

Liderlik ve Yönetim: Teori Var Pratik Yok?

Leadership and Management: All Theory No Practice?

ELIZABETH ANNE HERDMAN*
 ÇEVİRİ: ÖZLEM YAZICI KORKMAZ**

ÖZET

Bu makalede 21. yüzyıldaki liderlik ve yöneticilikle ilgili yanlışların neler olduğunu sorguladım. Örneğin, uzun yıllardır yapılan araştırmalarla yönetim kuramı ve uygulamalarının yararları gösterilmesine rağmen neden hala çok sayıda kötü yönetilen kuruluş bulunmaktadır? Modern iş uygulamalarının 19. ve 20. yüzyılın bilimsel yönetiminden sapan bir dönüşüm olmadığını, fakat bunun yerine meslekleri içerecek şekilde el emeğiyle yapılan işin ötesinde, kendi kurallarını/prensiplerini genişletme olduğunu iddia etmekteyim. Bu, sağlık ve eğitim de dahil olmak üzere, daha çok sosyal yönü olan ve problemleri insan kaynakları uygulamaları ile kendini gösteren bir ilişki içindedir. Bunlar, 'uzman' yöneticiler/liderler yerine daha 'eğitimsiz' olanların atanmasını sağlayan iltimasçılığın çeşitli şekilleridir. Şimdi, bu 'eğitimsiz' yöneticilerin/liderlerin hem örgütlere/kurumlara hem de topluma getirdiği maliyetlerin ölçülmesine başlamanın zamanıdır.

Anahtar sözcükler: Hemşirelik; hemşirelikte yönetim; liderlik; hemşirelikte liderlik.

ABSTRACT

In this paper I ask what is wrong with 21st century leadership and management. For example, why, when there exists the benefits of decades of research into management theory and practice, are so many organizations so poorly managed and led? I suggest that modern work practices are not a departure from those of the 19th and 20th century scientific management but rather an extension of their principles beyond manual work to include the professions. This is related to the corporate takeover of more social domains, including health and education, and the associated problematic human resource practices which predominate. They include various forms of favouritism which ensure the appointment of 'uneducated' rather than 'expert' managers/leaders. It is time to start measuring the cost to both organizations and society, of 'uneducated' managers/leaders.

Key words: Nursing; nursing management; leadership; nursing leadership.

“Tüm insan ilişkilerinin temelini oluşturan güven, yüksek performanslı kurumsal kültürlerin üzerine inşa edildiği temel unsurdur.”^[1] Bodnarczuk, (2011)

Bu makale liderlik ve yönetim üzerinedir. Bu makale, yaklaşık on yıl boyunca yöneticilik pozisyonunda çalışmış ve bu süre içerisinde gözlemediği çok sayıda hata ve başarı sonucunda 21. yüzyıl iş ortamı ve demokratik toplumun bir temeli olarak iyi bir liderlik ve yönetimin önemini kavramış olan bir hemşire sosyoloğun bakış açısından yazılmıştır.^[2] 21. yüzyıldaki yönetim eğitimcilerinin daha fazla ve daha başarılı liderler yetiştirmeleri gerektiğinden bu kişilerin oldukça önemli bir göreve sahip olduklarını öne sürmüşlerdir. Bu konuda ortaya çıkacak bir başarısızlık şu şekilde sonuçlanacaktır:

“Sadece bu yüzyılı bozmakla kalmayıp aynı zamanda bir sonraki yüzyılı da berbat edecek olan bir grup yetenezsiz zorbanın ortaya çıkmasına yol açacaktır. Liderlik bilgi ve becerilerine herkesin sahip olmadığı bir demokrasi yoktur. Demokratik bir geleceğin anahtarı liderliğin kamu yararı haline getirilmesindedir”.

Bu oldukça önemli bir konudur; örneğin bir hemşirelik okulunun “Yöneticilik” üzerine bir lisansüstü dersi açıp açmayacağı ya da hemşirelik mesleğinin hükümetin en üst düzey mevkilerinde temsil edilip edilmemesi gerektiği konularında olduğu gibi, karar verirken belirli bir güce sahip insanları karşılarına almaları oldukça zordur. Bu makalede amacım 21. yüzyıl liderliği ve yöneticiliği ile ilgili yanlışlar üzerine birtakım güç sorular sormaktır. Örneğin, yöneticilik kuramı ve uygulamasına dair uzun yıllar boyunca araştırmalar yapılıyor olmasına rağmen

* E A Herdman, Prof. Dr.
 Koç Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Müdürü
 Güzelbahçe Sok. No:20, 34365 Nişantaşı / İstanbul
 Tel.: 0 212 311 26 01 Faks: 0 212 311 26 02
 e-posta: eherdman@ku.edu.tr

** Ö Yazıcı Korkmaz, Yard. Doç. Dr.
 Koç Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
 Semahat Arsel Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Merkezi (SANERC)
 Güzelbahçe Sok. No:20, 34365 Nişantaşı / İstanbul
 Tel.: 0 212 311 26 48 Faks: 0 212 311 26 30
 e-posta: okorkmaz@ku.edu.tr

neden hala oldukça fazla sayıda kötü yönetilen kuruluş bulunmaktadır? Küresel anlamda sağlık profesyonellerinde, özellikle de büyük çapta hemşire eksikliğinin yaşandığı bu çağda, hastaneler; yüksek devir hızı, yüksek stres seviyesi, düşük bağlılık ve kötü hasta bakım sonuçlarına yol açacağı bilinen yöntemlerle hemşireleri “yönetmeye” neden hala devam etmektedirler? Aslında İşletme Yönetimi fakültelerini bünyesinde barındıran ve MBA ile Yöneticiler için MBA programları sunan üniversiteler neden bu tür programlarda öğretilen her şeye “karşı çıkar” gibi faaliyet göstermektedir? Önemli ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından “eğitilmiş yöneticiler” için yapılan tüm çağrılara rağmen neden kamu kuruluşları ve özel kuruluşlar “eğitimsiz yöneticileri” önemli liderlik/yöneticilik pozisyonları hususunda teşvik etmeye devam etmektedir? Neden günümüzde gerçekten başarılı olan lider sayısı oldukça azdır?

