Dahili Klinik Blok Başhemşireleri	114
4.6.5.Gece Vardiyası Süpervizörleri.....	115
4.6.6.Anabilim Dalı (Servis) Başhemşireleri.....	116
4.6.7.Servis Hemşireleri	117
4.6.8.Enfeksiyon Kontrol Hemşiresi	120
4.6.9.Hizmet içi Eğitim Hemşiresi	121
5.SONUÇ	122
6. KAYNAKÇA.....	133

GİRİŞ

21. yüzyılda karmaşıklaşan ve hızlanan toplumsal yaşamın gerektirdiği örgütsel yapıların liderlik ve yönetim anlayışları geçmişe göre oldukça farklılaşmıştır. Ağır tempolu ve basit toplumsal yapıların ihtiyaçlarına göre biçimlenmiş katı hiyerarşik yapılar artık çözülmeye başlamıştır. Bunun en başta gelen nedeni, tek bir kişinin sürekli değişen rekabet ortamı içinde kapsamlı bir veri bombardımanı ile tek başına baş edebilmesinin imkânsız olmasıdır. Etkin ve verimli olmak isteyen yapılar hızlı hareket etmek, çabuk karar vermek ve uygulamak durumundadırlar. Belirsizlikle ve kırılganlıkla karakterize olan günümüzde ise böyle bir yapı ademi merkeziyetçi olmalı personel yapısı birbiriyle güçlü bir network altyapısıyla bağlanmalı, sürekli iletişim ve etkileşim içinde olmalıdır. Yani sorun sadece bir birey, lider sorunu olmanın ötesinde katı hiyerarşik kurumsal yapıların yerini yeni toplumsal gelişmelere uygun yapılara bırakması sorunudur.

Çağın dönüşümüne uygun olarak yöneticilik kavramı da bu anlamda ciddi bir değişim içindedir. Yöneticinin çağdaş lider kavramına uygun niteliklere sahip olması başında olduğu kurumun rekabet ortamına adapte olabilmesi ve bu ortamın gereklerine uygun bir transformasyon yaşamasının da güvencesidir.

Sağlık hizmetleri sunumunda etkinlik ve verimlilik doğrudan insan sağlığı ve hayatı anlamına geldiğinden bu gereklilik çok daha önem kazanmaktadır. Gelişen bilişim teknolojilerinin sağladığı imkânlar, yeni teknolojiler ve bunların sağlık hizmetlerinde kullanılması, karmaşıklaşan toplumsal yaşam gibi faktörler sağlık hizmetlerinin sunumunda en kısa sürede en doğru kararlar alınmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir. Bu ise tepede her şeye karar veren ve gücünü sadece mevkiinden alan liderlerin oturduğu hantal yapılarda mümkün değildir.

Sağlık hizmetleri sunan personelin sahip olması gereken yüksek nitelikler yanı sıra yaptıkları görevin ağırlığı ve riskleriyle başa çıkabilmek için yüksek bir motivasyona ve sağlıklı bir çalışma ortamına sahip olmaları gerektiği açıktır.

Sunulan hizmetin kalitesi açısından çalışma ortamının atmosferi belirleyici bir rol oynar. Bu anlamda sağlık hizmetleri yönetiminde lider ve ona bağlı olarak örgütsel yapılanmanın maksimum etkinlik hedefiyle yapılandırılması toplum sağlığı açısından önem taşımaktadır. Sağlık hizmetlerinde verimlilik bu hizmetlerin maliyeti yanı sıra sağlık sorunları nedeniyle ortaya çıkabilecek iş kayıplarını önleme potansiyeli taşıması nedeniyle de ekonomik açıdan son derece önemlidir.

Tezimizde bu kabullerden yola çıkarak, hemşirelik hizmetleri yönetiminde çağdaş liderlik kavramının uygulanmasının imkânlarını göstermeye çalıştık. 21.yüzyılda liderlik anlayışına göre seçilen ve hareket eden yöneticilerin öncülük ettiği değişimin genel olarak sağlık çalışanlarının ve tezimiz özelinde hemşirelerin çalışma kalitesini artıracak, hasta sağlığı ve memnuniyetine ulaşılmasını sağlayacaktır.

Bu amaçla, öncelikle çağdaş lider kavramını ele alarak konumuzla bağlantı kurma yoluna gittik. Bu temellerden hareketle yönetim ve yöneticiliğin üzerinde durarak daha sonra hemşirelik hizmetlerine günümüz Türkiye'sinde Ege Üniversitesi Eğitim ve Uygulama Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü yönetim ve organizasyon örneğini gösterdik.

Lider, tek başına bütün bir kurumu emir komuta zinciriyle yöneten değil, kendisinin yokluğunda da çalışmanın aynı düzende sürdürülebildiği vizyon ve hedef belirlemede ekibini belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirebilen ve kurumu bu hedef doğrultusunda çalıştırabilen kişidir.

Liderin gücünün kaynağı yasal ve zorlayıcı otorite değil; kişiliğinden, bilgisinden, ortam, zaman ve diğer iç ve dış etmenlerden gelir. Liderin sahip olması gereken zorunlu özellikler iletişim becerisi, empati kurabilme, inisiyatif koyabilme, alan bilgisi, esneklik, değerler olarak sayılabilir. Bu özelliklere değil de yasal gücüne dayanarak otoriter bir tarz sergileyen liderler ekip üyeleri üzerinde kırııcı ve motivasyonu düşürücü bir rol oynayabilir.

Liderlik ve yöneticilik aynı kavramlar değildir. Her yönetici liderlik vasıflarına sahip değildir. Yöneticiler kurumların tanımladıkları işler içinde sınırlı

kalırken, lider vizyon sahibi ve kurumu geleceğe taşıyan kişidir. Ekip üyeleri lidere yönetmeliklerle değil; güven ve saygıyla bağlanırlar. Lider kararları ekip üyeleriyle birlikte alır, yönetici önceden aldığı kararları ekibe bildirir. Lider ilham kaynağıdır, yönetici ise kurumda işlerin idaresini sağlamakla yetinir. Lider gücünü yeteneklerinden, değerlerden alırken yöneticinin gücü mevkiinden ve kanunlardan gelir.

Lider ve yöneticilik kavramlarında organizasyonların işleyişi ve kişiler arası ilişkiler açısından dikkat çeken bazı hususlar vardır. Bunlar; iletişim, kurumsal davranış, motivasyon, kriz yönetimi, zaman yönetimi, teknoloji takibi ve örgütsel ekonomidir. Organizasyonlarda kişilerin davranışlarının sebeplerini anlamak ve kontrolünü sağlamak, verimli ve ideal çalışma koşullarını oluşturmayı sağlamaktadır.

Hemşirelik hizmetleri alt orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Alt kademede klinik sorumlu hemşireler görev yaparlar. Süpervizör hemşireler orta düzey yönetici hemşirelerdir. Hemşirelik hizmetlerinin en üst basamağında yer alan ve stratejik düzey olarak adlandırılan üst düzey yöneticilerin ise yönetsel yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Hemşirelik hizmetleri müdür ve müdür yardımcılarını buna örnek olarak gösterebiliriz. Etkili liderlik becerilerinin bu sisteme uygulanması ast üst ilişkisinin kalitesi üzerinde belirleyici bir rol oynar.

Hemşirelikte liderlik kavramı 1980'li yıllardan itibaren tartışılmaya başlamıştır. Bundan önce bir kadın mesleği olarak görülüp, liderlik kavramıyla ilişkilendirilmemesi söz konusudur. Sağlık sisteminde doktorun tek otorite olarak algılanması, katı hiyerarşik yapılanma, hemşireliğin görev tanımının ve sağlık organizasyonlarındaki rolünün belirsizliği hemşirelerde özgüven sorunu doğurmuştur. Ancak gelişen teknoloji ve karmaşıklaşan toplumsal yapıyla birlikte uzayan yaşam sürelerine bağlı olarak sağlık bakım ihtiyaçları değişmiş ve hemşirelik mesleği de bu yeni koşullara uyum sağlama yolunda önemli adımlar atmıştır.

Türkiye'de sağlık hizmet sunumunun en büyük parçasını özel ve kamu hastaneleri oluşturur. Hastanelerde, karmaşık insan ilişkileri kapsamlı hizmet yapısı, aktif teknoloji kullanımı gibi sebeplerden dolayı yönetsel sorunlar ortaya

çıkılmaktadır. Yönetici hemşirelerin her hasta için ayrı hasta bakım ihtiyaçlarını planlaması, hemşirelerin yeteneklerine ve niteliklerine uygun birimde çalışmalarının planlanması, hasta tedavi ve bakımında ihtiyaç duyulan insan gücü ve ekipman gibi unsurların planlanmasını içerir. Hastaların genel durumlarının değerlendirilip bakım gereksinimlerini planladıktan sonra kalite standartlarına uygun şekilde planlanması işlevlerini maksimum verimle sürdürmelerini sağlar.

Tezimizde Ege Üniversitesi Eğitim ve Uygulama Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönetim ve Organizasyonu örneğinde Türkiye’de Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi uygulamasını, önceki bölümlerdeki teorik yaklaşımlar doğrultusunda tartıştık.

Bu doğrultuda tespit ettiğimiz bazı hususlar; hizmet içi eğitimlerin bazı yöneticiler tarafından bürokratik bir yük olarak görülüp, kağıt üzerinde düzenlenmiş gösterilmesi veya güncel olmayan teorik bilgilerin verilmesi gibi nedenlerden dolayı liderin ekip üyelerinin bilgi ve motivasyonunu geliştirmek konusunda yetersiz kalması; yoğun çalışma temposu olan acil servis, yoğun bakım gibi birimlerde düzenli rotasyonunun uygulanmaması; hemşirelik alanında yüksek lisan yaparak uzmanlaşan personelin kendi alanında istihdam edilmemesi; astların kurumsal işleyiş konusundaki görüş ve önerilerinin dikkate alınmaması, üst düzey kadrolara lider vasıflarına sahip, alanında yetişmiş kimselerin bilgi ve becerilerine göre atanmaması bunun yerine tek becerisi üst yönetimle ilişki kurmak olan kişilerin atanması sayılabilir.

Günümüzde her kurumda olduğu gibi sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlarda da değişim kaçınılmazdır. Bu değişim ve gelişimi planlayıp örgütleri bu süreçlere adapte edecek olan kişiler ise liderlik vasıflarına sahip yöneticiler olacaktır. Tezimizde bu konuyu teorik altyapısıyla birlikte göstermeye çalıştık.

1.LİDERLİK

Liderlik sözlük tanımıyla yönetimde etkin rol oynayan kimse anlamına gelmektedir. Bir kimsenin lider olarak nitelendirilmesi için sıradan bir kişinin sıra dışı performans göstermesi gerekmektedir. Her lider fikir ve görüşlerini benimseyen takipçi kazanma yetisine sahip olmalıdır (Şirin, 2015; 73).

Liderlik belli değişken koşullarda, belli kişi ya da ekibi hedefleri gerçekleştirmek amacıyla diğer kişilerin faaliyetlerine etki etmesi ve onları bu faaliyetlere yöneltmesidir (Çetin, 2008; 22).

Liderlik olgusu psikososyal açıdan en çok irdelenen konular arasında olduğundan birçok liderlik tanımıyla karşılaşmaktayız. Geçmişten günümüze liderlikle ilgili birçok çalışma ve araştırma yapılmış ve her geçen gün liderlik kavramı daha geniş kapsamlı farklı yaklaşım ve teorilerle tanımlanır hale gelmiştir (Közleme, 2012; 2)

Dünyadaki tüm toplumlarda lidere büyük ölçüde ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı şekilde liderlik kamu kurumları, özel şirketler, evlerimiz, özel ve kamu eğitim kuruluşları ve devlet için de gereklilik ve önem arz etmektedir. Başarılı bir lider kişileri en iyi şekilde geleceğe taşıırken kişilerin ufkunu genişletecek yetilere sahip, geniş bir vizyon sahibi ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebilecek kadar cesur olmalıdır (Şirin, 2015; 73).

Lider Demirci'nin tanımına göre: "Cesareti, stratejileri, deneyimleri, bilgisi, değişime açık oluşu, örgütsel seviyede stratejik düşüncesini dağıtabilen sürekliliği sağlayan ve değişimi başarabilen kişidir." (Akt.Canbolat, 2016; 3)

Lider kişi önderlik ettiği toplum veya grupların hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmanın yollarının tespit edilmesinde, ait olduğu grup veya topluma yön verebilen kişidir (Közleme, 2012; 3).

Bu bağlamda lider kişi toplum veya grup mensuplarını belli koşullar altında bu kişilerin faaliyetlerini hedeflerine yönelik etkileyip yönlendirmektedir (Tengilimoğlu, 2005; 4).

1.1.Liderliğin tanımı

Liderlik kavramının insanlık tarihi kadar geçmişi olan, her toplumda yüzyıllardır üzerinde incelemeler yapılan, tarihin her döneminde güncelliğini koruyan, zaman içinde çeşitli teori ve araştırmalarla önemini arttıran liderlik konusunda geliştirilen birçok liderlik tanımı vardır (Barutçuoğlu, 2014;23).

Sosyal bir varlık olan insanın kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir grubun içerisinde yer alması gerekmektedir. Kişilerin bireysel olarak bütün ihtiyaç ve isteklerini karşılaması olası değildir. Bu yüzden kişiler grup halinde yaşayıp bazı amaçlar doğrultusunda gruba yön verecek ve grubun birlikte belirledikleri ortak hedefe yönelik davranışlarını yönetecek kişiye ihtiyaç duyarlar. (Alkın, 2006; 16) Bakan “Lider ise insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir.” diye tanımlamışlardır (Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2010; 74).

Liderlik, grupların ortak belirledikleri amaca yönelik davranışlarını yönlendirmek için kişinin sergilemiş olduğu davranışların tümüdür. Bu bağlamda iletişimin çok önemli olduğu bir ortamda grupların belirlediği amaca ulaşmak için yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir. Bununla birlikte grupta kişiler arası fikir ve davranış birliği ile yapıyı harekete geçirmek bu davranışın sürekliliğini sağlamaktadır (Alkın, 2006; 16).

Günümüzde toplumların hızla değişimi, siyaset politika ve ekonomideki dengesiz değişimler ve belirsizlikler sebebiyle yol gösterecek, gerçekleşen bu değişime toplumun en optimal düzeyde ayak uydurmasını sağlayacak ve değişimi

yönetecek kişiye ihtiyaç vardır. Bu kişide şüphesiz birçok vasıf ve yetiyle donanmış liderden başkası değildir (Barutçuoğlu, 2014;24).

Zamanın şartların kültürel çeşitliliğin liderlik gereksinimlerini de değiştirdiği bilinmektedir. Ancak zamanla değişenin sadece liderliğin çerçevesi ve kişilerce algılanma şekli olduğu bilinmektedir. İnsanların yenilenen ve değişen şartlarına liderliğin uyumu söz konusudur. Bu uyum da ancak yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasıyla mümkündür. Liderlik kendini sürekli yenileyen gelişen kişileri etkileme sürecidir (Canbolat, 2016; 12).

Her toplum kendi ihtiyaçları dahilinde istediği lider tipini yetiştirmiştir. Toplumsal yapılanma liderlik tipinin belirlenmesinde büyük rol oynarken, liderin toplumun kültürel yapı ve alışkanlıklarını sürdürmesi, toplumun beklentilerini karşılamasını istemiştir (Barutçuoğlu, 2014; 26).

Organizasyonlarda lidere sağlanan haklar onun etkili liderlik davranışı sergilemesini garantiye almaz, Liderlilerin yaptırımcı olması ekip içindeki etkinliğini artırır. Bu etki biçimsel etkisine oranla daha önemlidir. Bu yüzden liderler formal yoldan atandıkları gibi, ekip içinde de açığa çıkabilirler (Öztürk, 1994; 169).

Toplumlarda yaşanan tüm olaylarda durgunluk veya refah, galibiyet veya malubiyet gibi durumlarda bir toplum kendi amaçları doğrultusunda organize olma, gelişen ve değişen koşullara uyum sağlama ve oluşan yeni duruma adapte olmak için yeniden yapılanma ihtiyacı duyar, bu yapılanma sürecinde liderin etkin ve önemli bir rolü vardır (Barutçuoğlu, 2014; 27).

Liderlikte geliştirilen her tanım liderlik anlayışının değişik yapı ve yönlerinin tespit edilmesi aydınlatılması açısından gereklidir. Liderlik birden çok kişinin oluşturduğu gruplarda hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, birbirleriyle etkileşim içinde olarak maddi kaynaklarını, zamanlarını, güçlerini, fikirlerini ve çabalarını birbirleriyle uyumlu şekilde oluşturdukları her grupta bir liderlik anlayışı ve izleyicilik olgusunun öneminden bahsedilmesi bir zorunluluk halini almıştır (Erdal, 2007;4).

Tüm grup, toplum ve örgütlerde en önemli ögenin insan olması, insan faktörünün ihtiyaçlarını karşılama ve hedeflerine ulaşmada örgütlenmesi gerekliliği ve zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu hale getirmiştir. Ancak günümüzde liderlik yalnızca kişileri etkileme ve yapıyı harekete getirme süreci ile sınırlı değildir. Kişilerin yetenek düzeyleri, yönetimi algılama ve anlama tarzı, bilgi ve becerileri, başarılı olmayı sürekli bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık ‘Düşünceyi oluşturan kişi’ grup üyelerini de ‘İşi yapan kişi’ olmaktan çıkarmıştır (Canpolat, 2012; 27).

Liderlik, üyesi olduğu grubun enerjisini yükselten, hedefe yönlendiren, grubun aktivitelerini etkileyen ve grup üyelerinin liderin vizyonuna gönüllü olarak katılmasını sağlayan sürecin tümüdür. Liderlikle ilgili tanımların ortak noktaları düşünüldüğünde, gönüllülük esasıyla çalışan grup üyelerinin cesaretlendirilmesi, güdülenmesi, yönlendirilmesi ve grup üyelerinin yaratıcı yönlerinin ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Liderlerin grubun vizyonunu amaç ve standartlarının belirlenmesi ve bu standartlar dahilinde hareket edilmesi, herhangi bir olumsuz koşulun bu standartları bozmaması için gereken tedbirleri alır (Tengilimoğlu, 2005; 4-8).

1.2.Liderliğin değerlendirilmesi

Bir kişinin liderlik yolundaki ilk adımı içindeki potansiyeli ve isteği keşfetmesiyle birlikte içindeki gücü tutkuya dönüştürüp bu yolda ilerlemek amacıyla kendisine yardım etmesiyle başlar. Çünkü liderlik İnsanın kendi ruhunda olan bir özelliktir. Dışarıdan gelen yardımın etkisi az ve kalıcılığı zayıftır. Bu bağlamda yalnızca kişinin kendi içinden gelen kendine yardım etme duygusu ona başarıyı getirir. Gruplara ve ekiplere başkalarının sürekli yardım edip, yol göstermesi; Zamanla grup üyelerinin rahata alışıp, sorumluluk duygularının azalmasına ve belirgin bir özgüven eksikliğinin oluşmasına, zayıflık ve acizlik duygusunun gelişmesine neden olmaktadır (Barutçuoğlu, 2014;421).

Liderlik kavramı yalnızca örgütün bir parçası olarak değil izleyicileri kurum hedeflerine yönelten kişi olarak nitelendirilmektedir. Liderlik biçimsel olan veya

olmayan organizasyonlarda ortaya çıkar ve organizasyonun tüm üyelerini ilgilendiren bir kavramdır. Organizasyonlardaki koşullar ve astlar arasındaki ilişkiyi geliştirmek amacıyla liderlik olgusu ortaya çıkmıştır (Çetin, 2008; 24).

Liderlik davranışının temelinde esasen belli bir gruba mensup kişilerin kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmeleri konusunda onlara optimal koşulların sağlanıp, onları serbest bırakmak yatar. Eğer bir lider grup üyelerinin çoğunda kendine yardım etme gücünü ortaya çıkartabilirse başarının sağlam temellerini atmış olur. Bilindiği üzere grup üyeleri çoğunlukla kişisel gelişmesinin, güvencesi ve başarısının kendi uğraşısından çok liderin düzenlemeleriyle sağlanmasını bekleme eğilimindedir. Bu yüzden liderin bu grup için yapabileceği en yararlı ve doğru iş, sistemler oluşturmak yada mevcut süreçlerin yeniden yapılanmasını sağlamak değil grup üyelerinin kendilerini yetiştirmelerine yardımcı olmak ve kişisel enerjilerini verilen görevi başarmakta kullanmalarına olanak vermektir (Barutçuoğlu, 2014;422).

Liderliğin oluşma aşamasında en çok tartışılan konulardan biri de, liderliğin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan kazanılan yeteneklerle mi lider olduğu konusudur. Her iki görüşü de ciddi anlamda savunan taraflar mevcutken her iki görüşünde haklı olduğunu vurgulayan bir orta görüşün olduğu dile getirilir. Bu ortak görüşe göre; Bazı liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği bazı liderlik davranışlarınınsa zaman ve tecrübeyle kazanıldıkları karakteristik özellikleri, kişisel beceri be yetenekleriyle liderlik kavramını oluşturduğu anlaşılmaktadır (Barutçuoğlu, 2014;224).

Liderlik kavramı olumlu kişilik yapısıyla başlar ancak yoğun ve etkin bir eğitimle olgunlaşır. Bu anlamda liderlik eğitimi belli periyotlarda belli süre verilen eğitimle yada diploma ile sınırlı kalmaz. Liderlik kavramı bir süreçtir. Liderlik bir varış noktası değil hayat boyu süren bir öğrenme ve eğitilme yolculuğudur. Bu yolculuk kişinin ömür boyu kendi liderlik okulunda titiz, yenilikçi, sürekli öğrenme çalışmalarıyla devam eder. Olumlu kişilik özellik ve yapısında olmayan kişilerin lider yönetici olması beklenemez (Erdal, 2007; 17).

Lider olma yolunda ilerleyen kişilerin karşılaştığı birçok öneri mevcuttur. Bu önerilerin bazıları liderin ne yapması gerektiğini sıralarken, bazıları ise bu önerileri nasıl yapması gerektiği konusunda tavsiyeler vermektedir. Bu bağlamda liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için dikkate alınması gereken bazı önemli öneriler vardır. Bunlar (Barutçuoğlu, 2014; 426):

1.2.1.Lider olmaya karar vermek

Başarılı ve büyük bir lider olmak için öncelikle liderliği herhangi bir mesleğin eklentisi olarak görmekten vazgeçip, liderliğin başlı başına bir meslek olduğunu kabullenmek gerekir. Bu durumda yalnız liderliğin ne anlama geldiğini bilenler bu süreçte harcanacak emeğin değerini anlarlar. Diğer yönden liderlik rolünde sıradan bir liderlik anlayışı benimsemeyip, sıra dışı bir lider olmaya karar verip, Ortalama ve sıradan olmanın ötesinde grup içinde büyük fark yaratan bir lider olma anlayışı benimsenmelidir (Barutçuoğlu, 2014; 426).

Liderler ekibe öndelik etme hususunda çok isteklidirler. Kontrol etme ve bağımsız hareket etme güduları hep ağır basar. Yöneticilerin doğasından gelen yönetme arzu ve isteği liderlik sorumluluğu üstlenmelerini sağlar (Şirin, 2015, 73).

1.2.2. Yüksek kişisel karakter ile yeni beceriler geliştirme

Liderlikte olumlu ve yüksek karakter geliştirmenin en etkili yolu davranış değişikliği yapmaktır. Kişiler bu anlamda değişiklik yapıp yeni davranışlar öğrenip geliştirdikçe ve uyguladıkça sonuç olarak tutum davranışlarında önemli bir dönüşüm karakterinde de pozitif bir gelişme olur. Liderler her zaman kişisel gelişimlerine yatırım yapma konusunda istekli ve yenilikçi olmalıdırlar. Kişilerin öğreneceği birçok önemli ve yeni beceri vardır. Bu becerileri bazen grup organizasyonu yönetimi içinde düzenlenen eğitimlerle bazen de grup organizasyonu dışı bazı kamu ve özel kurum ve kuruluşlarda verilen eğitimler ya da deneyimleyip öğrenme esasına dayalı eğitimlerdir (Barutçuoğlu, 2014; 428).

Liderler kişisel gelişimlerini sürekli hale getirerek hayat boyu öğrenci olma anlayışını benimserler. Liderler yeni beceriler geliştirmek adına iş yoğunluklarına aldırmsızın araştırma yapar eğitimlere katılırlar. Birçok liderin bu anlama izlediği yol kendine rol model başka liderler seçim onların hayatlarını, yönetim şekillerini öğrenip benimsemek olmuştur (Şirin, 2015; 95).

1.2.3. Mevcut güçlü ve zayıf yönleri belirlemek

Mevcut güçlü yönleri belirlemekle kişi zaten iyi olduğu bir yönünü daha iyi hale getirerek kendisini en iyi şekilde geliştirdiğini ve liderin iyi olmadığı yönleri üzerinde de endişelenmemesi, özgüveninin artması yönünde olumlu etki sağladığı bilinmektedir. Liderin güçlü yönlerini geliştirmeye önem vermesi, zayıf yönlerini geliştirmeye çalışmasından daha verimli ve değerli olacaktır. Çünkü insanlar genellikle sevdikleri ve başarılı oldukları şeyi yapmaya daha isteklidirler (Barutçuoğlu, 2014; 431).

Günümüzde birçok büyük lider bazı liderlik özellikleriyle doğmuştur. Ancak bazı yönleri ve özellikleri eksiktir. Bu eksik yönlerini belirleyerek, onları geliştirme yönünde çabalayan kişiler dünyaca tanınan kabul edilen büyük liderler arasına katılmışlardır (Şirin, 2015; 97).

Lider zayıf yönlerini iyi tespit eder ve grup içinde kendi eksik yönlerini tamamlayacak nitelikteki kişilere doğru görev dağılımı sağlarsa, zayıf yönler grup içerisinde sorun yaratmaktan çıkar. Başarılı bir lider geçmiş deneyimlerinde yaptığı hataları fark edip ve bu hataların tekrarlanmaması için alınması gereken bütün tedbirleri almalıdır. Mevcut durumun en kısa sürede iyileştirilmesi için bazı yaratıcı kararlar üretmelidirler (Barutçuoğlu, 2014; 432).

1.2.4.Hatalardan ders çıkartmak

Liderler yaşadıkları olumsuz deneyimleri başarısızlık olarak değerlendirmemekte, önemli hayat dersleri ve geçici sıkıntılı durumlar olarak

nitelendirmektedirler. Etkili ve başarılı bir liderler ne kadar fazla olumsuz deneyim yaşarlarsa edindikleri tecrübelerle daha büyük başarılarla yaklaşırlar (Şirin, 2015;97).

Liderler bazen hatalarından öğrenme yetisine başvurmadıklarında hatalarını tekrarlayabilmektedirler. Liderler için hatalardan öğrenme çok değerli kişisel bir araçtır. Liderin karşılaştığı olumsuz deneyim ve zorluklar karşısındaki dengeli ve sağlıklı durabilmek liderlik kariyerinde kendini geliştirmek ve performansını yükseltmekte büyük önem taşır. Kişinin gelişim sürecini önemli ölçüde; hatalardan ders alması, zayıf yönleriyle yüzleşmesi, doğruları öğrenmeye çabalaması etkilemekte ve bu deneyimler sürecin parçası olmaktadır. Bu gibi durumlarda kişi hem emosyonel hem fiziksel anlamda etkileneceği için öğreneceği deneyimler onun için kalıcı olmaktadır (Barutçuoğlu, 2014; 435).

1.2.5.Geri bildirimler almak

Geri bildirim almak doğru değerlendirildiği sürece liderin kendini geliştirme sürecine verimli ve yapıcı katkı sağlar. Ancak bu yapılan geribildirimleri lider sağlıklı biçimde değerlendirmeyi öğrenmelidir. Maalesef bir çok ekip veya grup içinde görev ve düzeyi ne olursa olsun lider veya grup üyelerine etkili geribildirimler sağlama konusunda başarılı düzeyi oldukça düşüktür (Barutçuoğlu, 2014;436).

Organizasyonlarda yöneticiler hem performansa yönelik hem de işlerin işleyişiyle alakalı geri bildirimler almak isterler. Elde edilen geri bildirimlerin o an için olumlu veya olumsuz olmasından çok ekip içi başarısının, harcanan enerjinin sonucunun tespiti için önem taşır. Geri bildirim liderin geleceği planlamasına, ekip ve organizasyondaki düzenlemeleri yapmasına yol gösterir (Döm, 2008; 29).

Liderler kendilerini geliştirme sürecinde yapıcı, gerçekçi geribildirimlere ihtiyaç duyarlar. Bu geribildirimlerin içeriği liderin düşüncelerini olumsuz etkileyecek, motivasyonunu ve performansını düşürecek, gelişmelerini geriletecek tarzda kırıcı, rencide edici olmamalıdır. Bu tür geribildirimler lidere faydadan çok zarar getirir. Liderin geribildirimleri yönetim sürecinin her aşamasında istemesi ve bunu sürekli hale getirmesi grup üyelerinin geribildirim verme alışkanlığı edinmesini

sağlamaktadır. Bu durum da grup üyelerinin geribildirim verirken kendini rahat hissedip, açık ve dürüst davranmalarını teşvik etmektedirler (Barutçuoğlu, 2014; 436).

1.2.6.Organizasyonun gerçeklerini bilmek

Başarılı ve grup üzerinde etkili bir lider grup, kurum veya ekiple ilgili gerçeklerle yüzleşmekten çekinmez. Doğru, güncel ve geçerli bilgilere sahip olunmasıyla lider grup üyelerinin gözüyle olaylara yaklaşma becerisi kazanır. Herhangi bir organizasyonun işleyişi, yapısı, müşterileri, rakipleri, tedarikçileri ve ortakları hakkında eksiksiz ve doğru bilgi edinilmelidir (Barutçuoğlu, 2014;437).

Etkin bir lider iç ve dış faktörlerin tümünü analiz ederek, mevcut durumu ve sektörün gelecekteki eğilimlerini bilerek, organizasyonun yerini görebilmektedir. Eğer bir lider sadece kurum veya grupların değil kendisiyle ilgili gerçekleri de dürüst ve cesurca söylediğinde, ekip üyelerini de daha dürüst ve gerçekçi olmaya teşvik eder. Bu da grubun güncel gerçeklerle yaşamasının güvencesidir (Barutçuoğlu, 2014;437).

1.2.6.Stratejik düşünmek

Organizasyonlarda şimdiki dönem ve gelecekte başarı sağlamak için belirlenen vizyonun başarıya ulaşmasında stratejik düşünmenin rolü büyüktür (Çetin vd., 2015;24).

Üst düzey yönetici konumundaki liderlerin astlarından duyduğu en sık şikayetlerden biri de sadece teknik düzeyde ve dar görüşlü olduklarıdır. Bazı gelişimini tamamlamamış liderler, daha geniş kapsamlı ve stratejik düşünmeyi bilmemektedirler. Stratejik düşünme zaman içinde kapsamlı eğitimlerle gerçekleşecek bir olgudur. Liderin grup içindeki rolünü etkili bir şekilde yapabilmesi bu strateji yollarını geliştirmesiyle olur (Barutçuoğlu, 2014; 438).

Stratejik düşünceye sahip olmayan liderler organizasyonda özellikle planların beklendiği gibi sonuçlanmamasıyla birçok sorunlar karşılaşırlar. Bu sorunlardan en önemlisi kurum hedeflerinin ölçülebilir ve gerçekçi olmamasıdır. Astların işe ilgisinin azalması, kurumu tehdit eden olumsuz koşulların fark edilmemesi, sunumu planlanan hizmetin ihtiyaca yönelik planlanamaması gibi başka problemler e ortaya çıkmaktadır (Döm, 2008; 156).

1.2.7.Ekibe yüksek enerji ve motivasyon sağlamak

Liderler içinde buldukları her ortama neşe ve coşku getirirler. Onlar insanları motive eder, tutkularını canlandırır, umutlarını filizlendirir ve içlerindeki coşkuyu açığa çıkartırlar. Bir lider içinde bulunduğu grubun enerjisini emmemeli, heyecanlarını kırmamalı, heveslerini tüketmemelidirler. Kişileri bu şekilde olumsuzluklara sürükleyen kişiler lider olamazlar. Çünkü liderler kişilerin potansiyellerini fark edip açığa çıkartan, enerjilerini daha yüksek seviyeye taşıma becerisine sahip kişilerdir (Barutçuoğlu, 2014; 438).

Yöneticiler aslarına enerji ve duyguyu ancak onların motivasyonlarını yüksek tutarak geçirebilirler. Astların kendilerine verilen işlerde istekli bir şekilde yapmak istemeleri yüksek motivasyonun bir sonucudur (Akgemci vd., 2010; 169).

Liderler astlarına enerji ve ilham vermede bazı yöntemleri kullanırlar. Liderler ekip üyelerine onların hevesle çalışacakları işler vermek, iletişimin açık olmasına dikkat etmek, organizasyonda önemli sorumlulukları astlarına vermek, kişisel gelişim ve kurum içi yükselmelerine olanak sağlamak gibi yöntemler sıralanabilir (Şirin, 2015;40).

1.2.8.Astları geliştirmek için özel zaman ayırmak

İyi bir lider olma yolunda ilerleyen kişi bunun ancak uyumlu ve güçlü bir ekiple olacağını bilmelidir. Ekip üyelerinin gelişimine katkıda bulunmak ve bu gelişimi takip etmek liderin hedeflerinden biri olmalıdır. Eğer bir lider grup üyelerinin yüksek performans göstermesini, yüksek verimlilik sağlamasını bekliyorsa

onlara öncesinde yatırım yapması gerekmektedir. Yatırımdan kasıt burada ekip üyelerine çaba ve zaman harcamak ve en kapsamlı şekilde eğitilmelerini sağlamaktır. Bunu bazı liderler yoğun iş yükü ve ağır iş tempoları nedeniyle kendi görevlerinin dışında ve önceliği olmayan bir iş olarak görürler. Fakat ekip üyelerini geliştirmek onlara emek harcamak liderin asli görevlerindedir. Bu aslında lideri sadece kendisiyle ilgilenen gruptan bağımsız ve habersiz biri olmaktan çıkarıp, grup içinde yeni kapasiteler oluşturan ve grup üyelerini geliştiren gerçek anlamda bir lider rolüne taşımaktadır (Barutçuoğlu, 2014).

1.2.9. Ekibi kaynaştırmak

Liderin önderlik ettiği grubun güçlü ve uyumlu olması liderin hedeflerine ulaşmaya yardımcı olan araçlardan biridir. Çoğunlukla her bir ekip üyesinin bir diğerini desteklemesi, başarı olmalarını istemesi ve bunun için çabalaması güçlü bir ekip ruhu oluşturur. Bu bağlamda ekibi oluşturma süreci liderin en etkili ve güçlü öğrenme deneyimlerinden biridir. Ekip üyeleri bu süreçte liderin davranışlarını ve bunların doğurduğu sonuçları iyi bir şekilde gözlemleyip, liderin geliştirilecek, iyi veya eksik yönleri hakkında geribildirimlerde bulunma şansını yakalarlar (Barutçuoğlu, 2014; 440).

Liderin ekibi kaynaştırırken onların fazla yakınlaşmalarına dikkat etmelidir. Çünkü bu yaklaşım ekip üyelerinin liderin yokluğunda daha az çalışmasına, rekabet ortamının kaybolmasına, kutuplaşmalara, yüksek performansla çalışanların daha gevşek çalışma prensibi belirlemesine, düşük performanslı çalışanların az çalışmasının ekipçe yadırganmamasına ve genel performansın düşmesine sebep olur (Baltaş, 2013, 95).

1.2.10. Liderlik performansını izlemek

Liderin performansının astları tarafından değerlendirilmesi üstlerin astlarınca nasıl değerlendirildiği konusunda ip uçları vermektedir. Astlarca normal karşılanan bu değerlendirmeyi üstler olumsuz algılamaktadırlar (Çetin vd.,2015; 57).

Liderin gösterdiği performansın tarafsız bir biçimde ölçülmesi, ekip üyelerinin liderin yeterli veya yetersiz olduğunu tespit etmelerini sağlar. Bu ölçütler doğrultusunda liderin değiştireceği ve geliştireceği davranışlarla performansın artması söz konusudur. Liderin performansının ölçüldüğü göstergeler genellikle çalışılan sektöre, grup içi organizasyonlara ve fonksiyonel sorumluluğa göre değişiklik göstermektedir. Kendini geliştirmekte olan bir lider, kendi faaliyetlerinin etkinliğini ölçer ve bu ölçütlerle kendi gösterge panelini oluşturur. Bunları da belli periyotlarda izler ve durum değerlendirmesi yapar (Barutçuoğlu, 2014; 440).

1.2.11.Ekibi eğitmek

Lider grup içinde sürekli gelişen ve değişen teknolojik ilerlemelere ayak uydurulmasını sağlamak amacıyla eğitimleri sürekli hale getirmelidir. Bu eğitimler bazen organizasyon kapsamında bazense organizasyon dışında bulunan danışmanlık ve eğitim firmalarının sunduğu hizmetten yararlanmakla olur (Barutçuoğlu, 2014; 443).

Lider aynı zamanda iyi bir eğitimci rolündedir. Ekip üyelerinin eğitime ihtiyaç duydukları alanları belirleyerek eğitimi o yönde planlar. Sonrasında mevcut bütçeyi ayarlayarak eğitim uygulamalarına başlar ve eğitimin her aşamasını değerlendirir. Eğitimler tamamlandıktan sonra öğrenilenlerin etkinliğini değerlendirir ve ekibin bilgi eksikliğinin giderildiğinden emin olur. Lider astlarının eğitimi ve gelişimini bu yolları izleyerek sağlar. Eğitim aşamalarının herhangi bir basamağında aksaklık yaşanırsa o aşamaya dönerek süreci tekrarlayacaktır (Çetin vd., 2015; 101).

Ancak gruba verilecek bu eğitimlerin ekip lideri ya da ekip içinde donanımlı kişilerce verilmesi; kuruma has teknik bilgilerin geliştirilmesi, grup içinde gerekli becerilerin kazandırılmasında daha etkilidir. Ekip üyelerinin bu bilgi ve becerileri içselleştirilmesi durumu ancak öğrenme yoluyla sağlanabilir. Liderin grup üyelerinin eğitimiyle sadece kişisel gelişimlerine değil, grup içinde karşılaşılan sorunlara nasıl tepki verileceği, sorunların nasıl aşılacağı konusunda da bilgi ve bereci sağladığı bilinmektedir (Barutçuoğlu, 2014; 443).

1.2.12. Performansı geliştirmek

Liderin bir grubun içindeki diğer üyelere göre daha üretken ve daha yüksek performans gösteren kişileri izleyip onların bu davranışlarından ekibin diğer üyelerini de haberdar etmek ve bu davranışları onlara da benimsetmek gibi bir görevi vardır. Bazen grup içerisinde bu yüksek performans sergileyen, müşteri ve kişiler arası ilişkilerde, satış ve üretim gibi maliyeti ilgilendiren parametrelerde üstün başarı sergileyen kişiler bazen grup içerisinde fark edilmemektedir. Bu farkındalığın sağlanması kişilere hem motive edici bir güç sağlarken hem de diğer ekip üyelerine örnek teşkil etmektedir (Barutçuoğlu, 2014; 446).

Liderin organizasyondaki yönetim becerilerindeki eksikliği düşük performansla neden olacaktır. Araştırmalara göre performans ekip üyelerinin bilgi eksikliği, iş ve uğraşmayı gerçekleştirmekteki yetersizlik, ekibin yetersiz teşvik edilmesinden doğan düşük motivasyon, iş yükünün normalden çok daha fazla olması gibi sebeplerden düşebilmektedir (Baltaş, 2013 ; 206).

1.2.13. Vizyon geliştirmek

Akıllı bir lider öngörüsü gelişmiş olmalıdır. Liderin gelecekte üstleneceği rol ve sorumlulukların bilincinde olması; bu durumlarda ihtiyaç duyacakları beceri ve bilgi donanımına kendilerini hazırlama gereksinimlerini doğurur. Liderin gelecekle ilgili tahminlerde bulunup, konuyla ilgili gerekli önlemleri alıp beceriler geliştirmesi hiçbir zaman erken kabul edilmemektedir (Barutçuoğlu, 2014;447).

Organizasyonun net ölçülebilir gerçekleştirilebilir yer yıl ihtiyaca yönelik değişim gösteren amaçlarının belirlenmesi liderin asli görevleri arasındadır. Organizasyon hedefleri en üst kademedan alta doğru hiyerarşik düzeni takip ederek ilerler. Ancak tüm ekip ortak hedefe yönelip ortak vizyonu benimsemektedir. Hedefler organizasyon faaliyetleri, kişilerin görevlendirilmeleri, bütçe gibi konuları içerir (Koçel, 2001;108).

Lider grup içinde vizyonunu her yönüyle anlatıp ekip çalışanlarına benimsetmeli ve hatırlatmalıdır ancak bu durum belli periyotlarda tekrarlanmalıdır. Çünkü uzun süren işlerde liderin verdiği sözleri tutup tutmadığı, yaptığı çalışmalarda tutarlılığı ve sürekliliği ekip üyeleri tarafında değerlendirilmektedir. Liderin stratejisindeki sapmalar ekip içerisinde lidere güveni azaltacağından oluşturulan vizyonun güven ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde oluşturulması önemlidir (Barutçuoğlu, 2014;446).

1.3. Liderlik ne değildir?

Liderlik aslında yönettiği grupta alt düzey kişilere sürekli emir verip komuta etmeye çalışan kişi değil, grubun her seviyesindeki kişilerin davranışlarını besleyip koordine edebilmektir (İnan, 2015; 235).

Liderlik küreselleşen kuruluşların bilgi yüklerinin arttığı, sorumluluklarının değiştiği ve fazlaştığı bu dönemde; tüm iş yükünü ve sorumluluğu tek başına üstlenen değil, kurum üyeleri arasında işbirlikçi politikasını benimseyen bir beceri haline gelmiştir. Çünkü bir kişi tek başına her şeyin en üstünde yer alamaz (Barutçuoğlu, 2014; 236).

