

## Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik

### Leadership Theories and Leadership in Healthcare Facilities

İbrahim Gün<sup>1</sup>, Özgür Aslan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye

<sup>2</sup>İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye

#### ÖZ

İşletme yönetim süreçleri planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrolden oluşmaktadır. Örgütlenme fonksiyonlarından sonra, işlerin gerçekleştirilmesi ve sonuçların elde edilmesi aşamasına gelinmesinde liderlik oldukça önemli bir kavramdır. Sağlık alanında da gelecek kuşakları, sağlık profesyonellerini ve akademisyenleri yönlendiren birçok lider olmuştur. Sağlık profesyonelleri tarafından sunulan etkili liderlik, modern sağlık yönetimi için yaşamsal öneme sahiptir. Bunun temelini oluşturan etmenler, giderek artan sağlık talebi, artan verimlilik gereksinimi ve sağlık hizmetlerinin kalitesini artırma konusundaki yönlendirmelerdir. Genel olarak liderlik kuramları; kişisel özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve çağdaş yaklaşımlar olarak sınıflandırılmaktadır. Örgütsel amaçları yerine getirebilmek ve uzun dönemde varlığını koruyabilmek için örgütlerin, bu temel amaçlara ulaşmasını sağlayacak kaynakların ayrılması, iyi bir örgütlenme yapısının oluşturulması ve koordinasyonun sağlanması açısından liderlik yapabilecek profesyonel yöneticilere gereksinimleri bulunmaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de liderlik ve liderlerin etkileri, aslarını yönlendirmede ve amaçlara ulaşmada son derece önemli bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, liderlik yaklaşımları, sağlık işletmeleri

#### ABSTRACT

Business management processes consist of planning, organizing, managing and controlling. After organizing functions, leadership is a crucial concept in the real world where things are actually done and results are produced. Since the beginning of clinical medicine, there have been leaders who have steered the next generation of health care professionals and academicians. Because the effective leadership offered by health professionals has vital importance in modern health management. The underlying factor behind this is increasing demand for high quality and effective healthcare services, and efficiency. Generally leadership concepts are classified as trait approaches, behavioral approaches, situational approaches and contemporary approaches. To be able to accomplish organizational goals, and protect their existence in the long run, professional managers who have the capacity fulfill the task of leadership so as to allocate resources to reach these fundamental goals, to create a perfect organizational structure, and ensure coordination are needed. As in other sectors, leadership in the healthcare sector and influential impact of leaders are extremely important in influencing and directing subordinates.

**Keywords:** Leadership, leadership approaches, healthcare facilities

## GİRİŞ

Liderlik, verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan yönetimin önemli kavramlarından biridir. Lider, politikaları ve planları aslara bildiren, onların görevlerini net bir biçimde açıklayan ve onları etkili bir şekilde hedeflere ulaştırmak için yönergeler oluşturan önemli bir konumdur.

**Geliş Tarihi / Arrival Date:** 06.10.2017

**Kabul tarihi / Date of Acceptance:** 18.05.2018

**İletişim / Corresponding author:** İbrahim Gün, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye

**E-posta / E-mail:** ibrahimgun1@gmail.com

**Yazarların ORCID bilgileri:**

İ.G. 0000-0002-1674-9097, Ö.A. 0000-0002-8780-5463

Örgüt ve yönetim yaklaşımlarının değişimiyle yönetici kavramı, yerini liderlik, kavramına bırakmaktadır (Koçel, 2015). Liderlik yabancı ve yerli birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Bennis ve Nanus (1985) yılı çalışmalarında, liderlik kavramını tanımlarken, etkileme ve yönlendirme üzerinde durarak, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileyebilme olarak belirtmiştir. Bass ve Stogdill (1990) liderliği, benzer şekilde grup üyelerinin etkileşimini sağlayabilmek olarak tanımlamıştır (Aktaran Dalgın, 2015).

Eren (2013) liderlik kavramını, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneğinin birleşimi” şeklinde belirtirken, Koçel (2015) ise “belirli şartlar altında, belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirme süreci” olarak tanımlamaktadır.

Liderlerde bulunan özellikler, liderlerin davranışları ve içinde bulunulan ortam ve koşullar liderlik kuramlarında sıkça ele alınan ve tartışılan konuların başlarında gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2014). Bu bağlamda liderlik ile ilgili kuram ve yaklaşımlar farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma yaygın olarak:

- Yoğun olarak liderlerin özellikleri kuramına odaklanan çalışmalar (Dalgın, 2015)
- Davranışsal özelliklerin araştırıldığı yaklaşımlar (1950-1960'lar)
- Durumsal yaklaşımlar (1950-1980'lerin başı)
- Modern liderlik yaklaşımları (1920'lerin ortası, 1978'den günümüze) (Komives ve ark., 2009) şeklinde ele alınmaktadır.

## Özellikler Yaklaşımı

Liderlik hakkında ileri sürülen bu görüş, kişinin özelliklerine bağlı olarak doğuştan gelen yetenekleri ile küçük yaşlarda edinilen bazı özelliklerin etkili olduğuna dayanır. Bu yetenek ve özellikler arasında; üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme becerisi, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara ulaşmada sabırlı olma vb. sayılabilmektedir.