Liderlik ve Yönetimin Tanımlanması

“Liderlik” ve “yöneticilik” terimleri sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Diğer yandan ise bazıları her iki terimi de birbirine tamamen zıt olarak görmekte ve aynı zamanda hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olunamayacağına inanmaktadır. Liderlik ile yöneticilik arasında belirgin benzerlikler bulunabilmekte birlikte bu terimler arasında birtakım önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Yöneticilik genellikle daha fazla görev yönelimli iken liderlik çoğunlukla daha fazla ilham verici ve vizyoner olarak değerlendirilmektedir. Maccoby^[3] göre yöneticiler aslında iş planlarını oluşturan, bütçeleri belirleyen ve ilerlemeyi gözlemleyen idarecilerdir. Diğer taraftan liderler kurumlara ve insanlara değişimleri konusunda ilham verirler. Bununla birlikte, yöneticilik ve liderlik arasında daha yararlı bir ayrım bulunmaktadır. Yöneticilik her işletme tarafından yerine getirilmesi gereken bir fonksiyon olup, liderlik ise bir kuruma ilham verebilen ve onu dinamikleştirebilen liderler ile yönetilenler arasındaki bir ilişki türüdür.

Kotter^[4], yöneticilik ve liderliğin ayrı fakat birbirini tamamlayıcı kararlar olduklarını ve değişen dünyada birinin diğeri olmaksızın herhangi bir fonksiyon gösteremeyeceğini öne sürmektedir. Ayrıca, liderler değişim için baskı yaparken yöneticilerin istikrarı desteklediklerini ve hızla değişen dünyada yalnızca bu çelişkinin her iki tarafını da kabul eden kuruluşların ayakta kalabileceklerini belirtmektedir. Öteki bilim adamlarının çoğu yöneticilik ve liderliği ayırt etmek konusunda Kotter ile aynı görüşü paylaşmaktadır. Örneğin, Bennis ve Nanus^[5], yöneticiliği belirli etkinliklerin üstesinden gelmek ve sıradan işlerde ustalaşmak olarak tanımlarken, liderliği ise başkalarını etkileyen ve değişim için vizyon oluşturan bir unsur olarak ifade etmektedir. Rost^[6] göre liderlik çok yönlü bir etkileme ilişkisi iken yöneticilik tek yönlü bir otorite ilişkisidir. Zaleznik^[7] ise yöneticilik ve liderliğin farklı tiplerde insanlara gereksinimi olduğunu öne sürmektedir.

Sadece Anglo-Amerikan literatüründe ortaya çıkmasından ötürü Horwath ve Koronvay^[2] bu sorunu kuramsal olarak görmekten ziyade dilbilimsel bir sorun olarak görmektedir. Herhangi bir

gruba ya da kuruluşa başkanlık eden kişiyi yönetici, lider, direktör, şef ya da başkan olarak adlandırmakla hala kuruluşun ne şekilde fonksiyon gösterdiğinden sorumlu kişiyi kastediyor olmamızdan ötürü yönetici-lider ayrımını yapmaya çalışmanın gereksiz bir uğraş olduğunu öne sürmektedir. Bu makalede, ilgili terimler birbirinin yerine kullanılmıştır.

Neden Günümüzde İyi Yöneticiler/Liderler Çok Az?

Baldwin ve ark.^[8], etkin yöneticilik uygulamasının nelerden oluştuğu ile ilgili yeterli derecede kavramsal bilgi olduğuna dair oldukça kayda değer birtakım delillere rağmen yöneticilerin genellikle bu bilgileri uygulama becerilerinin bulunmadığını dile getirmiştir. Uygulamalı yöneticiliğin anlaşılması güç olduğunu iddia etmekte ve etkin yönetici eğitimi için gereken uygulamaları tartışmaktadırlar. Etkin yöneticiliği çalışan katılımı, çalışanların elde tutulması ve verimlilik gibi olumlu kurumsal çıkarımlar ile ilişkilendiren oldukça geniş bir kanıt dizisi bulunmaktadır.^[9] Buna rağmen, birçok çalışmada yöneticilik becerisinin bir ayrıcalık olduğu ve yöneticilerin %25’inden azının temel düzeydeki etkin yöneticilik becerilerini sergilediği ifade edilmektedir.^[10]

Tulgan’a^[10] göre yöneticilerin çoğu “genellikle insanları yönetme konusunda başarılı olmalarından ziyade belirli bir konuda başarılı olmalarından dolayı” atanmaktadır. Atandıktan sonra, yeni yöneticilerin çoğu oldukça az sayıda etkin yönetici eğitimi almakta ve kurumlar da yöneticilik eğitimlerini kısıtlı tutmakta ya da bu durumu tamamen göz ardı etmektedir. Horwath ve Koronvay^[2] göre artık yöneticilerin/liderlerin kurumlara ve topluma olan maliyetlerinin ölçülme zamanı gelmiştir.

Kotter’a^[4] göre, liderlik yüzyıllardan beridir kullanılan çok eski bir kavram iken yöneticilik ise geçtiğimiz yüzyılda “Endüstri Devrimi” sırasında “Bilimsel Yönetim”in yükselişi sonucu geliştirilmiş bir kavramdır. Thompson ve McHugh^[11] 20. yüzyıl ilk yarısı yöneticilik kuramının esas itibariyle;

“Bu yüzyılın ilk yansına dair bir özellik olan yöneticiliğe dair giderek artan ilgiden faydalanarak ve bunu planlayarak kendi mesleklerinin sınırlarını genişletmeye çalışan mühendisler tarafından teşvik edildiğine dikkat çekmektedir.”