Liderlik grup içinde vazgeçilmez olmak demek değildir bunun aksine başarılı ve gerçek bir liderin oluşturduğu sistemde işlerin lider olmadan da yürütülebilecek kadar sistematik olarak planlanması konusunda çalışmalar yapabilen, özgüven sahibi, gereksiz yüksek egodan arınmış kişidir (Erdal, 2007; 4).

Liderlik sadece teknik becerilere odaklanıp liderlik becerilerini bir kenara bırakmak değildir. Çünkü teknik beceriler liderlik becerilerinin geliştirilmesinde rol oynayan önemli parçalardan biridir. Ancak etkin liderlik, kendilerini bu noktaya getiren uzmanlık becerilerine körü körüne bağlanmak yerine, Vizyon belirleme, ilham verme gibi yeni becerilere de açık olmalı ve bunları geliştirme yönünde çalışmalarda bulunmalıdır (Barutçuoğlu, 2014; 508).

Liderlik tüm ekip çalışanlarını aynı şekilde düşünmeye ikna etmek ve buna yönlendirmek demek değildir. Çünkü ekibin gücü kişilerin, fikirlerin, unsurların

çeşitliliğiyle artmaktadır. Liderlik üzerinde düşünmeden hızla harekete geçme, kendi başına kararlar verme, sonuçlar çıkartma ve kendini kanıtlama eğiliminde olmak demek değildir. Gerçek lider ekibin karşılaştığı sorunların gerçek nedenini anlayıp çözümler üreten, bu çözümlere ekip üyelerinin fikirlerini de dahil eden, bu çözümleri uygulayacak olan ekibin üyelerini tanımak için zamana ihtiyacı olduğunu bilen ve eyleme geçmek için de zamana ihtiyacı olduğunu bilen kişidir (Barutçuoğlu, 2014; 509).

Liderlik yol gösterdiği grubun vizyon belirlerken tümünün aynı fikirde olması için direten yapı değildir. Liderin düşüncesini koşulsuz kabul eden ve mükemmel bir şekilde uyum gösteren ekip her zaman grubu başarıya götürmez. Bu durum liderce alınmış ve ekip üyelerince irdelemeden kabullenilmiş bir yanlış karar çok başarılı bir şekilde uygulansa da sonuç olarak grubu felakete sürükleyecektir. Liderlik gerçekleştirilen bir proje veya işten çok kısa sürede sonuç beklemek demek değildir. Lider kendini geliştirme ve başarıya ulaşma konusunda çok sabırlı olmalıdır, liderin belirlediği vizyonun yada gerçekleştirdiği önemli bir değişimin sonuçlarını görmesi bazen aylar bazense yıllar almaktadır. Bir lider eğer vizyonuna ve kendisine güveniyorsa; eleştirilere açık olmalı, ayakları yere sağlam basmalı ve verdiği kararların arkasında durmalıdır. Liderin kendisine güveni ve inancı lideri lider yapan özelliklerdendir (Barutçuoğlu, 2014; 509).

Liderlik emosyonel anlamda tam bir denge içinde olmayı gerektirir, aşırı iyimser ya da kötümser olmak demek değildir. Bazı liderler grup içinde düşük performans gösteren kişilere ikinci bir şans vermemekte, onlara gelişmeleri için zaman tanımamakta ve bu gelişimlerine inanmayarak kötümser bir ruh haline bürünmektedirler. Bazı liderler ise aşırı iyimser davranış göstermekte; kötü sonuç alınacağı tahmin edilebilen başarısız stratejiler gösteren grup üyelerine defalarca şans verip, uzun süreçler geçmesine rağmen bir sonuç alamazlar. Bu iki durumda lideri başarısızlığa sürükler. Aşırı iyimserlik gösteren liderin grup elemanlarının gerçek potansiyellerini doğru değerlendirip, daha fazla beklentiler içine girip umut bağlamamaları gerekmektedir. Aşırı kötümser liderlerinin de ekip üyelerine ve

onların strateji ve gelişim süreçlerine zaman tanımayı, onlara karşı sabırlı olmayı ve anlayış göstermeyi öğrenmelidirler (Barutçuoğlu, 2014; 509).

Liderlik yalnızca bilgi beceri ve deneyimler dahilinde hareket edip, duygusal zekayı hiçe saymak demek değildir. Bilindiği gibi duygusal zeka kişinin kendi duygularını anlayıp yönetmesinin yanı sıra yol gösterdiği ekibin de duygularını anlamak ve onları etkilemek için gerekli liderli yeteneklerinden biridir. Çok farklı kişiliklerle karşılaşan liderin onların davranışlarına daha kolay adapte olduğu ve kendi davranışının bu kişiler üzerindeki olumlu olumsuz etkilerini anlayabilmesi yüksek duygusal zekaya sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Duygusal zekadan yoksun liderler daha fazla duygusal, ruhsal ve zihinsel anlamda iç dünyalarını geliştirmeye çabalamalıdır çünkü kendi duygularını daha dengeli bir biçimde yönetmek lidere üstünlük sağlamaktadır (Barutçuoğlu, 2014; 511).

Liderlik kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ekip arkadaşlarını üzmesi, onlara zorlayıcı, baskıcı davranması, kişilerin duygularını yıpratıcı davranması demek değildir. Liderin asli görevi işlerin yapılmasını sağlamaktır. Lider bu işi yaptırırken kişileri rencide etmeden, sürekli hata arama tavrı içine girmeden, kişilerin özgüvenlerini zedelemekten, sürekli eleştirel davranışlarda ve sürekli şikayet eder konumda olmadan, ezici kırıcı davranışlardan bulunmadan yapmalıdır (Barutçuoğlu, 2014; 513).

Liderlik grup içinde bir kişilik oluşturma, yeni bir kültür oluşturmak demek değildir. Bir kişiye gereğinden fazla yönetim yetkileri vermek lidere, grup üyelerine hedeflere zararlıdır. Liderlik aslında kişiye biçimsel olarak tanımlanmış yetkilerin sağlayamayacağı şekilde bir bağlılık ve gösterdiği yolda ekibin lideri takip etmesini sağlar. Ancak kişiler liderin yolunda giderken lideri asla yanılmaz, hata yapmaz şeklinde üstün bir kişi olarak görmemelidirler (Erdal, 2007;5)

Liderlik konumundan aldığı güç ve yetkilerle ekip çalışanlarına karşı nezaket kurallarını hiçe sayıp kibirli ve öfkeli davranmak demek değildir. Liderin öncelikle birlikte çalıştığı ekibin saygısını kazanması için onlara saygı göstermesi gerekmektedir. Liderin özellikle kaçınması gereken davranışlar; ekip üyelerine

onurunu zedeleyici hal ve tavırlar takınmak, başkalarının yanında onur kırıcı ve incitici davranışlarda bulunmak, yetkilerine güvenip küçümseyici, ötekileştirici davranmak, kişilerin emek ve çabalarını önemsememek gibi olumsuz davranışlardır. Liderin bu şekilde kötü davranışlar sergilemesi organizasyonda bir korku kültürünün oluşmasına neden olacak bununla beraber duygusal tepkilerin ve olumsuz etkilerin birbirini takip ettiği çatışmacı bir ortam yaratılacaktır. Güven ortamının oluşmadığı, şeffaf ve dürüst kişiler arası iletişimin olmadığı bu ortamda akılcı kararların alınıp uygulanması imkansız hale gelecektir (Barutçuoğlu, 2014; 512).

1.4.Liderliğin güç kaynakları

Güç, amaçlara ulaşma yetisidir. Fiziksel olarak bu ulaşma eylemi, enerji harcanarak ve psikolojik olarak da azmin gücü ve motivasyonla gerçekleştirilir. Liderliğin kaynağı olarak bilinen kişisel davranış biçimleri ve kişisel özellikler üzerine yoğunlaşılırken, bunların da özünde bazı güç kaynaklarının olduğu bilinmektedir (Barutçuoğlu, 2014; 55).

Liderin belirlediği hedefe ulaşabilme yetisi gücünden gelir. Bu gücü kullanma isteği, sarf ettiği enerjisi, kararlı olması, sağlam bir psikoloji ve yüksek motivasyonla olur (Kılıç ve Keklik, 2014;28).

Güç liderin yada yöneticinin mevcut kaynaklarını etkili kullanarak takipçilerinin davranışları üzerinde değişiklikler oluşturmasıdır (Koçel, 2001; 451).

Liderin belli güç kaynaklarına sahip olduğunun ekip üyelerince algılanması onun bu güçlerini kullanmasına gerek olmadan ekibi etkisi altına almasını sağlayacaktır (Koçel, 2001;449).

Gücü belirlenen hedeflere ulaşma yetisi olarak tanımlayabiliriz. Fiziksel ve zihinsel olarak bu ulaşma eylemi; zaman ve enerji harcayarak yüksek pozitif enerji ve başarıma isteğiyle gerçekleştirilir. Liderler güç kaynaklarını yol gösterdikleri ekibi etkilemek için kullanırlar (Uysal, 2012; 2).

Günümüzde liderliğin güç kaynakları tartışılırken en çok üzerinde durulan konu; liderin kişisel gücüdür. Kişisel güç bir bakıma kendini tanıyan, duygularını kontrol eden ve yönetebilen, diğer taraftan ekip üyelerini anlayabilen, onları düşünceleriyle etkileyebilen yüksek duygusal zekaya sahip liderlerde bulunur. Liderin kendini tanıması zayıf ve güçlü yönlerini bilmesi onun liderlik etkisini zenginleştirir. Kişisel güce sahip bir lider, vizyonunu belirlemiş, hayatta kendine ulaşılabilir hedefler belirlemiştir. Lider kişi kendisinden yalnızca kendisinin sorumlu olduğunun bilincindedir (Barutçuoğlu, 2014; 62).

1.4.1.Liderin kişisel güç kaynakları

Liderin kişisel gücünün dayandığı kaynaklar vardır. Bu kaynaklar ilişkide bulunulan kişiye, zamana, ortama, iş ve dış etmenlere göre değişiklik göstermektedir. Lidere güç veren güç kaynaklarının başında; inanç, değerler, alçakgönüllülük, duygular, bilgi, iyimserlik, cesaret gelir. Liderin kişisel güçlerini besleyen, cesareti, azim ve kararlılığı, zorluklara dayanma gücü, hoşgörüsü, alçakgönüllülüğü, etkili iletişim tekniklerine hakimiyeti, uyumu ve kişilere karşı anlayışıdır (Barutçuoğlu, 2014; 63).

Liderin kişisel güç kaynakları ekibe ilham verme yetisiyle bilinen benzeşim gücü ile ekibe bilgisi ve tecrübesiyle yol gösteren uzmanlık gücünü kapsamaktadır (Koçel, 2001;453).

1.4.1.Motivasyon gücü

Başarılı yöneticilerin sahip oldukları en önemli özelliklerden biri motivasyon gücüdür. Birçok insan yüklü bir maaş, etkileyici bir statü veya prestijli bir şirketin parçası olmak gibi dış faktörlerden hayli motive olur. Diğer yandan liderlik potansiyeli taşıyan yöneticiler başarı aşkıyla motive olurlar, Her zaman daha iyisini başarmaya endeksli kişiler, kendilerinin, takımlarının ve şirketlerinin performanslarını geliştirmek için yollar bulmakta başarılıdır. Düşük motivasyonlu kişiler başarısız sonuçlardan çabuk etkilenirken, ilginç bir biçimde, yüksek motivasyonlu yöneticiler başarısız sonuçlar elde ettiklerinde iyimserliklerinden pek

birşey yitirmiyorlar. Bu tür durumlarda kendini yönetme özelliği başarma motivasyonu ile birleşerek başarısızlığın getirdiği tedirginlik ve depresyonu yeniyor (Sarioğlu ve Uğur, 2014; 132).

Kişileri liderlik konusunda motive eden birçok neden olabilir. Bunlar bazen büyük maddi kazançlar elde etmekken bazen de dünyayı değiştirmek kadar kapsamlı olabilir. Birçok liderin en önemli motivasyon kaynağı farklılık yaratmak ve kalıcı bir isim bırakmaktır. Büyük liderler büyük hedeflerle ulaşılması zor olana ulaşmayı kendilerine motive edici bir unsur olarak görürler ve onlar için önemli nokta başkalarının başaramadığını başarmaktır. Liderin her zaman kendini kanıtama, potansiyeli gösterme, başarılarını ortaya koyma tutkusu vardır. Bunu çevresinde beğeni ve övgü almak için değil, kendisini iyi ve başarılı hissetmek için yapar (Barutçuoğlu, 2014; 64).

1.4.2.Yasal (Legitimate) gücü

Yasal güç organizasyonlarda yüksek yetki sahibi lider ve yönetici rolündeki kişilere verilen önemli pozisyonlarından kaynaklanan resmi haklarının sonucunda elde ettikleri güçtür (Öztürk, 1994; 198).

Organizasyonel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücü yasal güçtür. Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Liderin pozisyonundan, örgüt içindeki statüsünden aldığı güçtür. Liderin örgütsel hiyerarşiden kaynaklı yasal emir verme hakları mevcuttur. Grup üyelerinin liderin emirlerine itaat etme yükümlülüğü vardır. Otoriteyi ifade etmektedir ve gücünün temeli budur. Otorite kişinin statüsü nedeniyle ekip üyelerini etkileyebilme yetisi ve gücüdür. Otoritenin yerinde dozunda kullanılması grup içi motivasyonu artırıp bağlılığı güçlendirirken, fazla otorite ve katı tavırların liderlik adına kişiye bir şey katmayacağı gibi, takdir edilmeyi bekleyen ve bağımsız çalışmayı seven ekip üyelerinde gücenme ve endişe duyma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir. Liderin otorite gücünü kriz dönemlerinde kullanması ona yarar sağlayacaktır. Ancak bunun

sürekli hale getirilmesi, kişilere sürekli emirler verilmesi ekip çalışanlarının yetkilerini arttırmasını ve gelişmelerini engeller (Erdal, 2007; 6).

Liderin yasal gücünü otoritesinden alır. Takipçilerin liderin otoritesini kabullenip emirlerine itaat etmelerinin altına yatan bazı sebepler vardır. Bunlar mensup oldukları grubun kültürel değerleri, katıldıkları organizasyonun ilke ve yöntemlerini katılım esnasında baştan kabullenmeleri veya yasal gücünü kullanan kişinin ekip üyelerince seçilerek o mevkiye gelmesi ekip üyelerinin emirlere itaat etme sebepleri arasındadır (Koçel, 2001; 452).

Otoriter liderlik anlayışıyla hareket eden yasal gücünü fazlasıyla kullanan liderler bazen ekip çalışanlarına baskıcı ve kaba tavırlarla yaklaşabilirler, ancak bunun sonucunda lidere karşı direnme ve emirlere itaat etme istediğinin azalması, lidere bağlılığın azalması gibi durumlar söz konusu olabilir. Otoriter liderliktense daha çok dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyen liderlerin ekip üyelerine güvenen, hayat boyu öğrenmeye istekli olan, insanların başarılı olacaklarına inanan ve onları destekleyen, grup içi karışıklıkları çözme yetisine sahip, inançları ve değerleriyle hareket eden kişiler olduğu ve kişiler üzerindeki etkileyciliğinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bundan yola çıkarak otoriter liderlik anlayışının geçici süre kısa dönemlerde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır (Uysal, 2012; 2).

1.4.3.Ödüllendirme (Reward) gücü

Liderler ekip üyelerini etkileme amaçlı ödüllendirme yetisine sahipse ve bu kaynaklar elinde mevcutsa bu kaynakları bir güç sağlayıcı olarak kullanabilmektedir (Koçel, 2001;452).

Ödüllendirme gücü zorlayıcı gücün tam aksi gibi değerlendirilebilir. Takipçilerin liderin isteklerine uymalarındaki temel amaç, sonucunda fayda sağlayacakları inancıdır (Öztürk, 1994; 199).

Liderlik ekip üyelerine bir övgü olarak kabul edilebilecek; terfi, ücret artışı, daha fazla sorumluluk yükleme, statüde yükseltme, ekip çalışanları arasında övgüde bulunup onurlandırma, teşekkür mektubu yazma gibi araçlardan yararlanarak

ödüllendirme gücünü kullanmış olur. Birçok çalışan iyi bir iş çıkarttıklarında liderden takdir edilmeyi bekleyebilirler. Bunun yapısı ekip üyelerinin motivasyonunu arttıracak gibi lidere olan bağlılığı da güçlendirir. Bilindiği gibi ödülün manevi ve maddi büyüklüğü, liderin ödül verme gücüyle paralel gitmektedir. Ancak ödüllendirme gücünü kullanan lider ödüllendirme yaparken ayırım yapmayı bilmelidir çünkü haksız ve ayırım yapılmadan verilen ödüller gücün etkinliğini azaltır, rekabet ortamının oluşmasını engeller (Barutçuoğlu, 2014; 57).

Lider ve ekip arasındaki güçlü ilişki karşılıklı çıkarların olmasından çok ekip çalışması ve bağlılıkla gelişir. Liderin ödüllendirme gücünü kullanırken dikkat etmesi gereken önemli bir nokta da; çalışanların sınırlı alan ve zamandaki çalışmalarına değil, toplam çalışma performansına bakmasıdır (Uysal, 2012; 2).

1.4.4.Zorlayıcı (Coercive) gücü

Zorlayıcı güç ödüllendirme gücünün karşıtıdır. Bu gücü liderler ekip üyelerinin yaptırımlarına karşı geldiklerinde, itaat etmediklerinde ceza verme ve kontrol etme olarak değerlendirirler. Cezalandırma olayı liderin otoritesinden kaynaklanmaktadır. Ancak bu güç zorlamayla değil liderin kişileri kontrol edebilme yeteneğiyle gerçekleştirilmektedir. Liderin zorlayıcı güç anlayışı fiziksel yıpratma şeklinde değil, aşağılama, sözel veya sözel olmayan hakaret, ekip içinde küçük düşürme, istemediği bir departmanda görevlendirme, maaş kesintisi, yetkilerinin daraltılması, daha alt kademede bir bölüme ataması şeklinde olur (Barutçuoğlu, 2014; 58).

Liderlerin astlarını cezalandırma yetkilerinin olmasının yanı sıra astlarının liderin bu yetkilerinin farkında olması algısı da önemli olup cezalandırmanın zorlayıcı bir güç kaynağı olduğu bilinmektedir (Koçel, 2001; 451).

Zorlayıcı gücün temelinde korku vardır. Ekip üyeleri yönetimden gelecek emir ve isteklere uymamaları durumunda karşılaşacakları olumsuzluklardan korktuklarından emre itaat eğilimindedirler. Bu güç kişilerin güvenlik haklarının baskı ve zorlamayla kontrol edilmesi esasına dayanır (Öztürk, 1994; 199).

Liderin işini olması gerekenden daha kötü yapan ekip üyesini cezalandırması o kişinin daha verimli çalışıp daha iyi işler çıkartacağı anlamına gelmez. Aksine performansında belirgin bir düşüş olur. Genel olarak zorlayıcı güç pasif ve agresif davranışı uyarır bu da psikolojik olarak geri çekilmeyi, mevzilenmeyi tetikler. Zorlayıcı gücü bazı liderlerin tercih etme nedeni sorunlarla yüzleşmekten kaçınmaları, oluşan çatışmalardan uzak durma isteği ve kendi psikolojik yetersizliklerini gizlemeye baskılamaya çalışmalarıdır. Liderin bu anlamda kendini geliştirip sorun çözme becerisini öğrenmeye çabalaması ile bu baskıcı yapının yerini daha ılımlı davranışların almasını sağlar (Barutçuoğlu, 2014; 58).

1.4.5.Uzmanlık (Expert) gücü

Uzmanlık gücü liderin donanım bilgi ve becerilerinden kaynaklanan güçtür. Ekip üyelerinin liderin uzmanlık gücünün farkında olmaları ile liderden etkilenmeleri arasında paralellik vardır. Üstlerin bilgi birikimlerinin astlarının problemlerini çözmede aktif kullanımı yine astları etkileyen unsurlardandır (Koçel, 2001; 452).

Teknolojinin hakim olduğu toplumlarda uzmanlık çok etkili güç kaynaklarındandır. Birçok alanda uzmanlaşma oranı arttıkça uzman kişilere gereksinim ve bağımlılıkta artacaktır. Tıp alanında uzmanlaştığına inandığımız doktorların uzmanlık gücünü kabullenip sağlıkla ilgili görüş ve önerilerini dikkate almamız gibi alanında uzmanlaşmış liderlerin bu gücünün farkında olup organizasyon hedeflerine ulaşmadaki amaçları gerçekleştirmedeki düşüncelerine önem verilecektir (Öztürk, 1994; 202).

Liderin yol gösterdiği ekip üyeleri liderin kendi potansiyellerinin üzerinde yetenek ve donanıma sahip olduğunu varsayarlar. Ancak liderin sadece uzmanlık becerisini kullanması sınırlı bir güç kaynağıdır çünkü bu gücü kullanmayı sürekli hale getirmek lider ve ekip üyeleri arasında bir set oluşturmaktadır. Bu da gücün karşı tarafa yanlış ifadesiyle ekip üyelerinin lideri otoriter ve tepeden bakan bir kişi olarak görmelerine neden olur. Uzmanlık gücünü diğer güç temelleriyle eş güdümlü kullanmak, liderin gelişimi hızlandırır. Lider uzmanlık gücünü arttırmak için; ani karar vermekten kaçınılmalı, ilgi alanlarını genişletmeli, doğru ifadelerle iletişim

kurmaya özen göstermeli, teknik konular ve üzerinde çalışılan işi etkileyen faktörler hakkında bilgilenmeyi sürekli hale getirmeli, kriz yönetiminde sakin kalmayı becermeli, aldığı kararlarda istikrara dikkat etmeli, önceden risk faktörlerini belirleyebilmeli, işi geliştirmenin yollarını aramalı ve ekibe güven verici imaj çizmelidir (Barutçuoğlu, 2014; 60).

Uzmanlık gücüne ilişkin bir diğer değerlendirme ise “Liderin işine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın izleyicileri tarafından kabul edilmesi ile elde edilen güçtür” (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; 76).

Değinilmesi gereken bir diğer önemli konu da liderin her konuda uzman olmaya çalışması hatasıdır. Aşırı uzmanlaşmaya çalışıp çok dar bir alana sıkışıp kalmaktan kaçınılmalıdır. Uzmanlık gücünü yalnızca gerek olduğunda tarafsız biçimde kullanıp, liderin yalnızca göreve uygulaması gerekmektedir. Bu güç doğru kullanıldığında iş başarımında ve ekip üyelerini etkilemekte en yararlı ve etkili yollardan biridir (Uysal, 2012; 2).

1.4.6. Benzetim/ Karizmatik/ Referans (Referent) gücü

Karizmatik gücünü lider kişiliğinden alır. Bu güçte anahtar sözcük ilham vermedir. Astlar liderin hareketleri ve kişisel özelliklerinden fazlasıyla etkilenirler. (Koçel, 2001;452) Baltaş’ın düşüncesine göre: “Liderin en temel özelliği çevresindekileri etkilemektir” (Baltaş, 2013; 155).

Bir liderin kişisel yetenekleri ve profesyonel özelliklerinden dolayı ekip üyelerinin kendilerini onunla tanımlamaları onun sahip olduğu referans gücünü gösterir. Ekip üyeleri lider olarak gördükleri kişinin görüş öneri ve düşüncelerini benimserler, verdiği talimatları büyük bir hayranlık ve coşkuyla yerine getirmek isterler. Bu istek ve etkilenme liderin referans gücünden kaynaklanmaktadır. Risk ve Belirsizliğin olduğu bu durumda organizasyonda korkuya yol açtığı değişim dönemlerinde çalışanlar, ekip üyeleri referans gücü olan liderlere ihtiyaç duyar ve güvenirlere. Ancak liderlerin birçoğu bu gücün farkında değildirler, bu güç diğerlerine

göre daha az kullanılan ancak daha çok potansiyele sahip güç kaynağıdır (Barutçuoğlu, 2014; 60).

Lider astları için idealin temsilcisidir. Lideri ideal olarak kabul eden grup üyeleri liderle kişisel ilişkilerini geliştirip özdeşleşmeye, ona karşı yoğun bir sadakat duygusu besleyip, ona sempati duydukları için ve iyi bir insan olduğu kanaatine varıp isteklerini yerine getirmeye çabalarlar. Liderliğin karizmatik gücü her zaman ekip üyelerine çekici gelmektedir bu yüzden ona benzeme çabasına giren, ondan yoğun bir şekilde etkilenen, ona büyük saygı duyan grup üyeleri liderin organizasyon içindeki işlerini kolaylaştıracaklardır. Türk tarihinde karizmatik lidere verilecek en güzel örnek Mustafa Kemal Atatürk'tür (Erdal, 2007;15).

Karizmatik güce sahip lider, ekip üyelerini her zaman anlamaya çalışır ve onlara anlayış gösterir, duyguları önemser ve isteklerini ciddiye alır, her bir ekip üyesine adil yaklaşır, eğer gerekirse de onları başkalarına karşı savunur. Bu da liderin karizmatik gücünü artırır. Referans(karizmatik)güç ve uzmanlık gücünün birlikte kullanılması ekip üyelerinin performansını artırır. Ekip üyelerini etkilemek en çok liderin gücü kullanma yetisi ve tecrübelerine bağlıdır (Erdal, 2007; 16).

1.4.7. Bilgi gücü

Kişilerin bilgiye ulaşabilmesi ve bilgiyi kontrol edebilmesi liderin güç kaynaklarının temelini oluşturur. Liderin ekipte bilgiyi kontrol etmesi ve organizasyonda kararların bilgiye dayalı alınması liderin bilgi gücünü ifade eder (Öztürk, 1994; 200).

Bilgi günümüzde bütün organizasyonlar ve sektörlerde kişilerin ihtiyaç duyduğu en önemli kaynaktır. Hizmet sektöründe işi yürütmek için tüm organizasyonlar enformasyon teknolojisi ve bilgiye bağımlıdır. Liderin herkese açık olmayan bilgiye ulaşma yeteneği ile bilgi gücünün artması doğru orantılıdır. Lider ve yönetici konumundaki kişiler; diğer ekip üyelerinin ulaşamadığı bilgiyi statüleri ve kurduğu ilişkiler sayesinde elde ederler. Başarılı bir lider bilginin akış yönünü kontrol edebilecek yetilere sahiptir. Liderin bilgiye ulaşmada, edindiği bilgiyi

geliştirmede, bilgiyi araştırmada kullandığı uzmanlık becerileri bilginin gücünü artırır. Liderin buradaki görevi teknolojik kaynakları bilgiyi edinmek için kullanmaya başlamasıdır (Barutçuoğlu, 2014; 61).

1.4.8. Bağlantı kurma (Aracı) gücü

Lider bağlantı gücünü bir yetki kaynağıyla işbirliği içinde olma durumunda elde eder. (Barutçuoğlu, 2014; 61) Lider ekip üyelerinin olumlu ilişkilerinin sürdürülmesi, üyeler arası aracılık rolüyle ilişkilerin düzenlenmesi hususunda aktiftir (Akgemci vd., 2010; 217).

Lider sahip olduğu bağlantı gücünü, bağlantı sağladığı kişinin istekleri doğrultusunda kullanıyorsa olumlu ve yasal bir durumdan söz edebiliriz. Aksi takdirde kendi çıkarları doğrultusunda kullanıyorsa olumsuz davranış olarak nitelendirilecektir. Eğer bir yönetici asistanı yöneticiyle çalışanların görüşmesine engel oluyorsa, bu bağlantı gücünü olumsuz kullanmaya bir örnektir. Ya da sürekli sorun yaşanan bir hastane servisinde problemleri görmezden gelen sorumlu hemşirenin; serviste çalışan hemşirelerin başhemşireyle görüşmesini engellemesi de bu konuya olumsuz bir örnektir. Ancak art niyetli kullanıma fazlasıyla açık bir güç kaynağı olduğundan kullanımı pek tercih edilmemektedir (Barutçuoğlu, 2014; 62).

1.4.9. Grup gücü

Liderin ve ekibinin sorunlarla baş etme, çatışma, yaratıcı fikirler ortaya sunma gibi durumlarda uyum ve etkileşim içinde olması grubun gücünü ifade eder. Liderin günlük işlerinde düzenli olarak sorun çözme gruplarına katılması ve onu yönetmesi yararlı olacaktır (Barutçuoğlu, 2014; 62).

Liderin gruptan kendini soyutlamayan ve grubun bir parçası olduğunu astlarına hissettiren tavrı hatta grup üyelerinden bazılarıyla dostluk ilişkileri kurması takipçilerin etkileyecek ve lidere grup gücü sağlayacaktır. (Koçel, 2001; 453) Liderler bazen mensup oldukları grupları sahip oldukları özellikler sebebiyle sembolize ederler (Akgemci vd., 2010; 217).

Liderlerin bu grupların iyi yönetilmesi; hayal kırıklığına uğramama, zaman kaybı yaşamama, başarısızlık kaynaklı kızgınlıklara neden olmaması açısından önemlidir. Liderin grup süreçlerini iyi şekillendirip, yönetmesi; katılan her grup üyesinin kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp sorun çözmeye odaklanması ve bu çözüm yollarını benimsemesi grup gücüyle sağlanır (Barutçuoğlu, 2014; 62).

1.5.Liderlik özellikleri

Geçmişten günümüze kadar uzanan süreçte liderlikle ilgili fizyolojik, kültürel ve sosyolojik yönden ortak özellikler belirlenmeye çalışılmış ancak liderde birçok özellik belirlenmesine rağmen bu konuda herhangi bir ortak yön tespit edilememiştir. Ancak liderin özgüveni ve kendini ifade etme enerjisi yüksektir. Lideri lider yapan en ayırıcı özelliği ise onun için başarılmayacak işin olmaması düşüncesidir. Sorunların çözümünde imkansız seçeneğini göz ardı eden doğruya giden yolda sadece zamana ihtiyacı olduğunu düşünen kişilik yapısındadır. Liderin özgüvenini ekibe yansıtması, onu izleyenlerin ve diğer liderlerin güvenini kazanmasını sağlar (Kılıç, 2015; 6).

Yapılan araştırma çalışmalarında ekip üyelerinin liderde aradıkları ve en çok önemsedikleri özelliğin dürüstlük, adil olma ve etik davranış sergileyebilme olduğu anlaşılmıştır. Ekip çalışanları dürüst, dengeli ve tutarlı bir liderin izlediği yolu takip etmeyi isteyeceklerdir. Bu konuda liderin verdiği sözleri yerine getirme ve gerçekleştirilemeyeceği sözleri vermemesi önemli rol oynamaktadır (Erdal, 2007;4).

Liderin duygusal zekâsı yüksektir, yeteneklerini yerinde ve zamanında kullanma yetisine sahiptir. Lider olumlu ve iyimser duygularla geleceği planlayarak ekip arkadaşlarına da bu pozitif havayı aşılar. Bu da ekip üyelerinin kötümser duygulardan uzaklaşıp, yüksek motivasyonla heyecanlı bir şekilde çalışmalarını sağlar (Kılıç, 2015; 6).

Liderlik özellikleri arasında; karmaşık durumlara etkili çözümler üretme, risk alabilme, yaratıcı fikirler üretme, beklenmedik olayları soğukkanlılıkla karşılayıp olumsuzluklara dayanıklı olma, yeniliklere açık ve onları kolay uygulama

yetisine sahip olma, gelecekle ilgili veya olaylarla ilgili öngörülü olma, stratejik anlamda bilgili, donanımlı ve uygulama becerisinin olması, bilimsel yöneticilikle ilgili bilgi ve beceri sahibi olması vardır (Erdal, 2007;5).

Lider kişilerin ekip üyelerinden farklı olarak birçok özelliği ortaya çıkmaktadır. Yargılama, dikkat, zeka ve orijinal düşünce kapasitesi, atletik başarı, bilgi ve eğitimdeki başarı düzeyi, Üstün olma istek ve becerisi, bağlılık, ve girişim yeteneğinde sorumluluk bilincinin olması, ekip çalışanlarıyla işbirliği içinde sosyal, etkin ve katılımcı olma, sosyoekonomik konum ve popülerite sahibi olma, ekip üyelerini iyi analiz etmeli, onlara güvenmeli ve alınan kararlara katılma şansı vermelidir. Hedeflerini belirleme ve uygulamada uzmanlık yetilerini kullanabilmeli, zıt görüşlere açık ancak hedefinde taviz vermemesi gereken noktaları iyi bilen, hızlı ve doğru karar verme yeteneğine sahip, dozunda eleştiriler yapabilen, alçakgönüllü, zamanını kullanmayı iyi bilen, takım çalışmasına yatkınlık gösterebilen, çevresine pozitif enerji saçabilen, güven verebilen kişilik özelliğidir (Canpolat, 2012; 27).

1.6. Liderde bulunması gereken kişisel özellikler ve yetenekler

Liderliğin özellikler yaklaşımına göre, liderlik doğuştan gelen özelliklerin geliştirilmesiyle şekillenir. Grup içinde kişinin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetebilmesi liderlik özellikleriyle olur. Ancak bu özellikler lidere göre değişiklik gösterir ve belli bir ölçütü yoktur. Lider kişilerin karakterinden kaynaklı dürüstlük, saygınlık, kararlılık, güvenilirlik, yaratıcılık ve empati kurabilme gibi yetenekleri olmalıdır (Alkın, 2006; 16).

Çetin'in düşüncesine göre etkin liderlik özellikleri taşıyan; "Liderler; sistemleri bütün olarak gözlemlemeli ancak aynı zamanda uygulamacı olabilmek için sistemin hangi yönleri üzerinde çalışacaklarsa sınırlarını çizebilmelidirler. Bu sınırların yapay ve geçirgen oldukları da akıldan çıkarılmamalıdır" (Çetin, 2008; 32).

1.6.1. Karakter ve liderlik

Bir ekip veya grupta izleyicileri öncelikle liderin karakteri ve kişilik yapısı etkilemektedir (Alkın, 2006; 16).

Liderin kişisel özelliklerinden en önemlisi karakteridir. Kişiyi yücelten toplum içinde saygınlık görmesini sağlayan, toplumun yararına işler yapması yönündeki gelişimlerinin en temel taşıdır. Karakterli kişiler toplumun itici güçleridir. Gücünün kaynağı manevi değerleri, vicdanı ve kültürel olgunluğudur. Liderin ekonomik gücü, kültürlü olması ve sahip olduğu yeteneklerin çok kapsamlı olması tek başına yeterli değildir. Sağlam bir karakter birçok kez elde edilen büyük başarılarında daha fazla rol oynar. Kişilerin karakterini zayıf gördükleri kişileri lider olarak algılamadıkları ama yüksek karakterli kişilerinde her zaman büyük bir lider olacağı gibi bir durum söz konusu değildir. Çünkü onu destekleyen yetenek ve başka liderlik özelliklerini de taşıması gerekmektedir (Barutçuoğlu, 2014; 182).

Barutçuoğluna göre karakterli bir liderin organizasyondaki davranışlarının bazıları şunlardır:

- Kişisel sorunlarının ve yaşantısının, kararlarını değiştirmesi ve olumsuz etkilemesine izin vermez
- Gerçekleştiremeyeceği sözler vermez, eğer söz verdiyse tutar.
- Sürekli öğrenmeye açıktır, kişisel gelişimine ve eğitimine önem verir.
- Öz güveni tamdır, eleştirilere açıktır, geribildirim almaya açıktır.
- Tüm ekip üyelerinin kendisine rahatlıkla ulaşmalarına imkan sağlar.
- Adalet duygusu gelişmiştir, herkese yaklaşımı eşittir, açık sözlü ve dürüsttür, kişilerin arkasından konuşmaz.
- Çevrenin değişimine kolaylıkla adapte olur.
- Yaşadığı duygusal sıkıntıları kolay atlatır, duygusal gücü yüksektir.
- Karşılaştığı zorluklar aldığı kararlardan çabuk vazgeçmesine neden olmaz.
- Ekip içindeki her insana eşit düzeyde saygı gösterir.
- Her zaman olumlu ve iyi niyetlidir, ekip üyelerinin de kendisi gibi düşündüğünü kabul eder.

- Ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışmayı tercih eder, onların fikirlerine açıktır ve onları rakip olarak görme eğiliminde değildir.
- Birlikte çalıştığı, yol gösterdiği kişilere her zaman nazik davranır, kibirli davranmaktan kaçınır (Barutçuoğlu, 2014; 186).

Liderin dürüstlüğü ve kişisel saygınlığı, sağlam karakter yapısı kişilerin dikkatlerini çekmektedir. Liderin kişilik ve karakterinin gelişmiş olması toplumsal açıdan da gelişmişliği ifade etmektedir. Toplumsal yönden de gelişen lider, çevresindeki kişilerle de iyi ilişkiler kurabilir. Daha etkileyici ve inandırıcı bir imaj çizebilirler. Toplumsal yönden olgunluğunu tamamlamış kişilerin daha kolay iletişim kurduğu, duygu kontrolünü daha etkili yapabildiği, çevresine karşı daha anlayışlı olup, arkadaş edinmede zorluk çekmedikleri belirtilmektedir (Alkın, 2006; 28).

Etkin bir lider kişiler arası ilişkilerde etkili, haberleşme yeteneği olan, ekibin amacını belirleyip, kavrayan ve rahatlıkla ifade edebilme yetisine sahip kişidir. Hedefini daha büyük kitlelere yayabilen, dürüstlükten ödün vermeyen ve açık fikirli olan, hedefine iyi odaklanan, sorunları doğru tespit edebilen ve akılcı çözümler üretirken samimi duygularla tartışan, ekip üyelerine vermek istediği mesajları açıkça ifade edebilen kişidir (Çetin, 2008; 22).

1.6.2. Dürüstlük ve liderlik

Dürüstlük bir liderin gerek özel yaşantısında gerek iş yaşantısında taviz verilmemesi gereken bir değerdir. Koşullar ne olursa olsun işini dürüst ve doğru yapma kurumun kültürünü oluşturan inançlar ve değerleri oluşturan bir yapı taşıdır. Bu davranış biçimi ekibe yeni birini dahil ederken ki görüşmelerden başlayarak, idarenin yönetim kurulu toplantıları ve hatta kurum ortaklarının genel kurul toplantılarında da kendisini gösterir (Barutçuoğlu, 2014; 188).

Lider, ekip içinde dürüstlükten ödün vermeyen kişileri yüceltmesi, dürüst olmayanlara da gerekli cezaların verilmesinde rol oynarken, bu olaylara karşı tutumu ve belirlediği standart davranışıyla kurum kültürünün niteliğini ve bunun dayandığı inanç ve değerleri yansıtır. İş yaşantısında dürüstlüğün toplumsal kültüre bağlı

olduğu bilinen bir gerçektir. Liderin izinden giden kişilerin, ister büyük bir şirketin yönetimi olsun isterse de savaş alanı olsun en büyük beklentileri liderin duydukları güvene layık birisi olmasıdır. İzleyiciler ancak ilkeli, ahlaklı ve dürüst bir liderin çizdiği rotada ilerlemek isterler. Çünkü dürüst olmayan bir liderin mevkisini kullanarak haksız güç ve servet elde edebileceğini bunları kaybetmemek içinde daha fazla hırslanıp çevresindeki kişilere zarar verebileceği bilincindedirler (Barutçuoğlu, 2014; 192).

Liderin dürüstlük özelliğini geliştirmesi ve ekip üyelerine karşı güvenilirliğini arttırması için; kolay olan ancak yanlış olanı değil zoru ve doğru olanı seçmek, ilkelerine her koşulda sadık kalmak, verdiği sözleri tutmak, her durumda doğru olanı yapması gerekmektedir. Böyle bir tutum sergileyen lider ekip üyelerinin de dürüst olmasını teşvik edecektir bu da organizasyonun saygınlığını ve dürüstlüğünü arttıracaktır (Barutçuoğlu, 2014; 194).

1.6.3. Saygınlık ve liderlik

Saygınlık liderliğin özünde vardır. Liderin ekip çalışanlarından saygınlığı elde etmesi dört temel unsura bağlıdır, liderin ileri görüşlü olması, dürüst olması, ilham verici olması ve geçmiş deneyimleriyle kanıtlanmış yetkinliklere sahip olmasıdır (Barutçuoğlu, 2014; 194).

Grubu oluşturan üyeler karşılarında saygın bir lider görmek isterler böyle hissettiklerinde ise birçok olumlu davranış geliştirirler. Bunlar: ekip ruhunun her geçen gün güçlenmesi, kurumun değerleriyle kendi değerlerini özdeşleştirmeye çabalarlar, kurum veya organizasyona bağlanır ve hedefleri doğrultusunda kendilerini adarlar, kişisel sorumluluk duyguları gelişerek ekibi işi ve hedefleri sahiplenirler. Liderini saygın bulmayan grup üyeleri ise istenmeyen davranışlarla karşımıza çıkabilirler. Bunlar: Manevi değerleri önemsemeyip tek motivasyon kaynağı olarak parayı görürler, sadece çevresinde insanlar varken çalışırlar, liderle olumlu konuşmalar yaparken farklı ortamlarda ağır eleştiriler yaparlar, lideri desteklemediklerini ve onaylamadıklarını sürekli dile getirirler, kurum veya

organizasyona bağılılıkları düşük olduğundan herhangi bir sorunla karşılaştıklarında yeni bir iş aramayı düşünürler (Barutçuoğlu, 2014; 198).