Liderlik yaklaşımlarından olan özellikler yaklaşımının, lideri anlamak için yeterli olmadığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuş ve yaklaşımın eksik yönleri vurgulanmıştır. Liderliğe ilişkin bu özelliklerin, çoğu zaman aynı kişide bir arada bulunması olası olmamakta ve bazen izleyicilerin liderin özelliklerinden daha fazla bu özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Sahip olunan özelliklerin bireyin, grup içerisinde lider olabilmesi için yetersiz kalması ve sahip olunan özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi liderlik adına yeni kuram arayışlarına yol açmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

## Davranışsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşım liderin özelliklerinden çok izleyicilerine karşı sergilemiş olduğu davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Davranışsal yaklaşımda lider etkinliği belirli ölçütlere göre belirlenebilmektedir. Bu ölçütler, örgüt içi haberleşme şekli, liderin yetki devri kullanıp kullanmaması, planlama ve kontrol işlevlerini nasıl yerine getirdiği, amaçları belirleme şekli vb. içermektedir. Davranışsal yaklaşımının temelinde, liderlerin grup üyelerine karşı davranışına önem verilmektedir (Küçüközkan, 2015). Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri başarılı ve etkin yapan özelliklerden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmaktadır. Liderlerin etkinliğini belirleyen temel unsurlar arasında, liderin grup üyeleri ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışları yer almaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişimi, yapılan birçok uygulamalı araştırmanın sonucuna dayanmaktadır. Bu çalışmalar sonuç olarak çeşitli liderlerin tarzlarının ileriye sürülmesini ve bu liderlik tarzlarının meydana getirmiş olduğu etkileri tartışmayı gerekli kılmıştır. Gerçekleştirilen davranışsal yaklaşım çalışmaları arasında, Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, University of Michigan Liderlik Çalışmaları, Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Likert Sistem 4 Modeli yer almaktadır (Bakan ve Büyükbese, 2010).

**Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları:** 1945'te Ohio Eyalet Üniversitesine bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu işbirliğiyle başlatılan araştırmalar sonucunda, liderlik rolleriyle ilgili olarak 1,800 boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlara yapılan analizler sonucunda, liderlik davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar; insan ilişkilerine dönük anlayış (Consideration= C) ve göreve dönük anlayış olarak belirlenmiştir (Initiating Structure=IS). Örgüt çalışanları ve lider arasındaki arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı, anlayış ve sıcaklık insan ilişkilerine dönük anlayışın belirleyicileri olarak belirtilmiştir. Göreve dönük anlayışta ise örgütü harekete geçirmek temel olup, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içermektedir (Tağraf ve Çalman, 2009).

**University of Michigan liderlik çalışmaları:** Michigan Üniversitesinde gerçekleştirilen bu araştırmada amaç, örgüt üyelerinin iş tatminlerine ve örgüt çalışanlarının verimliliğine etki eden etmenleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, yakınmalar, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi değişkenlere yer veril-

miştir (Koçel, 2015). Yapılan çalışmalara göre, liderin kişiye yönelik davranışları ve işe yönelik davranışları olarak iki davranış biçimi belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, liderlerin kişiye yönelik davranış sergilediği grubun daha yüksek verimliliğe sahip olduğu saptanmıştır. Bir başka söylem ile düşük verimli grupların başındaki liderlerin işe yönelik davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılmıştır (Küçüközkan, 2015).

**Blake and Mouton'un yönetim tarzı matrisi:** Robert Blake ve Jane Mouton'ın Teksas Üniversitesinde yaptıkları araştırmalar sonucunda, yönetici davranışları üzerine yönetsel ızgara (managerial grid) adını verdikleri bir model ortaya konmuştur. Bu modelin özünde iki boyut bulunmakta olup, bunlardan birincisi yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikincisi ise üretime dönüklüktür (Eren, 2015). Bu matrise göre, insana ve üretime dönük yaklaşım gösteren yöneticiler iyi yöneticiler olarak belirtilmekte ve belirlenen ızgarada konumlandırılan yöneticilerin üretime olan uzaklıkları o yöneticinin durumunu göstermektedir (Yeşilyurt, 2007).

**Mc Gregor 'un X ve Y kuramı:** Davranışsal liderlik yaklaşımları arasında en çok bilinenlerden biri Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımıdır. Bu kurama göre yöneticilerin davranışları, insanlar hakkındaki varsayımları üzerine dayanmaktadır (Küçüközkan, 2015). Mc Gregor klasik yönetim anlayışının çalışanlara bakış açıları üzerinde çalışarak bunları X kuramı adı altında toplamıştır. İnsan ilişkilerine önem veren yaklaşıma dayanarak Y kuramını ileri sürmüştür. Bu kuramların temel özelliği (Yeşilyurt, 2007) X kuramının varsayımlarına göre, insanlar çalışmayı sevmezler ve olabildiğince işten kaçarlar, sorumluluk almak ortalama bir insan tarafından istenen bir davranış şekli değildir, insanları çalıştırmak için yakından kontrol, zorla çalıştırma ve cezalandırma yaklaşımının benimsenmesi oldukça önemlidir. Y kuramının varsayımlarına göre, insanlar için çalışmak yemek yemek, dinlenmek, oyun oynamak kadar doğaldır, tembellik doğuştan gelen bir kavram değildir, insanları bu hale deneyimleri getirir, çalışanlar amaçları doğrultusunda kendilerini kontrol edebilirler, uygun koşullar oluştuğunda her çalışan var olan potansiyelini sonuna kadar kullanarak çalışır.