Taylorizm olarak da bilinen “Bilimsel Yönetim” oldukça farklı zaman ve mekan geçmişine dayanmakta olsa da günümüzde üniversitelerin de dahil olduğu modern kurumlar içerisinde hala canlılığını korumakta ve uygun karşılanmakla beraber bu olguya dair birtakım sorunlar olduğunu öne sürmekteyim. Taylorizm, 19. yüzyılda “mühendislik kesinliği ilkelerini uygulamış” olan Amerikalı mühendis Frederick Taylor tarafından geliştirilen “bilimsel yönetim” sürecine verilen addır.^[12] Taylor, “Bilimsel Yönetim” kuramını geliştirdiğinde, o zamanın mühendis-yöneticileri kendi mesleki kültürlerinin onlara izin verdiği kadarıyla yalnızca görev yönelimli kontrol için yeni bir düzenleme aracı olarak görmüşlerdir. Taylorizm’in altında yatan varsayımlar

düzeni sağlamanın “bir tane en iyi yöntemi” bulunduğu ve kurumların üretime ilişkin hedefler için var olan “mekanik” ve “kapalı sistemler” olduğu inancını içermektedir.^[13] Bu varsayımlar, resmi olarak yapılandırılmış iletişim süreçleri, belirli görevler ve yükümlülükler ile biçimlendirilmiş yöntemler ve uygulamalar vasıtasıyla tanımlanmış olan çalışanlar ve yönetim arasındaki ilişkiyi etkilemiştir.^[14]

Başlangıçta Taylor, üretimi geliştirmede oldukça başarılı olmuşsa da^[15] “Bilimsel Yönetim” sonrasında üretimde ve kalitede azalmaya, işte memnuniyetsizliğe, işçiliğin gururunun kaybolmasına ve kurumsal gururun azalmasına yol açmıştır. Bilimsel Yönetim Teorileri oldukça katı ve mekanik olup bunların sınırları hızlı bir şekilde belirgin bir hal almıştır. En büyük kusurlarından biri, insanların çalışmaya dair motivasyonlarını oldukça katı bir şekilde ekonomik ödüllendirmelerin bir fonksiyonu olarak açıklamaya kalkışmış olmasıdır. İnsanlar genel olarak üretimin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmemiş, aksine üretim sürecinde deveye kulak gibi ele alınmışlardır.^[14]

Luthans^[16], Taylor gibi erken dönem yönetim kuramcılarının hiyerarşik yapılar ile planlama ve kontroldeki yönetim fonksiyonlarına kıyasla oldukça ufak bir rol üstlenen insan boyutuna vurgu yapmadıklarını gözlemlemiştir. Verimliliği artırmakta kullanılan bir araç olarak bilimsel yönetim sıkıca bir şekilde ekonomik teşviklere ve yaptırımlara odaklanmıştır. Tüm bu kuramlar esasen belirli kurallara dayalı ve güç odaklı olup bireysel inisiyatif için oldukça az fırsat sağlamaktadır.

Eğitimin Bilimsel Yönetimi

Crowley ve ark.^[17] modern iş uygulamalarının bilimsel yönetimin bir dönüşümü olmadığını, bunun yerine sahip olunan meslekleri içerecek şekilde el emeğiyle yapılan işin ötesinde Taylor ilkelerinin benimsenmesi olduğunu öne sürmektedir. Barry ve ark.^[18] yönetimle ilgili araştırmaların yeni bir şeyleri betimleyip betimlemediğini sorgulamış olup; “yeni” yaklaşımlar Neo-Taylorizm’in unsurlarını barındırırken eleştirel eğitim kuramcılar Taylorizm’i müfredat içeriği yazmada ve cezai değerlendirme uygulamalarını dayatmada devletler ve diğerleri tarafından yürütülen çabalar ile ilişkilendirmiştir. Üniversite bağlamında, Parker ve Jary^[19] akademik üretim bandına atıfta bulunmaktadırlar. Bu tür ilkeler öğretmen otonomisini ve profesyonelliğini sınırlandırıyor şeklinde değerlendirilmektedir. İronik bir şekilde, Taylorizm el emeğiyle çalışan işçilerin kontrolünü sağlamada faydalanılan bir araç olarak ortadan kaybolmaya başladığında, kendisinden giderek artan bir şekilde akıl gerektiren işlerde çalışanları yeniden düzenlemek için kullanılan bir araç olarak faydalanılmaya başlanmıştır. İkisi arasındaki can alıcı benzerlik ise işin bilimsel yönetimi ile iş gücünün buna bağlı olarak gerçekleştirilen yönetsel kontrolüdür.

Ritzer^[20] “fast-food restoranların çalışma ilkesinin Amerikan toplumunda olduğu kadar dünyanın geri kalanında da giderek daha fazla sektörde etkin olmaya başlayan bir süreç olarak tanımladığı”

McDonalds’laşmadan bahsetmiştir. Ritzer’e^[20] göre, McDonalds’laşma, insan teknolojisinin insan dışı araçlar ile ikamesi yoluyla tahmin edilebilirliği ve kontrolünü de içinde barındıran, niceliği oldukça kolay belirlenebilen ve hesaplanılabilen, diğer bir ifadeyle bilimsel olarak yönetilen hizmetler sunmasından dolayı oldukça popüler hale gelmiştir. Bunun sonucu ise daha fazla verimlilik, insanlıktan çıkarma ve homojenleştirme olmuştur. McDonalds’laşma sonradan daha yüksek seviyede bir eğitimi^[21] ve sağlık bakımını^[22] içerecek şekilde hayatın farklı alanlarına da uygulanmıştır.