1.6.4. Güvenilirlik ve liderlik

Güvenilir olabilmek ekip üyelerine dürüstlüğünü, haklılığını, bütünlüğünü yansıtabilmekle başlar. Güven duygusu bir sistemin en ideal biçimde işlemesi açısından zorunludur. Bu aşamada liderin önemli görevlerinden biri de güven ortamını sağlamaktır. Organizasyonların, grupların zor dönemlerin üstesinden gelebilmesi, devamlılığını sürdürebilmesini yine ekip üyelerinin birbirine ve lidere olan güveni sağlar. Bir organizasyonda lider veya ekip üyeleri hedefe ulaşmak için gereken bilgileri zamanında ve tam olarak birbirleriyle paylaşmalıdırlar aksi takdirde bilginin kişilere eksik ve geç ulaşması güvensizlik duygusunu arttıracaktır. Barutçuoğluna göre liderin ekip üyeleri arasında güven duygusunu sağlaması ve sürdürmesinin yolları şunlardır (Barutçuoğlu, 2014; 215):

Liderin sözleriyle davranışlarının birbiriyle uyumlu olması,

Güvenilirlik duygusunu liderin eylemlerinin sorumluluğunu alması ve başında bulunduğu iş ve projelerin zamanında ve eksiksiz teslim etmesi oluşturur,

Ekip üyeleri işin başından ilerleyen dönemlerine kadar liderin fikir ve davranışlarında tutarlılığı görmek isterler,

Her ekip üyesi birlikte iş yaptıkları lider ve ekip arkadaşlarıyla karşılıklı bağımlılık ve bütünlük duygusu hissetmek isterler.

1.6.5. Kararlılık, kesinlik ve liderlik

Dünyayı, kitleleri, organizasyonları yaptıkları işler ve fikirleriyle etkileyen liderlerin birçoğu süper yeteneklere sahip olmayan fakat tükenmek bilmeyen çalışma azimleriyle işlerinde kararlılık gösteren kişilerdir. Liderin başarısı üzerinde çalışılan konuya birçok yönüyle hakim olması ve bu da ancak emek ve zaman harcıyarak

büyük bir kararlılıkla izlediği yolda devam etmesiyle gerçekleşir (Barutçuoğlu, 2014; 239)

Liderin kararlılık içerisinde ekip çalışanlarını idare etme yetisi eylemin etkinliğini arttıran bir davranıştır. Liderin her alanda etkili iletişim becerilerini kullanması gerekmektedir. Aktif bir dinleyici ve okuyucu olan lider, belli bir olgunluğa erişmiş, engin uzmanlık becerisine sahip tecrübeli ve geniş bir ufuk sahibidir. Bu yetilerini hedefi doğrultusunda kullanırken kararlılık göstermesi çok önemlidir (Çetin, 2008; 24).

1.6.6. Yaratıcılık ve liderlik

Lider yeni fikirlere açık olan onları denemekten çekinmeyen, ekibi ileriye götürecek yeni fırsatlar arayan, değişime istekli ve hazır olmalıdır. Liderin başarısını daimi kılan yaratıcılık özelliğidir. Bu özelliği kullanan liderler ekibe ilham veren onları destekleyen, cesaretlendiren küresel liderlerdir (Barutçuoğlu, 2014; 318).

Liderler kişisel yaratıcılığı geliştirme amaçlı birçok politikadan uzun dönem yararlanmış, departmanlar ve görevler arasındaki kişiler arası ilişkileri canlı tutmak, organizasyonların büyümesine yönelik kişilerin gelişimlerini desteklemek, önemsemek ve örgütsel kültürü oluşturmak için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetler ekip üyelerini yaratıcılığa teşvik etmektedir. Etkin bir liderin hem ekip çalışanlarını yaratıcılığa özendirme hem de bu özelliği vizyon belirlemede dikkate alması önemlidir (Alkın, 2006; 20).

1.6.7. Empati ve liderlik

Empati, duygusal özbilinç temelli bir yetenektir. Duygusal özbilinci ileri seviye olan liderler içsel sinyallerine uyum sağlarlar. Duygusal iniş ve yükselişlerinin iş performansına ve kendilerine nasıl etki edeceğini bilirler. Bu bağlamda rota çizici imajından ödün vermez ve içinden çıkılmaz gibi görünen durumlarda resmin bütünüyle ilgilenir olası en iyi eylem rotasını tahmin edebilirler. Duygusal özbilinci olan liderler açık sözlüdürler ve samimiyetle duygularından, vizyonlarından inatla

bahsedebilirler. Lider karşısındakinin duyguları anladığını karşı tarafa yansıtmalı, tavır ve davranışlarını karşısındaki kişinin ruhsal durumuna göre ayarlayabilmelidir. Liderin ekip çalışmasını canlandırmak, iş verimliliğini arttırıp, liderlik gücünü pekiştirmesi adına ekip üyelerinin hislerini anlayıp, çalışanların ekibin değerli bir parçası olduklarına inandıran ve hissettiren, ekip üyelerinin görüş ve önerilerinden, olumlu yapıcı eleştirilerinden önemli paylar çıkarmasıyla mümkündür (Deniztekin ve Nayır, 2014; 261).

Bilindiği gibi bu liderlik özelliklerine sahip olmadıkları durumda, bir şekilde lider olarak bir grubun başına getirilseler de bu kişiler ekip tarafından takdir görmeyecek, saygı ve sevgi duygularından uzak ilişkiler kurulacak, izlediği politikayı benimsemeyeceklerdir. Nihayetinde bu liderlik süreci pekte uzun sürmeyecektir (Barutçuoğlu, 2014; 181).

1.7. Fiziksel özellikler

Liderin sağlıklı ve dinamik görüntüsü fiziksel özelliklerini oluşturur, sağlığına özen gösteren, rutin muayenelerini olan, ağız diş bakımına dikkat eden, herhangi bir işle görevlendirildiğinde her daim göreve hazır bulunan, kişisel hijyen ve bakımına özen gösteren, sağlığına her daim dikkat eden lider fiziksel açıdan da ekip üyelerini etkiler. Liderlerin verdiği kararlar organizasyondaki kişilerin sağlığını, güvenliğini ve örgütün etkinliğini etkileyeceğinden, Liderin formunu koruması onun pratik bir görevidir (Alkın, 2006; 23).

1.8. Zihinsel özellikler

İnsiyatif kullanma kişinin eyleme geçerek, fırsatları değerlendirmeye hazır olmasıdır. Fırsatları yakalayarak en iyi şekilde kullanırlar ve bu fırsatları gelecekte de oluşturmak adına katı kural ve formaliteleri esnetebilirler. Ekip üyelerinin liderden herhangi bir talimat almasalar bile işlerin planlandığı gibi gitmediği durumlarda ekibin hamle yapabilmesi ve bunu başlatabilmesi yetisidir.(4) Bu

davranış şekli kendiliğinden oluşmaz, ekibi ikna edip, aklını kullanarak inisiyatif almanın organizasyonun bir temel taşı olarak görülüp desteklendiği ortamı lider iyi bir rol model oluşu ve ilham ermesiyle oluşturmaktadır (Barutçuoğlu, 2014; 241).

İnsiyatif kullanabilme özelliğine sahip bir liderin hedefe giden yoldaki sürecin tıkanması durumunda üstlerinin beklentilerine uymayan bir durum ortaya çıktığında kendi başına karar alabilmeli ve bu kararı uygulamaya koyabilmelidir. Bu özellik çok ileri seviyede yetilerle donanmış üst düzey liderlere has bir özelliktir (Alkın, 2006; 24).

Adaletli olmak ve liderlik: Lider içinde bulunduğu koşullar ne olursa olsun, ekip üyelerine yakınlık derecesi ne olursa olsun hem görev dağılımında hem çalışma saat ve koşullarının düzenlenmesinde her çalışana eşit davranması gerekir. Liderin çalışanlarıyla olan iletişimlerinin, davranışlarının, yaklaşımlarının kişiye özel değil tüm ekibe eşit olması önemlidir (Barutçuoğlu, 2014; 242).

Muhakeme edebilme yeteneği liderin bilgiyi anlayabilme yetisidir. Genelde önemli bir karar verileceği zaman lider hem sezilerine hem de eldeki gerçek verilere başvurmak durumundadır. Böyle bir durumla karşılaşan lider yapması gerekenlerle ilgili birçok seçenek belirler ve bunların sonuçlarını da önceden hesaplar ve metodolojik yönden de değerlendirir. Buradan yola çıkarak liderin kısıtlı zamanda doğru kararlar verebilmesi muhakeme edebilme özelliğinin gelişmişlik düzeyi ile alakalıdır (Alkın, 2006; 24).

Özgüven liderin oluşturduğu vizyonda amaçlarının peşinden giderken, sorunlarla mücadele etmeyi, hayatın zorluklarıyla baş etmeyi kolaylaştıran ve ona güç veren bir özelliktir (Barutçuoğlu, 2014; 204).

Özgüveni yüksek bir lider ilk kez karşılaştığı durumlarda bile yılmadan çabalayacağını ve bunun sonucunda istediği hedefe ulaşacağını işleri layıkıyla yapacağını bilir. Ancak bilindiği gibi özgüven artıp azalabilen bir duygudur. Kişi bazen kendini çok güçlü ve özgüveni yüksek hissederken bazen de başkalarına göre daha az yetenekli hissedebilir. Ancak liderin kendini iyi tanıması hangi durumlarda özgüveninin azalacağı hangi durumlarda artacağını tespit etmesi önemlidir.

Özgüvenin olumsuz etkilendiği durumlarda liderin aklına gelen ilk düşünce, hiç kimsenin mükemmel olmadığı gerçeğidir (Barutçuoğlu, 2014; 205).

Herhangi bir durum karşısında özgüveninin azaldığını hisseden lider tüm yapabileceklerini hatırlamalı, konuyla alakalı yapamayacakları için de endişelenmemelidir. Geçmiş başarılarını ve onları elde etme sürecindeki deneyimlerini gözden geçirmesi onun yararına olacaktır (Barutçuoğlu, 2014; 206).

Lider yüksek özgüvenine sahipse şartlar ne kadar zor olursa olsun doğru hareketlerde bulunacağına inanır. Çünkü lider özgüvenin yeteneklerinin farkında olan, sıkı çalışma prensibine sahip, kendini işine adanmış becerisine sahip kişilerde olacağını bilincindedir. Ekip çalışanları da bu eylemlere yöneltmeye çabalar (Alkın, 2006; 19)

Şahsi disiplin lideri başarıya götüren uzun ve zorlu süreçlerde zihinsel ve fiziksel başarı eşgüdümü gerektirir. Liderin ve ekip üyelerinin en büyük dayanağı temelleri sağlam şahsi disipline sahip olmalarıdır. Fiziksel anlamda dayanıklılık ise enerjisinin ve dayanma gücünün bittiği durumlarda yoluna devam etmesi için dürtükleyen içgüdüsel bir gerekliliktir (Alkın, 2006; 20).

Duygusal zeka liderlerin hem duygusal hem sayısal zekalarının izleyicilere oranla daha yüksek olması beklenmektedir. Zeki bir lider sürekli öğrenmeye ve öğrendiklerini uygulamaya açıktır. Ancak bir bilginin öğrenilmesi sadece kitabi bilgileri özümsemekle yeterli değildir, düşünme yetisiyle bilgi daha anlaşılır ve fonksiyonel hale gelmektedir, Liderin yalnızca zeki olması yeterli değildir, bununla birlikte duygusal zekasını ve uzmanlık bilgi ve becerisini kullanma yetisine sahip olması gerekmektedir (Alkın, 2006; 21).

Liderlikte duygusal zekânın 2 ana yetkinliği vardır: Bunlardan ilki kişisel yetkinlikleri, kişinin kendini ve duygularını anlayıp yönetmesi, diğeri ise toplumsal yetkinlik boyutu ise ekip üyelerinin duygusal durumlarını anlaması ve bu doğrultuda onlarla iyi ilişkiler kurabilmesidir. Liderin kendini tanıması, duygusal benlik bilincini geliştirmesiyle, duygusal yönünü tanıyıp onların etkisinin bilincinde olmasıyla, vereceği kararlarda altıncı hissini doğru yöneltebilmesiyle mümkündür. Duygusal

zekası yüksek bir liderin ekip üyelerinin üzerindeki etkisi daha fazladır. Onların duygularını daha iyi anlar ve nasıl yöneteceğini bilir. Kişilerin olaylar karşısında verdikleri duygusal tepkileriyle nasıl baş edeceğini bilincindedir. Bu da ekibin performansını liderin güven duygusu ve kendilerine değer verildiğini hissetmeleriyle artar (Barutçuoğlu, 2014; 250).

Kültürel bilinç toplumun, organizasyonları, ekibin önemseydiği inanç ve yargıları kültürü oluşturur. Ekibi oluşturan üyelerin farklı kültürlerden olması, onların nitelik, fikir ve ekipteki rol dağılımlarının farklı olması liderin kültürel bilinç sahibi olması gerektiğinin bir göstergesidir. Bu konuda lider bu farklı kültürel yapıdaki kişileri birbirine benzeştirmekten öte onların bu farklılığını avantaja çevirerek uyumlu bir ekip kurmalıdır (Alkın, 2006; 27).

Liderin yüksek iradeli ve istekli olması fiziksel enerjisini de verimli kullanmaya teşvik eder. Bu durum zihnin belirlenen hedefe yoğunlaşması ile gerçekleştirilir. Liderin özgür bir iradeye ve kendi kararlarını özgürce verebilme yetisine sahip olması kişiyi daha da güçlü kılar. Özgür iradeli kimseler, sorumluluk bilincine sahiptirler. Kesin karar verebilen ve kararlı davranan liderler, sağlam ve sarsılmaz bir iradeyle neler başaracaklarını tüm ekip üyelerine kanıtlar. Başarılı, güçlü liderler hırslı, ısrarcı ve kararlıdırlar. Bu tutum ve davranışları m başarıya mutlak başarıya götürür (Barutçuoğlu, 2014; 240).

Liderin ekip üyelerini eyleme yöneltmesi, onların inisiyatif kullanmalarına olanak sağlaması, sorumluluk almalarını teşvik etmesi onun vizyonunu gerçekleştirmesi için yapması gerekenler arasındadır. Lider, kişilere gerekli uzmanlık bilgisi ve eğitimler verip, ekip üyelerine dürüstçe ve uygulanabilir geribildirimler vererek ve kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak onları eyleme yöneltir (Barutçuoğlu, 2014; 245).

1.9. Liderlik tipleri

Liderlik adına yürütülen çalışmalarda birçok liderlik tipi tanımlanmaktadır. Kişinin benimsediği ve kullandığı yönetim tekniklerine, mevcut kişisel özellik ve

yeteneklerine, ortam koşullarına, organizasyonun türü ve yönetsel ihtiyaçlarına, ekip üyelerinin yaklaşımına göre şekillenip değişiklik gösterebilirler (Oktay ve Gül, 2003:405).

1.9.1. Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlik organizasyon üyelerince saygı duyulan, güvenilir, motive edici, ekibi geleceğe pozitif bakmaya ekibi yönelten, ilham kaynağı, ekip üyelerini destekleyen ve önemseyen, onların hem günlük yaşantılarında hem de iş yaşantılarında önemli ayrıntıları yakalamalarını sağlayan, insanüstü özelliklere sahip olduğu varsayılan, izleyicilerine birçok olumlu duygunun yanı sıra misyonu benimseten liderlik türüdür (Oktay ve Gül, 2003:405).

Bu liderlik tipi üç ana etmeden oluşur. Bunlardan ilki hayal etmektir. Liderin astlarını başarıya yöneltmesi için motivasyon sağlamasına etkendir. Diğeri liderin yönetimin her basamağında başvurması gereken empatidir. Sonuncusu ise güçlendirmedir. Bu etmen liderin empatiye ağırlık vermesiyle takipçilerinin gruba aidiyetini güçlendirir (Kılıç ve Keklik, 2014:33).

Karizmatik liderler kendi benimsedikleri doğrular ve organizasyona yararlı amaçlar çerçevesinde organizasyondakileri olağanüstü etkileme gücüyle, insanüstü saygı uyandırma yetisiyle, kendisini aşan ama öz benliğinde mevcut bir kutsallığı üstlenen kişilerdir (Akşit,2008: 110).

1.9.2. İşlemsel (Transaksiyonel/Etkileşimci)liderlik

İşlemsel liderlik organizasyon amaçları doğrultusunda takipçilerinin hedeflerini belirleyen, ekip faaliyetlerinin eksileri ve artılarını denetleyen yöneten iş ve yönetim odaklı liderlerdir. Konumlarını politika, resmi prosedürler ve etkili kişiler arası ilişkilerle muhafaza ederler. Bu liderlik tarzı astlarıyla değişim ve pazarlığa bağlıdır. Etkileşimci liderlerin yönetim şekli ödül veya cezaya yöneliktir. Ödül takipçilerin performans artışını sağlamada itici güçtür. Ancak ekip üyeleri işleyişte etkin rol almalarına rağmen iş yapmada istekli olmayabilirler. Etkileşimci liderler belirledikleri hedefleri gerçekleştirdikleri ölçüde etkin olurlar. Bu liderlik tarzı kısa

dönemli çalışmalara odaklanıp, uzun vadeli plan yapmaktan kaçınırlar (Kılıç ve Keklik, 2014; 34).

1.9.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışında ekip üyelerinin cesaretlendirildiği, vizyonla paralel çalışmaların sürdürülmesinde teşvik edildiği, kişisel gelişimlerinin önemsendiği, katı kurallar dışına esnemenin sağlandığı, değişime yeni fikirlere açık, kendini organizasyona ve ekip üyelerine adama fedakarlığını gösteren, takipçilerinin üzerinde büyük etki bırakan, güven ortamı oluşturan, ekip üyelerinin kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma isteğinde oldukları yönetim tarzını benimsemektedir. Dönüşümcü liderler astlarının potansiyellerini açığa çıkartarak özgüvenlerinin artmasını sağlarlar. Organizasyonun yönetiminde, ekip üyelerinin faaliyetlerinde, vizyon ve misyon belirlemede yeniliğe öncülük ederler (Ceylan vd., 2005; 34).

Alkın dönüşümcü liderlerin yönetim tarzını: “Atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz transformasyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.” Cümlesiyle anlatmıştır (Alkın, 2006; 98).

1.9.4. Babacan (Paternalist) liderlik

Paternalist liderlik anlayışını benimseyen liderlerin ekip üleriyle olan ilişkileri baba oğul ilişkisine benzemektedir. Baba rolünü üstlenen yönetici astları için en ideali en iyiyi isteyen kişi rolündedir. Paternalist liderler astlarının gözünde onlar için en doğru kararları vereceğine inanılan kişidir. Heybetli saygın prestijleriyle aslarına örnek teşkil ederler. Bu liderler izleyicilerini etkileme yetisine sahip, ekibin fikirlerini açıklamasına ve uygulamasına olanak sağlayan, karar alma sürecinde ekibin katılımını destekleyen ancak onlar üzerinde kontrol de sağlayan, yeniliklere açıktırlar (Yeşiltaş, 2013; 53).

1.9.5. Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik Liderlik: bürokratik toplumlarda yetişip, bu eğitimi alan ve birikime sahip insanlar için uygun bir tarzdır. Liderler veya yöneticiler, izleyicilerin veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için, iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Otokratik lider davranış biçiminde yetki, merkezde toplanmıştır (Güner, 2002;16).

Liderler ellerinde bulundurdukları pozisyonel güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) güvenirlir. Otokratik liderlere sahip gruplardan başlarında lider buldukça performans alınabilir. Ancak çalışanlar bu sıkı otoriteye karşı düşmanlık beslerler (Güner 2002; 16) Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların ve vizyonun belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir (Sarı 2007; 38).

Tengrilimoğlu 2005'teki bir araştırmasında otokratik liderlerin ortaya çıkış sebebini: "Eğer, lider/yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının eksik olduğuna inanıyorsa; işletmede işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter liderlik tarzı olacaktır" (Tengilimoğlu, 2005; 7)Şeklinde açıklamıştır.

1.9.6. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik anlayışında lider ekip üyelerine yol göstermekte ve öncülük etmektedir. Organizasyonlarda kritik anlar dışında alınacak kararların ekip üyelerinin ortak kararı olmasına dikkat ederler. Ekip üyelerinin yönetimin her aşamasında söz sahibi olmasını desteklerler. Verilen kararların olumlu veya olumsuz geri dönüşünden lider kadar tüm ekip sorumludur bu da kararların daha irdelenerek daha sağlıklı verilmesini sağlar. Astlarının kararlarına her daim saygılı, nazik ve onları ödüllendirme yöntemiyle organizasyon hedeflerine yönelten liderlik türüdür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; 75).

1.9.7. Tam serbestlik sağlayan liderlik

Ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, izleyicilerini kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır. Liderin asıl görevi, izleyicilere malzeme veya kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunlarını ozmektir (Güner, 2002; 17).

Tam serbestlik sağlayıcı liderlik tipinde lider organizasyonda sorumluluk üstlenmez, kritik noktalarda karar verme sorumluluğunu almaz, otoriteden uzak bir yönetim tazi benimser. Bu liderlerin kurumdaki etkileri yalnızca hedeflerine ulaşmadaki girişimlerinin etkisi kadardır (Uysal vd., 2012; 32).

Alkın 2006'daki bir araştırmasında tam serbestlik sağlayan liderliğin zararlarını: " Liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırdığından dolayı grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Bireysel başarıların dışında grup başarıları önemli ölçüde azalır." şeklinde ifade etmiştir (Alkın, 2006; 38).

2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİĞİN TANIMLANMASI

Yönetim terimi birçok kişi tarafından birçok değişik şekilde tanımlanmıştır. Yönetimin alanına teknoloji, amaçlar, süreçler, ölçümler, veriler, kontroller, planlama ve sistemler girmektedir (Barutçuoğlu, 2014; 73).

Yönetim: Örgütü oluşturan bireylerin yetenek, deneyim, beceri ve bilgileri doğrultusunda, örgüte kar sağlama amacı güderek kişilerin örgüt içinde daha yetkin hale getirilmesi, motive edilmesi ve işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması yönündeki davranış ve planlamanın oluşturulma eylemidir (Çetin vd., 2015; 15).

Yönetimin bir başka tanımıysa; organizasyon hedeflerine ve önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için mevcut kaynakların etkili ve verimli

kullanılmasının organizasyonunu, uygulamalarını, karar alma sürecini içeren bilim ve sanattır (Ardahan ve Konal, 2017; 141).

Yönetim kavramı toplumsal yapıda biçimsel olan veya olmayan gruplarda, büyük ya da küçük tüm gruplarda belirlenmiş bir amaç doğrultusunda grup üyelerini etkileyerek veya onlarla işbirlikçi bir politika izleyerek yürütülen faaliyetler bütünüdür. Yönetim organizasyonlarda belirlenen hedefe yönelik planlama, örgütlenme, yöneltme, uygulama ve denetim basamaklarının tümünün gerçekleştirilme sürecini kapsar. Bu açıdan yönetim kavramını “organizasyonlar için belirlenen planlama, organizasyon, yöneltme ve denetim faaliyetlerinin yerine getirilme sürecidir” şeklinde tanımlamak mümkündür (Bölükbaşı, 2015; 1).

Yöneticiler bir organizasyonu oluşturan farklı statü ve görevlerde olan bireylerin koordineli çalışmasını sağlayan kişilerdir. Belirlenen hedefi kişisel hedeflerinden ayrı tutar, çalışmalarını daha pasif bir tutumla sürdürürler. Görevleri için üstün yeteneklere sahip olmaları gerekmez; yalnızca analitik düşünme yeteneği, zeka, eğitim, sabır, zor koşullara dayanma ve görevinde iyi niyetli olma yeterli gelebilir. Onların ilk önceliği kendi iş güvenceleridir; ekip üyeleriyle duygusal ilişkiler içinde bulunmazlar daha çok ortak çıkar gütmeye amacıyla kişilerle iletişim halinde olurlar. Bunun tek sebebi işlerin koordineli şekilde yürütülmesi ve sistemin işlerliğinin devamlılığıdır. Yöneticiler organizasyonların ekonomisi, farklı departmanların uygun kadrolarının oluşturulması, planlama, ekip üyelerinin koordineli çalışmalarının sağlanması ve denetlenmesi hususunda düzenlemeler yapmaktadırlar. (Barutçuoğlu, 2014; 75) Hayran’a göre; “Yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu olan kişidir” (Hayran ve Sur, 1998; 113).

Yöneticilerin zamanı planlama kriteri liderden çok farklıdır. Yönetici planlamasını kendi görev süresi çerçevesinde yapar. Lidere göre daha kısa vadeli eylem planı yapan yöneticiler; organizasyonda sistemin en koordineli işleyişinin sağlanması konusunda gerekli ve ideal sistemlerin oluşturulmasını sağlarlar. Yöneticilerin yönetim alanı sınırlıdır, ancak liderler belli kalıpların dışına çıkarak yol gösterici rol alırlar. Yöneticiler çoğunlukla görev yönelimlidirler ancak

liderler organizasyon hedeflerini kişiselleştirir; talimat veya teklif beklemeksizin konuyla alakalı uygun adımı çekinmeden atarlar. Liderler vizyonları doğrultusunda ekip üyelerinden gelen yeni fikirlere saygı duyup, onları uygulamaya koyma konusunda yüreklendirirler (Barutçuoğlu, 2014; 76).

Yöneticiler eylem planlarını oluşturup, geliştiren, organizasyon ekonomisinde bütçeyi belirleyen ve gelişimi takip eden idarecilerdir. Aslında yöneticilik ve liderlik arasındaki en belirgin ayrım: Yöneticilik organizasyonlarda yerine getirilmesi gereken işlev iken, liderlikse ekibi daha aktif hale getiren ve ilham veren yönetilenler ve yönetenler arasındaki ilişki türüdür (Herdman, 2012 ; 6).

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen birinin eksikliğini diğeri tamamlamalıdır. Yöneticilik kurum içindeki görev ve sorumlulukların üstesinden gelip, üstlenilen görevde uzmanlaşmak şeklinde tanımlanırken, liderlikse ekip üyelerini etkileyen ve organizasyondaki değişikliği sağlayıp, vizyon oluşturabilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiliğin otoritedeki ekip üyelerini etkileme ilişkisi tek yönlüken, liderliğin çok yönlüdür. Burdan yola çıkarak yöneticilik ve liderliğin farklılıklarının ekip içindeki gerekliliğine ulaşılmaktadır (Herdman, 2012 ; 6).

2.1.Liderlik ve yöneticilikte önemli kavramlar

Yöneticilik ve Liderlik genellikle birbirine yakın anlamlı görülen, bazen birbiri yerine kullanılan, birçok yerde birbiriyle karıştırılan ancak temelinde birbirinden farklı kavramlardır. Bazı kimselere göre lider ve yöneticinin birbirinden çok ayrı kavramlar olduğu bununla birlikte kişinin eş zamanlı olarak hem iyi, kitleleri peşinden sürükleyebilen bir lider hem de başarılı bir yönetici olamayacağı düşünceleri vardır. Yöneticilik ve liderlik arasında benzer özellikler bulunmasına rağmen bu iki kavram birbiriyle örtüşmemekte hatta büyük farklılıklar göstermektedir. Ancak bir diğer önemli nokta ise bir organizasyonda hem liderlik hem yöneticilik becerileri önem kazanmasıdır (Barutçuoğlu, 2014; 73).

Kişiler iyi bir yönetici ve kötü bir lider olabilirler yada bunun tam tersi de söz konusu olabilir. Lider organizasyonda ekip üyelerini belirlediği amaca yöneltebilen ve olayların sonucunu değiştirmede etkili rol oynayan kimsedir. Liderlik kavramı organizasyonlarda kendiliğinden ortaya çıkan belli bir atama veya görevlendirmeye oluşur. Yöneticilikte ise durum çok farklıdır. Önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla ekip üyeleri tarafından seçilmiş veya kurumca atanmış organizasyonların idaresinde görevlendirilen kişilerdir (Kılıç, 2015; 6).

Yöneticiler, kurumlarca tanımlanmış işlerin yürütülmesinde görev alırken, liderler, gelecek planlamalarını yapıp vizyon belirlerler. Organizasyonlara ekip üyeleri lidere güven ve sevgi gibi duygusal bağlarla bağlanırlar. Ancak yönetici için aynı durum söz konusu değildir. Kişiler yöneticiye duygusal bağlılıktan öte, yalnız iş gereği hedeflerini gerçekleştirme amacı güderek bağlılık gösterirler. Ancak bilinen bir gerçekte, başarılı bir yöneticinin çalışanların potansiyelini, iş verimini arttırmak için; ekip üyelerini motive etmesi ile güven ve sevgi bağlarının kuvvetlenmesini sağlayacak girişimlerde bulunması gerekmektedir (Kılıç, 2015; 6).

Liderler, iyi bir planlama ve strateji uzmanlarıdır. (Uysal, 2012; 3).Liderler organizasyonda bir değişim yapacakları zaman, karar alma aşamasında ekibin düşüncelerini alırlar ve bu düşünceler çerçevesinde bir 'yol haritası' oluştururlar. Ortak karar alma esasıyla hareket eden liderlerin ilham verdiği ekipler; uyumlu, dinamik, mutlu ve üretken bir şekilde çalışırlar. (Barutçuoğlu, 2014; 273) Liderlik, organizasyonun başarıya ulaşması için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek olarak tanımlanmıştır (Kıngır ve Şahin,2005:409).

Liderin fikir ve davranışlarını örnek alarak, lider için büyük fedakarlıkları yapma cesaretini gösterecek kadar bağlanırlar. Yöneticilerde ise organizasyonun önceden belirlediği hedefler doğrultusunda, önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek üzere yürüttüğü çalışmalarda meydana çıkabilecek bazı aksaklık ve problemleri çözümlmek ve işleyişi sağlamakla yükümlü kimselerdir. Bu iki kavramında günümüzde hayat bulan en güzel örneği Atatürk'tür. Atatürk gibi

liderlerde hem liderlik hem de yöneticilik kavramları birlikte mükemmele ulaşmıştır (Kılıç, 2015; 8).

2.1.1.Kurumsal davranış

Kurumsal davranış (Organizasyonel/ Örgütsel Davranış); Toplumdaki tüm insanlar belirlenmiş bir örgütlerde yer almaktadırlar. Bunun ortaya çıkış nedeni kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdır. Ekip üyelerinin organizasyonlardaki davranışları anlamak amacıyla ortaya çıkan davranış bilimidir. Kurumsal (örgütsel / organizasyonel) davranış bilimi; genel hatlarıyla kurum içinde insan davranışlarının sebeplerini kavramaya, kişilerin organizasyonda verimli ve mutlu biçimde çalışmaları için gerekli koşulların belirlenmesine ve kişilerin davranışlarını kontrol etmeye yardımcı olan bilim dalıdır (Özkalp vd., 2013; 3).

. J. Greenberg Örgütsel davranışı (kurumsal davranış) benimseyen kurumların ana özelliklerini iki başlık altında özetlemiştir:

Bunlar;

- Örgütsel davranışların örgütlerin her zaman dinamik bir yapıda olduğunu ve her zaman değiştiğini öngörür.
- Örgütsel davranış disiplini örgüt içerisinde davranışı açıklayabilecek tek ve en iyi bir davranış ve davranış modelinin olmadığı, farklı durumlarda farklı yaklaşımlarını kullanabileceğini benimser (Akt. Özkalp vd., 2013; 9).

Organizasyonda insan yönetimi bir bilim dalıdır. Bir toplum, grup veya organizasyon yönetilirken ‘Kurumsal davranış’ olgusu önemlidir. Bu davranış biçiminde belirlenmiş bir sistem içinde yer alan kişi, ekip ve yönetimlerin oluşturduğu ortak fikir ve çalışmaların tümünü kapsamaktadır. Belli standartları vardır. Kurumlarca tanımlanmış karar almayı gerektiren durumlarda yöneticiler tek başına karar alamazlar. Organizasyonların sistematik ve bilimsel çalışma sistemine uyum sağlamakla yükümlüdürler. Bilinmesi gereken önemli bir nokta da lider veya yöneticinin müdahale etmesi gerektiği durumlarda, işleyişin aksadığı durumlarda önemli kararları kendi başına alabilir (Kılıç, 2015; 6).

Ancak kurumsal davranış yönetimi ilgili problemlerin çözülmesinde bilimsel yöntemleri kullanır. Kurum içindeki kişiler, ekip ve organizasyon düzeyinde analizler gerçekleştirir (Özkalp vd., 2013; 9).

Günümüzde farklı yönetim çeşitleri değişen çağa uyum sağlamak için değişim göstermiş ve bu değişime uyum sağlayamayan sistemler çökmüştür. Bu değişen yönetim biçiminde yönetici veya lider kendi başına amaç oluşturma, önemli kararları tek başına verme, her konuya bilgi birikimi açısından hakim olma dönemi kapanıp, yeni organizasyon yapılanmaları gelişme göstermiştir. Bu yeni organizasyon yapısı, yatay yapılanma denilen yönetim modeliyle örtüşmeye başlamıştır. Bu modelde, ekip üyeleri diğer yönetim biçimine kıyasla daha fazla sorumluluk ve yetki sahibi olmaktadır. Böylelikle hiyerarşik yapılanmadaki en asttan en üste bilgi aktarımı ve kişiler arası iletişimin daha etkin hale gelmesi kurumsal modelle sağlanmaktadır (Kılıç, 2015; 8).

Ekip üyelerine hiyerarşik yapının biraz göz ardı edilerek verilen yetki ve sorumluluklar, kişilerin organizasyonun ortak amacı doğrultusunda uygun eğitimlerle bilgilendirilmesi ile üst düzey yöneticilerin organizasyondaki önemli işleriyle daha fazla ilgilenmelerine olanak sağlamaktadır. İletişimin üst düzeylere çekildiği bu kurumsal davranış biçimiyle ekip üyelerinin problemlerinin doğru tespiti ve çözümüyle daha verimli hale gelen çalışmaların daha motive bir şekilde sürdürüleceği bilinmektedir. Ancak bu süreçte fazla sıklıkla tekrarlanan toplantıların çalışanların zamanını gereksiz yere harcamak ve motivasyonlarını düşürmek yönünde etki edeceği bir gerçektir. Çalışanların yüklendiği sorumluluk ve onlara verilen yetkiler, motivasyonu arttırmakla birlikte, işi uygulama ve tamamlama hızlarını da arttırmaktadır. Bu da ekip üyelerinin yenilikçi, çevik, yüksek performanslı ve özgüvenli çalışanlar haline dönüşmelerini sağlayacaktır (Kılıç, 2015; 8).

2.1.2.İletişim

İletişim eski tarihlerden günümüze insanların hayatlarının her kesitinde ve çeşitli seviyelerde her geçen gün daha önemli hale gelerek kullanılmaktadır. İletişim

kişilerin günlük yaşantılarında kullanıldığı kadar iş hayatlarında da başarıyı getiren en önemli etkenlerdendir. Kişiler arası iletişim bireyler kadar kurumlarca da önemsenmektedir. Çünkü organizasyonların kalitesinin ve verimliliğinin temelinde iletişim unsuru yatmaktadır. İletişim anlamların paylaşılması süreci şeklinde adlandırılabilir (Barutçuoğlu, 2014; 189).

İletişim kavramı bilginin üretim aktarım ve anlamlandırma aşamalarından geçerek oluşumunu tamamlayan bir süreçtir. İletişim tüm organizasyon kanallarındaki bilgi ve verilerin algılaması ile aktarımı oluşumdur. Organizasyonun etkinliğini sağlayan temel etken iletişimdir (Akgemci vd., 2010;131).

İletişimde en az iki kişi gerekmektedir. Bunlardan ilki kaynak(mesajı gönderen) diğeri ise hedef(mesaj gönderilen) rolündedir. İletişim süreci dört ana unsur olan; verici, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim üzerinde şekillenmiştir (Sabuncuoğlu, 2008; 53). Ekip üyeleri iletişimin en yaygın haliyle sözel ve yazılı iletişimi kapsayan açık iletişim ile sözsüz olan açık olmayan iletişim şeklini kullanarak anlaşma sağlarlar (Öztürk, 1994;144).

İletişimi özet olarak tanımlarsak karşımızdakini dinlemek ve konuşmak şeklindedir. Ancak yazma ve okuma eylemleri diğerleri kadar etkili değildir. Organizasyonların hiyerarşik yapısında astların üstlere bilgi aktarımı ve feedback mekanizmasının işleminde zaman kaybı, bilginin yanlış aktarımı yada bilgi kaybı yaşanmaktadır. Bu nedenle yönetim yapısında iletişim alanında gidilen değişiklikler bilginin iletimi, paylaşımını hızlandırmaktadır. Bununla birlikte bilgi edinimi artmakta ve hiyerarşik yapıda bilgi akışı kolaylaşmaktadır. İletişimin daha etkili olmasını sağlayan unsurlar kişinin postürü, mimikleri, göz teması kurma yetisi, ses ton miktar ve tınısı, yüz ifadesi, konuşurkenki duraksama aralıklarıdır. İletişimde ekip üyelerine eğitim verirken daha çok grafik, resim,çizelge,harita gibi daha şematize edilmiş unsurlar kullanılmalıdır (Kılıç, 2015; 7).

2.1.2.1.Kurumsal iletişim

Organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşması, sistemin işleyişinin sağlanması ve sürdürülmesi için gereken yönetim ve üretim sürecinde,

organizasyonun departmanları arasında bilgi akışının, motivasyonun, eğitimin, bütünleşmenin, karar almanın, eşgüdümün ve denetimin sağlanması amacıyla belirlenmiş kurallar dahilinde gerçekleşen bir süreçtir. Kurumsal iletişimin amacı kalite ve verimliliğin temelini oluşturan etkili iletişimle planlamanın, örgütlemenin, yönlendirmenin, eşgüdümün ve denetlemenin en başarılı şekilde gerçekleştirilmesidir. Yöneticilerin kendini geliştirmesi ve ekip üyelerinin görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde sürdürmesi, sürekliliği olan ve düzenli kurum içi etkili iletişimin sağlanmasıyla olur (Çekerol, 2009; 229).

Yöneticiler iletişimde psikososyal ortamların sağlandığı çift yönlü iletişimi esas almalıdırlar. İyi bir dinleyici olmadan iyi iletişim kurulamayacağı bir gerçektir. İyi bir dinleyici olmakla iletişimin temeli atılmış olur. Yöneticinin yönetim vasfı iletişim becerisiyle doğru orantılıdır. Çünkü kurum veya organizasyonların yönetimi iletişimle sağlanır. Ancak yönetici kadar ekip üyeleri de etkin iletişim bilgi ve becerisine sahip olmalıdır. İletişim ortamının sağlanması ancak bu konuda başarılı ve kendisini iyi tanıyan bir yöneticiyle olur. Yöneticinin iletişimin kurum içindeki önemini, işlevini bilen ve anlamını kavramış, organizasyonun başarısındaki rolünün farkında olması, iletişimde geri bildirim gerekliliğinin önemini kavraması gerekmektedir. İyi bir yönetici ve lider yönetim esnasında duygusallıktan uzak durup, objektif bir tutum içinde olmalıdır ve ekip çalışanlarının bireysel farklılıklarının farkında olmalıdır. İletişimin ekip içindeki her kademedeki çalışanları kapsamalarının gerekliliği ve üyelerin iletişimin temel ihtiyaçları arasında olduğunu bilmesi yönetici tarafından bilinmelidir (Çekerol, 2009; 232). Bu yüzden ‘iletişim’ konusunda bilgili ve başarılı olmak yöneticilerin, liderlerin, ve birim şeflerin sorumluluğu ve becerisidir (Kılıç, 2015; 7).

2.1.3. Motivasyon

Motivasyon bir kurum içinde belli hedefe ulaşmak gayesiyle yürütülen çalışmalarda özgüvenini arttıran, ekip üyesinin mücadele gücünü arttıran, zihnen daha verimli güçlü ve sağlıklı olmayı sağlayan etmendir. Motivasyon lider veya yöneticiye olan sevgi ve bağlılık duygularını pekiştirir. Motivasyonun azaldığı

durumlarda amaca ulaşma isteği de azalır, bedensel ve zihinsel fonksiyonlar, yaratıcılık ve verim azalır, Bu da kaçınılmaz sonu yani başarısızlığı beraberinde getirir. Yalnız motivasyon anlık bir his olan ilhamla karıştırılmamalı heyecan verici bir sunum sonrası duyulan heyecan motivasyonu ifade etmez. Motivasyonun etkisi uzun süreli ve kalıcıdır ilhamsa daha kısa sürelidir. Kurumların başarılı olmalarındaki en büyük etkenlerden biri de motivasyondur (Kılıç, 2015;7).

Motivasyonu yüksek kimseler düşük olanlara göre daha fazla çaba gösterme eğilimindedirler. Motivasyon yapılacak herhangi bir iş için istek duymaktır. Temel güdüleme sürecine göre tahmin edilmiş ihtiyaçlar gerilimi azaltırken edilmemiş olanlar arttırır. Buradan yola çıkarak ekip üyelerinin ihtiyaçlarını tahmin etme derecesi motivasyonu olumlu yönde etkiler (Öztürk, 1994; 40).

Bir lider veya yöneticinin ekibini neyin motive edeceğini bilmesi önemlidir. Orta düzeyde performans gösteren bireylerin performansını maksimum seviyeye çıkartmasında etkili altı ana faktör rol oynar (Uysal, 2012; 39).

Bunlar:

- Liderin veya yöneticinin çalışanlara onları sıkıcı, aşırı gayret gerektiren işler vermek yerine; kişilerin heves duyarak istekle çalışacakları, kişileri hafif zorlayan ama diğer yandan gelişmelerini sağlayan işler verip motivasyonları arttırılabilir
- Ekip üyeleriyle kurulan sağlıklı bir iletişim bağının da motivasyonu arttırıcı etkisi vardır. Başarılı bir lider ekip çalışanına verdiği görevin organizasyon için ne kadar yararlı ve gerekli olacağını da bildirip motivasyonu arttırır.
- Motivasyonu olumlu yönde etkileyen bir diğer faktör de bireylere sorumluluk ve yetki verilmesi hususudur. Bu konu kişinin özgüvenini de önemli derecede arttırmaktadır.
- Motive edici faktörler içinde terfi ve kişisel gelişimde yer almaktadır. Çalışanlar yetenekleri konusunda gelişim gösterdiklerini fark ettiklerinde

veya işle alakalı yeni bilgiler edindiklerinde kendilerini kuruma daha yararlı hisseder ve enerjilerini mevcut görevlerinden daha fazlasını yapmaya harcar ve bunun için çabalarlar.