**Likert sistem 4 modeli:** İki yüzden fazla örgütte yapılan araştırma sonucunda örgütsel performansı etkileyen önemli bir değişken olarak yönetim sistemleri ve liderlik yaklaşımları olduğu saptanmış ve bu liderlik yaklaşımları dört grupta toplanmıştır. (Bakan ve Bulut, 2004). Likert yapmış olduğu çalışmalarda, Sistem 1'i istismarçı, 2'yi yardımsever, 3'ü katılımcı ve 4'ü demokratik olarak isimlendirmiştir. Ancak daha sonraki çalışmalarında, diğer sistemlerin çağrıştırdığı anlamların zor hesaplanmasından dolayı Sistem 1-4 olarak adlandırmıştır (Mathew ve ark., 2011). Sistem 1'de astlar ile üstler arasında çift yönlü güvensizlik bulunmakta olup, astlara ceza verme, baskı kurma, tehdit etme gibi yöntemler ile iş yaptırılmaktadır. Sistem 2'de astlar korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimi göstermekte, astları güdülemede hem ekonomik ödüller hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Sistem 3'te ise yönetimin astlara tam olmasa da önemli ölçüde güveni vardır ve iletişim hem alttan üste, hem de üstten alta çift yönlü gerçekleşmektedir (Bakan ve Bulut, 2004).

## Durumsal Yaklaşımlar

Liderlik kavramı özellikler yaklaşımı ile başlamış, kişisel özelliklerin liderliği açıklamaya yetmediğinin anlaşılması üzerine davranışsal yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Davranışsal yaklaşımlar da zamanla değişen çevresel koşulları açıklamak için yeterli kalmayınca, durumsal yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Durumsal yaklaşımında genel görüş, liderin etkinliğini içinde bulunulan koşulların belirlemesidir. Bir başka tanımla liderlik, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan bir süreci içermektedir (Demir ve ark., 2010). Bu kurama göre liderliğin etkinliğini belirleyen etmenler; amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri, örgütsel hava vb. şeklinde sıralanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Durumsallık yaklaşımları arasında, Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı, Robert House ve Martin Evans'ın Yol-Amaç Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı; Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı ve Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (etkili ve etkisiz lider) sayılabilmektedir (Yeşilyurt, 2007; Sökmen ve Boylu 2009; Aykanat, 2010).

## Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar

Liderlik kavramı ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar incelendiğinde, yeni kavramlarla karşılaşılmaktadır. Bu kavramlar arasında en sık rastlanılanlar etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarıdır. (Bakan, 2008). Çağdaş liderlik yaklaşımları arasında son zamanlarda oldukça önem kazanan yaklaşımlar arasında dönüştürücü ve etkileşimsel liderliğin yanında "vizyoner liderlik", "ruhani liderlik", "kuantum liderlik", "sürdürülebilir liderlik" ve "otantik liderlik" yer almaktadır.

**Dönüştürücü ve karizmatik liderlik yaklaşımı:** Gerçekleştirilen araştırmada liderlik kavramına yeni bir bakış açısının getirilmesi gerektiğinin altı çizilmiş ve bu yeni bakış açısı geleneklere ve geçmişe daha bağlı etkileşimsel liderlik ile yeniliğe değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçimleridir (Erturgut ve Erturgut, 2010).

Son 30 yılda örgütsel liderlik araştırmasının çoğunluğunun dönüştürücü liderliğe dayalı olduğu gözlemlenmektedir (Hoch ve ark., 2016). Birçok çalışma, dönüştürücü liderlik ve lider etkinliği arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Davranışsal tutumlarının sonuçları, örgütsel iklim, örgütsel vatandaşlık davranışı, birey, grup ve örgütsel performans, iş tatmini, amirin memnuniyeti ve etkileşimi, azaltılmış işgören devir hızı ile yakından ilişkili bulunmuştur (Bass ve ark., 2003; Eagly ve ark., 2003; Judge ve Piccolo, 2004; Wang ve ark., 2011). Dönüştürücü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişi olmaktadır (Erturgut ve Erturgut, 2010). Dönüştürücü liderler, işgörenlerini güçlendirmenin ötesinde, onlara ilham kaynağı olma ve güven verme çabası içindedir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008).

Karizmatik liderlik yaklaşımı, dönüştürücü liderlik kavramının içerisinde yer alan boyutlardan biri olarak da karşımıza çıkmaktadır. Dönüştürücü liderliğin boyutları özetle karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve zihinsel etki şeklinde belirtilmektedir (Aydıntan, 2009).