Bu durum yöneticilik/liderlik hakkında ne ifade etmektedir? Ritzer^[20] çalışanların insanlıktan çıkarılıyor olmalarından ötürü McDonalds’laşmanın zararlı olduğu konusunda bizleri uyarılmaktadır. “*Düşünmelerine ve işlerinde yaratıcı olmalarına müsaade edilmeyen*” çalışanların basit becerilerine gereksinim duyulmaktadır.^[21] McDonalds’laşma ilkeleri özellikle eğitim endüstrilerine zarar vermektedir. Üniversiteler tarihsel açıdan finansal otonomi ve entelektüel özgürlük sahibi olmanın keyfini çıkarmışlardır. Ancak, Morley ve Walsh^[23] özel sektörden ödünç alınan yönetsel stratejilere ve yöntemlere yönelik eğilim ile beraber “*akademiye girmede ve onu yeniden şekillendirmede kullanılan yönetsel kapitalizm yöntemlerine*” değinmiştir. Ritzer’in^[20] gerçekleştirmiş olduğu analizin gücü çağdaş kurumun toplumsal dinamiklerine ve enstrümental rasyonaliteye yapılan epistemolojik odaklanmaya ışık tutmasına dayanmaktadır. Bauman^[24] modernliğe dair eleştirisinde rasyonalizasyonu ve bunun ahlaki davranışlar açısından yol açacağı sonuçları ele almıştır. İşletmeciliğin insan maliyetine dair yapılan bir değerlendirmede, bugünkü görevlendirmelerden “yeni ortaya çıkan güvensizlik” kavramının modern yöneticilerin “*yöneticiliği korku salarak*” yürütmelerinden kaynaklandığını öne sürmektedir.^[25]

Korkutarak Yönetmek

Kötü liderlik, artan çalışan stresi^[26] ve misilleme^[27] ile ilişkilendirilmiştir. Bodnarczuk^[11] yöneticilerin “*bilinçli bir şekilde kurumsal güveni oluşturmak ya da günlük konulara, etkin olmayan iletişime ve güven oluşmasına zarar veren yanlış anlaşılma ile korku tabanlı bir kültür oluşmasına izin vermek*” arasında seçim yapabileceklerini öne sürmektedir. Düşük kalitedeki liderliğin bireyler üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı nosyonu yeni bir nosyon değildir^[28] ve liderlik ile akıl sağlığı arasındaki bağlantı üzerine yürütülen araştırmalar büyük ölçüde düşük kalitedeki bir liderliğin olası olumsuz etkilerine odaklanmışlardır. Ryan’a^[29] göre “*korku tabanlı bir kıdemli liderliğin başlıca belirtileri sürekli olarak bir numaralı kişi arayışı içinde olmak, uzlaşma oluşturulması için yapılan görüşmelerde görülen azalma ve herkesi inandığı görüş hakkında doğruyu söylemek için cesur ya da çekingen davranmaktan mahrum etmek ya da dışlamaktır.*” Tüm bu özellikler baskın hale geldiğinde ise korku unsuru artık resmi anlamda kurumsal bir norm halini almaktadır.

Yönetim kademelerinde yükselmenin iyi bir yönetici anlamına gelmekle eş değer olmadığını öne süren Lubit^[30] “zarar verici

birer narsist” olan yöneticileri tanımlayan özellikleri listelemiştir. Bunlar; (1) abartılı bir şekilde kendini yüksek görme hissi, kibir, kafanın güç ve zenginlik ile meşgul olması, ve aşırı derecede beğeni görme arzusu, (2) istedikleri her şeye sahip olmaya (ve hatta buna sahip olmak için başkalarını sömürme isteği de dahil) yetkin oldukları hissi, ve (3) başkalarına dair herhangi bir endişe duymaktan yoksun olma ve başkalarına daha az değer vermedir. Sıklıkla, bir takım değerlere bağlılıkta eksiklik de bunlara eşlik etmektedir.

Zarar verici narsistler genelde davranışlarının başkaları üzerinde bir sorun teşkil ettiğinin farkında olmazlar ve farkında olsalar bile bununla ilgili herhangi bir endişe duymazlar.^[30] Dikkatleri üzerlerine çekme arzuları genellikle takımlar halinde çalışma becerilerini ciddi şekilde tehlikeye atmakta, astlarını uzaklaştırmakta ve hiç kimse fikirlerini eleştirmeye kalkışmaz hale gelene kadarki süre içerisinde eleştirildikleri takdirde çileden çıkmaktadırlar. Bu yöntemle de yaratıcılığı ve eleştirel görüşleri bastırılmış olmaktadır.

Günümüzde yönetim/liderlik sorunlarının yöneticilik/liderlik pozisyonlarına atanan insanların çoğunluğunun oldukça az etkin yöneticilik becerilerine ve eğitimine sahip olmasından kaynaklandığını^[10] ve bunlardan etkin bir yönetici uygulamasının nelerden oluştuğuna dair yeterli kavramsal bilgiye sahip olanların birçoğunun ise sahip oldukları bu bilgileri uygulama becerisine sahip olmadıklarını^[8] öne sürmekteyim. Türk sağlık sisteminde de bu durum yönetime yönelik problemleri yaklaşımlarla kendini göstermektedir.

Tük Sağlık Bakımında Yönetim/Liderlik Problemleri

Dünya Bankası^[31] Türk sağlık sektöründe belirli bir “İnsan Kaynakları Yöneticilik Programı” bulunmadığını belirtmektedir. Özellikle “Terfilerin kıdeme dayalı yapıya eğilimi olduğu ve üst düzey pozisyonlar için yönetici becerilerine dair sınırlı bir resmi farkındalık gereksinimine ihtiyaç duyulduğu” belirtilmiştir. Bu rapor, hastane yöneticilerinin ve çoğu sağlık hizmetleri yöneticisinin birer doktor oldukları gerçeğine oldukça eleştirel yaklaşmakta ve “kuruma yol gösterme ve yönetme hususunda doktorların (ya da baş yönetici ve başhemsirelerin) yönetim kapasitesine sahip olmalarının bir tasarımdan ziyade aslında bir şans olduğunu” öne sürmektedir. Aktif olarak yönetici becerileri arayışı içerisinde olan işe alım prosedürlerini önermekte ve hemsireler, idareciler ve doktorlar arasındaki sağlık kararları alma hususlarında üst düzey dereceler için planlanmış ve maksatlı yetenek gelişimi için çağrıda bulunmaktadır. “Bir kurumun belirli bir vizyona ya da misyona ulaşması hususunda liderlik sağlamada üst düzey çalışanların yöneticilik kapasitesi oldukça önemlidir.”^[31]