- Ekip çalışanlarına ilham veren ve motive eden bir diğer konu maddi anlamda kişilerin ödüllendirilmesi durumudur.
- Bir lider veya yönetici çalışanların çalışma koşullarını daha iyi hale gelmesini sağlarsa bu da kişinin daha motive bir şekilde çalışmasını olumlu etkiler (Uysal, 2012; 40).

Ancak yüksek motivasyonla çalışan kişiler olduğu gibi sorunlu çalışanlarda vardır. Bu kişiler yöneticinin zamanını çaldıkları gibi, ekip üyelerinin de gerginlik sebebi olurlar. Bu gibi durumlarda lider farklı eğitim yöntemleriyle sorunlu çalışanın performans kayıplarını giderebilir. Sorunlu çalışanı motive etmek için denenen yöntemler başarısızlıkla sonuçlanırsa anlayışla tekrar denenmeli veya çalışma alanı değiştirilmeli ancak yine de performans arttırmaya direnç gösteriyorsa bu kişiyi görevinden uzaklaştırmak kaçınılmaz sonudur (Şensoy, 2015; 153).

Motivasyon kavramı üç aşamalıdır. Organizasyonun hedeflerine uygun şekilde ekip üyelerini harekete geçirmek, amaçla bütünleşen hareketi devam ettirme ekip üyelerini pozitif yönde yönlendirip, verimi yükseltmeyi hedefleyen hareketlerdir. Bunlar duruma göre takdir etme, ödüllendirme, ceza verme, teşvik etme gibi hareketler çalışma verimini ve çalışan motivasyonunu arttırabilmektedir. Yönetici kurum içinde oluşan motivasyon kaybının farkına varabilmeli, bunun sebeplerini araştırıp, bunları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yürütmeli, tekrarlanmaması için tedbirler almalıdır. Ancak bu süreçte çalışanlara emir vermek ya da sert talimatlarda bulunmak gibi olumsuz davranışlar sergilememelidir (Kılıç, 2015; 8).

Kişilerde motivasyon, insan davranışlarının temelinde olan ve o kişinin içinde doğan, uzun ömürlü bir başarı isteğidir. Motivasyon (Güdü), kişinin davranışlarını belirli bir amaca yönelten güçtür. Lider, kişideki bu motivasyonu yakalar ve ortak amaca yöneltir, başarı için onu geliştirir ve yönlendirir. İnsanları

motive edebilmek için, lider veya yönetici olan kişi, öncelikle kendisini tanımalı ve bilmelidir. Daha sonra sevk ve idare edeceği insanları tanımaya yönelmelidir. Bundan sonra, planlı, programlı, organize olmuş toplum içinde dengeleri koruyan ve zamanın iyi kullanıldığı bir çalışma yapılmalıdır (Kılıç, 2015; 8).

2.1.4. Stres(kriz) yönetimi

Kişilerin zihninde yoğun bir kaygı, bedenlerinde stres varken; çalışma performansları düşer, ilişkileri ve kişiler arası iletişimi zarar görür, moral ve motivasyonları azalma eğilimi gösterir (Çelik, 2014; 18).

Stres, kişi ve çevresi arasındaki ilişkideki olumsuz koşullardan meydana geldiğinden, stresin bireyin üzerindeki etkilerini azaltmaya çevrenin kontrolü ile başlanabilir. Stresin yönetilmesi ile eşdeğer olan bu olgu, kişinin çevresinin gözlemlenip, denetlenmesi ile kontrolü mümkündür. Stresi önlemeye çalışmada birçok yöntem geliştirilmekte ve kullanılmaktadır. Bunlar bireysel ve organizasyonel stresi önleyip, kurumun sağlığını koruma potansiyeline sahip felsefeleri içermektedir. Bunu uygularken yönetici veya liderin stres kaynaklarını kontrol altına alır yada ortadan kaldırır, stresin olumsuz etkilerini tamamen yok etmeye çabalar ve ekip üyelerini strese karşı daha güçlü hale getirmeye çalışarak, sıkıntılara karşı kişileri daha dirençli hale gelmelerini sağlar (Aydın ve Örnek, 2011; 215).

Organizasyonların yönetim aşamasında bir lider veya yöneticinin ekip üyelerinin içinde bulunduğu stresin farkında olması önemlidir. Günümüzde stresin birçok hastalığın nedeni olduğu bilinmektedir, iş yaşantısında da performansı negatif yönde etkileyen stres; lider veya yöneticinin gündeminde olmalıdır. Ekip üyeleri kendi içinde yaşadıkları yanlış anlaşılmalardan sonucu strese girebilecekleri gibi, liderin iş görme hususundaki aşırı beklentileri karşısında da strese girebilirler. ekip üyelerinin çalışma şevklerini kırdığı gibi özel yaşantılarını da olumsuz etkilemektedir (Kılıç, 2015; 6).

Ekip üyeleri stresli ortamda düşük verimle ve motivasyonla çalışırlar. Stresin kişi üzerindeki olumsuz etkilerinden biri de konsantrasyon kaybına neden

olmasıdır. Bu da iş kazalarının meydana gelmesine neden olmaktadır. Stresli birey işi algılamada sorun yaşayacağı gibi, stresin kişide meydana getirdiği anksiyete, gerginlik ve öfkenin diğer ekip üyeleriyle anlaşmada sorun yaşayacağı biline bir gerçektir. Bu da iş veriminin düşmesine, kişilerin işe mutsuz ve isteksiz gelmesine neden olacaktır. Bu gibi durumlarda yönetici veya lider sorunun kaynağını tespit edip çözmeli ve tekrarlanmaması için önlemler anmalıdır (Kılıç, 2015; 6).

Organizasyonlarda stresin kontrol altına alınması amacıyla yöneticinin uyması gereken bazı tavsiyeler:

- Ekip üyelerine yeterli istirahat süresi ayarlamak
- Sosyal ortamların genişletilmesi
- İş yükünün azaltılması amacıyla ast ve üstlere uygun görev dağılımının sağlanması
- Kişilere hobiler kazandırılması
- Rahatlama ve gevşeme tekniklerinin uygulanması
- Sosyal yaşantı ve iş yaşantısının ayrımının yapılması
- Ekip üyelerinin birbiriyle kaynaştırılması (Akgemci vd., 2010; 253).

2.1.5. Zaman yönetimi

Günümüz dünyasında her kesimden bireyin yaşadığı en büyük problem zamanın yetersiz oluşudur. ‘Şüphesiz ki zamanı iyi düzenleyemeyen bir birey, kaçınılmaz olarak stres altına girecektir (Baltaş ve Baltaş, 2002; 273).

Bireylerin zamanı kontrol altında tutamaması sonucunda anksiyete, panik ve düş kırıklığı gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkar. Bu yüzden organizasyonlarda zamanın iyi planlanması amacıyla zaman yönetimi yaklaşımı oluşturulmuştur. Bu oluşum da bazı ilkelerle var olmaktadır. Zamanın kontrol edilebilmesi, organize edilmesi ve planlanması bu ilkelerin başında gelir. Zamanın en etkili biçimde kullanılmasının bazı kuralları vardır: Kurum içinde gerçekleştirilmesi gereken tüm işlerin listelenmesi, görevlerin önem derecelerine göre sıralanması ve öncelikli

olanların belirlenmesi, yapılacak işlerin önem derecesine göre programlanması ve günlük işlerin belirlenmesidir (Aydın ve Örnek, 2011; 216).

Önceliğin önemli işlere verilmesi, işin önem derecelendirmesi yapılırken; ne yapıldığından çok niçin yapıldığı, gereksiz işlere fazla zaman ayrılmaması konuları dikkate alınarak yapılmalıdır. Organizasyondaki işlerin planlanması, kurumun hedeflerine daha emin adımlarla ve daha kısa sürede ulaşmasını sağlar. Bu planlama yazılı olarak ifade edildiğinde, ayrıntıların ve önemli noktaların gözden kaçırılma riski azaltır ve başarıya giden yolda önemli ölçüde destek sağlar. Ayrıca önemi ve önceliği olan işlerin ilk önce halledilmesi işin tamamında kolaylık sağlayacağı gibi, kontrolü de daha kolay hale getirir. Bu koşullar sağlandığında lider veya yöneticinin karşılaştığı tablo: Başarı tablosudur (Kılıç, 2015; 8).

Zaman baskısından kaynaklanan stresin önlenmesi için kullanılan zaman yönetim tekniklerinin öncülerinden olan Alan Lakein' in geliştirdiği tekniğe göre:

“Ne yapılacağına, hangi öncelik sırası içinde yapılacağına ve yapılacak işlerin daha kısa süre içinde nasıl yapılacağına ilişkin sistematik bir yöntem geliştirilerek yapılacak işlerin yazılması gerekmektedir. Liste bir yandan yapılacak işlerle uzarken, diğer yandan da yapılmış işlerle kısalmaktadır. Lakein, listede her bir maddenin önemli, orta derecede önemli ve önemsiz anlamına gelen bir simge ile işaretlenmesini ve önceliğin önemli işlerin yapılmasına verilmesini önermektedir”(Akt. Aydın, 2004; 59).

Stresin önlenmesinde zamanın iyi kullanılmasını sağlayan zaman yönetimi teknikleriyle anksiyete ve gerginliğin önlenmesi söz konusudur. Çalışma saatlerinin ekip üyelerinin sosyal yaşantılarına daha fazla zaman ayıracak şekilde düzenlenmesi, organizasyona bağlılığı, ekip üyelerinin motivasyonunun artmasını ve istekli çalışmalarını sağlamaktadır. Zaman yönetimini en iyi şekilde gerçekleştiren yönetici veya lider çalışanları stresten uzaklaştırdığı gibi, işin verimliliğinin de artmasını sağlamaktadır (Aydın ve Örnek, 2011; 217).

Liderin zamanı verimli ve ekili kullanımı; ekip üyelerinin kurumdaki işleri daha kısa zamanda yapabilmesi ve sosyal yaşantısına daha fazla zaman ayırabilmesi,

bununla birlikte ekip üyesinin motivasyonunun da artmasını sağlamaktadır. Görevlerin planlandığı zamanda yapılıp ertelenmemesi, belirlenmiş programa uyulması gerçekten önemlidir. İşlerde ertelemeye gidildiğinde; plansız, verimsiz, programsız ve güçsüz bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Erteleme zaman kaybını arttırdığı gibi, sıradaki diğer işlerin de zamanında yapılmasını engeller. Bu da biriken işlerin çalışanları strese sokmasına ve verimlerinin düşmesine neden olur. Başarılı bir yönetici veya lider organizasyondaki en önemli işleri kendisi yürütür. Önem derecesi daha az olanlarıysa ekip üyeleri arasında görev dağılımı yaparak paylaştırır. Organizasyonda kişilere verilen sorumluluk ve yetkiler, ekip üyelerinin yetenekleri doğrultusunda olmalıdır. Bu yeteneklerin etkili biçimde kullanılması için yönetici gerekli eğitimleri verip, destek olmalıdır. Lider yada yönetici işin tümünü kendi yapmaz ancak işin temel noktalarına hakim olduğundan organizasyondaki işlerin kontrolü sürekli sağlanabilir. Sonuç olarak bu da verim artışı ve başarıyı beraberinde getirir (Kılıç, 2015; 8).

Başarılı bir yönetici çalışmalar esnasında meydana gelebilecek aksaklıkları göz önünde bulundurarak ek zamanlar ayırması gerekmektedir. Zaman yönetiminin etkili yapılabilmesi için işlerin planlanması esastır. Bunu yaparken günlük, haftalık, aylık, senelik ve daha uzun süreli de planlama yapmak söz konusudur. Uzun süreli planlamaların küçük bölümlere ayrılarak gerçekleştirilmesi hem daha kolay hem de daha yararlıdır. Önceliğin günlük rutinelere verilmesi, belli bir sıralamaya göre yapılacak işlerin rapor edilip yazıya dökülmesi de önemlidir. Zaman yönetiminde yönetici veya liderlerin zamanlarının büyük bir bölümünü toplantılara ayırdıkları bilinen bir gerçektir. Ancak her toplantının önemli ve gerekli olduğu konusu tartışılır. Yöneticinin sıklıkla fazla önemi olmayan toplantılara katılması zamanının boşa gitmesinin en önemli sebeplerindendir (Kılıç, 2015; 8).

Organizasyondaki toplantıların ilgilendirdiği bireylerin toplantıya dahil edilmesinin sağlanması, toplantı verimi açısından önemlidir. Toplantılarda konunun bilgi verme amaçlı mı, eğitim amaçlı mı yoksa tartışma amaçlı mı olduğunun belirtilmesi ve gündemin önceden oluşturulması gerekmektedir. Girilen toplantılardan elde edilen kazanımlar raporlanmalı ve organizasyon arşivinde

saklanmalıdır. Eskiden edinilen bilgi birikimlerinden oluşan bir arşiv kurumun bilgiye ulaşmadaki süresini kısaltmakta ve zaman yönetimi açısından yarar sağlamaktadır. Ekip üyelerinin işe ayırdıkları zamanın azalması sonucu, kendi yaşantılarına ayıracakları zaman artacağından, daha şevkle ve mutlu çalışacaklardır. Zaman yönetiminde lider veya yöneticilerin zaman kaybına yol açabilecek sorunlardan bir diğeri de; astlarının çözmesi gereken problemleri üstlenmeleri durumudur. Bu zamanlarda yönetici ekip üyelerine; problemi ortaya çıkartan ve problemin büyümesine engel olamayan kişi kimse, çözüm sürecinde de o kişinin fazladan çaba harcayarak sorunu çözmesini, ancak çözüm sürecinde kaydettiği ilerlemeyi de göz ardı etmeden ilerlemesini sağlamalıdır (Şensoy, 2015, 100).

2.1.6.Teknoloji takibi

İyi Lider veya yöneticilerin kendilerini geliştirmek adına sürekli araştırmak, yeni bilgiler edinmek, iş hayatına yönelik yayınları gerek kitap gerekse internet ortamında takip etmek gibi yükümlülükleri vardır. Diğer bir deyişle lider veya yönetici kişi hayat boyu öğrencidir. Bu öğrenme sürecinde; işle ilişkili konferanslar, seminerler, eğitim programları gibi yollar izleyerek bilgi sahibi olur ve sürekli bilgilerini güncel tutarlar (Şirin, 2015; 95).

Günümüzde yöneticilikle ilgili birçok akım vardır. Bunlar: Toplam kalite yönetimi, bilgi halkalarının yönetimi, kalite yönetimi gibi kullanım ömürleri kısa, zamanla geçerliliği azalmış idari yöntemlerdir. Günümüzde yönetici veya liderler, özellikler her ekip üyesiyle ayrı ayrı karşılıklı görüşmelerin yapılamayacağı kadar büyük kurumların iletişimde son teknolojileri kullanmayı tercih etmektedirler. İlişkilerin güven ortamında sürdürülmesi bir bakıma ekip üyeleriyle yöneticinin daha sık iletişim halinde olmasıyla mümkündür. Organizasyonlarda bilginin sürekli güncellenmesinin devamlılığı söz konusudur. Sürekli gelişim gösteren bir kurumun meydana getirilmesi, ekip üyelerine bu yeniliklerin ve son teknolojinin aktarılması ve uygulamaya geçilmesiyle mümkündür (Kılıç, 2015; 6).

Günümüzde organizasyonların ihtiyaç duyduğu kişiler; geçmişte takılıp onu savunanlar değil, geleceğe odaklanabilenlerdir (Baltaş, 2013; 235).

Organizasyonlarda ekip üyeleri arasında teknolojik uygulama ve gelişmelere ilgisi olan kişi işin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan sıkıntıları, teknoloji desteğiyle çözümlenmek için farklı yollar ararlar (Şensoy, 2015; 199).

Günümüzde sürekli yenilenen ve kendini güncelleyen, yeni yatay organizasyon biçimi eski hiyerarşik yapıdan sıyrılmıştır. Bu organizasyonlarda tek yönetici yoktur. Cezalandırma sisteminden uzak bir anlayışla yönetim mevcuttur. Aksine ekip üyeleri ödüllendirilir. Bu kurumlarda ekip üyelerinin dürüst tutumları, güven ortamının oluşturulmasında en büyük etkidir. Karşılaşılan sıkıntılar dayanışmayla ortadan kaldırılır bu da kurumdaki kararlara ekip üyelerinin katılımının artmasıyla olur. Grup çalışmasının ön planda olduğu bu organizasyonlarda belirlenen hedefe, ortak amaçları yönünde bilgili ekiplerin çalışmalarında sorumluluk ve yetki sahibi olduklarından eski yapıya göre çok daha özgürdürler (Kılıç, 2015; 15).

Günümüzde teknolojiye hakim olmak ve işlerin yürütülmesinde kullanmak yönetici veya lidere büyük avantajlar sağlamaktadır. Organizasyonda bilgi akışının hızlandırılması, ekip üyelerinin iletişiminin kuvvetlendirilmesi, bütçe hesaplaması, ihtiyaçların en uygun fiyatlı ürünlerle karşılanmasındaki fiyat karşılaştırmalarının yapılması çok kolaylaşmaktadır. Kuruma getirilmek istenilen teknolojik sistemin basit, kullanışlı karmaşadan uzak, işlev odaklı olması önemlidir. Yöneticilerin eski sistemde direktmesi organizasyon için uygun değildir. Lider veya yönetici teknolojiyi kullanmada konunun uzmanı kişi veya kişilerden gerek bilgi gerekse yardım ve eğitim almalıdır. Zaman yönetiminde oldukça etkisi olan işlerin teknoloji ile yürütülmesi ile kurumun sisteminin otomatik hale getirilmesi ve lüzumsuz basamakların atlanmasını sağlayacağından, verimli çalışmayı da arttıracaktır (Kılıç, 2015; 16).

Özkalp teknolojinin organizasyonlar için gerekliliğini “Bilgi teknolojileri geleneksel kalıplar içindeki örgütsel yapıları ve örgüt davranışlarını etkileyerek yeniden şekillendirmektedir. Artık yapılan birçok iş dijital beyinlere aktarılmakta insanların kendi beyinlerini kullanarak yaptığı işlerin sayısı ise azalmaktadır.” şeklinde vurgulamıştır (Özkalp vd., 2013; 28).

2.1.7.Bütçe Planlaması

Işık ve Mutlu'ya göre; "Sağlık hizmetlerinin temel amacı bu alanda sorunların giderilmesinde bir ihtiyaç ortaya çıktığında gereken mal ve hizmet sağlamaktır." (Işık ve Mutlu, 2012; 73) İyi bir yönetici bu mal ve hizmetin sevk ve idaresini, mali hesaplamaları yapmada başarılıdır. Bütçe planlaması kurum hedefleri doğrultusunda ülkenin iktisadi ve sosyal yapısı baz alınarak değerlendirilmelidir. İnsan haklarına verilen değer, din alanındaki yönelmeler, sendikal etkinlikler, sağlık sistemlerine temel yaklaşım göz önünde bulundurularak yapılmalıdır (Işık ve Mutlu, 2012; 71)

Organizasyonların bütçesinin düzenlenmesi, rapor edilmesi sayman ve muhasebe biriminin görevidir. Fakat etkin bir lider veya yönetici gelir ve giderlerin denetlenmesine önem verir. Günlük rutinleri ve daha az önemli işlerin ekip üyelerince yapılmasını sağlayan Lider veya yönetici, bütçeleme gibi önemli görevlerin de denetlenmesine zaman ayırmış olur. Liderin ekip üyelerine devrettiği işlerde de kontrolü elden bırakmaması, ilerde meydana gelebilecek istenmeyen durumların kontrolünün ve önlem alınmasının sağlanması söz konusudur (Kılıç, 2015; 21).

Organizasyonlarda güçlü ekonomi devamlılığı sağlar. Başarılı bir lider muhasebede temel noktalara hakim olmalıdır. Bütçenin planlanma aşamasında karşımıza çıkan en büyük hata geçen yılın bütçesinin örnek alınmasıdır. İyi bir lider veya yönetici eldeki kaynaklarının değerlendirmesini yaptıktan sonra organizasyon hedefleri doğrultusunda yeni bir bütçe hazırlar. Bütçelemede öncelikle temel ihtiyaçların dikkate alınması esastır. Öncelikle organizasyonun gelirleri giderlerinden çok ya da eşitse, bu planlamanın doğru yapıldığı anlamına gelir. Ancak kurumun giderlerinin gelirlerinden fazla olduğu yönetim biçimlerinde, organizasyonu iflas durumuna gelmesi söz konusudur (Kılıç, 2015; 22).

2.2.Lider ve yönetici arasındaki temel farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları hep birbirine yakın olarak düşünülmesine rağmen eşanlamli sözcükler değildir. Liderlik kişileri etkileyip harekete geçirme odaklıyken yöneticilik kariyerin bir parçasıdır. Lider sürekli kurallara bağlı çalışmaz birçoğunda kuralları kendi belirlerken yönetici organizasyon kurallarına uygun çalışır. Lider hedef belirlerken yönetici önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeyi sağlar. Liderin görev tanımı yokken yöneticinin organizasyonca belirlenmiş görev tanımı vardır. Lider organizasyonun dış çevre yapısı ve dinamikleriyle ilgilenirken yönetici iç yapı ve dinamiklerle ilgilenir. Lider doğru işi yapan kişiyken yönetici işleri doğru yapan kişidir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014; 132).

Lider kişi bir ekibi belirlediği amaç çevresinde toplayabilen, kişileri hedefe yöneltebilen, kitleleri peşinden sürükleyebilen ve onları bilgi donanımıyla harekete geçirme yetisine sahiptir. Liderlik olgusunda temel kural, diğer kişileri etkisi altına alma ve belirlenen davranışın gerçekleştirilmesinde kişilerin yönlendirilmesidir. Lider ekip üyelerine, belirlediği organizasyon hedef ve amaçlarına nasıl ulaşılacağı hususunda rehberlik edebilen kimsedir. Yönetici, organizasyon tarafında o makama getirilmiş, başkaları adına görev alan, hedef belirlemede etkin rolü olmayıp önceden konulmuş hedeflere ulaşmayı planlayan, işleri organize eden, işlerin iyi bir şekilde halledilmesini sağlayan ve bunları denetleyen kimsedir. Yöneticinin yönetim sisteminde ödüllendirme yada cezalandırma esastır. Yöneticilik uygun pozisyon ve konum olarak nitelendirilirken, liderlik belli bir zaman diliminde olgunlaşan bir süreçtir (Çetin, 2008; 24).

Literatürlerde kurumsal hedef ve amaçları gerçekleştirmede belirleyici olan yöneticilik ve liderlik kavramlarının arasında ayrım olduğunu savunan görüş ve düşünceler vardır. Liderlikte yöneltmek ve etki altına almaktan söz edilirken, yöneticilikte sorumluluk almak, önceden belirtilen görevleri yerine getirmek ve işlerin yürütülmesinden bahsedilmektedir (Canpolat, 2012; 27).

Liderler, ileriye görebilen, uzun vadeli düşünebilen, kriz sonrası yaşanabilecekleri tahmin edebilen kimselerdir. Liderler yönettiklerin kurumun tek alanıyla sınırlı kalmaz, tüm bölümlerin birbirleriyle etkileşimlerinden haberdar olur ve her zaman kendi departmanının ötesine geçmeye çabalarlar. Gelişime açıktırlar ve yenilikçi yönetim tarzını benimserler. Liderler vizyon oluşturmada başarılı, organizasyonun değerlerinin farkında ve paylaşımcı, ekip üyelerinin motivasyonunu önemseyen kimselerdir. Liderin tartışma gerektiren gergin durumlarda kendini ve fikirlerini savunacak üst düzey politik becerilerin yanı sıra içinde buldukları sıkıntılı süreçte, çözüm için hiçbir şey yapmama durumunu kabullenmezler (Çetin, 2008; 24).

Yönetici, başında bulunduğu kurumun planlama, örgütleme, yürütme, kontrol ve iletişim gibi yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği hususunda sorumlu ve yetkili kişidir. Lider kimse ise tüm bunların yanı sıra çalışanların motivasyonunun yüksek seviyeye çekilmesi, organizasyonun vizyonunun belirlenmesi gibi konularla da ilgilenir. Bilinen bir gerçekte kişilerin yönetilmekten çok, yönlendirilmekten hoşlandıklarıdır. Şimdiye kadar dünya yöneticisi gibi bir kavramlar karşılaşmadık ancak dünya lideri sözünü sıkça duyduk. Aynı mantıkla yola çıkıldığında; parti lideri, politik lider, sendika lideri, dini lider gibi kavramların da özünde yönetmek değil yönlendirme düşüncesi yer almaktadır. Liderin en belirgin özelliklerinden biri de ekip üyelerini yönetmeye değil kendini yönetmeye odaklanmasıdır. Bu da kişinin liderliğe giden yolda sahip olması gereken bir özelliktir (Çetin, 2008; 24)

Yöneticinin temelinde emir verme, kurullar, otorite, prosedürler, kontrol, rasyonellik gibi kavramlar vardır. Liderinse temelinde kurumsal değerler, yaratıcılık, belirsizlikleri ortadan kaldırabilme becerisi, duygusallık, risk alabilme, meydan okuma gibi kavramlar ağır basmaktadır. Liderlikte ekip üyelerinin fikir ve duygularını belirlenmiş bir amaca yönelik etkileme düşüncesi vardır. Bu düşünce lideri yöneticiden ayıran bazı yetenek, özellik ve güce sahip olmasıyla gerçekleştirilebilir (Canpolat, 2012; 27).

Yönetici yetki ve gücünü bulunduğu mevkiden ve kanunlardan alırken, lider gücünü ilkelerinden, değerlerinden, yeteneğinden ve karakterinden almaktadır. Yönetici organizasyonun mevzuatı, hedefleri, ilkeleri ve amaçlarına bağlılık gösteren kişidir. Liderse bu unsurlara ek olarak organizasyonun hedef ve politikalarında değişikliklere gidebilen kimsedir. Liderlik biraz sıradışı düşünmeyi gerektiren bir olgudur. Özünde geçmişten günümüze alışlagelmiş ve organizasyonun emrettiklerinden farklı olan güç kaynaklarıyla alakalı bir etkinin olduğu bir gerçektir (Canpolat, 2012; 27). Vural liderlik ve yöneticiliği değerlendirdiğinde:” Liderler karışıklık, yenilik ve değişim olarak düşündüğümüzde, yöneticileri durağan, işlerin yolunda gitmesini sağlayan veya organizasyon yapan kişiler olarak düşünebiliriz.” Sonucuna ulaşmıştır (Vural, 1997; 19).

Organizasyonel yapılanmada yöneticiler kurumun önceden oluşturulmuş sistemine, kurallarına, denetimine ve önceden belirlenmiş koşullar çerçevesinde eyleme geçmeyi önemserken, liderler etkili bir iletişim ortamının oluşturulması, yeni düşüncelerin meydana getirilmesi ve işleme konmasını sağlayan kişidir. Bunlardan yola çıkarak var olanı koruyup, denetleyen yönetici; ama kurumda değişikliği planlayan ve gerçekleştirilmesini sağlayanında lider olduğu ortaya çıkmaktadır. Liderliğin oluşumunda biçimsel organizasyon kavramının varlığı ilk öncelik değilken, yöneticilik başlı başına biçimsel örgütlenme kavramıyla özdeşleşmektedir. Bu farklılıkların dışında lider ve yönetici arasındaki ortak özellik; organizasyondaki kişi veya grupların belli hedefe varmak için onları yönlendirme ve yönetme konusunda çalışma yürütme çabasıdır (Canpolat, 2012; 27).

Günümüzde ve gelecekte organizasyonlarda daha çok liderlere ihtiyaç duyulacaktır. Kurumların başarılı bir liderleri olmadan, sadece organizasyondaki sistemin sürekliliğini koruyan veya çok az yada hiç risk olmadan kurumsal faaliyetleri sürdürmeyi hedefleyen yöneticilik kavramıyla değişen, gelişen mevcut örgütler arasında varlığını devam ettirmesi söz konusu değildir. Bu sebeple ‘lider’ ve ‘liderlik’ kavramları eskiye göre günümüzde çok daha önemsenmekte ve fazla değer görmektedir (Tengilimoğlu, 2005; 4).

3. HEMŞİRELİK KAVRAMI

Türk Hemşireler Derneği'nin eğitim komisyonunun 1981 de yaptığı hemşirelik tanımına göre; “ Hemşirelik bireyin ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma geliştirme ve hastalık halinde iyileştirme amacına yönelik, hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden; ve bu hizmetleri yerine getirecek kişilerin eğitiminden sorumlu, bilim ve sağlıktan oluşan bir sağlık disiplini” (Akt. Akça Ay, 2008; 47).

Türk Hemşireler Derneği Eğitim Komisyonunun tanımına göre hemşireliğin önemli nitelikleri arasında:

- Önce sağlığın korunmasına, sonra da hastalığın iyileştirilmesine yönelik sağlık hizmeti sunulması
- Sağlık hizmet sunumunun belli bir süreçte sistemli şekilde uygulanması
- Sağlık hizmeti kapsamında bakım verilmesine ek olarak eğitim verilmesinin de en az sağlık bakım hizmeti kadar önemli olduğunun bilinmesi
- Hemşirelik mesleğinin birey, aile ve toplumların sağlık bakım ihtiyaçlarından doğan ve multidisipliner bilim ve sanattan meydana gelen bir meslek olduğu bilinmektedir.

Türk Hemşireler Derneği'nin tanımladığı hemşirelik mesleği aslında günümüzde hastalık ve sakatlık kavramlarından sağlık kavramına doğru değişim göstermektedir. Bu farklılaşımında hemşireliğin amaçları vardır. Bunlar: Mevcut sağlığı korumak, hastalık oluşmaması için önlemler almak, bireylerin sağlıklı olma durumunu sürdürmek ve mevcut sağlık durumlarını yükseltmek, hastanın kaybedilmesi gibi üzüntülü, sıkıntılı ve stresli durumlarda hastanın aile ve yakınlarını desteklemektir (Akt. Akça Ay, 2008; 48).

Hemşirelik dalında çok önemli çalışmaların yürütülmesine katkı sağlayan Virgine Henderson (1960), hemşireliği; "Hemşireliğin bütün amacı, hastalıklı veya sağlıklı olma durumunda yeterli enerjileri, istekleri yada bilgi birikimleri olsaydı dışarıdan yardıma ihtiyaç duymadan gerçekleştirebileceği, sağlığa, tedaviye ve

tibben çaresiz kalındığı durumlarda hak edilen şekilde huzurlu bir ölüme yardımcı olmayı sağlayan etkinliklerin yapılmasına yardım etmeyi içeren bir disiplindir'' diye tanımlamıştır (Atabek vd., 1996; 2).

Virgine Hendrerson hemşireliği tanımlarken bilimsel yönünden çok sanatsal yönüne değinmiştir. Günümüzde hemşirelik kavramı ise, hemşire ve birey arasındaki iletişimde sağlık ve hastalık durumlarının ortaya çıkarttığı bakım ihtiyaçlarının tümünü ele alan bilimsel yaklaşımları da içermektedir (Atabek vd., 1996; 2).

Uluslararası Hemşirelik Konseyi' nin (ICN: International Counsel of Nursing) Hemşirelik Tanımına göre; hemşirelik birey, aile, grup ve toplulukların sağlığının korunması, geliştirilmesi, hastalık durumunda tedavi ve bakım sağlayıp iyileştirilmesi ve hastanın sağlık durumunu eski haline döndürmeyi amaçlayan rehabilitasyonunun sağlanmasını kapsayan bir meslektir. Bunun yanı sıra hemşire sağlık profesyonellerinin tedavi edici ve eğitimsel sürecinin planlanması ve bunların geliştirilip uygulamaya konulmasında görev alır (Atabek vd., 1996; 2-3).

3.1.Türkiye’de Hemşireliğin tarihsel süreci ve gelişimi

Hemşirelik mesleğinin geçmişi eski çağlara kadar dayanmaktadır. O dönem kalıntıları incelendiğinde diş çekimi, amputasyon, kafatasının cerrahi anlamda açıldığı gözlemlenmiştir. O dönemde bakım verici rolü ön planda olan hemşirelik, yıllar içinde teknolojinin gelişimiyle yalnızca hasta bakım odaklı olan hemşirelik mesleğinin uygulama alanı genişleyip, bakım verici rolünün yanında tedavi edici ve rehabilite edici yönlerinin ortaya çıktığı bilinmektedir. Tarihte hasta bakımı ve tıpla alakalı konularda Mısırlılar epey katkı sağlamışlardır. Tıptaki katkıları günümüze kadar gelen Hipokrat(M.Ö. 460-370), tıpta o yıllarda bilinen büyü kavramının yerini bilimin alması gerektiğini vurgulamıştır. O tarihte kadınlar ilk kez antik Yunan dönemi sırasında hasta bakımına katılıp sağlık hizmeti sunuyorlardı (Abbasoğlu vd., 2000; 5).

Birçok dinin ortak işlediği temanın insan sevgisi, hastalara şevkat gösterme gibi konular olduğu bilinirken. Musevilerin hasta bakımı, ebelik ve hekimlikle ilgili

bilgilere Tevrat'tan ulaştıkları bilgisi edinilmiştir. İsraililer sağlığın Tanrıdan geldiğine inandıklarından onla ilgilenen kimselerin kutsal, saygın kimseler olması gerektiği inancındaydılar. Ortaçağ Avrupa'sında Hristiyanlar klise ve manastırlarında yabancı, hasta ve yoksullara Dakon(erkek manastır çalışanı) ve Dakonesler(kadın manastır çalışanı) aracılığıyla yardım edip ev ziyaretlerinde buldukları bilinmektedir. Müslümanlarda ilk yaralı ve hasta bakımı için kadın topluluğu Hz. Muhammed zamanında başlamış, ancak o dönem hastaların yemeklerini yedirip onların günlük işlerine yardım etmekten daha ileri gidememişlerdir. Osmanlıda hasta bakımı ve sosyal yardım işlerinde gönüllü kadınları çalıştığı bilinmektedir. Osmanlıda soylu kadınların şifahaneler açtığı ama hemşirelikle ilgili eğitim veren kurumlar olmadığı için mesleğin o dönemde de gelişmediği bilinir. Ancak modern hemşireliğin kurulması ve geliştirilmesi yani bugünkü hemşireliğin temellerinin atılması Cumhuriyetin kurulmasıyla başlamıştır. Bunu 18. Yy da sanayi devriminin yarattığı sosyal değişimlerin hemşireliğin değişimi ve gelişimine de katkıda bulunduğu bilinmektedir (Abbasoğlu vd., 2000; 8).

1880 yıllarında hastanelerin kötü fiziksel koşulları, hastaların kötüleşen durumları, anestezinin daha tam kullanılmaması, kötü hijyen koşulları, savaşlarda yaralanan askerlerin durumu vb. olayların küçüklüğünden beri hasta ve yardıma muhtaç kimseler yardım etme arzusuyla dolu Florance Nightingale; hemşireliğin gelişimine büyük katkıları olan, hemşirelikte eğitim ve hemşirelik uygulamalarını vurgulayan, hemşirelikte ilk bilimsel yaklaşımı oluşturan bir liderdir. Nightingale hemşireliğin ilk kuramcısı olması sebebiyle de meslekte çok önemli yeri vardır (Torun, 2008; 93).

Akça Ay'ın araştırmalarına göre: "Türkiye de Florance Nightingale'den önce, Anadolu Selçukluları zamanında kadın sağlık alanında etkin rol almış, devrin sultanları birçok sağlık kuruluşu açmıştır. Ancak Osmanlı ordusunda, kadın evine ve tesettüre mecbur edildiği için, hasta bakımı ve yara pansumanı askerler öğretilmiştir" (Akça Ay, 2008; 48).

Türkiye de modern hemşireliğin temelleri I. Dünya Savaşından sonra atılmaya başlanmıştır. Trablusgarp ve Balkan savaşlarında hasta bakım gereksinimi

ortaya çıkmış bu yüzden Dr. Besim Ömer Paşa Kızılay derneğinin açılmasının ihtiyaçtan doğan bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir. İlk kez İstanbul'un Kadırga hastanesinde altı ay süreyle hasta bakım kursuna gönüllü katılımın olduğu kurs açılmıştır. 1912 yılı Türkiye de hemşirelik mesleğinin ilk başlama yılı olarak kabul edilmiştir. Türkiye de ilk açılan hemşirelik okulları; Amira Bristol Sağlık Lisesi (hastabakıcı dershanesi), Kızılay Özel Hemşirelik Lisesi(1925, Cumhuriyet döneminin ilk hemşire okulu), Askeri Hemşire Okulu(1939, ilk askeri hemşire okulu), Tevfik Sağlam Hemşire Lisesi(Verem Savaş Derneği,1943, ilk tüberküloz hemşiresi yetiştiren okul), Sağlık Bakanlığına Bağlı Hemşirelik Okulları(1946)(ortaokuldan sonra 4 yıl eğitim süresi)ve Hemşirelik Yüksek Okulları(Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu, 1955),bu yüksekokul Türkiye'de hemşireliğin üniversite bazında eğitiminin öncüsü olarak bilinir (Abbasoğlu vd., 2000; 11).

Hemşirelik mesleğinde en önemli eğitimsel gelişim 1996 da tüm hemşirelik eğitimi veren lise ve dengi okulların üniversitelere devredilerek, hemşireliğin mesleki eğitiminin üniversite bazında olmasının sağlanmasıdır (Akça Ay, 2008; 49).

3.2.Hemşirenin görev ve işlevleri

Hemşirelerin görevi toplumun en küçük birimi olan insandan başlayarak, aile ve toplulukların yaşadıkları ve çalıştıkları zorlu ortamlarda fiziksel, emosyonel ve sosyal yönlerinin belirlenmesinin sağlanmasıdır. Hemşireler bu görevini yerine getirmek amaçlı; birey, aile ve toplumların sağlık durumlarının korunması, geliştirilmesi, hastalık oluşmaması adına önlemlerin alınması ve hastalık olduğu durumlarda tedavi ve bakım uygulamalarına katılması, tedavi sırasında bakım planı oluşturması ve bu planın takibinin sağlanması, hastalık sonrası hastanın rehabilitasyon sürecinin planlanması işlemlerini takip eder (Arabacı, 2012; 8).

Birey, aile ve toplum sağlığının korunmasında, hastalık halinde iyileştirilmesinde ve sağlığın geliştirilmesinde çok önemli yer tutan hemşirelik mesleğinin bilinçli ve istekli şekilde tercih edilmesi, hemşirelikte meslek bilincinin oluşumunda önemli yer tutar (Akansel vd., 2008; 10).

Hemşirelik bireylerin doğumundan ölümüne kadar tüm süreçte etkin rol oynayan bir meslektir. Kişilerin sağlık, doğum, hastalık ve ölüm gibi olaylarının, kişiler üzerinde onların ruhsal, fiziksel ve sosyal yönlerine etkisini değerlendiren ve bu süreçlerde etkili olan kişilerdir. Hemşireler bireyden topluma uzanan büyüklü küçüklü her grubun sağlık bakım gereksinimlerinin her basamağında etkin rol oynarlar. Hemşireler bireylerin yalnızca sağlık gereksinimlerini değil özgüven sağlama ve gelecek planlama gibi kişisel becerilerinin gelişimine de katkı sağlarlar (Arabacı, 2012; 9).

Hemşirelerin üstlendiği bazı rol ve sorumluluklar vardır. Bunlardan ilk aklı gelen geleneksel bakım verici rolüdür. Ancak günümüzde bu rol yerini çağdaş hemşirelik rolüne bırakmaktadır. Bu geçişe neden olan bazı etmenler vardır; bunlardan ilki değişen teknolojik gelişmeler ve bilimin her geçen gün kendini yenileme gereksinimidir. Değişen nüfus yoğunluğu, hastaların değişen bakım gereksinimleri, değişen yasal prosedürler, hastaların hastalıktan korunmaya özen göstermesinin artışı, insan haklarının kapsamının genişletilmesi, hemşirelik etiğinin değer kazanması gibi hususlar yer alır (Akça Ay, 2008; 50).

Sağlık kurum ve kuruluşlarında her sağlık personeli diğer sağlık profesyonelleriyle işbirliği içinde çalışmalıdır. Hemşireler sağlık çalışanlarının yanı sıra sağlık dışı diğer meslek gruplarıyla da iletişim halindedir. Hemşirelik; birçok bilimsel araştırmanın, multidisipliner çalışmaların, tıbbın yanı sıra sosyal bilimlerin de sentezlenerek belirlenmiş bilgi beceri ve uygulama tekniklerden oluşmuştur. Hemşirelik mesleğinin sağlık uygulamaları sırasında kendine has bilgi, beceri, donanım ve uygulamaları içerir. Hemşirelik kişiler arası ilişkilerin ve etkili iletişimin etkin kullanıldığı, el becerici, teorik ve pratik bilgilerin harmanlandığı ve uygulamalara katıldığı bir sanat ve bilim dalıdır. Sağlık sistemleri içinde hemşirenin uygulayıcı rolü büyüktür. Sağlık bakım hizmeti sunarken kendisine verilen yetkileri en iyi şekilde kullanıp, sorumluluk bilinci taşımaktadır. Hemşire sürekli değişen ve gelişen bilime kayıtsız kalmayıp, özerk hemşirelik uygulamalarını sürekli güncellemek durumundadır (Arabacı, 2012; 9).

Hemşireler görev ve işlevlerini yerine getirirken üstlendikleri bazı rolleri gerçekleştirirler. Mesleğinde başarı sağlamış hemşireler sağlık uygulamalarındaki yanlış veya eksikleri tespit edebilen, doğru bilgi ve uygulamayla değiştirebilen, hasta ve hasta yakınlarının haklarını koruyabilen, çok yönlü iletişimi benimseyen, hasta tedavi bakım ve eğitimini planlayabilen, topluma ailelere bireylere sağlık danışmanlığı yapabilen, ileri seviye uzmanlık bilgi ve becerileriyle donanmış, koordinasyon görevini başarıyla gerçekleştiren kimselerdir (Akça Ay, 2008; 50).