**Etkileşimci liderlik:** Etkileşimci lider, çalışanlar için hedefleri belirlemede, gündelik işleri yönlendirmekte, aksayan tarafları denetim fonksiyonu aracılığıyla izlemektedir. Bu liderler iş odaklı liderlerdir. Yönetim tarzlarından biri olarak da dile getirilebilecek etkileşimci liderlik, performansa ve denetlemeye dayalı, ödül ve cezaya odaklı bir yaklaşımdır. Yüksek performans, olumlu sonuçlar ödüllendirilirken, istenmeyen sonuçlar da eleştirilmekte ya da cezalandırılmaktadır (Kılıç ve ark., 2014). Bu liderlik tarzında, lider ve astları arasındaki etkileşim ilişkisi önemlidir. Etkileşimci liderlik; durumsal ödül ve istisnalarla yönetim boyutlarına sahiptir (Yolaç, 2011).

**Vizyoner liderlik:** Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, yaygınlaşan küresel rekabet, piyasaların hareketliliği işgücünün değişen demografik özellikleri gibi unsurlar liderlikle ilgili beklentileri değiştirmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Vizyoner liderlik, "organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve dile getirebilme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2011). Bu vizyon uygun bir şekilde seçilebilir ve yürütülebilirse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verebilir. Aksu'nun (2009) çalışmasında ise, vizyoner liderlik "insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneği" kavramlarıyla belirtilmektedir. Geleceğin liderlerinin temel görevi, insanların kapasitelerini tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak ortak bir vizyon oluşturmak ve onu canlı tutabilmektir (Memişoğlu, 2015).

**Ruhani liderlik:** Baloğlu ve Karadağ'a (2009) göre, iş ortamında kendini gösteren aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdan soyutlanma ruhani liderliğin çıkışına ortam hazırlamıştır. Ruhani liderlerin genellikle uyum, sevgi, merhamet, birlik, barış, gerçek ya da dürüstlük gibi özellikleri benimsedikleri belirtilmektedir (Polat, 2011). Ruhani liderlik kuramı motivasyon kuramları ve diğer liderlik kuramlarının göz ardı ettiği, bireyin ruhsal yönünün önemini vurgulamaktadır. Ruhani liderlik insanı tanımlamada hep eksik kalan ruhsal yönünü de diğer yönleriyle aynı derecede önem taşıdığını; hatta diğer yönlerini harekete geçirdiğini savunmaktadır (Özgan ve ark., 2013).

**Kuantum liderlik:** Kuantum, kaos ve karmaşıklık kuramlarının meydana getirdiği yeni bilim, yaşamın bütün alanlarına meydan okumaktadır. Diğer birçok bilim alanında olduğu gibi bu yeni değerler dizisi örgüte yaklaşımı, yönetim yapısını ve liderlik anlayışını da değiştirmektedir (Kara, 2013). Kuantum düşüncesine göre örgütlenmiş organizasyonların liderleri için "kuantum lider" kavramı ortaya konulmuştur. Kuantum liderliği enerjisi harekete geçirecek üretkenliğe yönelen, kontrol etmeye değil, durma ve belirsizliğin yaratıcı potansiyeline ilişkin duygu ve sezgilere dayalı bir liderlik biçimidir (Soydaş, 2012). Diğer bir söylemle Kuantum liderlik insan potansiyelini harekete geçirmekte, tüm bireyleri hedefe yönlendirmektedir (Kara, 2013).

Erçetin ve Kamacı (2008) tarafından yapılan çalışmada, kuantum liderlik, klasik fizik ve kuantum fiziği açısından karşılaştırılmıştır. Bu çalışmaya göre, klasik fizik değerler dizisi liderlik, liderin özelliklerinden doğan, neden-sonuç ilişkisiyle açıklanabilen, etkisi kişisel güce bağlı, sürekli bir özelliktir. Kuantum değerler dizisi ise liderlik, lider ve üyelerin etkileşimlerinden doğan, neden-sonuç ilişkisiyle tahmin edilemeyen, etkisi kişiler arasındaki etkileşimlere bağlı, kesikli bir özelliktir (Baloğlu, 2011).

**Sürdürülebilir liderlik:** Bilimsel literatürde sürdürülebilir kalkınma, ekonomik, sosyal, çevresel, etik, politik vb. gibi farklı özellikler açısından analiz edilmektedir. Sürdürülebilir liderlik, mali ve insan kaynaklarının haksız yere zayıflamasını veya çevreyi ihlal etmeyi önlemek amacıyla ortak sorumluluk almak anlamına gelmektedir (Şimanskiene ve Župerkienė, 2012). Sürdürülebilir lider, bir örgütte sürdürülebilirlik için belirli bir vizyona ve onunla ilgili değerlere sahip olan liderlik özelliklerini içermektedir. Bu çerçevede sürdürülebilir lider, var olan kaynakların gelecek nesle aktarımını birincil amaç olarak gören bir vizyoner olarak tanımlanabilir (Yangil, 2016).

**Otantik liderlik:** Otantik liderler amaç, anlam ve değerlere öncülük etmekte ve insanlarla kalıcı ilişkiler kurmaktadır

(Gül ve Alacalar, 2014). Otantik liderler içlerindeki derinlemesine bir değişim isteğiyle hareket eden, bunu gerçekleştirebilmek için topluluğun paylaştığı değerleri iyi bilen ve bunları ortak amaçlara ulaşabilmek için nasıl entegre edeceğini tasarlayabilen bireyler olarak görülmektedir. Otantik liderler; izleyicilerine ne yapmaya çalıştıklarını, ne düşündüklerini, kendi rollerini nasıl yapılandırdıklarını, sonuçta nasıl karar verdiklerini ve nasıl hareket ettiklerini açıklayan etkileyici, güçlü mesajlar vererek ahlaki bir davranış gerçekleştirmektedir (Çiçek, 2011).