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı tarafından 1991 yılında yürürlüğe konulan “Birinci Sağlık Projesi”nde yöneticilik eğitiminin güçlendirilmesi ihtiyacı başlıca reform hedeflerinden biri olarak belirtilmiştir. Günümüzde sağlık reformu, değişimin

yönetimindeki liderler olarak fonksiyon gösterecek olan ve maliyet etkinlik analizi, etkililik ve verimlilik analizi kavramlarında eğitilmiş oldukları kadar takım çalışmasını, insan kaynakları planlaması ve yönetimini ve diğer çağdaş sağlık yönetim becerilerini destekleyecek olan sağlık alanındaki yöneticileri geliştirmeye dayalı gibi gözükmektedir. 1997 yılından itibaren, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı çeşitli üniversitelerin işletme fakülteleri ile birlikte üst düzey ve orta düzey yöneticiler için oldukça kapsamlı bir yönetici eğitim programı yürütmüştür. Odak noktası stratejik yönetim, kurumsal değişim yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve yönetim bilişim sistemlerine doğru olmuştur. Bununla beraber, 2004 yılında Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Türkiye'nin hala ciddi şekilde yetersiz olduğunu öne sürdüğü stratejik yönetim hususunda gelişme taahhüdünü de içerecek şekilde sağlık hizmetleri reformu taahhüdünü yenilemiştir.^[32] Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı (2004) raporunda bu durum şu şekilde belirtilmektedir:

“Hastane hizmetlerinin yerine getirilmesinde verimsizlik oldukça önemli bir sorun haline gelmiştir.” ve “... ekipmanın ve personelin irrasyonel ve katı şekilde yönetilmesi verimsizlikte bu artışın önemli faktörleri arasındadır.”

Raporda, Türkiye’de sağlık transformasyonunun “Avrupa Birliği ile uyum süreci çizgisinde nitelikli ve gerekli insan kaynakları mevcudiyetine bağlı olduğu” şeklinde bir karara varılmıştır. Raporun devamında ise bunun sadece etkin bir yönetici personel sınıfı ile başarılabilirliği ileri sürülmüş ve “Yöneticilik mevkiilerine doktorların getirilmesi... deneyimsiz bir idare... ile sonuçlanacaktır” ve “Sağlık sistemi yönetiminin gelişiminin doktorkluktan bağımsız bir disiplin olarak güçlenmesi açısından dikkat ve öncelik planlama, araştırma ve eğitim faaliyetlerine verilecektir” şeklinde demecilere yer verilmiştir. Ayrıca, sağlık sektörünün ihtiyaç duyduğu lisansüstü eğitimi veren kurumların yetersiz oluşuna dair de birtakım eleştiriler yöneltilmiştir. Raporda “yöneticiliğin bir bilim olduğu ve yöneticilerin bu yönetim bilimi için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği” kanısına varılmış olup “... mesleki yönetimin bizim sistemimiz içerisinde yer almadığı” vurgulanmıştır.^[32]

Benzer endişeleri dile getiren bir diğer önemli doküman aynı zamanda Türkiye’de sağlık hizmetleri kuruluşlarının yönetimlerinin güçlendirilmesi gerektiğine dair endişelerin de belirtildiği “2005 TUSİAD Raporu”dur.^[33] Bu raporda, “Günümüzde hastane ve sağlık hizmetleri yöneticilerinin büyük çoğunluğu klinik hizmetlerine devam etmekte olan ve yöneticilik konusunda herhangi bir profesyonel eğitim almamış olan doktorlardır” denilmektedir. Eleştiriler yeniden yöneticilik eğitimi ve etkililiğinin yetersizliğine yönlendirilmiştir. Bu rapor “yöneticilik kapasitelerini proaktif açıdan önemli bir kriter olarak barındıran direktörler için işe alım prosedürlerini” ele almaktadır.^[33]

Tüm bu raporlar Türkiye’deki yönetici/liderlik söylemleri ve gerçekliği arasındaki geniş aralığı göstermektedir. Sadece Türkiye’ye özgü olmamakla beraber, Türkiye’de kolektivist bir topluma özgü birtakım sorunlu insan kaynakları uygulamaları bulunmaktadır. Örneğin, Özler ve Büyüksan^[34] iltimasçılığın

önemli bir sorun teşkil etmeye başlamasından itibaren hükümetin ve sivil toplum kuruluşlarının etik konular ile daha fazla ilgilenir hale geldiklerini öne sürmektedirler. Arasli ve ark.^[35] nepotizmin Türk turizmi ve konaklama endüstrisi üzerindeki olası etkilerini araştırmış ve İnsan Kaynakları Yönetimi (HRM=Human Resources Management), iş memnuniyeti, işten ayrılma isteği ve olumsuz söylentiler üzerinde oldukça önemli olumsuz birtakım etkilere yol açtığını belirlemiştir.