Hemşire yönetim, eğitmenlik, araştırma ve uygulama alanlarında gelişimine ve öğrenimine devam etmek adına kendi ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları gidermek için planlama yapıp harekete geçme sorumluluğunu taşır. Hemşirenin toplumda üslendiği misyon onun işlevlerini oluşturur. Bu işlevler ister hastane içinde olsun ister okul, cezaevi, işyeri ve ya mülteci kampı olsun fark etmez. Yer, zaman, mekan gözetmeksizin hemşire vereceği sağlık bakımında değişiklik yapamaz. Hemşirelik işlevleri uluslar arası platformlarda da değişmez, ülke mevzuatlarında hemşirelikle alakalı bölümler bulunmalıdır (Arabacı, 2012; 10).

Hemşirelik mesleği kişiler arası iletişimin yoğun şekilde kullanıldığı bir sağlık disiplini. Hemşirelerin ast ve üstleriyle, diğer sağlık çalışanlarıyla, hastane bünyesinde çalışan sağlık dışı personelle, hasta ve hasta yakınlarıyla yoğun bir etkileşim içinde olduğu bilinmektedir. Hemşirelikte kişiler arası ilişkileri şekillendiren bazı davranış biçimleri söz konusudur. Bunlar: pasif, saldırgan, manipulatif ve atılgan davranışlardır. Hemşirelerin bir kısmı özgüveni eksik, kendi düşüncelerini benimsemek ve ifade etmekten yoksun, kendisiyle ilgili kararları diğer ekip üyelerine bırakan, iyi izlenim bırakamama ve bilgisiz görünmekten çekinen pasif davranışı benimserler (Yaman Efe, 2007; 70).

Birtakım hemşireler ise kendi düşüncelerini ekip üyelerininkinden üstün tutar, kendilerine fazla değer verip başkalarının kararlarını da kendileri verme eğiliminde olup kişilere zarar veren saldırgan davranışı benimserler. Diğer yandan bazı hemşireler ekip üyelerinin düşüncelerine saygılıymış gibi davranıp içten içe farklı duygular besleyen, kendi görüşlerinden çok başkalarının fikirlerinin arkasına saklanan, başkalarının enerjisini sömürerek amaçlarını gerçekleştiren ve

sinirlendiklerinde farklı hilelerle gizlice intikam almayı tercih eder ve manipülatif davranışı benimserler. Hemşirelerin sergilediği bir başka davranış biçimi de atılgan davranıştır. Bu davranışı benimseyen hemşirelerin özgüvenleri tam, ekip üyelerinin görüşlerine saygılı, haklarını savunmada başarılı, stres yönetiminde etkilidirler (Yaman Efe, 2007; 71).

3.2.1. Hastanede hemşirelik hizmetleri müdürlüğünün görevi

Günümüz çağdaş hastane yönetim ilkelerine ve sağlık kurum veya kuruluşunun amaç ve hedefleri doğrultusunda, hastanenin hemşirelik tedavi, bakım ve rehabilitasyon hizmetlerinde organizasyonun yapılması, plan ve programlama yapılması, uygulanması ve uygulamaların denetlenmesi işlerinin yürütülmesini sağlarlar. Hemşirelik hizmetlerinin organizasyon yapısının oluşturulması, bu yapının her basamağında görev alan hemşirelerin görev tanımlarının belirlenmesi, kişiler bildirilmesi, tedavi ve bakımı standartlarının belirlenmesi ve yürütülmesi gibi görev ve sorumlulukları vardır (Özdem, 2015; 1).

3.3. Üst orta ve alt düzey yönetici hemşireler

Yönetici hemşireler ile ilgili yöneticilik niteliklerini sayarken organizasyonda tüm kademe yöneticilerini dikkate almak gerekir. Organizasyon kademelerine göre yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler; alt kademe yönetimde, teknik ve iletişim becerisi, orta kademe yönetimde, beşeri ilişkiler, analitik ve karar verme becerisi, üst kademe yönetimde ise kavramsal beceri söz konusudur (Efil,2010: 29).

Türkiye Resmi Gazetesinde 2010'da yayınlanan Hemşirelik Yönetmeliğinde alt, orta ve üst düzey yöneticilerden; başhemşire, gözetmen hemşire ve sorumlu hemşire olarak görevlendirilmek için belirlenen koşullar belirtilmiştir. Bunlar:

Başhemşire madde 9 – (1) Başhemşire olabilmek için hemşirelikte en az lisans eğitime sahip olmak gerekir. Ancak

kurum/kuruluşta, hemşirelikte lisans eğitimine sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de gevlendirme yapılabilir.

(3) Gözetmen hemşire: Başhemşirenin görevleri normal mesai dışında ve resmi tatil günlerinde gözetmen hemşire tarafından yürütülür. Bu hemşireler meslekte 5(beş) yıl deneyimli, lisans mezunu hemşireler arasından başhemşire tarafından seçilir ve görevlendirilir. Ancak, kurum/kuruluşta, hemşirelikte lisans eğitimine sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir.

Sorumlu hemşire madde 10 – (1) Sorumlu hemşire yatan hasta üniteleri/klinikleri, yoğun bakım üniteleri, ayaktan tanı ve tedavi birimleri, acil, evde bakım gibi alanlarda hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinde başhemşireye karşı sorumlu olup, öncelikle ilgili alanda uzman hemşireler, yoksa 3() yıl deneyimli ve hemşirelikte lisans mezunları arasından başhemşire tarafından görevlendirilir. Ancak, kurum/kuruluşta, hemşirelikte lisans eğitimine sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir. Sorumlu hemşire görevlendirildiği alanda öncelikle gündüz mesai saatlerinde görev yapar (Türkiye Remi Gazetesi, No: 27515, 2010; 3).

3.3.1.Üst düzey yönetici hemşire

Sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlarda belirlenmiş hedef ve amaçlar doğrultusunda, hedefe ulaşma amacıyla, hasta tedavi ve bakımı için ihtiyaç duyulan hemşirelik hizmetlerinin en iyi şekilde uygulanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesinde görevlendirilmiş kişidir. Üst düzey yönetici diye adlandırdığımız yönetici hemşireler sağlık politikalarının belirlenmesi, planlanması ve uygulanmasında aktif ve etkin rol oynarlar. Özellikle sağlık hizmetlerinin hastalara tedavi ve bakım şeklinde, hasta yakınlarına bilgilendirme ve taburculuk eğitimi şeklinde sunulması sırasındaki uygulamaların düzenlenmesinden sorumlu kişidir. Hemşirelik hizmetleri yönetiminde en üst basamağı oluşturur. Bu durum ‘stratejik düzey’ olarak adlandırılır. Üst düzey yönetici hemşirenin en yüksek seviyede yönetsel yetenekleri olmalıdır. Sağlık kurum ve kuruluşuna göre farklı adlandırılan

üst düzey yöneticilere bazı kurumlarda başhemşire yada başhemşire yardımcısı bazı kurumlarda ise hemşirelik hizmetleri müdürü denmektedir (Özdem, 2015; 3).

3.3.2.Orta düzey yönetici hemşire

Üst düzey ve alt düzey yöneticilerin dengelenmesini sağlayan orta düzey yöneticilerdir. Üst ve alt düzey yöneticilerin uyumlu çalışmalarını destekleyici yapıları vardır. Bir başka deyişle ‘Koordinatif düzey’ olarak adlandırılır. Orta düzey yönetici hemşireler, sağlık hizmet sunumunda eldeki maddi ve beşeri kaynakların planlanıp, birimler arası işbirliği anlayışını benimseyerek, sağlık kurum veya kuruluşunun sağlık bakım politikalarının oluşturulması hususunda önemli rol oynar. Ancak bu konuda en büyük yetki üst düzey yöneticininindir. Orta düzey yönetici hemşire hasta bakım hizmeti sunan meslektaşlarına yardım ve destek sağlamanın yanısıra, bu hizmetlerin yönetilmesini sağlar. Sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşların belirlediği amaçları ve sağlık politikalarıyla doğrudan, hasta bakım hizmetleriyle ise dolaylı olarak ilgilenir. Supervisor sorumlu hemşireleri orta düzey yönetici hemşire sınıfına girmektedir (Özdem, 2015; 3).

3.3.3.Alt düzey yönetici hemşireler

Sağlık hizmet sunumundan direkt sorumlu hemşireler, alt düzey yönetici hemşirelerdir. Hastaların tedavi, bakım, rehabilitasyon ihtiyaçlarının yönetilmesinden birinci derecede sorumlu kişilerdir. Hemşirelik hizmetleri müdürünün veya başhemşirenin ve başhemşire yardımcılarının kendisine tebliğ ettiği vazifeyi alt düzey yönetici konumundaki hemşirenin yerine getirmek zorundadır. Alt kademe yönetim ‘operasyonel düzey’ denir. Sağlık kurum veya kuruluşunun hedefleri doğrultusunda hastane amaçlarını yerine getirmede payı azımsanmayacak kadar büyüktür. Alt düzey yöneticinin hastanenin sağlık politikalarını desteklemesi beklenir. Alt düzey yönetici hemşireler, üst ve orta düzey yönetici konumundaki hemşirelerin planlarını, fikirlerini ve hayata geçirme konusunda sorumlu ve yetkili kişilerdir. Alt düzey yönetici hemşireler, ekibin diğer üyeleri ve hemşirelik bakım ve

tedavi hizmetleri arasında köprü oluşturmaktadır. Alt düzey yönetici hemşirelere klinik sorumlu hemşireler örnek gösterilebilir (Özdem, 2015; 7).

Yiğit alt düzey yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını incelediğinde bazı çıkarımlar elde etmiştir: Alta düzey yönetici hemşireler hükmetmekten hoşlandıkları, astlarının yönetime katılımlarını istedikleri halde görüş ve önerilerini önemsemedikleri, otoriter ve baskıcı bir davranış sergiledirler. Günümüzde yönetici hemşireler esneklikten uzak daha kuralcı bir tutum sergilemektedirler. Yönetici hemşirelerin değişim ve yeniliklere kapalı olması ekibin gelişimini ve beklentilerinin karşılanmasını engeller. Yönetici hemşirelerin gerek hastalarla gerekse diğer hemşirelerle iyi bir iletişim içinde olmaları gerekir. Yönetici hemşireler astlarıyla daha yakın ilişkiler kurmak, sosyal ortamlarda da zaman geçirmek istedikleri halde yapmamaktadırlar. Ancak yönetici hemşireler genellikle ekip üyeleriyle organizasyonun bütünleşmesini sağlamada başarılıdırlar. Astlar yönetici hemşirelerin iş planlamasına özen göstermediğini düşünmektedir. Bu sebeple yönetici hemşirelerin planlamayı daha ön planda tutması önerilebilir. Organizasyonlardaki yöneticiler kişiler arası iletişim ve ekip çalışmasını önemsemektedirler. Yönetici hemşirelerin iletişimde etkili olmaları, iletişim becerilerini aktif kullanmaları ve sürdürmeleri astlara örnek model oluşturur. Hastanelerde yönetici hemşirelerin, astlarının olumsuz davranışlarını eleştirmektedirler. Ancak bu eleştiri astların kişiliklerine yönelik değil davranışlarına yönelik olmaktadır. Yönetici hemşirenin uygun üslup kullanması ast ve üst arasındaki ilişkinin ve iletişimin daha pozitif olmasını sağlayacaktır. Bir organizasyonda genellikle çalışanlar işinde başarılı yöneticileri işle ilgili davranışlarını örnek almaktadırlar. Bu bağlamda sağlık hizmet üretiminde yönetici hemşirelerin astları motive etmesi astların işlerini istekli yapmalarını sağlar. Yöneticiler astlardan hep yaptıkları işin daha fazlasını yapmasını isterler ve yaptıkları işin niteliğini niceliğinden önde tutarlar. Yönetici hemşirelerin liderlik davranışı geliştirmeleri ve iyi bir yönetici olmaları için hizmet içi eğitim programlarına katılmaları ve kendilerini yöneticilik anlamında geliştirmeleri adına girişimde bulunmaları gerekir (Yiğit, 2000; 30).

3.3.3.1.Organizasyondaki hemşirelerin alt düzey yöneticilerin hemşirenin liderlik tarzı hakkındaki düşünceleri

Yılmaz ve Kantek'in 2016'daki araştırmalarının sonucuna göre: "Türkiye'deki yönetici hemşirelerin daha çok iş odaklı liderlik tarzını benimsedikleri belirlenmiştir."(Yılmaz ve Kantek, 2016; 7) Hastanelerde alt ve orta düzey yönetici hemşirelerin ast-üst ilişkilerine yönelik liderlik tarzlarının düşük seviyede, işe yönelik liderlik tarzlarının orta düzeyde olduğunu düşünülmektedir. Bu konuda astların da fikir birliğine vardığı bilinmektedir. Yöneticilerde eğitim seviyesinin liderlik davranışını etkilediği, yönetici hemşirelerin eğitim seviyelerinin yükselmesinin ast üst ilişkilerini olumlu yönde etkilediği bilinen bir gerçektir. Eğitim seviyesi yüksek hemşirelerin olumlu liderlik tarzı gösterme durumlarında artış olduğu belirlenmiştir (Tatar ve Türkmen, 2013; 337).

Hastanelerde yönetici hemşire seçerken izlenecek politikaların tekrar değerlendirilmesi, alt, üst ve orta düzey yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinin yanında liderlik özellikleri ve kişisel yetilerini olumlu yönde arttırmaya yönelik kişisel gelişim ve yönetsel gelişim eğitim programlarında faaliyet göstermesi, bu programların düzenlenmesi ve geliştirilmesi, teknoloji takibi ve güncel bilgilere ulaşılmasının sürekliliğinin sağlanması gerekir. Ayrıca yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını geliştirmeye yönelik düzenlenen kurs, kongre ve seminerlere düzenli katılmaları ve aktif rol oynamaları gerekir. Hastanelerin yönetici hemşireleri bu gibi bilimsel etkinliklerin katılımını desteklemesi gerekir. Hemşirelikte liderlik konusunun hastane yönetimince daha dikkate alınması ve yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının geliştirilmesine yönelik hastane içi düzenli eğitimlerin düzenlenmesi ve bu konuda akademik araştırmaların kamu, özel ve gönüllü kuruluşları da içine alacak şekilde geniş kapsamlı yürütülmesi hemşirelikte liderlik özelliklerini geliştirmeye fayda sağlayacaktır (Baykal ve Gür, 2016; 152).

3.4. Yönetici hemşirenin sorumlulukları

Sağlık hizmeti sunan hemşireleri yöneten alt orta ve üst düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarında ortak noktaları vardır. Klinikte sağlık hizmeti sunan hemşirelerin tedavi ve bakım verilmesi sırasındaki uygulamaların yönetilmesi, insan gücü organizasyonun bütçesi tedavi ve bakımda kullanılan ekipmanlar ve tüm diğer kaynakların yönetilmesi, ekip üyelerinin oryantasyonu gelişen teknolojik tedavi cihazlarına uyumu ve hizmet içi eğitimleri gibi konuların yönetimi, çalışanların mesleki becerilerini ve kişiler arası iletişiminin artırılması yönünde kendilerini geliştirme olanaklarının sağlanması hususunda destek sağlanması, hemşirelik mesleğinin standartlarına prosedürlerine ve yeni çıkan düzenlemelere ayak uydurulmasının sağlanması, sağlık kurum veya kuruluşunun amaçlarına uygun stratejik plan ve programların yapılması, sağlık hizmet sunumunda disiplinler arası iletişimin ve işbirliğinin sağlanması ve geliştirilmesinin yönetilmesi, ekip üyelerinin motivasyonunu yükseltmede ve kendilerini organizasyon içinde değerli hissetmelerinin sağlanması gibi konularda görev, yetki ve sorumlulukları vardır (Özdem, 2015; 7).

3.5. Yönetici hemşirelerin liderlik özellikleri

Sağlık kurum ve kuruluşlarındaki yönetici rolündeki hemşirelerde, ortak karar alma ve diğer hemşirelerin fikirlerine yer verme, bilgi ve tecrübe paylaşımı, kriz yönetimi, çalışanlara destek olma odaklı yönetim önemsenmektedir. Hemşirelikte liderlik anlayışında ekip üyelerini dinleme, anlayış gösterme, empati ve güven çok önemli yer tutmaktadır.

İpekçi ve Serinkan 2005'te yönetici hemşirelerde liderlik ve liderlik özelliklerine ilişkin yaptıkları araştırmalarına göre lider hemşirenin nitelikleri şöyle sıralanmaktadır:

- Hemşirelik mesleğine ilgi duyarak seçmek ve ilgiyi meslek hayatı boyunca sürdürmek
- Çalışma arkadaşlarına saygılı hoşgörülü ve ilgili olmak

- Liderlik vasıflarına sahip olmak ve bunları ilerletme konusunda istekli olmak
- Kriz yönetimine hakim olup ani kararlar alma cesaretine sahip olmak
- Aldığı kararlarda nesnellığı önemseyip duygusallık ve panikten uzak durabilmek
- Toplumsal olaylarda duyarlılığı kaybetmemek
- Yaratıcı ve kıvrak bir zekaya sahip olmak
- Güncel gelişmeleri takip etmek ve onlara uyum sağlamak
- Ekip üyelerinin davranışlarını iyi değerlendirip herkese eşit davranmak
- İşlerin organizasyonunu sağlarken ekip üyelerinin görev dağılımında adaletli olmak
- Zaman yönetiminde başarılı olmak
- Kendi fiziksel zihinsel ve ruhsal sağlığını önemsemek
- Öğrenmeye açık ve bilgiyi paylaşmada istekli olmak
- Hemşirelikle ilgili kurum ve kuruluşların gelişimine katkıda bulunmak
- İletişimi etkili kullanma ve her kesimden insanla etkili iletişim halinde olmak (İpekçi ve Serinkan, 2005; 284).

3.6. Hemşirelikte liderliğin ilk ortaya çıkışı

Hemşirelik tarihinde 1980'li yıllara kadar liderlik yönünden pek bir ilerleme kaydedilmemiştir. Hemşirelik sağlık kurum ve kuruluşlarınca yalnızca kadınlara has bir meslek olarak görüldüğünden, liderlik yönünden yeterli bulunmamış ve bu yüzden idari kadrolara getirilmemişlerdir. Hastanede hemşirelerin görevlendirilmesi gereken yönetici ve eğitici kadrolara genellikle erkek doktorların getirilmesi hemşirelerin karşılaştığı yönetim sorunlarından dolayıdır. Ancak 1980'li yıllardan sonra hemşirelerin mesleki becerilerinin yanı sıra eğitim seviyelerinin de yükselmesiyle hemşirelikte liderlik alanına ilgi artmaya başlamıştır. Hemşireler öncelikle hemşirelikte liderliğin eksik yanlarını keşfetmiş ilerleyen zamanlarda ise bu alanda hemşirelikte liderliği geliştirmeye yönelik girişimlerde bulunmaya başlamışlardır (Canbolat, 2013; 28).

Bir mesleğin gelişmişlik düzeyini meslektekilerin kendi kendilerini yönetebilmesine bağlıdır. Hemşirelik uygulamalarında kontrol sağlamaya çalışan sağlık idaresi, tıp ve hemşirelik örgütleri vardır. Ancak bu yönetim fırsatı hemşirelerin kendisine verilmemektedir. Gerek kurumun yetkileri sınırlı kılan yapısı gerekse hiyerarşik düzende hemşirelere üst yönetim kadrolarında yer verilmemesi lider hemşirelerin ortaya çıkışına engel olmuştur. Hemşirelerin işi yaptırın değil yapan konumda olmalarının, sorumluluk almaktan çekinmelerinin, yönetim hususundaki tecrübesizliklerinin onları liderlik vasıflarından uzaklaştırdığı bilinmektedir. Bu sebeple meslekte fazlasıyla lider açığı mevcuttu (Karadağ, 2002; 6).

Hemşirelik mesleğinde liderlik konusunun üzerinde fazla durulmamasının bir diğer nedeni ise baskıcı hastane yönetimine karşı hemşirelerin itaat etme davranışı göstermeleridir. Mesleğin ilk yıllarından beri hemşirelikte eğitim seviyesinin şimdikiye oranla düşük olması ve mesleğe başlama yaşının küçük olması kişilerde özgüven eksikliği, risk almaktan kaçınma gibi durumları ortaya çıkarmıştır. Ancak mesleki anlamda gelişim ve ilerleme göstermenin yolu da risk almaktan geçmektedir. O yıllarda hemşirelerin yetkileri daha sınırlı, görev tanımları daha belirsizdi. Sorumluluk almaktan kaçınma eğilimi gösteren hemşireler, risk almaktan çekinmekteydiler.

Canbolat'a göre hemşirelik mesleğinde liderlik anlayışının tam benimsenmemesi ve liderlik davranışı geliştirmemelerinin, kendini bu anlamda güçsüz ve yetersiz hissetmelerinin altında yatan bazı iç ve dış faktörler vardır. Bunlar:

Dış faktörler;

- Hemşireliğin bir meslek olarak algılanmamasına neden olan geleneksel yardımcı rolü,
- Sağlık hizmeti sunan özel ve kamuya ait kurum ve kuruluşların hiyerarşik yapılanması,

- Aslında sağlık ekibinin bir parçası olan hekimlerin tek başına otorite sahibi ve hastane lideri olarak algılanması,
- Hemşirelerin hakkında yasal işlem uygulanacağına dair tehdit edilmeleri ve işten atılma korkusu

İç faktörler ;

- Hemşirelik mesleğinde yasalarda görev tanımlarının net belirtilmemesi, sağlık organizasyonu içindeki rolünün netleştirilmemesi ve rol belirsizliği,
- Hemşirelerin gerek mesleki eğitim gerekse kişisel gelişim alanında yeterli donanıma sahip olmadıklarından özgüven eksikli ve mesleki profesyonelliğın eksikliği,
- Hemşirelik mesleğinin o yıllarda sadece kadın mesleği olması kaynaklı toplum baskısını meslekte de cinsiyet kaynaklı hissetmeleri, çekingen davranış göstermeleri, utangaçlık,
- Hemşirelerin o dönemlerde benlik saygılarının düşük olması şeklinde tespit edilmiştir (Canbolat, 2013; 29).

3.7. Hemşirelikte liderlik yaklaşımı

Hemşirelikte liderlik yaklaşımına göre; yönetici konumundaki hemşirelerde liderlik davranışı sergilemeleri üst düzey yönetici hemşirelerin yaşına, çalışma yılına, eğitim seviyesine, yönetim becerilerini edinme ve kullanmadaki özenlerine, çalıştığı kurumun hiyerarşik düzenlemesi ve büyüklüğüne bağlı olduğu düşünülmektedir (İpekçi ve Serinkan, 2005; 293).

Baykal hemşirelikte olumlu liderlik yaklaşımı davranışlarının sonucunda bazı durumlar ortaya çıktığını iddia etmiştir. Bu durumlar kısaca:

- Grup üyelerinin ekip çalışmasındaki uyumu arttırdığı ve stres kontrolünü sağladığı
- Hemşirelerin işini sahiplenmesi sebebiyle istifa oranlarının azaldığı
- Hemşirelerin mesleki beceri ve kapasitelerini tam anlamıyla kullandıkları

- Hasta hemşire iletişiminin daha etkili olduğu ve hastaların memnuniyetinin arttığı
- Hemşirelerin mesleki deformasyonunun azaldığı ve iş doyumunun arttığı
- Örgütsel iklimin daha güçlendiği ve olumlu hale geldiği bilinmektedir.

Lider hemşirelerin öz değerlendirmelerine göre diğerlerine oranla dönüşümcü liderliği benimsedikleri bilinmektedir. Hemşirelikte üst ast ilişkileri incelendiğinde ise, ekip üyelerine yönelik olma ve bilinen liderlik özelliklerinin arasında anlamlı fark olduğu bilinmektedir. Hemşirelerin hemşirelik hizmetleri müdüründe işe yönelik liderlik tarzını daha etki ve güçlü buldukları ayrıca işten ayrılmada lider hemşirenin işe mi çalışana mı yönelik hareket ettiği hususu önemli yer tutmaktadır (Baykal, 2012; 28).

3.8.Hemşirelikte Liderlik

Uluslararası hemşirelik konseyine göre hemşirelikte liderlik ve yöneticiliğin modern toplumlarda önemli yer tuttuğu, hemşirelerin genel sağlık konularıyla ilgili liderlik davranışı sergilemeleri adına ve bu liderlik davranışını geliştirmeleri adına bazı eğitim programlarının yürürlüğe konmasının gerekliliğinin altını çizmiştir. Sağlık sektöründe gelişen ve değişen teknoloji, yaşam süresinin artmasıyla değişen bakım ihtiyaçlarının karşılanması gibi yeni ortaya çıkan durumlara uyum sağlamak için sağlık reformları yapılabilir. Sağlık reformu hem sağlık politikalarında hem de sağlık kurum ve kuruluşlarının işleyişinde değişikliği içeren yenilikler bütünüdür. Hemşire de sağlık ekibinin önemli bir parçası olduğundan reform sürecinde de kendisine aktif roller düşmektedir (Herdman, 2012 ; 6).

Lider veya yönetici hemşirelerin mevcut sistemlerde belirlenmiş uygulamaları reforma uyarlaması, disiplinler arası çalışmaya yatkın olması, bütçe planlaması ve maliyet analizi gibi ekonomiyle alakalı konularda yeterli ve etkin donanıma sahip olması, sağlık hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasının sağlanması, kendinden sonraki nesilleri mesleki bilgi beceri yönünden iyi yetiştirebilmesi, birey aile ve toplum sağlığının korunması iyileştirilmesi ve rehabilitasyonu işlemlerinin sürekliliğinin sağlanması ve liderlik adına diğer

meslektaşlarına örnek olabilmesi gerekir. (Herdman, 2012 ; 6) Yılmaz ve Kantek 2016'da yaptıkları literatür incelemesine göre; ” Liderlik, hemşirelik hizmetlerinin tüm kademelerinde özellikle yönetici hemşirelerde olması beklenen bir yeterliliktir “(Yılmaz ve Kantek, 2016; 2) düşüncesini savunmaktadır.

Sağlık kurum ve kuruluşlarında alt orta ve üst düzey yöneticilerin pozitif liderlik davranışlarının diğer hemşirelere motivasyon sağladığı ve astların üstlerin liderlik sürecine önemli katkı sağladığı bilinmektedir. Lider konumundaki hemşireler kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak ekip üyelerinin yararına çalışmalar yürütmelidirler, çalışanların genellikle diğer liderlik yaklaşımlarına göre dönüşümsel liderliği benimseyen liderlere daha çok bağlılık gösterdikleri ve güvendikleri, dönüşümsel liderlik anlayışındaki lider hemşirenin astlarını cesaretlendirdiği ve astlarının da onu daha etkin bulduğu bilinmektedir (Herdman, 2012 ; 7).

Sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlarda görev yapan hemşirelerin dönüşümsel liderlik yaklaşımını benimsemesinin bir sonucu olarak onlara yükselme olanakları sunulması, sağlık kurumunda daha üst kadrolara geçişlerinin sağlanması hususunda teşvik edilmelilerdir. Lider hemşirelerin eğitimlerinin sürekli hale getirilmesi ile ekip çalışanlarının çalışma organizasyonu, sunulan sağlık hizmetinin kalitesi ve çalışan ile hasta memnuniyetinin artması konusunda destek sağlamaktadır (Öztürk, 2012; 18).

Sağlık organizasyonlarında astların özel hastanelerdeki yönetici hemşirelerin kamu hastanelerindekilere göre daha fazla dönüşümsel (transformasyonel) liderlik yaklaşımını benimsediğini düşündükleri, bu sağlık kuruluşlarında sürdürümcü (transaksyonel) liderlik yaklaşımının pozitif yönlerinin benimsendiği tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik anlayışının en fazla gözlemlendiği hastanelere göre ayrılmış çalışma alanları; kamu hastanelerindeki kadın sağlığı ve doğum sevisi, özel hastanelerin iç hastalıkları(dahiliye) servisi, üniversite araştırma hastanelerinin ise yoğun bakım üniteleridir (Herdman, 2012 ; 7).

Çağın ilerlemesi, teknolojinin gelişmesi ile sağlık hizmeti sunan kuruluşların bu gelişime uyum sağlaması gerekir. Bu uyumu dönüşümsel ve

sürdürücü liderlik yaklaşımlarının ikisinin de birlikte benimsenmesi ile mümkün olacağı, bununla birlikte değişen çevresel koşullara, stresli ortama, kriz dönemlerinde gelişen karışıklığa ve bunun gibi birçok olumsuz olay ve durumlarda dönüşümsel ve sürdürücü liderlik yaklaşımının birlikte yürütülmesi başarı sağlayacaktır. Ancak bu liderlik yaklaşımlarının birlikte benimsenmesi belli bir eğitim sürecinin sonunda gerçekleşebilir (Herdman, 2012 ; 7).

Günümüzde gelişen teknolojinin farklı hasta bakım ve tedavi yöntemlerinin keşfedildiği ve bireylerin uzayan yaşam süresiyle paralel olarak artan sağlık bakım ihtiyaçlarının; hemşirelere düşen sorumluluğu bir kat daha arttırdığı bilinmektedir. Bu görev ve sorumlulukların yanı sıra hemşirelerin grupları yönlendirme ve yönetme gibi sorumlulukları da vardır. Hemşirelerin liderlik becerisinin yüksek olması yönetici rolünü daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesini sağlar. Hemşirelik becerileri arasında kendini yönetmekte yer almaktadır. İşin gereği kendi kararlarını kendisi alması gerektiğinden, liderlik hemşirelik alanında da oldukça önemli yere sahiptir (Veliöğlü, 2016; 1).

Liderliğin özelliklerini belirleme amaçlı yapılan çalışmalarda, yönetim felsefesinde ilişkilerin genelde beşerileştiği gerçeğine ulaşılması araştırmacılarda hayal kırıklığı yaratmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar araştırmalarını liderlik davranışları konusuna yöneltmişlerdir. Liderliğin yüzlerce davranış biçimi içinde ana hatlarıyla iki davranış dikkat çekmektedir. Bunlar: 'işe yönelimli davranış' ve 'bireye yönelimli davranıştır' (Veliöğlü, 2016; 3).

Liderlik davranışlarından 'işe yönelimli liderlik' davranışını benimsemiş lider, gerçekleştirmesi gereken işlere ilgisini yöneltir. İşin yapılması konusunda astlarına uyguladıkları baskı artar. Bu liderlik anlayışında çalışanların kendi görevlerini lider başlarında olmadan gerçekleştirebileceklerine ihtimal vermediklerinden, ekip üyeleri sürekli bir denetlenmeye maruz kalırlar. Lider astlarıyla olan ilişkisini minimum düzeyde tutar, çünkü görevin gerçekleştirilmesi amaçlı gerekli özel ilke ve koşullara odaklıdır. Ekip üyelerine işin yapılması esnasında kullanılan bir araç muamelesi yapmaktan çekinmezler (Veliöğlü, 2016; 5).

‘İş görene yönelimli liderlik’ anlayışını benimseyen lider; ekip üyeleri ve çalışanların şahsi başarıları, işle ilgili bölümlerini şekillendiren kurumsal sistemin özelliklerine ağırlık verirler. Bu tarz liderlik davranışını benimseyen liderler, çalışanların iş alanları için performansı yüksek hedefler belirlerler ve bu yüksek performansla ilgili isteklerini astlarına bildirirler. Bu liderler ekibin diğer üyelerinin refahını düşünür, onlara desteklerini esirgemez ve işle ilgili oluşan sorunların giderilmesinde yardımcı olurlar. Organizasyonların yüksek verimle çalışanlarının, iş görene yönelimli liderlerin yönettiği örgütler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacıların edindiği sonuçlara göre; göreve yönelmiş ve çalışana yönelmiş liderlik davranışlarını bütünleştirme yetisine sahip liderlerin yönettiği ekibin yüksek verimle çalıştığı gerçeğidir (Velioğlu, 2016; 6).

3.9. Hemşirelikte liderliğe ihtiyaç duyma nedenleri

Hemşirelik mesleğinde liderliğin var olma sebebi organizasyonun hedeflerini ve amacını kuruma uygun şekilde belirlemek ve bunların gerçekleşmesini planlayan ve olumlu davranışa kanalize edecek liderlere ihtiyaç vardır. Tüm ekip üyelerinin düşünce, ihtiyaç ve isteklerini bir ortak kararda sabitleyip, ekip üyelerinin düşüncelerini ifade etme şansı tanırken diğer yandan da diğer ekipler arasında fikirlerini iyi bir özgüvenle ortaya koyma şansı tanır. Hemşirelikte lider olarak kabul gören kişi, sağlık alanında farklı hizmet sunan departmanların ekip üyelerinin çalışmalarını bütünleştirdiği gibi multidisipliner çalışma anlayışının benimsendiği çok yönlü iletişimin sağlanması gerektiğini de bilmelidir. Hemşirelerin çalışmaları esnasında iş gereği kendi kararlarını alabilmeleri ve kendilerini yine kendilerinin yönetebilmesi, hemşirelikte liderliğin önemini vurgulamaktadır. Bu yüzden hemşirelikte liderlik vasıfları taşıyan, liderlik davranışları gösteren ve liderlik yetilerine sahip hemşirelerin erkenden tespit edilip, bu liderlik davranış, yetenek ve vasıflarının arttırılması amacıyla çalışmalar yürütülmelidir (İnanır, 2015; 1)..

İyi bir organizasyonda her zaman örgütleyici, planlamada başarılı, geniş görüşlü, denetlemede objektif, astlarının fazla etkisinde kalmayan, yenilikçi fikirlere açık, taraf tutmayan, kararlı, astlarınca önemsenip saygı duyulan, anlayışlı, astlarını

dikkate alan, sorumluluk almayı bilen liderlik özelliklerine sahip liderlere ihtiyaç vardır. Hemşire liderler yönetimde başarıyı elde etmek için hem bilgili hem de liderlik vasıflarıyla donanmış olmalıdırlar. Sağlık kuruluşlarında lider hemşireler büyük sorumluluğun kendinde olduğunun farkına varmalıdırlar. Çünkü yönetici konumundaki lider hemşireler disiplinler arası iletişimi yöneten multidisipliner etkileşimi sağlayan gruptur. Bu yüzden kurumda hemşirelikte liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz değişen gelişen çağdaş hemşirelik bakım anlayışına uyum sağlayabilecek; araştırmacı, ekip çalışmasına yatkın, kritik anlarda ani kararlar alma yetisine sahip, hasta tedavi ve bakımında liderlik davranışı sergileyebilen hemşirelere gereksinim artmıştır (Ardahan ve Konal, 2017; 142).

Lider hemşireler düzenli olarak ekip üyelerini gözlemleyip, belli periyotlarda çalışanları değerlendirirler. Grup üyelerinin gelişimlerini desteklemek amacıyla onların yetki ve sorumluluklarını değerlendirirler. Bunu sağlık kuruluşunun hedef ve amaçlarını ön planda tutarak organizasyonun gelişim planını yaparlar. Liderin gelişim kriterlerine uygun olan çalışanların, diğer planlama ve eğitim sürecine geçişini sağlar. Organizasyonlarda bütüncül anlayışın benimsenmesi ve bütüncül yapının etkin bir şekilde oluşturulması ve sürdürülmesi büyük ölçüde kurumdaki lider hemşireye bağlıdır. Liderin yaratıcılığı, geliştirdikleri vizyon anlayışı, benimsedikleri liderlikte kalite anlayışı, cesurca fikirlerini ifade edebilme davranışı, sorumluluk alma becerileri, öğrenme ve eğitime karşı istekli olmaları, gelişen teknolojiye uyum sağlamadaki becerileri, iş ortamını en verimli hale getirme çabaları lideri başarıya götüren unsurlardır. Diğer meslek gruplarında olduğu gibi değişen zamana ayak uydurabilmek, geleceğe daha aydınlık ve umutla bakabilmek, hemşirelik mesleğini değişen zamana uydurmak için lider hemşireler yetiştirmek gerekmektedir (İnanır, 2015; 3).

3.10.Hemşirelikte sağlık hizmet sunumunda kalite

Hastanelerde sunulan sağlık hizmetinin büyük çoğunluğu hemşirelerce verilmektedir. Sağlık hizmetlerinde kalite anlayışı hemşirelik hizmetlerinde kalite anlayışını da yakından ilgilendirmektedir. Hemşirelik mesleğinin ilk öncelikli sorumluluğu hasta bakımındır. Bu bakım uygulamalarının önceden belirlenmiş kalite

standartlarına uygun şekilde sunulması gerekir ve bu da hemşirelik sürecinin bir parçasıdır. Hemşirelik Süreci çok yönlü davranışlar bütününden oluşur. Son yıllarda kaliteyi geliştirmeye ve arttırmaya yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bu çalışmaların ilk adımını hemşirelik bakımı standartlarının belirlenmesi ve kalite güvencesinin korunması oluştururken, bunu sunulan hasta bakımının kalitesinin değerlendirilmesi takip eder. En ideal bakım standartları kabul görmüş, ölçümü yapılabilen ve gözlemlene olanağı sunanlardır. Bu standartların temel amacı ideal hasta bakım standartlarına ulaşmaktır. Geliştirilen hazırlık planlama örgütlenme aşamalarından geçen kalitenin aslında en sitendik sonucu verimin artmasıdır (Erkal vd., 2001; 2).

Kublay ve Topuksağın düşüncesine göre sağlık hizmeti sunumunda kaliteyi olumlu yönde etkileyen bazı davranışlar vardır. Bunlar;

- Sağlık çalışanlarının niteliklerinin artırılmasına destek sağlanması
- Sağlık hizmetlerine birey aile ve toplumların tüm sağlık ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ulaşılabilirliğinin kolaylaştırılması
- Sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşların hastaları doğru değerlendirmesi
- Sağlık sunum ilkelerinden olan beş doğru ilkesinin (doğru hastaya doğru zamanda doğru dozda doğru yöntemle doğru tedavinin) uygulanması
- Sağlık kurum ve kuruluşlarında hasta ve hasta yakınlarının haklarının korunması
- Tüm tedavi ve uygulanacak işlemlerden önce hastaların bilgilendirilmesi, her işlem için hastadan izin alınması, hastaların tedavi ve bakımlarıyla ilgili doğru teknikler kullanılarak eğitilmesi
- Hastalarla ilgili bilgilerin doğru toplanması, hasta tanı tedavi bilgilerinin iyi bir şekilde raporlanması ve saklanması, bu bilgilerin sağlık hizmeti sunumunda etkili yönetilmesi

- Sağlık organizasyonunun güvenli, doğru ve eksiksiz olarak çalışmasının organize edilmesi
- Hastanenin tüm birimlerinde görev alan sağlık personelinin memnuniyetinin artırılması ve buna bağlı hasta memnuniyetlerinin artması
- Nazokomiyal enfeksiyonların(hastane enfeksiyonu) önlenmesi ve kontrol altında tutulması
- Etkili ve verimli sağlık hizmet sunumu anlayışını benimseyen kuruluşların desteklenmesi
- Hastanelerin kalite birimlerine daha çok ağırlık verilmesi ve kaliteyi artırıcı uygulamaların desteklenmesi (Kublay ve Topuksak, 2010; 3).

3.11. Başarılı bir sağlık organizasyonun özellikleri

Sağlık hizmet sunumunda büyük payı olan hastaneler, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde, ‘ yenidoğandan yaşlılığa tüm süreçlerdeki hasta, engelli ve yaralıların, rutin sağlık taraması yaptırmak isteyenlerin, ayaktan veya yatarak, muayene, tanı tedavi ve gözlem yapıldığı, rehabilitasyon hizmetlerinin sunulduğu, gebe izlemi ve doğumun yaptırıldığı kurumlar’ şeklinde tanımlanmaktadır. Sağlık hizmetinin üretilip, sunulduğu hastaneler sağlığa ayrılan bütçenin çokluğu bakımından sağlık sistemlerinin en önemli alt sistemidir. Bu organizasyonlarda kamu, özel ve gönüllü sağlık kuruluşları yer almaktadır (Uysal vd., 2012; 26).

Organizasyonu başarıya ulaştıran ana unsurlardan biri de gelişime açık olmasıdır. Ekip üyelerinin organizasyondaki inanç, yaklaşım ve hareketlerini değiştirilmesi, hedeflerin açıkça belirtilmesi, iletişimin daha aktif hale getirilmesi, problem çözümünün ekipçe gerçekleştirilmesi için rahat bir ortamın oluşturulması, ekip üyelerinin rahatça fikir paylaşımında bulunmalarının sağlanması ile geliştirilen organizasyon, başarıya odaklanmış bir organizasyondur (Koçel, 2001;37).

Başarılı bir lider her kurum için gereklilik arz ederken sağlık kuruluşları için de aynı bir öneme sahiptir. Organizasyonları başarıya iyi bir ekip çalışmasını organize etme becerisi olan iyi bir lider ulaştırır. Sağlık kurumlarında duygusal zekâsı yüksek, entelektüel, ekip ruhunu canlı tutabilen, motivasyonu yükseltebile, otoritesini katılımcı şekilde kullanmamayı başarabilen liderlere gereksinim duyulur. Sağlık hizmetlerinde daha etkili olmak için ideal vizyon belirleyip hedeflere ulaşmada stratejik yöntemler belirleyebilen, iletişimde başarılı, astlarından geribildirimler almaya özen gösteren, kriz yönetiminde başarılı, ani etkili kararlar verebilen, yeniliklerden fırsatlar yaratabilen bir liderin olması gerekir (Uysal vd., 2012; 26).

Sağlık organizasyonlarının temel unsuru insan ve insan ilişkileridir. Organizasyonlar bir ekibin uyumlu ve koordineli çalışmasıyla ayakta kalabilir. Ekip çalışmasında başarıyı yakalamış organizasyonların sinerjisi yüksektir. Sağlık çalışanlarının mesleki bilgi ve becerilerin yanı sıra olumlu ve yapıcı ekip çalışması kurumun başarısına olumlu etki sağlayacaktır (Baltaş, 2013; 35).