## Sağlık Sektörü ve Liderlik

Sağlık kuruluşlarında yönetimin, sağlık hizmeti almak amacıyla başvuran hastalara güvenli ve yüksek kaliteli bakım sağlamak için sürekli çaba göstermeye yönelik yükümlülüğü bulunmaktadır. Sağlık kuruluşlarından beklenen bir diğer çaba da toplumun yararına yönelik sorumluluklarını yerine getirilmesidir (Schvyve, 2009). Sağlık kuruluşu tarafından sağlanan bakımın kalitesi ve güvenliği; hastaların gereksinimini karşılayan hizmetlerin planlanması, kaynakların (beşeri, finansal, fiziksel vd.) sağlanması ve sürekli performansın değerlendirilerek, geliştirilmesi gibi birçok etmene bağlıdır. Sağlık kuruluşunda yalnızca lider pozisyonunda bulunan kişiler, bu etmenleri sağlamak için kaynakları, etkileri ve kontrolü elinde bulundurmaktadır. Diğer yandan, kuruluşun misyonunu, vizyonunu ve hedeflerini birlikte kuran ve ilan eden de lider olmaktadır. Stratejik olarak hizmet sunumunu planlayabilen, kaynakları bir araya getirerek, kullanımını sağlayan ve performansı artırmak için öncelikleri belirleyen liderlerdir (Schvyve, 2009).

Dodson (2017)'ye göre sağlık sektörü bir değişim sürecinde olduğundan bu yeni yapıyı etkili bir şekilde yönetmek için yeni liderlik yaklaşımlarının uygulanması gerekmektedir. Yeni kanunların, yönetmeliklerin, bakım koordinasyonunun ve ödeme modellerinin yürürlüğe girmesiyle birlikte, sağlık uzmanlarının yalnızca hastaları nasıl tedavi ettiklerini değil, aynı zamanda birlikte nasıl çalıştıklarını da düzenlemeleri büyük önem taşımaktadır. Thornton'na (2016) göre günümüzde sağlık bakımında liderliğin bu denli önem taşımasının nedenleri bulunmaktadır. Bu durumun temel nedenlerinden biri, hizmet sunumunda büyük baskıların söz konusu olmasıdır. Değişimin kısmen yavaş olduğu zamanlarda, kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak için iyi bir yönetim gerekmektedir. Ancak yaşanan hızlı değişim, artan talebi yönetmek için oluşan baskılar, sınırlı kaynaklarla karşılaşan sağlık sektöründe liderliğin önemini giderek artırmaktadır. Bu bağlamda yönetim, öğrenilen öğrenme yöntemlerinin uygulanması olarak görülürken liderlik, yeni olanı ele almak olarak görülmektedir. Dolayısıyla sağlık alanında var olan zorlukların yarattığı "uyarlama veya yok olma" mesajına tepki olarak, yenilik ve gelişme açısından liderlik ön plana çıkmaktadır. İkinci nedeni ise yeni kuruluşların ve çalışma yöntemlerinin ortaya çıkmasıdır. Günümüzde sağlık hizmet sunucularında birçok değişiklik olmaktadır. Sağlık hizmetlerinin büyümesinin sosyal işletmeler, yardım kuruluşları ve özel kuruluşlar tarafından sağlanabileceği, dönüşümcü liderlik için fırsatlar oluşturacağı öne sürülmektedir (Thornton, 2016).

Al-Sawai'e (2013) göre birçok kuram, olgu ve model sağlık ortamında uygulanabilecek liderlik stratejilerini etkilemektedir. Etkili liderlik için rehberlik, liderlik değerleri, kültür, yetenek ve örgüt bağlamı arasındaki dinamik ilişkilere odaklanmak büyük önem taşımaktadır. Liderin gelişimsel yolculuğu, kendine özgü, ekip ve örgütsel farkındalık yüksek düzeyde desteklenen bu dinamik içinde çalışmalıdır. Diğer yandan, sağlık sistemleri, aralarında karmaşık, doğrusal olmayan etkileşimler bulunan sayısız meslek grubundan ve bölümden oluşmaktadır. Bu tür sistemlerin karmaşıklığı, farklı hastalık alanları, çok yönlü hedefler ve çok disiplinli personelle ilgili kısıtlamaların bir sonucu olarak genellikle benzersizdir. Sağlık sistemleri gibi büyük organizasyonlarda, alt kültürlü çok sayıda grup birbirlerini desteklemekte veya birbirleriyle çelişmektedir. Liderlik, organizasyon içindeki çeşitliliği bir bütün olarak değerlendirmek ve personelin ortak hedefler doğrultusunda çalışmasını desteklerken ve yönetim süreçlerini tasarlarken kaynakları verimli bir şekilde kullanmalıdır (Al-Sawai, 2013).