Arasli ve ark.^[35] nepotizmin aile üyelerine ya da yakın arkadaşlara fayda sağlayan meslek ahlakına aykırı bir fenomen olduğunu ve bu nedenle çalışanlar arasındaki memnuniyet seviyesini etkilediğini öne sürmektedir. Keles ve arkadaşlarına^[36] göre günümüz iş dünyasının tüm sektörlerinde görülebilen nepotizm, iltimasçılık ve yandaşlık artık oldukça genel bir davranış biçimi haline gelmiştir. Türk tekstil sektörüne dair yürüttükleri çalışmalarında bazı kişilere tanınan imtiyazlar kurumdaki çalışanlar açısından aşırı derecede rahatsız edici bir durum olup bu tür koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği iş memnuniyetini, kurumsal bağlılığı ve bireysel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. İşin gerektirdiği vasıflardan ziyade akrabalık ya da benzer ilişkilere dayanan işe alım, terfi ettirme ya da kurumun kaynaklarına imtiyazlı bir erişim hakkı tanıma iltimas algısı oluşturabilmekte^[37] ve kurumdaki güveni olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, bu ayrıcalıklı kişiler iş için yeterli bilgi ve niteliklere sahip olmadıklarından uygun niteliklere sahip olan diğer adaylar kadar başarılı bir performans sergileyemebilmektedir. Ortaya çıkan etkiler arasında verimli çalışanların kaybedilmesi ve kurumun işleyişine ve imajına zarar gelmesi yer almaktadır.^[38]

Güven her bir kuruluş tarafından geliştirilmesine ihtiyaç duyulan temel bir insan değeridir^[39] ve yöneticilerin davranışları kurumsal güvenin kaynağını oluşturmaktadır. Bir kurumun kurumsal güven olmaksızın hedeflerine ulaşma olasılığı ya çok düşüktür ya da sıfırdır. Bir kurumda oluşan güven bireylerin iş memnuniyeti, kurumsal adalet, kurumsal bağlılık, problem çözüme becerileri, risk alma davranışları ve yaratıcılık gibi birçok değişkeni etkilemektedir.

Hemşirelik İçin Anlamı Nedir?

Uluslararası Hemşirelik Konseyi (International Council of Nurses=ICN) yöneticilik ve liderliğin modern hemşireliğin başlıca bileşenleri olduklarını belirtmekte ve hemşirelikte ve genel sağlık hususlarında hemşirelerin liderlik konusunda hazırlanmaları için birtakım programların yürürlüğe konulması gerektiğini öne sürmektedir. Sağlık politikalarını değiştirmek ve kurumları etkin bir şekilde yeniden düzenlemek üzere olan bir sağlık reformu için hemşirelerin reform sürecinin bir parçası olmaları gerekmektedir. Anahtar liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında yer alan ve yer alacak olan kişilerin yürürlükteki uygulamaları şekillendirmeye yardım edebilecek, farklı disiplinlerdeki ekiplerde çalışabilecek, etkin ve uygun maliyetli hizmetleri planlayıp yönetebilecek, sağlık hizmetlerinin planlanması ve iletilmesinde

topluluklar ve ana tarafları dahil edebilecek ve diğer hemşire yöneticiler ile liderleri gelecek için hazırlayabilecek derecede yeteri kadar hazırlanmış olmaları gerekmektedir.^[40]

“Hemşirelik ve Ebelik Meslekleri için Getirilen Avrupa Standartları: Üye Ülkeler İçin Bilgiler (2001)” adlı doküman Avrupa Birliği’ne üye devletler tarafından karşılanması gereken profesyonel standartlara dair bir kılavuz niteliği taşımaktadır.^[41] Bu dokümanda belirtildiği üzere, 2000 yılında Dünya Sağlık Örgütü Avrupa Bölgesi’nden 48 sağlık bakanı Münih Deklarasyonu’nu imzaladığında Avrupa’da hemşirelik ve ebeliğin konumunu geliştirmede verilen taahhüt Türkiye de dahil tüm imzalayanların halen uymakla yükümlü oldukları bir taahhüttür. Türkiye, bu Deklarasyonu imzalamak suretiyle politika geliştirilmesi ve yürütülmesinin her aşamasındaki karar alma süreçlerinde hemşireliğin katkıda bulunmasını sağlama, kariyerde ilerleme fırsatları sağlama ve temel eğitimi geliştirip eğitimlerine devam edip daha yüksek bir hemşirelik eğitimi almaya erişim sağlama hususlarında taahhüt vermiş durumdadır. Bu Deklarasyon, ayrıca hükümetleri kapsamlı iş gücü planlama stratejileri ve uygun düzenleyici çerçeveler geliştirmeleri konusunda da yükümlülük altına sokmaktadır. Bakanlar, hemşirelere tam potansiyellerini kullanmak suretiyle “*hem bağımsız hem de bağımlı birer profesyonel*” olarak çalışma fırsatı sağlama sözü vermişlerdir. Avrupa Birliği’ne yeni üye olan devletler için belirlenen bu yönergeler asgari düzeyde yapılması beklenenlerdir. Bugüne kadar, Türkiye bu taahhütleri yerine getirmemiştir. Türkiye Avrupa Birliği’ne katılmak istiyorsa Avrupa Birliği üyesi devletler tarafından yerine getirilmesi gereken hemşirelik ve ebelik için olan mesleki standartları karşılamalıdır.

Türk hükümetinin hemşire açığına dair müdahalesi Türkiye’deki hemşirelik sistemini daha vasıfsız ve daha az profesyonel hale getirmek yönünde olmuştur. Hemşire açığının daha geniş sağlık sistemi problemlerinin ya da toplumsal sorunların bir belirtisi olduğunun farkına varmamışlardır. Türkiye’de hemşirelik mesleği bir kadın mesleği olarak hafife alınmaya devam etmekte ve hemşirelere işlerinde ve kariyerlerinde kendilerinin daha etkin olmalarını sağlayacak kaynaklar için sınırlı bir erişim hakkı tanınmaktadır. Hemşireler açısından görülen eksiklik sadece rakamlar üzerine olmayıp sağlık sisteminin hemşirelerin sahip oldukları becerileri ne derece etkin şekilde kullanmalarını sağladığı yönündedir. Bu durum, hemşirelik yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanılmadığı Türkiye’de oldukça önemli bir sorundur. Çözüm önerileri oluşturulurken, sağlık hizmetlerinin emek yoğun ve çok yüksek teknoloji ile yapıldığını farkında olunması ve varolan hemşirelik kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması önem taşımaktadır. Örneğin, beceri karışımlarının kullanılmasına dair kanıtlar geliştirilmekte ve yapılan çalışmalardan birçoğu klinik hemşire uzmanlarının ve hemşire pratisyenlerinin ileriki görevlerde etkin bir şekilde yerleştirilmelerine dair vurgu yapılmaktadır. Bu derece geniş boyutlara ulaşan müdahalelerin Türkiye’de neden yürürlüğe girmemiş olduklarını anlamak oldukça zordur. Hemşire açığı sadece hemşirelik mesleği açısından bir sorun olarak görüldüğü takdirde hükümetin bu duruma

uygun bir çözüm bulunamayacağını idrak etmesi gerekmektedir. Tüm bunlar sağlık sisteminin itibarını sarsan bir sağlık sistemi sorunu olup bu konuda sağlık sistemi çözümlerine gereksinim duyulmaktadır.