Hastanelerde ve sağlık hizmeti sunan diğer kurumlarda sağlık bakım kalitesini arttıracak olan kişi yine iyi bir liderden başkası değildir. Başarılı bir lider personelini güçlendirir, karşılıklı bir güven iklimini oluşturur, iş doyumunu yükseltir, hasta bakım kalitesini yükseltir ve sağlık hizmetlerini kolaylaştırmak gibi organizasyonel hedeflere ulaşmak için organizasyonel bağlılığı oluşturur Hastanenin ve sağlık çalışanlarını performansını olumlu etkileyecek kişi yine iyi bir liderdir. Liderler kaliteli hasta bakımının sağlanması için etkin, gerekli ve güvenli araçları kullanılmasını öngören bir hasta bakım kültürü oluşturmaktadırlar. Sağlık kurumundaki kişilerin hizmet kalitesinin güvenli şekilde sürdürülmesi ve artırılmasıyla ilgili katılımlarının ve eğitimlerinin sağlanması önemlidir. Liderin astlarının davranışlarını yönlendirme sürecinde yararlı ve zararlı davranışları tanımlayıp astlarına bildirmesi hizmet sunum kalitesini olumlu etkileyecektir (Uysal vd., 2012; 27).

Liderin sağlık kurumları arasındaki rekabet ortamına uyum sağlayıp, bu anlamda başarı sağlayabilmesi, sağlık hizmet süreçlerinde liderin analiz etme yetisini etkin kullanması ve sağlık hizmetlerinin değerini yükseltmesi beklenmektedir.

Organizasyonların hedeflerine ulaşmadaki başarısı bir takım karakteristik özelliklere bağlıdır.

- Belirlenen vizyon ve hedeflerin ulaşılabilirlik düzeyi
- Organizasyon hedeflerinin iyi şekilde planlanması
- Ekip üyelerinin rol belirsizliği yaşamamaları ve rollerin önceden açıkça belirlenmesi
- Her bireyin organizasyondaki bireysel yetkilerinin sınırlarının iyi çizilmesi
- Ekip üyelerinin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi bununla ilgili önlemler alınması
- Etkili iletişim ve ast üst arasında iyi bir feedback mekanizmasının oluşturulması
- Organizasyondaki kişilerin hizmet sunumlarının düzenli takibi
- Ekip üyelerinin dayanışma halinde çalışıp, birbirlerine gerektiği durumlarda destek olmaları
- Tüm organizasyonda sağlanan güven ortamı organizasyonları başarıya götürür (Uysal vd., 2012; 28).

4.HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ

Gelişen ve değişen dünyada hızlanan teknolojik gelişmelerin bireylerin yaşam sürelerini uzattığı, bu da sağlık alanındaki uygulamalar olan tedavi ve bakımın kalitesinin artması beklentilerini doğurmaktadır. Hastaneler bu sağlık bakım taleplerini karşılama ve gelişen teknolojiye ayak uydurmak durumundadırlar. Türkiye’de sağlık harcamalarına ayrılan tutar düşmekte iken, sağlık hizmeti bakım maliyeti artmaktadır. Kıt kaynaklarla kaliteli hizmet sunma amacı güderek kaynakları iyi yönetebilme ve çağdaş yönetim tekniklerini uygulama gereksinimini ortaya çıkarmaktadır (Tatar ve Türkmen, 2013; 337).

Sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlarda sağlık hizmetlerinin sadece doktor veya farklı bir meslek grubundan kişinin değil, farklı donanım ve becerileri olan, birbirlerini farklı alanlarda bütünleyen bir ekibin sunması gerekmektedir. Genel hatlarıyla bu ekip üyeleri; doktor, hemşire, fizyoterapist, diyetisyen, sosyal hizmet uzmanı, psikolog, sağlık teknikeri, çocuk gelişim uzmanıdır. Bu mesleki çeşitlilik sağlık hizmeti sunumundaki eksikleri gidermede işbirliği içerisinde etkili olacaktır. Bu da disiplinler arası yaklaşım kavramını ortaya çıkarmaktadır. (Tatar ve Türkmen, 2013; 337) Özdem bir araştırmasında hemşirelik hizmetleri yönetiminde bazı temel hedefler olduğunu açıklamıştır. Bu hedefler: “Topluma daha kaliteli, daha ucuz hemşirelik hizmeti vermek, hemşirelik bakımı veren personelin en üst düzeyde doyum sağlaması için gereken düzenlemeleri yapmak ve önlemleri almaktır”(Özdem, 2015; 4).

Hemşirelik bireylerin hastalık oluşmadan sağlıklarının korunması ve oluştuktan sonra tedavi ve bakım uygulaması, iyileşme sürecinden sonra rehabilitasyon sürecinde sağlık hizmeti sunan, bireylerin zihinsel, fiziksel, emosyonel ve toplumsal sağlık ihtiyaçlarının rehberliğinde hemşirelik bakım planını oluşturan, uygulayan ve değerlendiren hareketli bir süreçtir. Hemşirelik hizmetleri hemşirelik hizmetleri sağlıklı bireylerin sağlığının korunması, hasta bireylerin tedavi ve bakımlarının uygulanması, kısaca sağlık kuruluşunda kişilerin fiziksel, ruhsal emosyonel ve sosyal anlamda tedavi ve hemşirelik bakımı açısından desteklenmesi, hasta yakınlarının sağlık eğitimleriyle bilgilendirilmesini içeren hizmetler bütünüdür (Tatar ve Türkmen, 2013; 340).

DSÖ (Dünya Sağlık Örgütü)’nün 1977’de yayınlanan belgelere göre ’2000 yılında Herkese Sağlık’ hedefi belirlenmiş ve bu hedefe ulaşmada hastalık ve sağlıkla ilgili uygulamalara yeni ve çok farklı bir boyut kazandıran Temel Sağlık Hizmetleri yaklaşımı benimsenmiştir. Aksayan ve diğerlerine göre bu yeni yaklaşımda;

- Hastalıkların tedavisinden çok, sağlığın korunması ve geliştirilmesi,
- Hastaya hizmetten çok herkese, sürekli hizmet verilmesi,
- Belirli konulara ağırlık verilmesinden çok, geniş kapsamlı sağlık anlayışı,
- Hekim ağırlıklı hizmetten çok, ekip anlayışı,

- Uzman kullanımından çok, pratisyenlere ağırlık verilmesi,
- Pasif toplumdaki çok, toplumun etkin katılımı,
- Yalnızca sağlık sektöründen çok, sektörler arası işbirliği gibi konulara ağırlık verilmeye başlamıştır (Aksayan vd.,1994) (Aksayan, Emiroğlu, Kılıç ve Bektaş, 1994).

Bu yaklaşımlardan yola çıkarak hemşirelik mesleğinin eldekilere ek farklı rol ve işlevler üstlenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu roller araştırmacı rolü, eğitici rolü, profesyonellik rolü, uygulayıcı rolü ve en önemlisi yönetici rolüdür. Hemşirelik hizmetleri yönetimi sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlarda hasta bireylere sağlık hizmeti sunan hemşirelerin, hasta tedavi ve bakım sürecinde tüm ihtiyaçların karşılanıp, olanakların sağlanmasını içeren koordineli uygulamalar bütünüdür. Sistematik bir yapıya sahiptir. Hemşirelik tedavi ve bakım sürecinin en etkili şekilde sürdürülmesi için, sağlık organizasyonunun hemşirelik hizmetleri planlayıp örgütlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Tatar ve Türkmen, 2013; 346).

Kamu veya devlet hastanelerinde hemşirelik hizmetlerinin iki ana işlevi mevcuttur. Bunlardan ilki stajyer hemşirelerin klinik eğitimlerinin en iyi şekilde verilmesinin sağlanması, bir diğeri de hasta bakım hizmetlerinin en kaliteli düzeyde sunulmasının sağlanmasıdır. Tüm bu işlerin yürütülmesi ve idaresi hemşirelik hizmetleri müdürünün sorumluluğundadır. Hemşirelik hizmetleri müdürü hastane başhekiminin teklifiyle sağlık bakanlığı tarafından ataması yapılmaktadır (Tatar ve Türkmen, 2013; 351).

Özetle hastanelerde hemşirelik hizmetleri yönetimi konusu; hemşirelikte sunulan hasta bakımı hizmetleri hususunda amaç belirleyerek ve belli hedefler doğrultusunda, yönetim becerilerini kullanarak, hemşirelik kaynaklarının organize edilmesidir. Yönetimin tüm basamaklarında hasta bakımının organizasyon hedefleri doğrultusunda düzenlenmesi söz konusudur. Bu düzenlemelerin planlama, örgütlenme ve değerlendirme gibi aşamaları vardır (Özdem, 2015; 7).

4.1. Sağlık hizmetlerinde liderlik

Sağlık sistemlerindeki birçok büyüklü küçüklük yapı bakımından farklılıklar gösteren kurum ve kuruluşlarda yönetim konusu, sunulan hizmetin insan sağlığını koruma ve rehabilite etme görevini yüklenmiş olduğundan dolayı, sağlık politikalarının oluşturulmasında anlamlı ve önemli bir yeri vardır. Gerek sağlık hizmetleri gerekse diğer hizmet sektörlerinin dünya ve Türkiye ekonomisindeki payı azımsanmayacak kadar çöktür. Türkiye ve dünyada ortalama yaşam süresinin artması bununla birlikte sağlık alanında devamlı bir teknolojik gelişim ve ekonomide de artışın gözlemlenmesi sağlık sektöründe sunulan hizmetin kalitesini önem ve değerini arttırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005; 4).

Günümüzde yönetim konusu üzerine araştırmalar yapan konunun uzmanı olan birçok kişi, liderlik kavramının yönetim konusunun en önemli parçası olarak nitelendirmekte ve yönetim ve liderliğin birbiriyle bütünleşen kavramlar olduğunu ifade etmektedirler. Sağlık sektöründe sunulan hizmetlerin büyük bir parçasını hastane hizmetleri oluşturur. Bu hizmetlerin karmaşık yapısı, insan ilişkilerinin yoğunluğu, teknolojinin fazla kullanımı gibi unsurlarından dolayı yönetimle ilgili problemler ortaya çıkabilir. Bu da sağlık sektörünü oluşturan özel ve kamu hastanelerinin hizmet alanının sorumluluğunun artmasına sebep olmaktadır (Uysal vd., 2012; 28).

Özel veya kamu kuruluşu oluşunu ayırt etmeden buralarda meydana gelebilecek sıkıntıların giderilmesi ve hastanelerin gelişme göstermesi için, vizyoner, motive edici, yaratıcı, kişiler üzerinde etki yaratabilecek, prensip sahibi, ilkeli ve bilgili liderlerin varlığı çok önemlidir. Hastane yöneticilerinin başarılı bir lider olabilmeleri için sahip olmaları gereken bazı nitelik ve özellikleri olmalıdır. Bu nitelik ve özelliklerin tespit edilmesi gerekmektedir. Sağlık alanında teknolojik gelişmelerin ve sektördeki değişikliklerin olması, sağlık yöneticisinin hem liderlik hem de yöneticilik alanındaki özellik ve yeteneklerini geliştirmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Liderlik ve yöneticilik kavramlarının bütünleşmesi ile yönetici

veya lider kişilerin etkinlikleri, güç ve enerjileri çok yüksek seviyeye çıkar. Bu da maksimum düzeyde faaliyet göstermelerini sağlar (Tengilimoğlu, 2005; 8).

Lider ve yöneticinin özelliklerinin bütünleşmesi durumunda karşımıza, bütünleşik lider-yönetici gibi bir oluşum çıkmaktadır. Bu oluşumun kişilik özellikleri: İleriye yönelik uzun vadeli düşünme yeticine sahiptirler. Parçayı da bütünü de görebilir, bakış açıları geniştir. Organizasyonun değerlerini değiştirebilecek etkiye sahiptirler. Bu etkileri bazen bürokratik sınırları aşabilir. Değer yargıları, çalışan motivasyonu, kurumsal vizyonu vurguladıkları gibi, ekip üyelerine ve değişikliklere karşı hassas bir tavır içindedirler. Ekip üyelerinin kendileriyle çelişen istek ve düşüncelerine cevap verebilir ve politik kabiliyetleri yüksektir. Değişime açık, yenilikçi bir yönetim tarzına sahiptirler. Bu da sürekli değişen dünyanın koşullarına kolay uyum sağlama, değişikliklerin takibi ve organizasyonda uygulanmasını kolaylaştırır. (Uysal vd., 2012; 27) Keklik 2012'deki bir araştırmasında liderin sağlık kuruluşları açısından önemini şu şekilde vurgulamıştır: “Sağlık sistemi içinde yer alan çeşitli büyüklük ve karmaşıklıkta kurum ve kuruluşların yönetimi, sağlık hizmetlerinin insanın sağlığını koruma ve iyileştirme fonksiyonunu üstlenmiş olması bakımından, sağlık politikalarının belirlenmesinde önemli ve anlamlı bir yere sahiptir” (Keklik, 2012; 80).

Gerek sağlık gerekse diğer kurum ve kuruluşların organizasyon amaçları yönünde, çalışanları ve bütçeyi yönetip, etkili şekilde yönlendirmeler yapacak başarılı liderlere gereksinim duyulmaktadır. Günümüzde ortama yaşam süresinin artmasıyla gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerde sağlık kurum ve kuruluşlarında bu durum büyük bir ihtiyaç haline gelmiştir. Sağlık kurumlarının yüksek vasıflı liderlerce yönetilmesi bu kuruluşlar açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetim basamaklarında tartışmasız liderin önemi büyüktür. Organizasyonlarda astların liderler tarafından yönlendirilmeleri ve kurum hedeflerini gerçekleştirmedeki büyük etkileri liderlerin sahip olduğu vasıfların en ayrılmaz ve elzem parçasıdır (Uysal vd., 2012; 28).

4.1.1. Hastanelerde liderlik

Sağlık hizmetlerinin sunumunda, tedavi ve hasta bakım hizmetlerinin üretiminden sorumlu hastaneler, Yataklı Tedavi Kurumlar İşletme Yönetmeliğinde, “hasta ve yaralıların, şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı (teşhis), tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlanmaktadır. Hastaneler hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemidirler. Bu sistemde hastaneler kamusal, özel ve gönüllü organizasyonlardan oluşmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010; 142 ; Erençin ve Yolcu, 2008; 118).

Başarılı bir liderlik diğer tüm organizasyonlarda olduğu gibi sağlık kurum ve kuruluşları içinde çok önemlidir. Kurum ve kuruluşlara başarıyı getiren liderdir. Sağlık organizasyonlarında sürekli bilgilerini güncel tutabilen, ekip çalışmasına yatkın ve onların başarılı olmalarını hedeflemiş, özgüveni yüksek, çalışmaların her evresine hakim ve katılımcı bir tutumla otorite ve gücü etkili kullanma yetisine sahip liderlere gereksinim duyulmaktadır. Sağlık organizasyonlarındaki liderlik anlayışı, vizyon belirleyebilen, amaçları olan ve bu hedeflere ulaşmak için yol gösterici olabilen, sorun çözmede etkili ve yenilikçi çözümler keşfedebilen, stratejik, astlarıyla etkili iletişim kurma becerisi olan, hastanenin yoğun çalışma temposuna uyum sağlayabilen, ekip üyelerini motive edebilen ve yeniliklerden fırsatlar oluşturabilen kimselerin lider unvanını hak ettiğiidir. (Uysal, 2012; 2)Ancak “Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır” (Keklik, 2012; 81).

Özel ve kamu hastanelerinde sağlık hizmet sunumunda bakım ve tedavi kalitesini arttırabilecek en etkili kişi liderdir. Başarılı ve etkin bir lider ekip üyelerini güçlendirir, karşılıklı bir güven ortamı oluştururken kişilerin çalışma şevkini arttırır ve işten aldıkları doyum artar. Sağlık kurum veya kuruluşuna bağlılıkları artan ekip

üyelerinin uyguladıkları hasta bakımının kalitesi yükselir ve bu da sunulan sağlık hizmetlerinde hedeflenen önemli bir noktadır. Lider etkin ve sağlık açısından güvenilir materyallerin kullanılarak hasta tedavi bakımında kaliteyi baz alan bir kültür oluşturabilecek yeteneklere sahiptir. Lider bu kültürü oluşturmada en etkili kişilerdendir ve bu kültürün performansının yüksek olacağı da tahmin edilmektedir. Sağlık hizmeti sunan ekip üyelerinin sağlık hizmet kalitesinin artırılması ve güvenilirliğinin sağlanması sürecinde aktif rol almalarının sağlanması ve eğitilmesi liderin sorumluluğundadır. Liderler ekip üyelerinde organizasyon yararına ve zararına olan davranışları tespit edip tanımlamalı ve olumsuz davranışlardan uzak durmayı da içine alan süreci başarılı bir şekilde yönetirler. Sağlık profesyonellerinin değerlendirmesine göre sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlarda liderin iyi rekabet etme yetisi olmalı, sağlık kurumundaki sağlık hizmet süreçleri analiz etmede başarılı olmalı ve sunulan hizmetin kalite ve değerini yükseltebilmelidir. Liderin sağlık kurum ve kuruluşlarında hedeflenen amaçlara ulaşmak adına bir sistem özelliği sergilemesi gerekmektedir (Uysal, 2012; 3).

Sağlık hizmet sunumunda başarıya ulaşmış bir sağlık kurum veya kuruluşunun karakteristik özelliklerinden birkaçı, etkin bir iletişimin olması, vizyon belirlemede özenli davranılması ve ulaşılabilir hedefler konması, amaçlara ulaşmada ekip üyeleriyle planın paylaşılması, çalışanların görev sorumluluk ve yetkilerinin açıkça belirtilebilmesi, her ekip üyesinin bireysel yetkilerinin olması, ekip üyelerinin çalışmalarının gözlemlenmesi, liderin çalışanlara lüzum halinde destek vermesi ve ekip üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve görevlendirmelerin buna paralel yapılması ve liderin çalışanlara çalışanları lidere güvenmesidir (Şirin, 2015, 17).

4.1.2. Hastane yönetiminde liderin yeri ve fonksiyonu

Sağlık sektöründeki gelişmelerin bir sonucu olarak iyi yöneticilere gereksinim sadece Türkiye değil dünyada da önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Sağlık kurum ve kuruluşlarının temelini oluşturan hastanelerde de durum bundan farklı değildir. Modern çağda bilgi üretim ve ulaşılabilirliğinin kolaylaştığı bunun

neticesinde daha gelişmiş sağlık hizmeti sunulan hastanelerde başarıya giden yol iyi yöneticilik vasıflarına sahip liderden geçmektedir. Yalnızca beden gücüyle çalışanlarda değil diğer işlerde çalışanların iş verimi için hastane yönetiminin profesyonelleşmiş yöneticilerce gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Hayran ve Sur, 1998; 100).

Liderlik kavramı, değişen ve gelişen teknolojiyle bilginin doğru ve hızlı bir şekilde organizasyonun her bölümüne ulaştığı günümüzde giderek önemi, değeri, niteliği ve kapsamı değişken hale gelmiştir. Liderlik yönetimin söz konusu olduğu her organizasyonda farklı roller bürünüp farklı anlamlandırılırsa da her zaman varlığını korumuş ve önemsenmiştir. Çevrenin sürekli değiştiği bir durumda faaliyetlerine devam eden organizasyonun, önceden planlamış faaliyetlerinden hariç diğer görev ve sorumluluklar için de liderliğe gereksinim duyulmaktadır. (Keklik, 2012; 4) Uysal 2012'deki bir araştırmasında hastanelerde liderlikle ilgili: "Sağlık kurumlarında sağlık bakım kalitesini güçlendirebilecek temel kişi liderdir. Düşüncesini savunmuştur "(Uysal, 2012; 2).

Liderlik kavramının çalışma hayatında bu kadar önemsenmesini ve değerinin giderek artmasını sağlayan bazı noktalar vardır. Bunlar: Enerjik, girişken, ekip çalışmasına yatkın, üretken, yaratıcı ve vizyon sahibi kişilerin oluşturduğu yöneticilerin çalışma hayatında sayılarının fazla olması ve her geçen gün artması söz konusudur. Organizasyonu yöneten kimselerin üzerine düşen görev ve sorumluluklar, liderlik adına bazı vasıf ve yapılanmalar, üstlendikleri resmi görevlerin uygun niteliğine sahip olmaları gerekmektedir. Artık sağlık kurum ve kuruluş yapılarının kazanılmış otorite, güçlendirme çalışmaları, ekip bazında organizasyon, bastırılma şeklindeki kavramların ve gücünü yalnızca pozisyonundan alan, yönetimde otorite kurma politikası izleyen 'yönetici' kavramı yerine 'lider' kavramı önem kazanmıştır. Ancak bilinmelidir ki başarılı bir yönetici olabilmek için gerekli olan vasıf ve yetenekler, başarılı ve etkili bir lider olabilmek için de geçerlidir (Keklik, 2012; 5).

Modern tıp her geçen gün gelişmektedir. sağlık bakım ihtiyaçlarının, teknolojinin kullanımının da buna paralel değişmesi sonucunda bu değişime

hastanelerin büyük bir bölümünü oluşturan sağlık ekibinin uyum sağlaması İnanır'ın araştırmasına göre etkili bir liderle olur. Onun düşüncesine göre(2015;2):

“Sağlık kurumlarının temel taşı hastaneler açık sistemlerdir. Dış ortamdan gelen uyarılara duyarlıdır. Hal ve hareketlerini çevrelerinin istek ve direktmeleri doğrultusunda şekillendirirler. Tüm kurumlarda olduğu gibi hastaneler de çevresel sisteme uyum sağlarlar. Çevrenin direktmesi fazla olduğunda adaptasyon sağlanamadığı durumlarda hastane çevreyle dengeyi korumak adına kendini yenileme sürecine girer. Bu da yaratıcılık ve yenilik becerilerini gerektirdiğinden hastane sistemini çevreye uyarlamak adına üst düzey liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.”

Hastane gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir çalışma ortamında, etkin bir lider sözsüz iletişim sanatında ustadır. Algısı açık ve yüksek olan lider aynı zamanda etkin bir dinleyicidir. Zaman yönetim tekniklerini iyi bilir, stresle baş etme yöntemleri konusunda eğitilmiştir, vizyon belirleme ve organizasyon amaçlarını belirlemede oldukça yaratıcıdır. Çalışma hayatında dikkate aldığı değerleri vardır. Haysiyet sahibidirler. Çatışma ortamını yatıştırıp, sorun çözmede akılcı öneriler sunabilirler. Empati kurma yetenekleri üst seviyeye ulaşmıştır, ekip üyelerini etkileyebilen, güven veren, güçlü kişilikleri vardır. Organizasyonların hiyerarşik yapılanmasında yönetici, emirler yağdırarak, talimatlar vererek yönetebilirler fakat ekip üyelerine kendilerini takip etme ya da etmeme hususunda seçim şansı vermediklerinden liderlik vasıflarını taşıdıklarından bahsedilemez. Özgür iradeleriyle seçim hakları olmayan çalışanların organizasyonda egemenliklerinden söz edilemez. Bilinen bir gerçekte herhangi bir baskıya maruz kalmadan ekip üyelerinin kendi yetenekleri sayesinde etkileyebilen kişi için liderlikten bahsedilebilir (Keklik, 2012; 7).

Yönetici gücünü konumundan alır ancak lider için durum bundan daha farklıdır. Lider ise otorite ve gücünü; bilgi, beceri ve kişileri etkileyebilme yeteneğiyle ona güven ve bağlılık duyan ekip üyelerinden alır. Lider ekip tarafında seçilen özel bir nitelik iken, yönetici kurumca ataması yapılan kişidir. Yönetici sürdürdüğü tüm faaliyetlerini biçimsel yapıya uygun olacak şekilde sürdürürken, lider biçimsel yetkiyi fazla önemsemeyen ve biçimsel yollar dışında yollar da seçebilir.

Liderin genel olarak benimsediği ‘takım yönetimi’ anlayışı her çalışma ortamı için uygulanması kolay olmamaktadır. Etkili bir yönetici işi önemseyip düşündüğü kadar ekip üyelerine de ilgilenir. Ekip üyelerinin başarılarının en yüksek seviyelere taşınması için teşvik eder ve destekler. Değişime karşı esnek olan liderler, organizasyonun başarısı için gerekliliğinin de farkındadırlar. Tüm bu sebepler göz önünde bulundurulduğunda hastanelerde lidere olan gereksinim ortaya çıkmaktadır (Keklik, 2012; 8).

4.1.3. Hastanelerde yönetimde hemşirelikle ilgili liderlik problemleri.

Hemşirelik yasasındaki belirsizlik, hemşirelerin görev yetki ve sorumluluklarının net olarak belirtilmemesi hemşirelik mesleğinde otonomi sağlanmasının ve meslekte yönetimi sıkıntılı hale getirmektedir. Hemşirelik mesleğinin doğası gereği toplumun hemşireyi fedakar, pasif, alçak gönüllü ve başkalarına hizmet etme eğiliminde kişi olarak görmesinden doğan hemşirenin yönetici olarak kabul görememesi sorunuyla karşılaşmaktayız (Yaman Efe, 2007; 73).

Çağdaş yönetim anlayışına uymayan hastane ve sağlık hizmet yönetiminde en büyük sorunlardan bir diğeri de; yönetici pozisyonlarda görevini halen sürdüren ancak öncesinde yönetimle alakalı herhangi bir eğitim almamış doktorların yetersiz yönetsel davranışlarıdır. Hemşirelikle ilgili yönetsel kararları maalesef yönetici pozisyonundaki doktorlar vermektedir. Hastanenin belli departmanlarında görev alacak yönetici hemşirelerin bile kararını hekimler vermektedir. Bu kararı verirken adil davranmayan yakın sosyal ilişkiler içinde oldukları kimselere iltimas tanıyan hekimler de vardır. Hastanelerin bazılarının yönetiminde etkin yönetme becerisine sahip, liderlik vasıfları taşıyan kişilerin desteklenerek yönetici kadrolara getirilmesi yerine günümüzde nepotizmin (iltimasçılık, yandaşçılık) gölgesinde kalarak yöneticilik alanında yetersiz kişilerin yönetime getirilmesi önemli sorunlardan biridir (Herdman, 2012 ;7).

Hemşirelikte liderlik kavramının fazla ilerlememesinin sebeplerinden birinin de hemşireliğin kadın mesleği olarak algılanması, mesleğin toplumsal cinsiyet ayrımına maruz kalmasıdır. Çağımızda mesleğe erkek hemşireler dahil edilmesine rağmen hala büyük çoğunluğu kadınlar oluşturmaktadır. Bu da kadının toplumdaki algısının hemşirelik mesleğine yansımaya neden olmaktadır. Erkek sağlık çalışanlarının kadın yöneticiler tarafından yönetilmek istememeleri durumuyla sıkça karşılaşmaktayız. Kadınların güçsüz, narin, kırılgan yapıları göz önünde bulundurulduğunda erkeklerin sert karakterde, güçlü yönleri yöneticilikte tercih sebebi olmaktadır. Kadınların çekimser, başarıdan korkan tavırlarından dolayı kendilerinin liderlik alanında yetiştirememeleri hemşirelik mesleğinde yönetimde önemli liderlik sıkıntılarını yol açtığı düşünülmektedir (Taşkın ve Terzioğlu, 2008; 65).

4.2. Hemşirelik yönetiminin yönetsel işlevleri

Hemşireliğin sağlık kurum ve kuruluşlarındaki yeri ve yönetici rolü hastane yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Hemşirelikte birçok bölüm ve alanda hiyerarşik düzen söz konusudur. Bu düzenin sürdürülmesi en optimal düzeyde yönetiminin sağlanması için bazı yönetsel işlevler vardır. Bunlar, planlama, örgütleme, yürütme, kontrol ve iletişimdir.

4.2.1. Planlama

Planlama gelişen ve değişen sağlık hizmetlerinin en önemli parçalarından olan hemşirelikte yönetimin ilk önemli işlevidir. Sağlık kurumlarında hemşirelik hizmetlerinin sunulmadan önce bir planlama yapmak gerekmektedir. Bu planlama hem mevcut durum hem de geleceği içermelidir. Öngörülebilirlik, gelecek planlamasında bazı tahminlerde bulunma, gerçekleştirilecek uygulamaları daha önceden düşünerek sıralama planlamanın bölümlerindedir. Planlama; bir kişi veya grubun belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kişilerin hangi işleri, hangi yöntemle yapacaklarına ve ne kadar mal olacağına önceden karar vermektir. Plan bir sonuç, planlama bir süreçtir. (Özdem, 2015; 6) Koçel'in tanımına göre planlamanın temel

özelliği: "Gelecekteki olayları bugünden tahmin ederek ne yapacağını bugün kararlaştırmaktır"(Koçel, 2001; 98).

Sağlık hizmetlerinde planlama; hangi görevin hangi zaman diliminde ne şekilde ve hangi sağlık çalışanı tarafından gerçekleştirileceğinin önceden belirlenmesi sürecidir. Hemşirelik hizmetleri müdürü, başhemşire veya başhemşire yardımcısına bağlı görev yapan hemşirelerin çalışmalarıyla alakalı planlamalar yapılmasına öncülük etme yine planlamanın bir diğer tanımıdır (Hayran ve Sur, 1998; 118).

Hemşirelik hizmet sunumunda planlama kapsamına: Sağlık hizmeti veren kurum ve hemşirelik bakım ve tedavi hizmetleri amaç ve felsefelerinin ve kendi birimlerinde bütünleşmesi ve uygulanmasının sağlanması, tedavi ve bakım hizmeti alan her hasta için ayrı bakım planının hazırlanması ve sağlık hizmetinin kaliteli bir şekilde uygulanması, Hastaların genel durumlarının değerlendirilerek bakım ihtiyaçlarına göre gruplandırarak ihtiyaca yönelik yoğunlukta bakım sağlanması, hemşirelerin yetenekleri doğrultusunda uygun birimlerde görevlendirilip, servislerdeki hemşire ihtiyacının hemşire becerileriyle örtüşecek şekilde karşılanması, hemşire ekibinin liderine hasta tedavi ve bakımında ihtiyaç duyulan insan gücü ve ekipman gibi unsurların tespit edilmesi, hasta anamnezine bağlı hemşirelik tanılarının konarak ona uygun hemşirelik bakımının uygulanması ve hemşirelikle alakalı problemlerin halledilmesinde yardım ve desteğin sağlanmasıdır (Özdem, 2015; 7).

4.2.2.Örgütleme

Örgütleme, bireysel durumlarla başlar, bunların bir araya gelmesiyle çalışma gruplarını oluşturur. Çalışma grupları bir araya gelerek kümeleri, bunlarda bir araya gelerek entegre sistemlerden oluşan bir örgütün ortaya çıkmasını sağlar (Hayran ve Sur, 1998; 124).

Hemşirelik hizmet sunumunda planlanan görevin yerine getirilmesinde kullanılacak olan maddi ve beşeri kaynakların iki yönlü ilişkileri belirlenerek,

yönetim sistemi içerisinde organize bir şekilde bulunmasıdır. Örgütlenme sürecinde, sağlık tedavi ve bakım hizmetlerinde hemşirelerin sunduğu sağlık hizmetlerine olan talebin değerlendirilmesi, oluşturulan örgüt şemasına dikey ve yatay ilişkilerin kurulmasını sağlamak, hastaların genel durumu ve sayısı, hastanede kalış süresi, taburculuk eğitimi, hasta bakım planı, hemşirelik uygulamaları hususunda araştırmalar yapıp, hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi, idarede görev alan personellerle etkili bir iletişim içinde olup günlük sağlık personel ihtiyacının idareye bildirilmesi, hemşirelik tedavi ve bakım uygulamaları doğrultusunda sağlık personeli ve yardımcı personel sayısının belirlenmesi örgütlenme kapsamındadır (Özdem, 2015; 7).

Yönetici konumundaki hemşireler örgütlenme safhasında kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Planlama aşamasından sonra gelen uygulama safhası gibi düşünebiliriz. Uygulama sonuçlarına göre yeni faaliyetler düzenleme, özdenetim gibi hususlarda gelişim sağladıkları gibi yeni yönetsel kararlar da alırlar. Planlamadaki uygulanabilirliği test etmiş olurlar ayrıca hataları fark edip düzeltme imkanı buldukları evredir (Koçel, 2001; 112).

4.2.3.Yürütme

Yürütme çalışmalarının tüm mesai saatlerinde fiilen uygulanma yaptığı süreçtir. Bundan önceki evreler daha çok durağan ve evrak üzerinde kalırken yürütme kısmı dinamik bir yapı haline gelir. Yürütmenin başarısı sağlık yöneticilerine bağlıdır. Yönetici veya liderin geçmiş tecrübelerinden yararlanma yetilerine, eğitimlerine, araştırma yapma becerilerine bağlıdır. Uygulamalardaki aksaklıkların giderilmesi yöneticinin aktif rol oynamasıyla giderilir. Hastane yönetiminin amacı çalışanların yürüttüğü bu uygulamaları en verimli ve etkili biçimde gerçekleştirmelerini sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2008; 138).

Yönetimsel işlevlerden yürütme faaliyeti kapsamında; Sağlık bakımının kalitesini arttırmak amaçlı uygun çevresel koşulların düzenlenmesi, hasta tedavi ve bakımıyla alakalı eldeki mevcut bilgilerin paylaşımının yapılabileceği iletişim sistemlerinin meydana getirilmesi, hasta ziyaretlerinde bilgilerin doğru şekilde

paylaşımının sağlanması, hasta bilgilerinin dosyalar halinde kayıtlanması ve uygun sistemlerin kurulması, hemşirelerin görev dağılımlarındaki uygulamaları eksiksiz yapmalarının ve ziyaret, rapor ve toplantıların hemşirelik planına uygun olarak gerçekleştirilmesi, çalışanların denetlenmesi ve ekip üyelerine rehberlik edilmesi, çalışanların deneyim, bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması konusunda fırsatlarının verilmesi, sağlık harcamalarında gereksiz kullanımın ve israfın önlenmesinin sağlanması (Özdem, 2015; 6).

4.2.4.Kontrol

Sağlık hizmet sunumunda hemşirelik sürecinde planlanan sağlık bakım politikalarının veya yönetim aşamalarının yürüyüp yürümediğinin kontrolü bu aşamada gerçekleşir. Bunlardan ilki zaman nitelik ve nicelik açısından standartların oluşturulması sonrasında elde edilen sonuçların ölçülmesi, ölçüm sonuçlarıyla hedeflenen sonuçların karşılaştırılmasından sonra konuyla ilgili gerekli değişikliklerin yapılmasını kapsar (Hayran ve Sur, 1998; 141).

Sağlık sistemleri içinde sağlık hizmet sunumu, sağlık çalışanlarının faaliyetleri ve hasta bakım politikalarının sürdürülmesi gibi işleyişle alakalı uygulamaların gözlemlenmesi amacıyla ziyaretler planlama ve uygulama, tıbbi teknolojik yeniliklerin hasta ihtiyaçlarına göre takibi ve buradan edinilen bilgi birikimlerinin ekibe ve yönetime aktarımının sağlanması, hasta bakım etkinliğinin tespitinde istatistiklerden yararlanmak, eldeki verilere göre çıkan sonuçların neticesinde hasta bakım standartlarının belirlenmesi ve hemşirelik bakım uygulamalarının kontrolünün sağlanması, mevcut sistem ve personelin denetlenmesi ve durum değerlendirmeleri için kriterler oluşturma ve mevcut uygulamaların standartlarla karşılaştırılarak, klinik hedef sapmalarının oluşumuna karşı önlemler alınması, bununla birlikte hasta güvenliği konusunda olumlu gelişmelerin sağlanmasıdır.(Özdem,2015;7) Kontrol evresini Koçel: “bir ‘yönetici değerlendirme’ aracı” olarak değerlendirmiş, çıkan sonuçların ölçülebilir olmasının önemini vurgulamıştır (Koçel, 2001; 114).

4.2.5. İletişim

İnsan hayatında çok önemli bir yeri olan iletişim; bilgi, fikir ve duyguların ortak bir ürünüdür. İnsanların özel yaşantılarının yanısıra iş yaşantılarında da doğru kullanıldığında başarıya ulaşmayı sağlayan, kurum ve kuruluşlar için verim ve kaliteyi arttıran temel unsurdur (Hayran ve Sur, 1998; 189).

Sağlık hizmeti sunan hastanelerde, hemşirelik hizmetlerinin insana uygulanması ve sağlık hizmetlerinin multidisipliner bir biçimde verilmesi, bu hizmetleri çok yönlü ve çok değerli bir yere getirmektedir. Hemşirelik mesleğinde iletişim öncelikle sağlık hizmet sunumunda hastalara açıklama yapmakla başlar. Sağlık hizmetinden yararlanan hastalarla sağlık hizmeti sunan hemşire ve diğer sağlık ekip üyeleri arasında bilgi iletiminin doğruluk payı ne kadar fazlaysa, sunulan sağlık hizmetinin verimi, kalitesi ve etkinliği o kadar yüksek olacaktır ve kişiler arası ilişkiler de o kadar güzel olacaktır. Tüm bu sebeplerden dolayı iletişim etkin iletişimin sağlanması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusuylla ilgili çalışmalar yürütülmelidir (Özdem, 2015; 6).

Sağlık sektörü gibi iletişimin yoğun olduğu bir alanda empatik iletişimde, yöneticilerin astlarının ve hastaların hislerini anlaması, olaylara bakış açılarını değerlendirmesi açısından önemlidir. Yöneticiler bir hastanın ne hissettiğini yada astlarının yöneticinin hareketlerinden nasıl etkilendiğini anlamaya çalışması açısından empatik iletişim gereklidir. Sabuncuoğlunun düşüncesine göre:”Empatinin başarılı olması için başkasıyla bağlantı kurmak ve onun gerçek duygu ve düşüncelerini anlama yönünde çaba harcamak gerekir”(Sabuncuoğlu,2008;56).

4.3. Hemşirelik ve yönetici hemşirelik

Hemşirelik mesleği sağlığı koruma ve geliştirme adına gerçekleştirilen girişim ve davranışların tümünü kapsayan bir disiplindir. Sağlık sistemleri içinde hemşire hastanın fiziksel ve ruhsal yönlerinin yanı sıra ait olduğu toplum, grup ve ailesine hatta dış çevredeki ilişkilerine de bakarak onu değerlendirmelidir (Arabacı, 2012; 9).

Hemşirelik mesleği sağlığın korunması, geliştirilmesi ve hastalık durumunda iyileştirme gibi önemli sorumluluklar yüklenen bir meslektir. Bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi, hemşirelik mesleğini yürütecek kişilerin mesleği isteyerek seçmesi, mesleğin toplumdaki saygınlığı için mesleğe sahip çıkması ve eğitimi süresince aldığı bilgi ve geliştirdiği becerilerini en iyi şekilde uygulama çabası içinde olması gerekir (Özpancar, Aydın ve Akansel, 2008: 10).

Hemşirelik insanı anne rahmine düştüğü andan ölümüne kadar olan süreçte takip ve hastalık halinde müdahaleyi gerektiren bir meslektir. Bu meslek uluslararası düzeyde de sistematik toplumun bir parçasını oluşturur. Hemşirelik mesleği yalnızca bilim veya yalnızca sanat değil ikisinin birbiri içinde özümsemesiyle ortaya çıkmış bir uğraştır. Hemşirelik mesleği maddi değerlerin yanı sıra manevi değerleri de içinde barındırır. Bu değerler, hemşirenin fiziksel, ruhsal, emosyonel ve sosyal yönden yardıma muhtaç kişilere kendini adanmasını içerir. Bir sanat olarak nitelendirildiğinde hemşirelik, hastalara sağlık hizmet sunumunda teknik yönden el becerisinin geliştirilmesini, bilim yönünden hemşirelik ise, hemşireliğin hasta bakım ilkelerinin köken aldığı ve temellerinin bunun üzerine yapılandığı fizyolojik ve sosyal bilimlerin bütünleşmesidir (Arabacı, 2012; 10).

Modern çağımızda hemşirelik sağlık hizmetinden yararlanan vatandaşların sağlık ihtiyaçları ve hemşirenin bağlı olduğu kurumun beklentileri, hedefleri doğrultusunda hareket eden işgören bölümü oluştururlar. Birey, aile ve toplumun sağlığı, hastalık durumlarıyla alakalı gelişmelerde hemşireye önemli roller düşmektedir. Günümüz modern hemşiresinin açık fikirli, yenilikçi, ekip çalışmasına yatkın, girişken, kriz yönetiminde etkili, ani karar vermede başarılı, araştırmacı, liderlik vasıfları taşıyan ve bu vasıfları hastalara bakım vermede kullanabilen kişidir. Bu sebeplerden yola çıkarak hemşirenin yalnızca hastalara tedavi uygulayıp bakım veren kişi değil, hemşirenin yönetsel rollerinin de aktif kullanıldığı hastane yönetiminde de aktif rol oynayan ve sorumluluğu olan kimse olduğu bilinmektedir. Bu yüzden sağlık organizasyonlarındaki yönetsel değişiklikler hemşirelik hizmetlerinin yönetim ve organizasyonunu da değiştirmektedir (Arabacı, 2012; 10).

Hastanede yönetici konumundaki hemşireler hastane yönetiminden gelen direktifleri servis hemşirelerine, servis hemşirelerinden gelen istek ve geribildirimleri yönetime ileten arada köprü işlevi gören kişidir. Türkiye Resmi Gazetesinde Yayımlanan Hemşirelik Kanununun 8 ve 9. maddelerinde yönetici hemşire olma koşulu belirtilmiştir. Kanuna göre;

Madde 8 – (Değişik: 25/4/2007-5634/4 md.)

Lisans mezunu hemşireler meslekleriyle ilgili lisansüstü eğitim alarak uzmanlaştıktan ve diplomaları Sağlık Bakanlığınca tescil edildikten sonra uzman hemşire olarak çalışırlar.

Madde 9 – (Değişik: 25/4/2007-5634/5 md.)

Hemşirelikle ilgili yönetim görevlerinde lisans ve lisansüstü eğitime sahip hemşirelerin rüçhan(bir hakkın sıra bakımından kendinden önce gelen hakka öncelik tanınması) hakları vardır (Türkiye Resmi Gazetesi, No: 6283, 1954; 2604).