Bir liderin örgütte veya ekipte yarattığı güven ve yetki seviyesi, herhangi bir projenin uygulanması için çok önemli olmaktadır. Liderlerin ayrıca "değişim ajanları" ve "rol modelleri" olarak önemli işlevleri de bulunmaktadır. Değişim ajanlarının, değişimi etkin bir şekilde yönetmeleri için aşağıda belirtilen altı beceriye gereksinim duydukları belirtilmektedir. Bunlar (Oliver, 2006);

- Yönetim hiyerarşisinin gücü, yaptırımı ve desteği olmaksızın bağımsız olarak çalışma olanağı,
- İşbirliğini bozmak yerine, geliştiren yollarla rekabet edebilen etkili bir işbirlikçi olma becerisi,
- Yüksek etik standartlara dayalı yüksek güven ilişkileri geliştirme yeteneği,
- Kendine güveni, alçak gönüllülikle harmanlama,
- Değişim sürecine ve içeriğine saygı gösterme,
- İş fonksiyonları ve birimleri arasında "çok yönlü" çalışma yeteneği şeklinde sıralanmaktadır.

Ayrıca Lindsey ve Mitchell'e (2012) göre, geleceğin sağlık liderinin sahip olması gereken birçok farklı özellik bulunmaktadır. Gelecekte dinamik sağlık bakımı liderliğinin tanımlanmasına yardımcı olacak bu beş özellik;

- Geleceğin sağlık liderinin, ortaya çıkan sağlık sektörü pazarını anlayan bağımsız düşünürler olması,
- Geleceğin sağlık liderinin, müşterinin gereksinimlerine hizmet etmek konusunda tutkulu olması,
- Geleceğin sağlık liderinin, organizasyonları için bir değişim ajanı olması,
- Geleceğin sağlık liderinin motive etme ve ilham alma yeteneğine sahip olması,

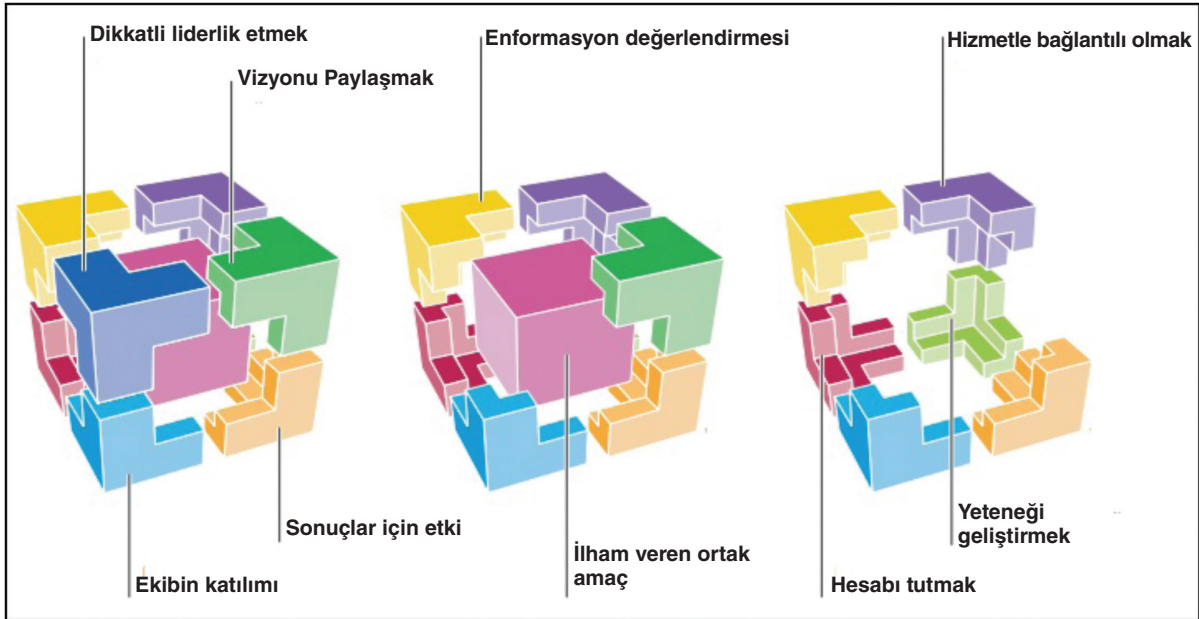
- Geleceğin sağlık liderinin, yalın, yüksek kaliteli bir organizasyon yürütme yeteneğine sahip olması şeklinde belirtilmektedir.

Ayrıca, “Sağlık liderleri nasıl liderlik yapıyor?” sorusu bağlamında liderliğin rolü ve değişikliklerin nasıl uygulanacağı çok yönlü olarak ele alınmaktadır. Bu noktada öne çıkan temel unsurlar “belirli bir görev/proje için gerekli olan liderlik özellikleri ve tarzları”, “bireylerin gereksinimleri”, “ekibin gereksinimleri”, “organizasyon/hasta grubunun gereksinimleri” olarak değerlendirilmektedir (Oliver, 2006):

Genellikle sağlık bakımında lider olan hekimler, ekipleri etkili biçimde yönlendirmek için gerekli olan yeni taleplerle birlikte sektördeki değişiklikleri dengelemek zorundadırlar. Geçmişte işe yarayan uygulamalar bugün başarılı olmayabilmektedir. Bu nedenle liderlik tarzlarındaki değişiklikler, bugünün ortamında başarılı olmak için gerekmektedir (Dodson, 2017). Sağlık hizmetlerinde etkili liderler, güvenli, kaliteli ve sevecen bakımı en öncelikli konu olarak dikte almaktadırlar. Liderler, hastaların sesinin sürekli duyulmasını sağlar; hasta deneyimlerini, endişelerini, gereksinimlerini ve geribildirimlerini (olumlu ve olumsuz) sürekli olarak izlemektedirler. Bunun yanı sıra çalışanların sesinin organizasyon genelinde desteklendiğini, duyulduğunu ve hareket ettiğini ve personelin güvenli sınırlar içinde yenilik yapabilmesi için uygulamada destek sağladığını güvence altına almaktadırlar (West ve ark., 2015).