Türk insanı, özel hastaneler için iyi olan çareler ya da hükümet açısından kestirme çözümler yerine kendileri için en iyi olanın düşünüldüğü bir çözümü hak etmektedir. Örneğin "BANGLADEŞ, GANA, HAİTİ, KIRGIZİSTAN, MOĞOLİSTAN, TACİKİSTAN, UGANDA, ÖZBEKİSTAN ve hatta ZİMBABWE"de üst düzeyde kurulmuş, hemşirelik/sağlık politikalarına yön veren bir "Hemşirelik Hizmetleri Birimi" (Chief Nursing Officer) bulunmakta iken neden Türkiye'de yoktur? Mesleğe en yüksek seviyede yön vermek açısından üst düzeyde Hemşirelik Hizmetleri Birimi oluşturulması Türkiye'deki hemşire açığına yönelik hükümetin sergilediği gülünç yaklaşımları engelleyecektir.

Örneğin, birtakım önlemler alınmaksızın yabancı uyruklu hemşirelerin Türkiye'de çalışmasına olanak sağlayan bir yasanın yürürlüğe konması halinde hemşirelerin maaşlarında ve kaliteli hizmet vermelerinde bir düşüş yaşanmaya devam edecektir. Özel Hastaneler ve Sağlık Kuruluşları Derneği (OHSAD) tarafından öne sürülen çözüm biyoloji, fizik ve kimya branşlarından lisans derecesi almış üniversite öğrencilerinin yalnızca altı aylık bir "eğitim" sonrasında hemşirelik lisansı almalarına izin verilmesi yönündedir.^[42] Türkiye, Münih Deklarasyonu'nu imzalamış olmak suretiyle her seviyede politika geliştirilmesi ve bunların yürütülmesi hususunda karar almalarında hemşireliğin katkıda bulunması taahhüdü vermiş durumdadır. Türkiye, ayrıca kapsamlı iş gücü planlama stratejileri ile uygun düzenleyici çerçeveler geliştirme konusunda da taahhüt vermiştir. Bu tür stratejik yönetim planları asla yürürlüğe konmamıştır. Yöneticilik ve liderlik branşlarında lisansüstü eğitim fırsatına sahip olmak suretiyle Türk hemşireler bu tür değişimlere karşı hazır hale getirilmelidir. Kocaman'a göre^[43] tatmin edici olmayan çalışma koşulları yüzünden Türk hemşireler hemşireliği bırakmakta ve kamuoyunun görüşü de hemşirelerin mesleğe dair olan düşüncelerine olumsuz yönde etki etmektedir. Hükümet, "sağlık hizmetleri" ile "tıbbi tedavi"yi birleştirmeyi ve bu konudaki yükümlülüklerini ciddi şekilde yerine getirmeyi reddettiğçe bu durum değişmeyecektir.

Sonuç

Horwath ve Koronváry^[2], 21. yüzyıl yönetim eğitimcilerinin daha fazla sayıda ve daha iyi liderler yetiştirdiklerine emin olma hususunda oldukça önemli bir göreve sahip oldukları kanaatinde dirler. Etkin yönetim ve olumlu kurumsal sonuçlar arasındaki bağlantı göz önüne alındığı takdirde yöneticilerin sahip oldukları bilgiyi uygulayabilmeleri gerekmektedir.

Yöneticiler/liderlerin sahip oldukları seçenekler oldukça belirgindir. Kamu kuruluşları veya özel kuruluşlarda, eğitilmiş yönetici veya eğitimsiz yönetici olsun ya da olmasın bilinçli bir şekilde kurumsal güveni inşa edebilmekte ya da güvene, yaratıcılığa ve kurumsal performansla zarar veren korku tabanlı bir kültür gelişmesine yol açabilmektedirler. Sağlık Bakanlığı'nın^[33] belirttiği gibi "yöneticilik bir bilim ve yöneticiler ise bu yönetim bilimi için gereken bilgiye ya da yeteneğe sahip kimseler..." olduğu takdirde yetenekli ve bilgili yöneticiler lehine olan insan kaynakları işe alım ilkelerine dair köklü değişimlerin zamanı gelmiş demektir. Korku tarafından güdülen değil de güven tarafından harekete geçirilen yetenek tabanlı yönetimin yerine geçen bir şey bulunmamaktadır.

En son olarak, Peter Drucker'ın^[44] sözlerinden yola çıkarak; "En etkin şekilde çalışan liderler bana göre asla "ben" ifadesini kullanmayan kimselerdir. Ve bu durum bu kişilerin "ben" ifadesini kullanmamaları yönünde bir eğitim almış olmalarından ileri gelmemektedir. Bu kişiler "ben" ifadesini düşünmezler. Onlar "biz"; "ekibi" düşünürler. Yaptıkları işi ekibi fonksiyonel hale getirmeyi başarmak şeklinde algırlarlar. Sorumluluk üstlenip bundan geri adım atmamakla beraber övgüyü alan "biz" olur.... Güveni oluşturan ve görevi yerine getirmenizi sağlayan budur".