Yönetici hemşireler hastanedeki tüm servislerin çalışma düzenini, nöbet çizelgelerinin kontrolünü, servis içi görev dağılımının adaletinin sağlanmasının ve hasta bakımının optimal düzeyde gerçekleştirilmesini sağlar ve konularla ilgili yönetime doğru bilginin sürekli aktarılmasını sağlar. Yönetici hemşireler serviste meydana gelen işleyişle ilgili problemlerin çözümü, çalışanların mesleki yetersizliklerinin giderilmesinde yardımcı olur. Astlarına iyi ideal bir rol model olmak için çabalayan yönetici hemşireler, diğer hemşirelerin gelişimi ve mesleki anlamda profesyonelleşmeleri adına sürekli çalışmalarını sürdürürler. Astlarına bazı eğitim programları düzenleyerek hasta bakım kalitesinin artmasını sağlarlar. Yönetici hemşirelerin yeterli ve kaliteli bir klinik deneyimleri ve mesleki donanımları vardır. Bu da diğer ekip üyelerinin kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunur (Arabacı, 2012; 10).

Yönetici hemşire sağlık bakım hizmet sunumunda sergilediği liderlik davranışının yanı sıra danışmanlık ve sağlık profesyonelleri arasında sözcülük rolünü de üstlenir. Sağlık bakım politikalarının oluşturulması ve bunların uygulanması,

etkilerinin gözlemlenmesi, sonuçlarının değerlendirilmesini sağlayan yönetici hemşire, eldeki verilere göre sağlık politikalarının düzenli güncellenmesini sağlamalıdır. Sağlık hizmet sunumunun optimal düzeyde olması ve bu hizmetten mesleki doyum sağlanmasının anahtarı hemşirelikte atılganlıktır. Atılganlık anlayışını benimseyen hemşireler, bağımsız hemşirelik rollerinin bilincinde ve hemşirelikte uzmanlaşmaya açıktırlar. Ast veya üst konumundaki tüm hemşirelerin sıkıntılarını en ideal şekilde çözebilmeleri adına atılgan hemşirelik davranışı göstermeleri verimliliklerini maksimuma çıkartacaktır (Kurtuluş vd., 2016; 431-432).

Yönetici hemşireler fikir birliğine dayanan katılımcı karar vermeyi, mevcut tecrübe ve deneyimlerini paylaşmayı, kriz yönetimi, çalışanları destekleyici çalışma ortamının inşa edilmesini önemsemektedirler. Samimiyet, karşılıklı özveri, anlayış, karşılıklı güven, empati kurma, sempati duyurtma, karşındakini ciddiye alıp dinleme gibi nitelikler yönetici hemşirelerin gerçekleştirmesi gereken olumlu davranışlardır (Arabacı, 2012; 10).

4.4. Hemşirelik hizmetlerinde yönetici hemşirenin rolü

Hemşirelikte rol kavramı, hemşirelik mesleğine uygun olan davranışların tamamıdır. Yalnızca hemşireliğin değil tüm sağlık disiplinlerinin ortak amacı birey ve toplumların sağlığını koruma ve geliştirmektir. Ne yazık ki toplumda hemşirenin rolü yalnızca beyaz üniforma giyen, enjeksiyon yapan, tansiyon ölçen ve doktora uygulamalarında yardım eden yardımcı sağlık personeli olarak görülmektedir. Hemşirelik mesleğinin yetki, rol ve sorumluluklarının bu kadar dar bir alana sığdırılmaya çalışması hemşirelik hedefleriyle örtüşmemektedir. Sağlık hizmet sunumu multidisipliner bir anlayışla sürdürülmelidir. Sağlığın korunması, geliştirilmesi ve hastalık oluşma durumunda tedavisinin planlanıp gerçekleştirilmesi bireysel değil bir ekibin koordineli çalışmasıyla gerçekleşebilir. Bu ekip kapsamında doktor, hemşire, diyetisyen, eczacı, fizyoterapist, psikolog ve sosyal hizmet uzmanı vb. yer alır. Bu ekibin sağlık sunumu bireyden başlayarak aile, sosyal gruplar ve toplumu kapsar. Bu sağlık disiplinleri dışında hasta ile doğrudan ilişkisi olmayan ancak sağlık hizmet sunumunda önemli yeri olan sağlık ekibinin ve diğer personelin

çalışma planı ve organizasyonundan sorumlu hastane yönetimi ve hizmetleri, tıbbi cihazlar ve diğer cihazlara bakım ve onarım sağlayan teknik servis, sağlık harcamalarının ve sağlık personelinin maaş ve giderlerini hesaplayan muhasebe, hasta sağlığı için çok önemli olan hijyenin devamlılığını sağlayan temizlik görevlileri, ve güvenlik yer almaktadır. Bu sağlık destek hizmetleri de sağlık sunumunun bir parçasıdır (Alan vd., 2011; 68).

Hemşirenin kişilere anne rahmine düşüşünden ölümüne kadar olan tüm sürecinde katkısı vardır. Bu katkı hemşirenin rollerini biçimlendiren sağlık hizmet sunum davranışları ve bunu içeren işlevlerin gerçekleştirilmesi bazı yöntemlerle gerçekleşir. Hemşirelerin sağlık bakım hizmet sunumundaki rolleri şunlardır:

- Sağlık bakım uygulamalarını gerçekleştirme rolü
- Hastalara sağlık bakımı verici rolü
- Sağlık sunumunda karar verici rolü
- Hemşireler arasında yönetici rolü
- Üniversite eğitimi gören öğrencilerin stajları esnasında ve hastanın tedavi, bakım ve taburculuk eğitimlerini içeren eğitimci rolü
- Gelişen teknolojiye uyum sağlama sürecinde güncel bilgiye ulaşmadaki araştırmacı rolü
- Hastalık sonrası kişilerin eski fiziksel ve zihinsel bütünlüğe dönmeleri sürecindeki rehabilite edici rolü
- Hasta veya çalışma arkadaşlarının herhangi bir stresle karşı karşıya kaldıklarında uygun çözüm önerileri üreterek onları rahatlatıcı rolü
- Hemşirelerin gerek hastane gerekse sosyal ortamında kişilerin sağlığını koruyucu, genel durumlarını gözetici ve savunucu rolü
- Her ortamda sağlık hizmet sunumunda sahip olduğu bilgi ve tecrübeleri paylaşan hemşirelerin karşısındaki kişilerin sağlıkla ilgili eksik yönlerinin tespit edilip, kişilere danışmanlık etme ve profesyonel rolleri (Alan vd., 2011; 70).

Sağlık bakımında bütüncül yaklaşım çok önemlidir. Bu süreçte sağlık bakımında ancak multidisipliner yaklaşımla bireyin tüm sağlık gereksinimlerinin karşılanabileceği, tek başına yalnızca doktorun veya hemşirenin yada psikoloğun sağlık hizmet sunumunun yetersiz olacağı vurgulanmaktadır. Bu yüzden ekipteki her bir sağlık disiplininin kendi yetenek, donanım, bilgi, yetki, sorumluluk ve rolünü en etkin biçimde kullanımı ve disiplinler arası işbirliğini benimsemesi beklenir (Arabacı, 2012; 8).

Hemşirelikte 'rol' kavramı, hemşirelik mesleğine uygun şekil ve modelde belirlenen davranışların tamamını içerir. Sağlık hizmeti sunan sağlık profesyonellerinin rollerini üç ana başlıkta toplarsak bunlar; bağımlı, yarı bağımlı ve bağımsız rolleridir. Bazen sağlık mevzuatlarında bu rollerin net biçimde belirlenmemesi rol karmaşasına ve rollerin birbiriyle karıştırılmasına neden olmaktadır (Alan vd., 2011; 73).

4.4.1.Hemşirelikte bağımsız roller

Birey ve toplumların değişen yaşam döngüleri, hayata bakışları ve hayattan beklentileri doğrultusunda hemşirelik mesleğinin de rolleri değişime uğramıştır. Geleneksel hemşirelik modeli direktif olmayı öngörürken, günümüzde düşünen, araştıran, inceleyen, sorgulayan, sabit fikirlerinden arınmış, inisiyatif kullanan hemşirelik modeline dönüşmüştür. Zaman içinde hemşirelik mesleğindeki bu değişim mesleki uygulamaların da daha bağımsız halde yürütülmesini sağlamıştır. Hemşirelerin bağımsız rolleri kapsamında; bakım verme, hasta eğitimi, mesleki donanımı artırma amaçlı araştırma ve hasta haklarını (mahremiyet hakkı, bilgilerin gizliliği hakkı vb.)koruma ve savunma ile doğrudan ilgilidir. Hemşirelerin eğitimsel düzeylerinin 'bağımsız karar alma' otonomi sahibi olmasını sağlayan bir hemşirelik modeline dayandırılması, hemşirenin bağımsız rol ve işlevlerinin gün geçtikçe artmasını sağlayacaktır (Alan vd., 2011; 71).

4.4.2.Yarı-bağımlılık (destekleyici rol)

Hemşireler yarı bağımlı rollerini uygularken doktor direktifi ile birlikte hareket etmektedirler. Ancak direktiflerin yerinde getirilmesinden sonra hemşirenin hastanın sağlık durumunu gözlemleyip, tedavi ve bakımda insiyatif kullanması söz konusudur. Aslında hemşire doktorun tanı tetkik muayeneden sonra planladığı tedaviyi uygularken, mesleki bilgi, beceri ve tecrübesi dahilinde hastanın genel durumunu değerlendirip doktorun direktifini yenileyebiliyorsa bu hemşirenin yarı bağımlı rolünü gösterir. Bunu güncel bir örnekle açıklayacak olursak; doktorun medikal tedavisini düzenlediği hastanın ilaç dozunu hemşire uygulama yapmadan değerlendirip, toksik etkilerini ortaya koyabiliyorsa ve bu durumda ilaç uygulamasını stoplayıp, doktoru konuyla ilgili bilgilendiriyorsa bu hemşirenin yarı bağımlı rolüne iyi bir örnek teşkil eder (Taylan, 2009; 38)

Hemşire doktor direktiflerine rağmen değişen koşullara ve olumsuz sonuçlara karşın önlemler alabilen, istenmeyen sonuçları engelleyebilen bir emniyet mekanizmasıdır. Hemşirenin üzerine düşen yarı bağımlı rollerinin en önemlisi de sağlık profesyonelleri ile hasta ve yakınlarının arasında uygun iletişim ve koordinasyonun sağlanmasıdır (Arabacı, 2012; 9).

4.4.3.Bağımlı roller

Hemşirenin bağımlı rollerindeki önemli nokta hemşirenin karar vermede başkasının destek, rehberlik ve yardımına ihtiyaç duymasıdır. Hastanın tanı ve tedavisiyle ilgili uygulamalarda hemşirenin rolleri doktora bağımlıdır. Hemşire bağımlı rollerini doktorun hasta tanı tedavi sürecinde verdiği direktiflere uyararak gerçekleştirir (Arabacı, 2012; 9 ; Taylan, 2009; 45).

Hemşirelerin bağımlı rollerinin en başında doktorun hastayla ilgili direktiflerini uygulamayı içeren; tanı koyma ve tedavi etmeyle ilgili basamaklarda doktora yardım etmesidir. Hemşirelik uygulamalarında bağımlı rol anlayışı; tedaviyi planlayan ile uygulayanın aynı kişi olmasıdır. Bu yüzden hemşire uygulayacağı tedaviyi kendisi belirlemez kendisinden istenildiği şekilde uyguladığı için bu tedavi

belirleme süreciyle ilgili karşılaşılan sorunlardan hemşire mesul tutulamaz. Onun sorumluluğu ancak uygulama işlemlerini içerir. Tanı koyma ve tedavi etme sürecinde hemşirelerin bu tarz rolleri vardır. Hemşire bağımlı rollerini bazen kendisi uygulamak yerine diğer sağlık personeline uygulatabilir. Bu roller günümüzde uygulanırken koşulsuz, sorgusuz kabullenme ile değil tıbbi akla ve bilime uygunluğu belirlendikten sonra uygulanması gerekir. Uygunsuz direktifler sorgusuz uyulması sonrasında ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlarda hemşirede sorumludur (Taylan, 2009; 45).

4.4.4. Hemşirelerin Yönetici Rolü

Günümüz dünyasında yönetim kavramı yalnızca kişileri yönlendirmekten öte olayların, süreçlerin kişiler arası ilişkilerin organizasyonunu içerir. Hemşirenin yönetim basamaklarında ağırlı yönetimi, kriz yönetimi, proje yönetimi, afet yönetimi, umut yönetimi, hasta bakım yönetimi yer alır. Hemşireler modern yöneticilik yetenek, bilgi ve deneyimlerine gereksinim duyarlar. Hemşirelerin yönetici rollerinin yanı sıra diğer eğitici, bakım verici, araştırmacı vb. rolleriyle de bir bütün halinde çalışmalarını sürdürürler. Hastaların tedavi ve bakımlarının yönetimi, sağlığı koruma, sürdürme ve taburculuk eğitiminin yönetimi, kişiler arası iletişim yönetimi, ekip üyelerinin koordineli çalıştığı sağlık kliniğinin işlerliğinin yönetimi gibi konular hemşirenin yönetici rolünün birer parçasıdır (Alan vd., 2011; 69).

Akça Ay'ın hemşirelerin yönetici rolüyle ilgili düşüncelerine göre:
 “ Hemşireler ilk önce, uyguladıkları bireysel bakım planının yöneticisidir. Hemşireler hasta bakımının koordine edilmesinden ve yönetiminden sorumludur. Tüm yöneticilerin iyi yönetici becerilerine ihtiyacı vardır. Ayrıca, toplum içinde sağlık ile ilgili kurumlarda hemşirelik hizmetlerini ve eğitimini yönetir. Sağlık ve hemşirelikle ilgili politikaların oluşturulmasına katılır” (Akça Ay, 2008; 50).

Hastanede hemşirelerin hiyerarşik sıralamasında en alt basamağındaki hemşirelerden başlayarak en üst basamağına kadar her hemşirenin yönetici rolü üstlenmesi gerekir. En alt basamaktaki hemşire öncelikle hastaya uygulayacağı

bakımı planlamada yönetici rolünü kullanır. Hemşireler bakım planı oluştururken öncelikle hastanın bakım ihtiyaçlarını belirler, sonrasında da süreci planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarını uygular. Ancak hemşire bu bakım planı aşamalarında diğer ekip üyeleriyle de birlikte hareket eder. Hemşirenin hasta bakım planını yönetmesi için görev aldığı birimdeki hastaların hastalıklarıyla ilgili geniş kapsamlı tıbbi bilgilerin yanı sıra hasta psikolojisi, ilaç bilimi yönünden de donanıma sahip olması gerekir (Taylan, 2009; 43).

Hemşireler için eğitim yönetimi de yönetici rolünün bir parçasıdır. Hemşireler hastalara, topluma, diğer hemşirelere, ekibin hemşire dışı meslek üyelerine ve stajyerlere eğitimler vermektedir. Bu eğitimleri vermeden önce içeriğinin belirlenmesi, yer, zaman, eğitim yöntemi (uygulamalı, teorik vb.) ve koşulların belirlenmesi, planlanması gerekir. Sonrasında eğitimin gerçekleştirilmesi, geribildirimler alınması, etkinliğinin denetlenmesi, eksik yanlarının tespit edilerek tekrar edilmesi sürecini de hemşire yönetir. Hemşireler eğitim yönetiminde yeni mezun hemşirelere mesleki el becerilerinin gelişmesi, mevcut sistemin özelliklerinin kavranması, hastanedeki teknolojik cihaz kullanımına uyum sağlanması ve güncel sağlık bilgilerinden haberdar edilmeleri yer almaktadır. Eğitim yönetiminden sorumlu hemşirenin ekibin yeni üyelerine vereceği formal ve informal eğitimleri düzenlemesi yine onun yönetici rolünün bir parçasıdır (Alan vd., 2011; 70).

Hemşirelerin en bilinen ve en eskiye dayanan rolü sağlık departmanının işleyişini organize etmektir. Bu rol kapsamında etkin iletişim tekniklerini, yönetsel becerileri ve ekip çalışmasında bütünleşmeyi içerir. Hemşire çalıştığı departmanın hem iş hem dış işlerini düzenlerken, görev dağılımını doğru yapması, önemli sorumlulukları doğru kişiye doğru zamanda verebilmesi, sağlık içi ve dışı personellerle iyi iletişim halinde olması ve etkin işbirliği sağlaması gerekir. Bunun dışında kıt kaynaklarla etkili sonuçlar elde etme becerisine sahip olması gereken hemşire, hastane kaynaklarını gerektiği gibi kullanması, ekip üyelerinin aktivitelerini organize etmesi gerekmektedir. Hemşireler yönetici rollerini gerçekleştirirken bağımsız olmalı, ancak hasta bakımının organizasyonu, hasta bakım sürecinin şekillendirilmesi, ilgili sağlık departmanında mevcut işlerin yürütülmesi ve sağlık

dışı diğer personelin (temizlik personeli, güvenlik, vb.) denetlenmesinde bağımsız yönetim rolünün yanı sıra sağlık kurumunun kuralları ve diğer yöneticilerin direktiflerini ekip üyelerine bildirmekle görevlidir (Taylan, 2009; 47).

4.5. Hemşirelerin etkili yönetim davranışlarını oluşturan özellikler

Sağlık hizmeti sunan hemşirelerin alt orta ve üst düzey yöneticilerin hepsinden bazı beklentileri vardır. Bunlar;

- İşe başlarken ki ilk izlenim; sağlık hizmeti sunan özel veya kamu hastanelerinde işe başlama sürecinde tüm çalışanlar, ekibin bir üyesi olmak, ekibe bağlılık duymak isterler. Tüm insanlar gibi hemşireler de işe yeni başlarken karşılanma şekillerini önemserler. İş konusunda bilgilendirilmeyi ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırmayı beklerler. Bu davranışların olumlu gelişmesi ilk izlenimin olumlu olmasını sağlar (Ormancı, 2005; 7).
- İş doyumu; Organizasyonlarda yer alan hemşirelerin işlerine uyum sağlamaları için gereken bazı önemli yetenek ve nitelikler vardır bunların hemşire ile uyumlu olması önemlidir. Bu uyumun sağlanması iş verimini arttıracak gibi işten alınan hazzın da artmasını sağlar. İş doyumuna ulaşan hemşireler hem yönetici hemşirelerine hem de çalıştıkları sağlık kurum veya kuruluşuna bağlılık duyarlar. Bu bağlılık motivasyonu, üretkenliği arttırdığı gibi mutlu bir çalışma ortamı sağlar. Ayrıca işe bağlılık çalışanların iş stresini azalttığı gibi performanslarını ise artırır (Ormancı, 2005; 7).
- Ücret; her çalışma ortamında olduğu gibi hastanelerde de çalışanların verim ve motivasyonunu arttıran etmenlerin en başında gelir. Hemşirelerin emeklerinin karşılığını alması onların üstleriyle ve yönetimle daha iyi ilişkiler kurmasını sağlayacak ve geleceklerini inşa etmede kendilerini ve bakmakla yükümlü olabilecekleri ailelerini güvencede hissetmelerini sağlar (Ormancı, 2005; 8).

- Moral ve motivasyon; hastanelerdeki personel çalışma politikasının daha etkili olması çalışanların moral ve motivasyonunu büyük ölçüde etkiler. Çalışanlarının morallerinin yüksek olması onların iş stresini azaltacağı gibi, zorluklarla mücadele etme güçlerini arttırır. Çalışanların moral ve motivasyonu düşük olduğu durumlarda ekip içi işbirliğinin azaldığı ve hemşirelerin karamsar bir ruh haline büründükleri bilinmektedir (Aydın, 2004; 56).
- Çalışma ortamı; sağlık ekibinin çalışma ortamının kendi sağlıklarını bozmayacak, iş sağlığı ve güvenliği ilkelerine uygun şekilde düzenlenmesi gerekir. Bu durum çalışanların verimlerini, fiziksel ve zihinsel durumlarını etkileyecektir. Çalışma ortamının uygun olduğu yerlerde hemşireler emosyonel yönden kendilerini iyi hissedeceklerdir. İnsani yönden değer gördüklerini ve kendilerine saygı duyulduğunu hissedeceklerdir (Ormancı, 2005; 9).
- Bilgilendirilme; sağlık organizasyonlarında ekibin bir parçası olan hemşirelerin çalışırken ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşımı, işin devamlılığını sağlama, işlerin optimal düzeyde yürütülmesi açısından önemlidir. İşin işlerliğiyle alakalı iletişimin daha sağlıklı yürütülmesi yine çalışanın iyi bir şekilde bilgilendirilmesi ve doğru bilgiye doğru kanallardan ulaşmasına bağlıdır. Bu da kişiler arasındaki yanlış anlaşılmaları ortadan kaldıracaktır.
- Yöneticiye güven duyma; Çalışma ortamında yöneticilerin astlarının kendilerini tanımasına olanak sunması gerekmektedir. Bunun için yönetici hemşirelerin samimi ve dışa dönük olmaları gerekir. (Ormancı, 2005; 10)
- Disiplinin sürekliliği; Yönetici hemşirelerin çalışma ortamında disiplin sağlarken ceza verme yönteminden çok, organizasyon kurallarını benimsetme ve doğru davranışlarının desteklenmesi yöntemi kullanılmalıdır. Astlar hangi davranışlarının kabul göreceğini ve destekleneceğini ve hangi davranışlarının onaylanmayacağını bilmelidirler.
- Yönetime söz sahibi olma; Hastanelerde her sağlık çalışanı sağlık ekibinin bir parçasıdır. Bu sebeple işin planlanmasından uygulanmasına kadarki süreçte söz sahibi olması, fikrine başvurulması çalışanın kendini değerli hissetmesini

sağlar. Çalışanların sorumluluk bilincini arttırdığı gibi, işini daha mutlu, düzenli yapmasını sağlar. İş doyumunun artmasını sağlar (Ormancı, 2005; 11).

İdeal yönetici sürekli kendini yenileyen, gelişime açık ve yaratıcılığı yüksek kişidir. Ekibin diğer üyeleri yöneticilerinin gelişimine onları cesaretlendirerek katkıda bulunurlar. İdeal bir yönetici bazı liderlik vasıflarını da bünyesinde barındırır. Yönetici sadece önceden belli değerleri takip etmek yerine, yenilerini üretebilen ve ekibin aktif olmasını sağlayan bir keşif insanıdır (Ormancı, 2005; 20).

4.6. Ege Üniversitesi Eğitim ve uygulama Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönetim ve Organizasyonu Şeması Örneği

Hemşirelik hizmetleri müdürlüğü; Bu birimin sorumlu olduğu departman hastane başhekimliğidir. Hemşirelik, ebelikle ilgili sağlık hizmetlerinin koordinasyonu, planların işlerliğinin denetlenmesi, sevk ve idaresinden sorumludur. Stajyer hemşirelerin çalışma yerlerinin organizasyonu ve eğitimi, sağlık dışı diğer personelin işlerinin yürürlüğünün idaresi, tüm hemşirelik hizmetlerinin koordineli biçimde çalışması, hastane düzeninin kurulması ve devamlılığının sağlanmasına katkısı vardır. Hemşirelik hizmetleri müdürü; müdür yardımcıları, bölüm başhemşireleri, süpervizör hemşireler, anabilim dalı ve bilim dalı başhemşireleri ve vardiya sorumlu hemşirelerinden oluşan güçlü bir ekip ile görev ve sorumluklarını yerine getirir. Hemşirelik hizmetleri müdürünün yetkilerinin içine, serviste çalışan hemşireler, ebeler, hemşire yardımcıları, hasta bakıcılar ve hasta bakımıyla alakalı diğer servis çalışanlarının görevlerini en iyi şekilde yürütmelerinin koordinasyonu girer (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017; 1).

4.6.1. Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü

Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü; Hemşirelik tedavi, takip, eğitim ve bakım hizmetlerinin modern kalite standartlarına uygun şekilde planlanıp uygulanmasını, servisler arası iyi iletişimin üst düzeyde tutulması, koordinasyonu ve işlerin yürürlüğünün denetlenerek değerlendirilmesini kapsayan iyi örgütlenmiş önemli bir hastane bölümüdür (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017;1).

4.6.2.Hemşirelik Hizmetleri Müdürü

Hemşirelik hizmetleri müdürü olmadaki ön koşul; Hemşirelik Yüksek Okulunu bitirmek ve görevde on yıl hizmet vermektir. Bunun yanı sıra hemşirelik hizmetleri müdürü devlet hastanelerinde Başhekim, üniversite eğitim ve araştırma hastanelerinde ise başhekim ve hastane yönetim kurulu başkanının önermesiyle rektör tarafından görevlendirilir.

Hemşirelik hizmetleri müdürü;

- Hastanedeki her kademedeki tüm hemşirelerin amiridir. Tüm bu sağlık çalışanlarının yönetmelik ve yönergedeki görev tanımlarına uygun şekilde çalışmalarını sağlar. Sorumlu olduğu bu çalışanların özlükle ilgili sıkıntılarını ve sosyal ihtiyaçlarının yasal sınırlar dahilinde halledilmesine yardım eder.
- Tüm hemşirelik hizmetleri personelinin görev yerlerinin belirlenmesi, hastane servis ve departmanlarında ihtiyaca yönelik personelin planlanması, görevlendirilmesi ve kendinden sonraki yönetici kademelerine uygun personelin seçimi ve görevlendirilmesi görevini üstlenir.
- Servislerde hasta bakım ihtiyacına orantılı olacak şekilde hemşire ve yardımcı personel sayılarının belirlenip, görevlendirilmesini sağlar.
- Hastane yönetimiyle sürekli irtibat halindedir, gerekli sarf ve teknolojik malzemelerin tespitini yaparak yönetime bildirir.

- Hemşirelik hizmetlerinin yürürlüğüne engel teşkil edecek sorunların hastane yönetimine iletilmesi ve konuyla alakalı çözüm üretilmesini sağlar.
- Hemşirelik hizmetlerinde tüm personelin mesleki gelişiminin sağlanması ve sürdürülmesi için hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesini sağlamak üzere görevlendirmeler yapar.
- Hemşirelik hizmetlerinin yüksek öğrenime ilişkin üst düzeye yükseltilmesi amacıyla komisyonlar oluşturur. Sağlık hizmet sunum standartlarını tespit eder ve gelişimiyle alakalı konularda Hemşirelik Yüksekokulu eğitim elemanlarından destek sağlar. Çalışanların ödüllendirilmeleri hususunda da yetki ve sorumlulukları vardır (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017;2).

4.6.3.Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcıları

Hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısının da hemşirelik hizmetleri müdürü kadar eğitilmiş ve deneyimli olması gerekir. Hemşirelik hizmetleri müdürünün önerisi ile Başhekimlik tarafından görevlendirilir. Hemşirelik hizmetleri müdürünün olmadığı zamanlarda onun yerine vekâleten bakar. Onun olduğu zamanlarda ise hemşirelik hizmetlerinin müdürünün görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde destek sağlar. Kendisine verilen görevleri yerine getirir ve hemşirelik hizmetleri müdürünün uygun gördüğü komisyonların başkanlığını yürütür (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017;2).

4.6.4.Cerrahi ve Dahili Klinik Blok Başhemşireleri

Cerrahi ve Dahili kliniklerin hastane büyüklüğüne göre sayıları değişmekle birlikte, Hemşirelik Yüksekokulu mezunu olmanın yanı sıra en az beş yıllık hemşirelik yönetimine sahip olmalıdırlar. Blok başhemşireleri de hemşirelik hizmetleri müdürünün önerisiyle başhekim tarafından göreve getirilirler. Blok başhemşireleri;

- Blok başhemşireleri görevli oldukları bilim dalının(dahiliye, cerrahi, kadın doğum vb.) idari amirleridirler. Görevli oldukları birimde işlerin en optimal düzeyde yürütülmesi, yönergelerce standartları belirlenen işlerin yürütülmesinin yerinde incelenip denetlenmesi karşılaşılan sorunların diğer yöneticilerle tartışılıp çözüme bağlanması ve hemşirelik hizmetleri müdürlüğüne raporlanmasını sağlarlar.
- Kendisinden alt kademedeki görev yapan servis başhemşirelerinin mesleki yeterliliklerinin gözlemlenmesi, gerektiğinde rehberlik etmesi ve değerlendirmesi görevleri kapsamındadır. Diğer servis hemşireleriyle düzenli iletişim halinde olarak mesleki yetersizliklerinin giderilmesi ve sorunlarının tespit edilerek çözülmesini sağlar.
- Görevli olduğu servislerin haftalık ve aylık çalışma planlarını inceler, adaletli görev dağılımının sağlanmasında titizlikle çalışır. Herhangi bir adaletsizlik tespitinde servis başhemşiresini uyarır ve çalışma çizelgesinde adaleti sağlar.
- İlgili olduğu servislerde iş yoğunluğunun normalin üstüne çıktığı durumlarda diğer servislerden hemşire desteği sağlar. Servisler arası uyumlu çalışmayı ve işbirliğini yönetir. Tüm bu aşamalardan hemşirelik hizmetleri müdürünü haberdar eder ve onunla fikir alış verişini sağlar (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017;3).

4.6.5.Gece Vardiyası Süpervizörleri

Gece vardiyası süpervizörleri çalıştıkları hastanede en az üç yıl deneyimi olan Hemşirelik Yüksekokulu veya en az yedi yıl mesleki tecrübesi olan sağlık meslek lisesi mezunlarından yönetim yeteneği bulunanlar arasından hemşirelik hizmetleri müdürünün önerisi ile başhekimin görevlendirdiği ve sayıları sahadaki ihtiyaca göre değişen hemşirelerdir. Çalışma saatleri 16.00 – 08.00 saatleri ve hafta sonu ve resmi tatil günlerindedir. Bu zamanlarda hemşirelik hizmetlerinin kesintisiz yürütülmesini idare ederken blok başhemşirelerin görev ve sorumluluklarının devamlılığını sağlarlar.

- Gece süpervizörlerinin görevi normal mesai saatleri dışında başlar. Bu saatlerde tüm hastanedeki hemşirelik hizmet sunumunun eksiksiz ve en optimal düzeyde sağlanması, işlerin yürütülmesi ve denetlenmesinden sorumludur.
- Çalışma saatleri süresinde hastane içinde tüm birimleri dolaşarak hemşire ve diğer personelin çalışmalarını yakından gözlemlerler, personel sayısının yetersiz kaldığı yoğun zamanlarda hemşirelere yardım ederler. Departmanlardaki sağlık dışı personel yetersizliği, eksik malzeme temini gibi konularda nöbetçi olan bir üst yöneticiye ulaşıp problemlerin giderilmesini sağlarlar.
- Servislerde sorun çıkması halinde çözümlemede hemşirelere destek sağlarlar. Sorunu yerinde rapor eder ve blok başhemşireleri haberdar ederler, onlarda konuyu hemşirelik hizmetleri müdürüne iletirler (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017;3).

4.6.6.Anabilim Dalı (Servis) Başhemşireleri

Servis başhemşireleri çalıştıkları hastanede en az üç yıl deneyimi olan Hemşirelik yüksekokulu veya en az yedi yıl mesleki tecrübesi olan sağlık meslek lisesi mezunlarından yönetim yeteneği bulunanlar arasından hemşirelik hizmetleri müdürünün önerisi ile başhekimin görevlendirdiği ve sayıları sahadaki ihtiyaca göre değişen hemşirelerdir. Çalışma hayatında önceden idari kadrolarda görev alması tercih sebebidir.

- Servis başhemşireleri görev aldıkları servisteki hemşire, ebe, sağlık memuru, hemşire yardımcısı, hasta bakıcı ve sağlık dışı personelin görev amiri konumundadır. Bu çalışanların görev ve sorumluluklarının idaresi, denetlenmesi ve çalışmalarının değerlendirilmesi gibi yetki ve sorumlulukları vardır.

- Bir üst yöneticisi olan blok başhemşirelerine ve hemşirelik hizmetleri müdürüne karşı sorumlulukları vardır. Çalışma saatleri boyunca ve sonrasında hastaların kalite standartlarına uyarınca tedavi bakımlarının sağlanması için hemşirelerin yönlendirilmesi, hasta bakım ihtiyacına yönelik planlamaların oluşturulması, uygulanması ve denetlenmesinin sağlanması, temizlik personelinin servis hijyenini sağlamasını ve çalışanların işlerinin daha kolay görülmesinin planlanmasını sağlar.
- Serviste bulunan tüm malzeme ve demirbaşların, ilaçların temini, dengeli kullanımı ve korunmasını sağlar. Aynı zamanda malzemeler hususunda mutemet yetkisi vardır. Tüm bu malzeme, ilaç vs. kayıt ve raporlarının eksiksiz tutulmasını sağlar.
- Sorumlu olduğu servisteki tüm personelin haftalık ve aylık çalışma planını yapar, değişiklik gerekirse sağlar ve üst birimlere iletir. Servis içindeki izin konusunun da hemşirelik hizmetleri müdürünün onayından geçtikten sonra halledilmesini sağlar.
- Servis başhemşiresi diğer hemşirelerin, servise yeni başlayan personelin, stajyer öğrencilerin gerekli hizmet içi eğitimleri sağlar. Bu hususta okul ve üniversite öğretim elemanlarından yardım alır ve bunları hemşirelik hizmetleri müdürünün onayıyla yapar.
- Servis başhemşiresinin olmadığı durumlarda yerine kimin vekalet edeceğini tespit eder ve onun eksik yönlerinin tamamlanmasına destek sağlar. Hemşirelik hizmetleri müdürünün onayıyla serviste uyumsuz çalışan hemşirenin yer değişikli ve vardiya değişikliğini sağlama yetkisi vardır (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017;4).

4.6.7.Servis Hemşireleri

Hemşirelik Yüksekokulu veya Sağlık Meslek Lisesinden mezun olduktan sonra hemşirelik hizmetleri müdürünün görevlendirdiği departmanlarda çalışan

hemşirelerdir. Çalıştıkları servisteki hastaların hemşirelik bakımlarının optimal düzeyde sürdürülmesinden sorumludurlar. Görev amirleri servis başhemşireleridir. Servis hemşireleri;

- Servise kabulü yapılan hastanın odasını belirler, hastaya odası, hastane kuralları, tuvalet ve banyoların yerlerini, ihtiyaç halinde haberleşme telefonunun yerini hasta ve yakınlarına anlatır. Hastanın yatağına alınmasını sağlar ve hasta gözlem formu(anamnez) doldurur. Hastanın doktor vizitine hazır olması için gerekli bilgileri toplar ve onu vizite hazırlar.
- Hasta geldiğinden kısa süre sonra hemşire bakım ve tedavi ihtiyaçlarını belirler ve hemşirelik sürecinin ilk basamağını uygular. Hastadan anamnez alarak ihtiyaçları doğrultusunda bakım planı hazırlar ve uygulamaya başlar.
- Hasta bakım planını hastanın günlük rutin gözlemlerini yaparak güncel tutar. Doktoru hasta hakkındaki değişme ve gelişmelerden haberdar eder.
- Hastanın hemşireye bağımlılık durumunu tespit eder. Bunun için; hastanın vital bulgularını(ateş, nabız, tansiyon, solunum), fiziksel ve zihinsel yeterliliklerini, mevcut motor becerilerini tespit eder.
- Hastalık günlük yaşam aktivitelerini (yemek, boşaltım, vücut hijyeni, fiziksel aktivite, uyku) yerine getirebilme becerilerini değerlendirir ve eksik yönlerini tamamlar. Bazen de bunlar için diğer hemşire arkadaşları ve personelden yardım alır.
- Hastayı doktor muayenesine hazırlar. doktorla birlikte vizitlere katılır ve hastanın genel durumu bildiren tıbbi talimatı(order) rapor eder.
- Doktorun talimatlarına uygun şekilde tanı için gerekli işlemlerin(röntgen, M.R. çekilmesi, kan alınması, balgam kültürü alınması vb.) yapılıp, uygun şekilde sonuçlanması ve bu sonuçların hasta dosyasına işlenmesini sağlar.

- Hastanın tedavilerinin beş doğru ilkesine(doğru ilaç, doğru hastaya, doğru zamanda, doğru tedavi yoluyla, doğru şekilde) uygun şekilde uygulanmasını ve bu ilaç uygulamalarının kayıtlarının hasta dosyalarında tutulmasını sağlar.
- Hemşire hastaya tanı ve tedavi amacıyla yapılan invaziv ve diğer girişimlerde onu fiziksel ve psikolojik yönden hazırlar. İşlem sonrası hastanın genel durumunu gözlemler ve düzenli olarak izleyip dinlenmesini sağlar.
- Hemşire uygun zamanlarda hasta ve yakınlarına hastanın bakımı hususunda rehberlik eder, konuyla ilgili eğitim eksiklerini tespit eder ve bu eksikleri eğitim vererek gidermeye çalışır.
- Hastayla ilgili tüm girişimlerde nazokomiyal enfeksiyonlara(hastane enfeksiyonu) karşı önlem alır. Asepsi ve antisepsi kurallarına uyar diğer personelin de uymasını sağlar. Serviste hijyen sağlanmasını kontrol eder.
- Servisteki tüm personelin ve hastaların risk kriterlerini(düşme, enfeksiyon elektrik çarpması vb.) belirler. Bu konuyla ilgili önlemler alır ve uyarılar yapar.
- Çalıştığı serviste gürültü kontrolünü sağlar.
- Hastanın genel durumunun kötüleştiği acil durumlarda doktora haber verir ve o gelene kadar hastaya yaşam desteği sağlar. Doktor geldiğinde de ona yardım eder.
- Hasta ve yakınlarına taburculuk eğitimi yapar.
- Durumu ağır olan terminal dönemdeki hastaların yakınlarıyla iletişim kurarak doktora yardımcı olur. Hastanın ölüm anında huzurlu ölmesine destek sağlar ve ölüm sonrası naklini gerçekleştirir. Hastanın eşyalarını yakınlarına eksiksiz tespitini sağlar.
- Hemşireler farklı birimlerde de görevlendirildikten sonra oraya uyum sağlayarak görev sorumluluklarını hasta bakım ihtiyaçları doğrultusunda

yerine getirmekle yükümlüdür (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017;5).

4.6.8.Enfeksiyon Kontrol Hemşiresi

Enfeksiyon kontrol hemşiresi; Hemşirelik hizmetleri müdürünün önerisince Başhekimlik tarafından göreve getirilir. Hemşirelik hizmetleri müdürü onun idari amiridir ve Enfeksiyon Kontrol Komitesi Başkanının belirlediği maddeler doğrultusunda çalışmalarını sürdürür. Enfeksiyon kontrol hemşiresi;

- Hastanede enfeksiyonlu hastaların ve çalışanların tespitini sağlar. Bu kimselerin enfeksiyon durumlarının haftalık, aylık ve üç aylık raporlarını tutar.
- Mevcut enfeksiyonlu hastaların izolasyonunun sağlanmasında servis hemşirelerine destek sağlar.
- Hemşirelik hizmetleri müdürüne enfeksiyon kontrol komitesince belirlenen enfeksiyona karşı önlemlerin bilgilendirmesini yapar ve konuyla ilgili çalışmalardan sorumludur.
- Hastane içi ve çevresi enfeksiyon etkenlerini belirler ve bu etkenlerden düzenli örnek alarak laboratuvar ortamında incelenmesini ve neticelerinin enfeksiyon kontrol komite başkanlarına iletilmesinden sorumludur.
- Hastane çalışanlarında taşıyıcı durumunda olan kişilerin hemşirelik bakım gereksinimlerinin sıralanması ve neticelerinin raporlanmasının görevlidir.
- Hemşirelik hizmetleri müdürü onayı dahilinde ve enfeksiyon kontrol komitesiyle işbirliği halinde, hastanede enfeksiyon etkeni oluşturabilecek durumlarla ilgili servislerin uyarılması ve nazokomiyal enfeksiyonlar(hastane enfeksiyonu) ile ilgili hizmet içi eğitimlerin planlanması, uygulanması ve geribildiriminin sağlanmasını yönetir (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017; 6).

4.6.9.Hizmet İçi Eğitim Hemşiresi

Hizmet İçi eğitim hemşiresi en az beş yıllık servis tecrübesi olan, önceden idari kadrolarda görevlendirilmiş ve yüksek lisans mezunu olması tercih sebebi olan hemşirelerden Hemşirelik hizmetleri müdürünün önerisiyle başhekimlik tarafından görevlendirilmektedir. Hastane ihtiyaçları doğrultusunda sayısı ikiye çıkartılabilir. Hastanede hemşirelik hizmetlerindeki tüm personelin önceden planlanmış bir program çerçevesinde hizmet İçi eğitimlerinin planlanması, düzenlenmesi hususunda hemşirelik hizmetleri müdürüne destek sağlama ve tüm bu eğitim programlarının optimum düzeyde yürütülmesi görevindedir. Hizmet İçi eğitim hemşiresi;

- Hizmet İçi eğitim hemşiresinin eğitim kapsamında, hemşire ve sağlık dışı yardımcı personelin, hemşirelikte öğrenim gören stajyer hemşirelerin, hastaların hastalıklarıyla ilgili, hasta yakınlarına sağlığı koruyucu hizmet İçi eğitimler vardır. Bu eğitimler belli usul ve esaslara uyulmak kaydıyla, hemşirelik hizmetleri müdürü ve Hemşirelik Yüksekokulu yöneticileriyle işbirliği halinde verilir
- Hizmet İçi eğitim hemşiresi servis hemşireleri ve sağlık dışı personele hizmet İçi eğitim düzenlerken, hastanın her türlü eğitimi ve sağlığı koruyucu eğitimlerini içine alır. Eğitim hemşiresi bu eğitimleri verilirken eğitimcilerle koordineli şekilde çalışılır.
- Hizmet İçi eğitimi verilirken bazen yazılı kaynaklar bazen de görsel ve işitsel(barkovizyon) eğitsel yöntem araçlarından yararlanır. Bu kullanılan eğitim materyallerinin korunması, arşivlenmesi ve gerektiğinde tekrar kullanıma hazır olması konusunda görevlidir (Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, 2017; 7).

5.SONUÇ

Liderlik kavramı geçmişten günümüze önemini ve güncelliğini koruyarak gelmiş, zaman içinde birçok araştırmacıya ilham vermiş ve birçok araştırmaya konu olmuş böylelikle her geçen gün gelişen, yenilenen bir kavram haline gelmiştir.