Liderler, bir vizyona sahip olmalı ve bunu başkalarına aktaracak ve vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmelidirler. Liderler, var olan kaynakların iyi düzenlenmesini ve en iyi sonuçları elde etmek için uygulanmasını sağlamalıdır. Birçok düşük ve orta gelirli ülkenin kaynaklarının kısıtlı ve zorlu ortamlarında, yöneticinin aynı zamanda en iyi sonucu elde edebilmesi için etkili lider olmaları gerekmektedir (WHO, 2008).

Sağlık ve liderlikle ilgili olarak, İngiltere'nin Ulusal Sağlık Hizmetleri Liderlik Akademisi (NHS Leadership Academy) bir liderlik model önerisi hazırlamıştır. “Sağlıkta Liderlik Modeli” olarak adlandırılan bu model, sağlık ve bakım hizmetlerinde çalışanların daha iyi liderler olmasını amaçlamaktadır (NHS Leadership Academy, 2013).



**Şekil 1: Sağlık Liderlik Modelinin Dokuz Boyutu.**

**Kaynak:** NHS Leadership Academy (2013), The Healthcare Leadership Model, Version 1.0, Leeds: NHS Leadership Academy, s.4.

Yukarıda yer alan şekilde de görülebileceği üzere “Sağlık Liderlik Modeli”, dokuz liderlik boyutundan oluşmaktadır. Bunlar, dikkatli liderlik etmek, bilginin değerlendirilmesi, hizmetle bağlantılı olmak, vizyonu paylaşmak, ekibin katılımı, hesabı tutmak, yeteneği geliştirmek ve sonuçlar için etki yaratmaktır (NHS Leadership Academy, 2013). Kumar ve Khiljee (2016) yukarıda yer alan dokuz boyutu aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

- **Dikkatle liderlik etmek:** Birbirleri için karşılıklı destek bulan ekibin gereksinimlerini ve davranışlarını tanımak, bakım ortamının ekip alanının ötesine yayılmasını sağlamak.
- **Vizyonu paylaşmak:** Güvenirlik ve güvenle iletişim kurmak, uzun vadeli hedefler için net bir yön vermek ve geleceğe olan güveni arttırmak.
- **Ekibin katılımı:** Ekibe güvenmek ve yaratıcı katılımı desteklemek.
- **Sonuçları etkilemek:** Başkalarına katkıda bulunmak ve uyum sağlamak, çalışmak için işbirlikçi bir yaklaşım geliştirmek ve sürdürülebilir bağlantılar oluşturmak.
- **Enformasyonu değerlendirmek:** Geniş bir alandan bilgi alışverişi yapmak ve yaratıcı düşünmek.
- **İlham veren ortak amaç:** NHS ilkelerine ve değerlerine bağlı kalarak, kişisel riskler almak ve cesur olmak.
- **Hizmetle bağlantılı olmak:** Sistemin farklı bölümlerinin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu düşünmek ve kuruluşun politikasını anlayıp iyi çalışan dış yaklaşımları benimsemek.
- **Yeteneği geliştirmek:** Birey ve ekiplerin gelişmesi için daha uzun süreli yetenek sağlayan olanakları yaratmak.
- **Hesabı tutmak:** Kesin beklentilere sahip olmak, sürekli iyileştirme yapmak ve yenilikçi bir değişim için bir zihniyet yaratmak doğrultusunda meydan okumak.

Diğer yandan International Hospital Federation (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, sağlık hizmetleri alanında çalışan yöneticilerdeki liderlik yetkinlikleri incelenmiş ve liderlik yetkinlikleri; “liderlik”, “iletişim ve ilişki yönetimi”, “mesleki ve sosyal sorumluluk”, “sağlık ve sağlık bakım ortamı” ve “iş/işletme” olarak beş ana ölçüt alanına ayrılmıştır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz sağlık sistemi, köklü değişiklikler geçirmekte ve maliyet etkinlik hedefini gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan kaliteyi ve erişilebilirliği artırabilmek doğrultusunda ciddi bir baskı altında kalmaktadır. Sağlık hizmet organizasyonları hızla değişen tüketici istekleri ve iş ortamı karşısında ayakta kalabilmelerinin iyi bir yönetim anlayışı ile gerçekleşebileceği görüşünü benimsemektedirler. Sağlık hizmetlerinin yönetiminde liderliğin rolü, yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik özelliklerinin önemli ve ayrılmaz parçası olduğundan oldukça önemlidir. Dolayısıyla yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmekte ve yönetim ile liderliği birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak vurgulamaktadır.