KAYNAKLAR

1. Bodnarczuk M. The organizational trust index as a window into organizational culture. Breckenridge Institute®, 2011. http://EzineArticles.com/?expert=Mark_Bodnarczuk 2011 (Erişim tarihi: 27/2/2012).
2. Horwath L, Koronváry P. Thoughts on the tasks of 21st century management and leadership theory. Academic and Applied Research in Military Science 2007;6(3):339-347.
3. Maccoby M. Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. The Harvard Business Review 2000; January-February. <http://www.maccoby.com/Articles/NarLeaders.shtml> (Erişim tarihi: 28/2/2012).
4. Kotter J. A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press; 1990.
5. Bennis W, Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper Collins; 1985.
6. Rost JC. Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger; 1991.
7. Zaleznik A. Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review 2004;82(1):74-81.
8. Baldwin TT, Pierce JR, Joines RC, Farouk S. The elusiveness of applied management knowledge: a critical challenge for management educators. The Academy of Management Learning and Education 2011;10(4):583-605.
9. Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology 2002;87:268-279.

10. Tulgan B. Invisible epidemic. *Business Strategy Review* 2007;18(3):56-60.
11. Thompson P, McHugh D. *Work organizations: a critical introduction*. 3rd edition. Basingstoke: Palgrave; 2002.
12. Tozer SE, Violas PC, Senese G. *School and society: Historical and contemporary perspectives*. New York: McGraw Hill; 2002.
13. Scott WR, Davis GF. *Organizations and organizing: Rational, natural, and open systems perspectives*. USA: Pearson Educational International; 2007.
14. Alajlani MM, Almashaqba ZMS, Al-Qeed MAN. The classical theory of organization and its relevance. *International Research Journal of Finance and Economics* 2010;41:60-67.
15. Shafritz JM Ott JS. *Classics of organizational theory*. 4th ed. USA: Harcourt & Brace; 1996.
16. Luthans F. *Organizational behavior*. 11th ed. Irwin: McGraw-Hill; 2006.
17. Crowley M, Tope D, Chamberlain LJ, Hodson R. 'Neo-Taylorism at work: Occupational change in the post-Fordist era'. *Social Problems* 2010;57(3):421-447.
18. Barry J, Chandler J, Clark H. Between the ivory tower and the academic assembly line. *Journal of Management Studies* 2001;38(1):87-102.
19. Parker M, Jary D. The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. *Organization* 1995;2(2):319-338.
20. Ritzer G. *The McDonaldization of society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press; 1993.
21. Hartley D. The 'McDonaldization' of higher education: food for thought? *Oxford Review of Education* 1995;21:409-424.
22. DiPietro JS. Multiskilling and multidisciplinary approaches to health technologies: old concepts – a new paradigm. *Inquiry* 1997;1:67-71.
23. Morley L, Walsh V. *Feminist academics: creative agents for change*. London and Pennsylvania: Taylor & Francis. 1995.
24. Bauman Z. *Postmodern ethics*. Oxford: Basil Blackwell; 1993.
25. Parker M Slaughter J. "Management-by-stress: The team concept in the US AutoIndustry". *Science as Culture* 1990;8:27-58.
26. Offermann LR, Hellmann PS. Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology* 1996;1:382–390.
27. Townsend J, Phillips JS, Elkins TJ. Employee retaliation: The neglected consequence of poor leader-member relations. *Journal of Occupational Health Psychology* 2000;5:457-463.
28. Day RC, Hamblin R L. "Some effects of close and punitive styles of supervision." *American Journal of Sociology* 1964;69(5):499-510.
29. Ryan L. *Ten signs you work in a fear-based workplace: Tyrannical, brown-nosers rising again- and it could hurt your company*. Bloomberg Business Week. 2012. http://www.msnbc.msn.com/id/38206989/ns/business-us_business/ten-signs-you-work-fear-based-workplace/ (Erişim tarihi: 28/2/2012).
30. Lubit R. The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Executive* 2002;16(1):127-138.
31. World Bank. Report No. 24358-TU. Turkey: Reforming the health sector for improved access and efficiency. Main Report, Human Development Sector Unit, Europe and Central Asia Region. 2003.
32. Ministry of Health, Turkey Health Report. Ankara: Refik Saydam Hygiene Center School of Public Health; 2004.
33. TUSIAD Report 2005. Charting the way forward: Health care reform in Turkey. TUSIAD Publication No:T/2005-3/389.
34. Ozler NDE, BuyukarslanBA. The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies* 2011;3(1):275-285.
35. Arasli H, Bavik A, Ekiz EH. "The effects of nepotism on human resource management. The case of three four and five star hotels in Northern Cyprus". *International Journal of Sociology and Social Policy* 2006;26(7):295-308.
36. Keles HN, Özkan TK, Bezirci M. A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal* 2011;10(9):9-16.
37. Özler H, Ergun DÖ, Gümüştekin GE. Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2007;17:437-450.
38. Arasli H, Tumer M. "Nepotism, favoritism and cronyism: a study of their effects on job stress and job satisfaction in the Banking Industry of North Cyprus. *Social Behavior and Personality* 2008;36(9):1237-1250.
39. Smith G. "How to achieve organizational trust within an accounting department". *Managerial Auditing Journal* 2005;20(5):520-523.
40. International Council of Nurses. <http://www.icn.ch/pillarsprograms/leadership-for-change/> (Erişim tarihi: 28.02.2012)
41. The European Standards for Nursing and Midwifery: Information for Accession Countries. 2001. <http://www.euro.who.int/document/e71868.pdf> (Erişim tarihi: 28.02.2012)
42. Avci C. As nursing shortage deepens, new formula presented to Health Ministry, Today's Zaman, February 17, 2012.
43. Gök AU, Kocaman G. Reasons for leaving nursing: A study among Turkish nurses. *Contemporary Nurse* 2011;39(1):65-74.
44. Drucker PF. *Managing the non-profit organization*. Oxford: Butterworth Heinemann; 1990.