Lider kişi organizasyonlarda vizyon belirleyen, üyesi olduğu ekibi motive edip cesaretlendiren, ortak hedefe gönüllülük esasına bağlı olarak yönelten, kriz anında akılcı çözüm önerileri üretip uygulayabilen, yaratıcı fikirleriyle kitleleri ardından sürükleyebilendir. Ancak böyle bir oluşum ilk olarak kişinin kendi potansiyelini fark etmesiyle başlar. Bazı araştırmacılara göre liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu bazılarına göre ise sonradan birtakım eğitimlerle kazanılan becerilerle oluştuğu düşüncesi vardır. Bu iki düşüncede de doğruluk payının olduğu ama liderliğin doğuştan gelen kişisel beceri ve özellikleri zaman, eğitim ve tecrübeyle geliştirdiği liderlik kavramının şekillendiği gerçeğine ulaşılmaktadır.

Liderliğin ne olduğunun yanı sıra ne olmadığı sorusu da sıkça karşımıza çıkmaktadır. İlk ekipleri emir komutayla yönetmeye çalışan, tüm iş yükü ve sorumluluğunu paylaşmak yerine tek başına üstlenen, liderin yokluğunda organizasyonda işlerliğin durması, duygu ve empatiden yoksun sadece teknik becerilere yoğunlaşan, vizyon ve hedef belirlemede tüm ekibi kendiyle aynı doğrultuda düşünmeye zorlayan, konumundan aldığı güçle ekip üyelerini rencide eden, üzerinde çalışılan iş veya projelerden kısa zamanda sonuç bekleyip ekibin stres yüzeyini arttıran kişiyi lider olarak düşünemeyiz. Liderlik emosyonel anlamda tam bir denge içinde olmayı, duygusal zekayı iyi kullanmayı gerektirir.

Liderin kişisel gücünün dayandığı kişiye, ortama, zamana, iç ve dış etmenlere göre değişen bazı güç kaynakları vardır. Bunlar; motivasyon, iletişim, empati, cesaret, bilgi, esneklik, değerler ve duygulardır. Bunların yanı sıra liderin yasal, ödüllendirici, zorlayıcı, uzmanlık, karizmatik, grup gücü gibi güçleri de vardır. Ancak bu güçlerin olması gerektiği gibi kullanılmaması bazı olumsuz sonuçlara neden olur. Yasal gücünü kullanırken fazla otoriter davranmak liderin takdirini

bekleyen ve bağımsız çalışmayı destekleyen ekip üyelerinin endişelenmesine, ödül gücünü kullanan liderin çalışanları değerlendirirken toplam çalışma performansı yerine kısa dönemlik başarıları dikkate alması ekip üyelerinin bazılarında motivasyon eksikliğine, zorlayıcı gücü fazla tercih eden liderlerin sorunlarla yüzleşmekten kaçıp sert tutum sergilemesi astlarının çalışma performansında düşüşe, uzmanlık gücünü etkin kullanamadığı için liderin her alanda aşırı uzmanlaşmaya çalışma neticesinde dar alana sıkışıp kalması söz konusudur.

Liderlerin değişen karakteristik özellikleri, ortam koşulları ve organizasyonun yönetsel gereksinimlerine paralel şekillenen benimsedikleri liderlik tipleri vardır. Bunlar Karizmatik, etkileşimci, dönüştürücü, babacan, otokratik, demokratik, tam serbestlik sağlayan liderliktir. Karizmatik liderlerin saygı duyulan güvenilir motive edici kişiler oluşu ve radikal değişikliğe ihtiyaç duyulan zamanlarda ortaya çıktığı bilinmektedir. Yakın tarihimizin en güzel karizmatik lider örneği Atatürk'tür. Etkileşimci liderlik anlayışında pazarlığa dayalı ilişki sürdürülür, liderler hedeflerini netleştirdiklerinde başarılı olurlar. Dönüştürücü liderlik anlayışında ekip üyeleri lidere büyük bir hayranlık ve güven duygusuyla bağlıdırlar ve bunun sonucunda fazladan performans gösterme eğilimi içinde girerler. Organizasyonlarda kişiler üzerindeki yüksek etkileyciliği, astlarının kendini geliştirmelerine olanak tanınmasıyla bilinen babacan liderlik tarzını benimseyen liderler verimliliğin artışında çok etkilidirler. Demokratik liderlik anlayışında güven ve saygı imgeleri öne çıkar, kararlar genellikle farklı görüşlerin harmanlanmasıyla oluşur. Ekip üyelerine gereksinimleri dahilinde malzeme ve kaynak sağlayıp otoritenin kullanılmadığı tam serbestlik sağlayan liderlik tarzı da vardır. Liderlik tarzlarından yetkinin tek kişide toplandığı, astların düşüncelerinin dikkate alınmadığı, iş tatminsizliği en yüksek seviyede organizasyona bağlılığın en düşük seviyede olduğu otokratik liderlik tarzını benimseyen liderler de vardır.

Liderlik kavramı birçok kişi tarafından yöneticilik kavramıyla karıştırılmaktadır. Oysa ki yöneticiler; kurumlarca tanımlanmış işlerin yürütülmesinde görev alırken, liderler, gelecek planlamalarını yapıp vizyon belirlerler. Organizasyonlara ekip üyeleri lidere güven ve sevgi gibi duygusal

bağlarla bağlanırlar. Yöneticiler ekip üyelerinin koordineli çalışmasını, kişisel hedefleri doğrultusunda organizasyonların idaresini gerçekleştirirler. Lider ve yönetici arasında benzerlikler olmasına rağmen ciddi farklılıklarda vardır. Lider karar anında ekip üyelerinin fikrini alırken, yönetici kararlarını önceden kararlaştırdığı amaçlar doğrultusunda verir, Lider özgün fikirleriyle organizasyon dışındaki kitleleri de peşinden sürüklerken, yönetici sadece bağlı olduğu kurumda işlerin idaresini sağlar. Liderlik ileriye gören stres ve kriz yönetiminde başarılı, uzun süreçlerin sonunda oluşan bir oluşumken, yöneticilik cezalandırma ve ödüllendirme odaklı yönetim sistemidir. Lider iyi bir yönetici olabilir ama her yönetici lider olamaz.

Hemşirelik birey, aile ve toplumların doğumdan ölümlerine kadar geçen yaşam döngüsünde sağlığın korunması, geliştirilmesi, hastalık halinde tedavi ve bakımın sağlanması sonrasında rehabilite edilmesi sürecindeki sağlık bakım ihtiyaçlarının planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesini içeren sağlık disiplini. Hemşirelik yer, mekân, zaman, kişi ayırt etmeden sağlık bakım hizmeti sunmayı gerektiren bir meslektir. İster okul ister işyeri isterse cezaevi olsun sunduğu hizmet değişmez.

Hemşirelikte yönetim hiyerarşik yapılanmayla sağlanır. Bu düzeni alt orta ve üst düzey yöneticiler oluşturur. Alt kademedeki yöneticiler yönetimde teknik beceriler ve iletişim becerilerini kullanır buna en güzel örnek klinik sorumlu hemşirelerdir. Orta kademe yöneticiler beşeri ilişkiler ve analitik karar verme yetilerini kullanırlar. Orta düzey yönetici hemşireler kapsamına süpervizör hemşireler girer, Üst düzey yöneticiler ise kavramsal becerilere ihtiyaç duyan yüksek yönetsel becerileri olması beklenen kişilerdir. Bunlara en iyi örnek hemşirelik hizmetleri müdürü ve müdür yardımcılarıdır. Hastanelerdeki yöneticilerin bazı liderlik davranışlarını yorumlayan ekip üyeleri, alt düzey yöneticilerin astlarının görüş ve önerilerini önemsemediklerini, esneklikten uzak baskıcı bir tutum izlediklerini, astları eleştirirken davranış değil kişi odaklı davrandıklarını, astlarıyla yakın dostluk ilişkileri kurmaktan kaçındıklarını, astlardan yaptıkları işin hep daha fazlasını beklediklerini düşünmektedirler.

Hemşirelikte liderlik kavramı 1980'li yıllardan sonra ortaya çıkmıştır. Hemşirelerin liderlik açısından yeterli görülmemeleri, liderlik adına girişimlerde bulunmaması ve kendini yetersiz hissetmelerinin altında yatan birçok sebep vardır. Bunlardan en çok bilineni mesleğin bir kadın mesleği olup geleneksel yardımcı rolünün ön planda olmasıdır. Diğer yandan doktorun tek otorite olarak algılanması ve idari kadrolarına erkek doktorların getirilmesi sorunuyla karşılaşmaktayız. Hiyerarşik yapılanma, hemşireliğin görev tanımının ve sağlık organizasyonlarındaki rolünün belirsizliği, özgüven eksikliği, çekingenlik gibi nedenler de sayılabilir. Ancak gelişen değişen teknoloji çağına, uzayan yaşam sürelerine bağlı değişen sağlık bakım ihtiyaçlarına hemşirelik mesleği de ayak uydurmuş, hem mesleki anlamda hem de liderlik anlamında gelişim göstermiştir. Bu durum da sağlık kurum ve kuruluşlarında hemşirelik hizmetlerinin daha etkili biçimde yönetilmesine katkı sağlamıştır.

Ekip içinde yönetici hemşireler astlarına örnek teşkil edecek davranışlarda bulunmalıdırlar. Ekip çalışmasına yatkın, bütçe planlaması, sağlık hizmetlerinin planlanması ve uygulanması konusunda kişileri yönlendireme ve sürekliliği sağlama yeteneğine sahip olmalıdırlar. Lider hemşirelerin sağlık organizasyonlarındaki işlevlerini gerçekleştirmede birçok önemli niteliklere sahip olması beklenir. Bunlar: liderlik vasfı taşımak, stres kontrolü kriz yönetimi ve zaman yönetimi, iletişimde başarılı ve bilgiyi paylaşmada istekli olma, diğer insanların duygu ve düşüncelerini önemseme, yaratıcı olma, güncel gelişmelere uyum sağlamada istekli olma, kritik anlarda önemli kararları almada cesur olmak, mesleğini sevmektir.

Sağlık kurum ve kuruluşlarında da diğer organizasyonlarda olduğu gibi vizyon ve hedefler belirleyecek, bu hedeflere ekibi yönlendirecek bunu yaparken de astlarının fikirlerine önem verecek, onları anlamaya çalışacak, ekibin birbiriyle uyumlu yüksek motivasyonla çalışmasını sağlayacak, ekibin eksik yönlerini fark edip çeşitli eğitim programları düzenleyecek, teknolojiyi yakından takip edip organizasyonun teknolojik gelişmelere adaptasyonunu sağlayacak, etkin kurum içi iletişim tekniklerini kullanacak, donanımlı yetenekli bilgili ve multidisipliner çalışmaya yatkın liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü sağlık yönetimi yalnızca

doktorun değil, birbiriyle koordineli çalışan tüm diğer ekip üyelerinin de sorumlulukları arasındadır.

Sağlık hizmet sunumunun en büyük parçasını özel ve kamu hastaneleri oluşturur. Hastanelerde karmaşık insan ilişkileri, kapsamlı hizmet yapısı, teknolojinin aktif kullanımı gibi sebeplerden bazı yönetsel sorunlar ortaya çıkmaktadır. Hemşirelerin bu yönetsel sorunları çözerken ve yönetsel işlevlerini gerçekleştirirken başvurduğu bazı yönetsel işlevler vardır. Bunlar; planlama, örgütleme, yürütme, kontrol ve iletişimidir.

Hemşirelik hizmet sunumunda planlama çok kapsamlı bir ifadedir. Yönetici hemşirelerin her hasta için bakım gereksinimlerine uygun ayrı hasta bakım planlarının oluşturulması, hemşirelerin yeteneklerine uygun birimde çalışmalarının planlanması, hasta tedavi ve bakımında ihtiyaç duyulan insan gücü ve ekipman gibi unsurların planlanmasını içerir. Ancak hastanelerdeki tedavi bakım planı uygulaması bu şekilde olmamaktadır. Birçok hemşire standart bir bakım planı belirleyip her hastaya aynı planı uygulamaktadır. Oysaki hastaların bakım ihtiyaçları hastanın sağlık durumuna yaşına emosyonel durumuna göre değişiklik göstermektedir.

Hemşirelikte yönetimin ikinci önemli işlevi olan örgütleme, insan emeğinin organize edilmiş halidir. İşlerin fiilen yürütüldüğü kısımdır. Mesai saatlerinde gerçekleştirilen uygulamaların tümünü kapsar. Sağlık hizmet sunumunda çalışanların faaliyetlerinin sürdürülmesiyle ilgili vizit planlama ve uygulamaların gözlemlenmesi, değişen teknolojik gelişmelere ekibin uyarlanması, hemşirenin yönetim işlevlerinden kontrol işlevini kapsar. Bir diğer önemli işlevse tüm bu hemşirenin yönetsel işlevlerini gerçekleştirirken önemli rolü olan iletişimidir. Hastalara açıklama yaparken ve hastalardan edinilecek bilgileri ekibe aktarırken büyük rol oynar. Yönetici hemşireler yönetim ve astları arasında bilgi akışını sağlayan köprü görevindedirler.

Hemşirelik hizmetlerinde yönetici hemşirelerin; kişinin doğumundan ölümüne kadar geçen süreçte sağlık hizmeti sunumunda üstlendikleri bazı roller vardır. Bunlar; sağlık bakım uygulamalarını gerçekleştirme, hastalara sağlık bakımı verici rolü, sağlık sunumunda karar verici rolü, eğitimci rolü, araştırmacı rolü,

rehabilite edici rolü, rahatlatıcı rolü, gözetici ve savunucu rolü, kişilere danışmanlık etme ve yönetici rolüdür. Hemşireler bu rollerini gerçekleştirirken hekime bağlı, yarı bağımlı ve bağımsız rolleri vardır.

Hemşirelerin bağımsız rolleri arasında bakım verme, hasta eğitimi, araştırma, hasta haklarını koruma yer alırken yarı bağımlı(destekleyici) rollerinde doktor direktifiyle hareket edip sonrasında hastayı gözlemlene, tedavi ve bakımda inisiyatif kullanma dikkat çekmektedir. Bağımlı rolünde ise tedaviyi planlayan ile uygulayanın aynı kişi olması örneği verilebilir. Doktor direktifinde hareket etme ve sonuçlarının sorumluluğunun da doktorun olması durumu söz konusudur. Hemşirelerin yönetici rolünde ise kişilerin, olayların, süreçlerin kişiler arası ilişkilerin organizasyonunu içerir. Hemşire bu rolü gerçekleştirirken yönetim basamaklarında; ağırlı yönetimi, kriz yönetimi, proje yönetimi, afet yönetimi, hasta bakım yönetimi yer alır

Ege Üniversitesi Eğitim ve Uygulama Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönetim ve Organizasyon Şeması örneğinde ideal bir yönetim düzeni benimsenmiştir. Hastane hizmetleri müdürlüğünün en üst basamağında hastane başhekimliği bulunurken bunu hemşirelik ve ebelikle ilgili sağlık hizmetlerinin yönetim ve organizasyonundan sorumlu hemşirelik hizmetleri müdürü takip eder sonrasında hemşirelik hizmetleri müdür yardımcıları, bölüm başhemşireleri, süpervizör hemşireler, anabilim dalı ve bilim dalı başhemşireleri ve vardiya sorumlu hemşirelerinden oluşan güçlü bir ekip hiyerarşik düzende konumlanır.

Hemşirelik hizmetleri müdürünün yetkilerinin içine, serviste çalışan hemşireler, ebeler, hemşire yardımcıları, hasta bakıcılar ve hasta bakımıyla alakalı diğer servis çalışanlarının görevlerini en iyi şekilde yürütmelerinin koordinasyonu girer. Alt kademede görev alacak hemşirelerin pozisyonlarının belirlenmesi için başhekimliğe önerilerde bulunur. Ancak bazı yönetici hemşirelerin bu görevlerini gerçekleştirirken bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan en çok rastlanılan adaletli davranılmaması ve iyi pozisyonlara hemşirelik hizmetleri müdürüyle yakın sosyal ilişkileri olan hemşirelerin önerilmesi sorunudur. Yaşanan bir diğer sorun ise hemşirelik hizmetleri müdürü olmadaki ön koşul olan Hemşirelik Yüksekokulu

bitirip, görevde on yıl tecrübeli olma şartlarını taşıyan birçok hemşire arasından yine hastane yönetimiyle yakın sosyal ilişkileri olan kişilerin getirilip, yönetim becerisine ve liderlik vasıflarına hakim olma gibi önemli koşulların hiçe sayılmasıdır.

Hemşirelik hizmetleri müdür yardımcıları hemşirelik hizmetleri müdürünün olmadığı durumlarda yerine vekâleten bakan hemşirelik hizmetlerinde ikinci yetkili kişidir. Cerrahi ve Dahili klinik blok başhemşireleri bu kliniklerin idari amirleri olup kliniklerde işlerin en iyi düzeyde yürütülmesini, sorunların giderilmesini, servis hemşirelerinin mesleki yetersizliklerinin eğitimle giderilmesini, yoğunluk durumunda başka serviste hemşire takviyelerinin düzenlenmesini ve oluşturulan haftalık aylık çalışma çizelgelerinin adaletli bir şekilde değerlendirilmesini sağlar.

Gece vardiyası süpervizörlerinin çalışma saatleri 16.00 – 08.00 saatleri ve hafta sonu ve resmi tatil günlerindedir. Bu zamanlarda hemşirelik hizmetlerinin kesintisiz yürütülmesini idare ederken blok başhemşirelerin görev ve sorumluklarını devam ettirirler. Mesai saatleri boyunca tüm hastane bölümlerini dolaşır, aksaklıkların giderilmesini sağlarlar

Servis başhemşireleri(servis sorumlu hemşireleri) görev aldıkları servisteki hemşire, ebe, sağlık memuru, hemşire yardımcısı, hasta bakıcı ve sağlık dışı personelin görev amiri konumundadır. Serviste çalışan hemşirelerin görev idarelerinin denetlenmesinden sorumludur. Servis hijyeni, tedavi kalitesi, malzemelerin temini ve dengeli kullanımı, ilaç kayıtlarının yapılması, tüm personelin nöbet ve çalışma planlarının oluşturulması, izin kullanacak personelin yerine personel temini, stajyer hemşirelerin ve göreve yeni başlayan hemşirelerin adaptasyon eğitimi, serviste uyumsuz çalışan hemşirelerin görev yeri değişikliklerinin yönetime önerilmesi servis başhemşirelerinin görevlerindedir. Ancak bazı servis hemşireleri çalışma çizelgeleri, nöbet sayılarını ayarlama da adaletsiz davranmakta, sosyal ilişkilerinin daha iyi olduğu kimselere daha az yorucu çalışma planı hazırlamaktadır ve maalesef bu konular dile getirildiğinde ilgili hemşirenin tercih etmediği başka serviste görevlendirmekle tehtid edilebilmektedir.

Servis hemşireleri çalıştıkları servisteki hastaların hemşirelik bakımlarının optimal düzeyde sürdürülmesinden sorumludurlar. Görev amirleri servis başhemşireleridir. İdari amirleri hemşirelik hizmetleri müdürüdür. Aslına her servis hemşiresi birer yönetici hemşiredir. Hastaların tedavi, bakım, eğitim ve işlerin yürütülmesini planlarlar.

Enfeksiyon kontrol hemşiresi Enfeksiyon kontrol komitesi başkanının belirlediği maddeler doğrultusunda enfeksiyonlu hasta ve çalışanların tespiti, mevcut enfeksiyonlu hastaların izolasyonu, enfeksiyona karşı önlem alma ve bilgilendirme yapma, hastane içi ve çevresi enfeksiyon etkenlerinin tespiti, neticelerinin raporlanmasını, nazokomiyal enfeksiyonlar(hastane enfeksiyonu) ile ilgili hizmet içi eğitimlerin planlanması, uygulanması ve geribildirimini sağlanmasını planlar ve yönetir.

Hizmet içi eğitim hemşiresi hemşirelik hizmetlerindeki tüm personelin ve stajyerlerin önceden planlanmış bir program çerçevesinde hizmet içi eğitimlerinin planlanması, düzenlenmesi, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi hususunda hemşirelik hizmetleri müdürüne destek sağlama ve tüm bu eğitim programlarının optimum düzeyde yürütülmesini yönetir.

Günümüzde teknolojinin ilerlemesiyle her kurumda olduğu gibi sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşlarda değişim ve gelişime ayak uydurmaya çalışmaktadır. Bu değişim ve gelişimi planlayıp örgütlerin bu süreçlere adaptasyonunu sağlayacak kişiler de lider ve yöneticilerden başkası değildir. Sağlık organizasyonlarının büyük bir kısmını oluşturan hastanelerde yöneticilik kendi içinde birçok yönetim birimlerine ayrılrsa da ana hatlarıyla hastane yöneticisine bağlı dört üst düzey yöneticiden oluşur. Bunlar: Başhekim, Hemşirelik hizmetleri müdürü, Mali direktör, ayaktan hizmetler direktörü, Tıbbi hizmetler direktörü ve İnsan kaynakları direktörü şeklinde sıralanmaktadır. Hemşirelik hizmetlerinin hastanelerde önemi bu sıralamadan da anlaşılacağı gibi hemşirelik alanında da etkili, yetenekli lider ve yöneticilere ihtiyaç vardır. Hastanelerde hemşirelik hizmetlerinin en optimal şekilde ve kalite standartlarına uygun sunumundan hemşirelik hizmetleri yönetim birimi sorumludur. Ancak bazen kişisel veya kurumsal sebeplerden yönetici ve liderin

sorumluluklarını tam anlamıyla gerçekleştirememesi söz konusudur. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde hastanelerde hemşirelik hizmetlerinde yaşanan yönetsel eksiklikler, hatalı davranışlar ve yöneticilerin hemşirelik yönetimde liderlik yönünden uyuşmayan yönleri:

Prosedür gereği hizmet içi eğitimlerin birçok hastanede düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak bazı hastanelerde hizmet içi eğitimlerin yöneticilerin keyfiyetine bağlı olarak yalnızca evrak üzerinde düzenlenmesi ve uygulamaya konmaması, uygulanan hizmet içi eğitimlerin ise her yıl kendini tekrarlayan teorik bilgiden öteye geçememesi durumu söz konusudur. Bu da liderin görevlerinden olan insanları(ekip üyelerini) geliştirmek için özel zaman ayırmak, onlara emek harcamak hususuna ters düşmektedir. Sonuç olarak yönetici hemşirenin liderlik sorumluluklarını gerçekleştiremediği gerçeğini açığa çıkartır.

Yoğun çalışma temposu olan acil servis, yoğun bakım, psikiyatri gibi birimlerde düzenli rotasyon uygulanmayıp aynı kişileri uzun yıllar zor koşullarda çalışmaya maruz bırakırken, diğer hemşireleri daha az yoğun olan diyabet eğitim hemşireliği birimi, kalite birimi gibi birimlerde görevlendirmek. Bu durum liderin içinde bulunduğu koşullar ne olursa olsun görev dağılımında adaletli davranması koşuluyla örtüşmediğinden, bu davranışı benimseyen yöneticilerin liderlik karakteri zayıftır.

Hemşirelikte yüksek lisans yaparak dalında uzmanlaşmış yada ilgili birimlerde çeşitli sertifikasyon programlarına katılıp kendini o alanda yetiştirmiş hemşirelerin uzmanlaştığı ve talep ettiği alanlarda çalışmalarına olanak tanınmayıp, istemedikleri departmanlarda görevlendirilmeleri; hemşirelerin motivasyonunu, iş doyumunu ve verimini düşürecektir. Yönetici hemşirelerin liderlikte motivasyon gücünü kullanmadaki yetersizliklerinden doğan çalışma veriminin ve motivasyonunun düşmesi, liderlik yaklaşımlarını etkin kullanamamalarından kaynaklı ekip üyelerinin iş doyumunun azalması, yönetici hemşirelerin liderlik özelliklerini bütünsel yönleriyle taşımadıkları sonucuna varılmaktadır.

Astların yönetimsel işleyişle ilgili görüş ve önerilerinin dikkate alınmaması, yönetici veya liderin yönetici vasıflarını astların değerlendirmesi ve konuyla ilgili fikir belirtmelerine olanak tanınmaması yönetici hemşirelerin baskıcı otoriter liderlik anlayışını benimsediğini bunun sonucu olarak ta ekip üyelerinin endişelenme ve gücenme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Liderlerin yalnızca kriz dönemlerinde tercih ettikleri otokratik davranışları yönetici hemşirelerin uzun süre benimsemeleri çalışanların mesleki gelişimlerini olumsuz etkileyeceğinden, bu konuda yönetici hemşirenin liderlik yönlerinin zayıf olduğu kanısına varılmaktadır.

Hastanelerde hemşirelik hizmetlerinde hemşirelik hizmetleri müdüründen sonra gelen üst düzey kadrolara etkin liderlik ve yönetsel yetenekleri olanlar yerine üst yönetimle yakın sosyal ilişkiler kuran kişilerin getirilmesinin hemşirelik hizmetleri müdürünce başhekiye önerilmesi liderliğin güvenilir ve adaletli olması gibi özellikleriyle uyuşmamaktadır. Bu da yönetici hemşirenin liderlik özelliklerinin zayıf olduğunu sonucuna ulaşılmaktadır.

Hemşirelikte yöneticilerin astlarına görev tanımında olmayan işleri de yapturmaya zorlaması, hastanede işleyişin aksamaması adına hemşirelik hizmetleri müdürlüğünün yöneticilik pozisyonunu kullanarak hemşirelerin normal çalışma saatlerinden çok daha fazla çalıştırması, hemşirelerin bedenen ve psikolojik yönden yıpratılmaları sonucunu verir. Bu da liderlik değil yöneticilik davranışı olduğundan yönetici hemşirenin liderlik davranışlarına uygun davranmadığı sonucuna ulaşılır.

Hastanede sağlık hizmet sunumuna engel teşkil edecek veya işlerin yürütülmesine engel teşkil edecek sorunlarla karşılaşıldığında yönetici hemşirelerin kalıcı çözümler üretmek yerine geçici çözümlerle sorunun geçiştirilmesi ve sorunların çözümünü ötelemesi, liderlerin grup gücünü kullanarak sorunların çözüm süreçlerini şekillendirip yönetmesi davranışıyla ters düştüğünden yönetici hemşirelerin liderlik güçlerini etkin kullanmadığı sonucuna varılmıştır.

Bazı hemşire yöneticilerin mevkilerini kaybetmemek adına astlarından gelen uygun koşullarda çalıştırılmama gibi olumsuz eleştirilerini göz ardı edip hastane yönetimine bildirmekten kaçındıkları ve bu şekilde ilgili birimi sorunsuz

halde yönettiklerini yansıtmaya çalışmaktadırlar. Yönetici hemşirelerin kurumsal hedefler yerine kişisel hedeflerini ön planda tuttuğu gerçeğine ulaşılır. Oysaki lider her durumda kurum hedef ve çıkarlarını önemserler, yönetici hemşirelerin bu tutumu da liderin benimsediği ilkelere ters düşmektedir.

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde görevli üstlere karşı hatalı davranan veya fikirsel olarak ters düşen hemşirelerin veya kurumdan geçici görevle istemediği başka bir ilçede görevlendirilerek kurumdan uzaklaştırılmaları, keyfiyetlerine bağlı otoriter güçlerini kullanarak astları cezalandırdıkları bilinmektedir. Yönetici hemşirelerin bu tutumu otoriteden kaynaklı zorlayıcı gücünü kötüye kullandığının bir göstergesidir. Sonuç olarak liderler zorlayıcı gücü fiziksel yıpratma şeklinde kullanmaz, cezalandırırken bile sakin bir tavır takınır ve ekip üyesine hatasını düzeltmesine ve tekrarlamamasına yardımcı olmak istediğini yansıtacak tarzda yaklaşır. Bu da yönetici hemşirelerin liderin zorlayıcı gücünü kullanmadaki profesyonelliğini yakalayamadığı sonucuna varılmaktadır.

Sağlık sektöründe malzemeye olan gereksinimin sürekliliği göz önünde bulundurulduğunda, yönetici hemşirelerin bütçe planlamasındaki yetersizliklerinin sonucunda yeterli sarf malzemenin temin edilememesi söz konusu olabilir. Ancak eksik malzemeye rağmen yönetici hemşireler astlarından yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunmalarını beklemektedirler. Gerçekleşmediği durumda yöneticide öfke, hayal kırıklığı gibi duygusal sapmalar yaşanmaktadır. Sonuç olarak yönetici hemşirenin liderin bütçe planlaması, stres yönetimi, kendi duygularını kontrol etme gibi yetilerine sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yönetici hemşirelerin yönetimini gerçekleştirdikleri birimlerin tümünde daha önce görev yapmalarının mümkün olmaması, oradaki personelin işi ve işleyişle ilgili konulara hakim olmamalarına rağmen birimi yönetme sorumluluğu almaları birçok yönetsel sorunun ortaya çıkmasına neden olacaktır. Liderin uzmanlık gücünden kaynaklı bilgi beceri ve tecrübelerinden oluşan gücünü yönetici hemşirelerin kullanma becerisine sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

6. KAYNAKÇA

Abdulkadir Işık-Ayşegül Mutlu, *Sağlık Ekonomisine Giriş*, Baskı Sayısı 3, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2012, s. 246

Acar Baltaş- Zuhul Baltaş, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Baskı Sayısı 21, Remzi Kitapevi, İstanbul 2002, s. 273

Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Baskı Sayısı 12, Remzi Kitapevi, İstanbul 2013, s.187-188

Adnan Ceylan-Halil Keskin-Şule Eren, 'Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma', *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi*, Cilt No 16, Sayı 51, Gebze 2005, s.34.

Adnan Çelik, Tahir Akgemci, Şerif Şimşek, *Davranış Bilimleri*, Baskı Sayısı 1, Gazi Kitapevi, Ankara 2010, s. 65- 249

Ali Şahin Örnek- Şule Aydın, *Kriz ve Stres Yönetimi*, Baskı Sayısı 3, Detay Yayıncılık, Ankara 2011, s. 215-217.

Arif Erençin-Vesim Yolcu, "Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Dönüşümü ve Yerinden Yönetimi", *Memleket Siyaset Yönetim*, Cilt No 3, Sayı 6, Ankara 2008, s. 118-136.

Atilla Karahan, "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, Afyonkarahisar 2008, s.1

Ayişe Karadağ, 'Meslek Olarak Hemşirelik', *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt No 5, Sayı 2, Erzurum 2002, s.6

Ayşe Ormancı, *Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi ,Sivas 2005, s.7-20

Belma Keklik, "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı 1, Afyonkarahisar 2012, s.4-8

Bilge Topuksak-Gülümser Kublay, "Hemşirelik Eğitiminde Kalite: Toplum Sağlığı Açısından Önemi", *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, Sempozyum Özel Sayısı, İstanbul 2010, s. 3

Canan Çetin, "Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi", *İstanbul Ticaret Odası*, Yayın No 15, İstanbul 2008, s.22-24

Canan Çetin- Mehmet Lütfi Aslan- Asra Dinç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Baskı Sayısı 4, Beta Yayınları, İstanbul 2015, s. 15-101.

Celalettin Serinkan-İpek İpekçi, "Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt No 10, Sayı 1, Isparta 2005, s. 284

Deniz Gür- Ülkü Baykal, " Bir Üniversite Hastanesinde Görevli Hemşirelerin Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Görüşleri", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, Cilt No 3, Sayı 3, İstanbul 2016, s. 152-156

Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt No 4, Sayı 14, Ankara 2005, s.4-8.

DPT, Ege Üniversitesi Hastane Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, <http://hemhiz.med.ege.edu.tr/d-1469/Yonerge.html/> , (10.02.2017), s. 1-10

DPT, Sağlık bakanlığı bağlı kuruluşları hizmet birimlerinin görevleri ile çalışma usul ve esasları hakkında yönetmelik, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=7.5.15937&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=hizmet%20birim/>, (27.05.2017), s.1

Elizabeth Anne Herdman, "Liderlik ve yönetim: Teori var pratik yok", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, Sayı 9, İstanbul 2012, s.6-7.

Enver Özkalp-Aldülkadir Varoğlu-Demet Varoğlu-Ayşe Çiğdem Kirel-Pınar Acar, *Örgütsel Davranış*, Baskı Sayısı 1, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:2847, Eskişehir 2013, s.3-9.

Ercan Oktay- Hasan Gül, 'Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma', *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı10, Konya 2003, s. 405

Fatma Akça Ay, *Temel Hemşirelik Kavramlar İlkeler Uygulamalar*, Baskı Sayısı 2, Medikal Yayıncılık, İstanbul 2008, s. 50

Ferhat Şirin, *Liderlik*, Baskı Sayısı 1, Arıtan Yayınevi, İstanbul 2015, s.17-97

Filiz Nayır- Osman Deniztekin, *Yeni Liderler*, Baskı Sayısı 12, Varlık Yayınları, İstanbul 2014, s. 261

Fusun Terzioğlu, Lale Taşkın, "Kadının Toplumsal Cinsiyet Rolünün Liderlik Davranışlarına ve Hemşirelik Mesleğine Yansımaları", *Cumhuriyet Üniversitesi Yüksekokulu Dergisi*, Cilt No 12, Sayı 2, Sivas 2008, s. 65

Gülşen Vural. "Liderlik ve Hemşirelik", *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Sayı 1, Ankara 1997, s.19-22.

Havva Öztürk, "Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi", *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, Trabzon 2012, s.18.

Haydar Hoşgör-Sümeyye Arslan Kurtuluş-Derya Gündüz Hoşgör-Selma Söyük, "Üniversite Öğrencilerinin Atılganlık Düzeylerinin Belirlenmesi: Sağlık Bilimleri Fakültesi Örneği", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 32, İstanbul 2016, s. 431-432

'Hemşirelik Kanunu', Türkiye Resmi Gazetesi, No: 6283, 25 Şubat 1954, s.2604

'Hemşirelik Yönetmeliği'', Türkiye Remi Gazetesi, No: 27515, 8 Mart 2010, s. 2-3.

Hüseyin Akşit, *Yönetim Ve Yöneticilik*, Baskı Sayısı 1, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2008, s.110

İlknur İnanır, "Hemşirelik Yönetiminde Destekleyici ve Geliştirici Liderlik" http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/yeni_tasarim/files/ilknur%20%C4%B0nan%C4%B1r.pdf/ (15.10.2015), s.1-3.

İmran Sarı, *Dönüşümcü Liderlik*, (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş 2007, s. 38

İsmail Bakan-Tuba Büyükbeşe, 'Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut- Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması', *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt No 12, Sayı 19, Karaman 2010, s.75

İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Baskı Sayısı 7, Dora Yayınları, Bursa 2010, s.29

İsmet Barutçuoğlu, *Lidelik*, Baskı Sayısı 1, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2014, s. 23- 513.

Kamil Çekerol, 'Uzaktan Yüksek Eğitimde İletişim: Anadolu Üniversitesi Uzaktan Eğitim Sistemi Kurumsal İletişim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi', *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi*, Cilt No 6, Sayı 1, Eskişehir 2009, s. 229- 230, 232

Mehmet Cengiz Alkın, *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*, (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Edirne 2006, s.16-28.

Mehmet Erdal, *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi*, (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek lisans projesi), Kahramanmaraş 2007, s.4-17.

Melek Ardahan-Ebru Konal, "Hemşirelikte Yöneticilik ve Liderlik", *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Sayı 6, 2017 Gümüşhane, s.141

Melis İnan, *İnsan Yönetimi*, Baskı Sayısı 1, Akcalı Ajans Yayınları, İstanbul 2015, s.253.

Metin Özkul, *Çalışma Sosyolojisi İşgücünün Sosyolojik Özellikleri*, Baskı Sayısı 1, Mokro Bilgisayar, Isparta 1997, s. 56-65

Murat Yeşiltaş, 'Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü', *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt No 5, Sayı 4, Burdur 2013, s. 53.

Müge Bölükbaşı, *Hastane Yönetim Kurulu ve Kamu Hastaneler Birlikleri*, (Ders notu), 2015, s. 1

Nurhan Özpancar-Nursel Aydın-Neriman Akansel, "Hemşirelik 1. sınıf öğrencilerinin hemşirelik mesleği ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt No 12, Sayı 3, Sivas 2008,s. 10

Nur Özdem, *Hemşirelik Hizmetleri*, (Necmettin Erbakan Üniversitesi Ders Notları), Konya 2015, s.1-7.

Olgun Közleme, "Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma" *Toplum Bilimleri Dergisi*, Sayı 7, Çanakkale 2012, s.2-3.

On dokuz Mayıs Üniversitesi, Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Yönergesi, [\(13.01.2016\)](http://hastane.omu.edu.tr/hastaneyonetimi/hemsirelik-yonerge.pdf),s.2.

Osman Hayran- Haydar Sur, *Sağlık Hizmetleri El Kitabı*, 1. Baskı, Nobel Tıp Kitapevi, İstanbul 1998, s 113-142

Özgü Çelik, *Stres Kontrolü*, Baskı Sayısı 1, Pegasus Yayınları, İstanbul 2014, s.18

Rana Yiğit, ‘‘ Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları’’, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Sayı 4, Sivas 2000, s. 30-31

Recep Akdağ, *İlerleme Raporu Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı*, Ankara 2008, s.128

Recep Kılıç- Belma Keklik- Harun Yıldız, ‘Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma’, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, Cilt No 21, Sayı 2, Manisa 2014, s.251

Said Kınır-Mustafa Şahin, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler içinde: Yönetici ve Liderlik*, Baskı Sayısı ?, Nobel Yayın, Ankara 2005, s. 409

Seçil Taylan, *Özerklik İlkesi Çerçevesinde Hemşirenin Bağımsız Rollerini*, (Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Deontoloji ve Tıp Tarihi Anabilim Dalı Yüksek lisans tezi), Adana 2009, s. 38-39, 47

Seçil Taylan-Sultan Alan-Selim Kadioğlu, ‘‘Hemşirelik Rollerini ve Özerklik’’, *HEMAR-G Hemşirelikte Araştırma ve Geliştirme Dergisi*’, Sayı 3, Adana 2011, s. 68-73

Serap Sarıoğlu Uğur-Uğur Uğur, ‘Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü’, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt No 6, Sayı 1, Sivas 2014, s. 132.

Serap Torun, *Kırım Savaşında Hasta Bakımı ve Hemşirelik*, (Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Deontoloji ve Tıp Tarihi Anabilim Dalı, Doktora Tezi), Adana 2008, s. 93-94.

Sergül Duygulu, ‘‘Yönetici Hemşirelerin ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Liderliğe İlişkin Değerlendirmeleri ve Yönetici Hemşirelerin Sahip

Oldukları Liderlik Özellikleri'', *Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, Sayı 15, Ankara 2008, s.2.

Serhat Gökhan Canbolat, *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Alguları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*, (Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Çorum 2016, s. 12.

Serpil Döm, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Baskı Sayısı 1, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, s.158-300

Seval Arabacı, *Yoğun Bakımda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Etkisi*, (Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2012, s. 8-9, 10

Sevcan Velioglu, "Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi'', <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m19.pdf> / (13.01.2016), s.1-6

Sevgi Ayşe Öztürk, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Baskı Sayısı 1, ETAM A.Ş. Basım ve Yayım, Eskişehir 1994, s. 40- 299

Sibel Erkal- Sevcan Atay- Tülay Kara- Nurgün Platin, "Hemşirelik Hizmetlerinin İyileştirilmesi amacıyla Yapılan Çalışmalar Sonucu Hemşirelik Kayıtlarındaki Değişiklikler'', *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt No 4 Sayı 3, Ankara 2001, s. 33

Sonay Canbolat, *Dünden Bugüne Hemşirelik Yönetimi*, (İnternational Hospital Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Eğitim Birimi Ders Notu), İstanbul 2013, s.28-29

Şahin Kavuncubaşı-Selami Yıldırım, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Baskı Sayısı 2, Siyasal Kitapevi, Ankara 2010, s. 142

Şerife Alev Uysal, " Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, Ankara 2012, s.2.

Şerife Uysal-Belma Keklik-Ramazan Erdem-Rukiye Çelik, " Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, Ankara 2012, s. 26-28

Şengül Yaman Efe, "Hemşirelikte Atılgnlık", Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sayı 10, Erzurum 2007, s. 70-71 Necmiye Sabuncu-Kamerya Babadağ-Gülsün Taşocak-Türkinaz Atabek, *Hemşirelik Esasları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 496, Eskişehir, 1996, s. 2-3

Şeyda Ökdem-Aysel Abbasoğlu-Nevin Doğan, 'Hemşirelik Tarihi Eğitimi ve Gelişimi', *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Yıllığı*, Cilt 1, Sayı 1, Ankara 2000, s.5-11

Şule Aydın, 'Örgütsel Stres Yönetimi', *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt No 6, Sayı 3, İzmir 2004, s.59-60

Şükrü Güner, *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Isparta 2002, s. 16

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Baskı Sayısı 8, Beta Yayım, İstanbul 2001, s. 37-505

Ümit Şensoy, *Yöneticinin El Kitabı*, Baskı Sayısı 3, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 2015, s.100- 199

Ülkü Baykal, *Hemşirelik Mesleğinde Yönetim*, (İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Ders Notu), İstanbul 2012, s. 28

Ülkü Tatar- Emine Ercan Türkmen, *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, Baskı Sayısı 1, Akademi Basın, İstanbul 2013, s. 340-341, 351.

Hülya Yılmaz- Filiz Kantek, "Türkiye'deki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları: Literatür İncelemesi ", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, Cilt No 3, Sayı 2, Antalya 2016, s. 7.

Yurdaer Kılıç, *Liderlik ve Yöneticilik*, http://www.yurdaerkilic.com/index.php?option=com_content&view=article&id=167:mK-100&catid=14:Kt.%207&Itemid=78/ , (10.10.2015), s.6-8.

Zafer Aykanat, *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), Karaman 2010, s.4.

Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla ilişkiler*, Baskı Sayısı 9, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, Bursa 2008, s.53-56

Zülfiye Canpolat, *Hemşirelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi*, (İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2012, s.27