Sağlık hizmetlerinin yönetiminde sağlığı etkileyen tüm değişkenler dikkate alınarak gerekli planları, programları, stratejileri ve politikaları belirlemek büyük önem taşımaktadır. Sağlık hizmetlerinde liderlerin karşılaştığı temel zorluklardan biri pek çok yüksek eğitimli profesyonel arasında yaygın olarak görülen değişime karşı direncin üstesinden gelebilmektir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı sağlık çalışanlarının işlerini oldukça kolaylaştırabilecek bir liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir.

ABD’de “Sağlık Bakımı Liderlik Birlikleri” lider hekimlerin becerilerini beş ana alandan oluşan, iletişim ve ilişki yönetimi, liderlik, profesyonellik, sağlık sistemi bilgisi, işletme bilgisi ve becerisi olarak tanımlamışlardır. İngiltere’nin Ulusal Sağlık Sistemi (National Health System) Enstitüsü de hekimlerin liderliğine ilişkin, “kişisel kaliteyi gösterme”, “başkalarıyla çalışma”, “hizmetlerin yönetimi”, “hizmetlerin geliştirilmesi” ve “hedef belirleme” olmak üzere beş alan tanımlamıştır. Sağlık sektöründe de liderlerin rolü gerek sağlık bakım hizmetlerinin iyileştirilmesinde ve güncel standartlara uyum sağlamasında, gerekse örgüt içi uyum sorunlarının çözülmesinde oldukça önemlidir. Bu bağlamda, sağlık sektöründe görev yapan liderlerin, liderlik sürecinin günün gereklerine uyum sağlamayı gerektiren dinamik bir süreç olduğunu anlamaları başarıları için en temel unsur olmaktadır.

### KAYNAKLAR

- Aksu, A. (2009).** İlköğretim okullarında vizyoner liderlik. E-Journal of New World Sciences Academy, 4:2, 476-485.
- Al-Sawai, A. (2013).** Leadership of healthcare professionals: Where do we stand?, Oman Med Journal, Jul; 28(4): 285-287.
- Aydıntan, B. (2009).** Ruhsal zekanın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23:2, 257-274.
- Aykanat, Z. (2010).** Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. (2008).** Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 10:14, 1-28.

- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004).** Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakan, İ., Büyükebeşe, T. (2010).** Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12:19, 73-84.
- Baloğlu, N. (2011).** Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12:3, 127-148.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. (2009).** Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15:58, 165-190.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003).** Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88:2, 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990).** Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985).** The strategies for taking charge. *Leaders*, New York. Harper. Row.
- Budakoğlu, I. İ. (2015).** Cerrahi eğitimde liderlik. *Bulletin of Thoracic Surgery/Toraks Cerrahisi Bülteni*, 9:3, 234-240.
- Çekmecelioğlu, H. (2014).** Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *KOSBED*, 28, 21-34.
- Çiçek, M. (2011).** Liderlikte farklı bir yaklaşım: Otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2:3, 59-71.
- Dalgın, T. (2015).** Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği. Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla
- Demir, C., Yılmaz, M. K., Çevirgen, A. (2010).** Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2:1, 129-152.
- Dodson, D. (2017).** What's the Best Leadership Style for Healthcare? *Leadership and Workforce Development*, <https://nchica.org/whats-the-best-leadership-style-for-healthcare> (Erişim 01.03.2018)
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., Van Engen, M. L. (2003).** Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129:4, 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Erçetin, Ş., Kamacı, M. (2008).** Quantum leadership paradigm. *World Applied Sciences Journal*, 3:6, 865-868.
- Eren, E. (2013).** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (9 b.). Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 461-477.
- Eren, E. (2015).** Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (15 b.). Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- Erturgut, R., Erturgut P. (2010).** Transformasyonel lider karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9:34, 223-239.
- Gül, H. Alacalar, A. (2014).** Otantik liderlik ile izleyicilerin duygusal bağlılıkları ve performansları arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2:5, 540-550.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., Wu, D. (2016).** Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 20:10, 1-29.
- International Hospital Federation (2015).** Leadership Competencies for Health Services Managers, International Hospital Federation.



- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004).** Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89:5, 755-768.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kara, S. K. (2013).** Yeni bilim ve liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*, 24, 1-13.
- Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H. (2014).** Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of Management ve Economics*, 21:2, 149-169.
- Koçel, T. (2015).** İşletme Yöneticiliği (16 b.). İstanbul, Beta.
- Komives, S., Lucas, N., McMahon, T. R. (2009).** Exploring Leadership: For College Students Who Want To Make A Difference. John Wiley ve Sons.
- Kumar, R. D., Khiljee, N. (2016).** Leadership in healthcare. *Anaesthesia ve Intensive Care Medicine*, 17:1, 63-65.  
<https://doi.org/10.1016/j.mpaic.2015.10.012>
- Küçüközkan, Y. (2015).** Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1:2, 86-115.
- Lindsey, J. S. Mitchell, J. W. (2012).** Tomorrow's Top Healthcare Leaders: 5 Qualities of the Healthcare Leader of the Future September, *Becker's Hospital Review*.
- Mathew, C. D., Renganathan, R., Joseph, K. (2011).** The likert organisational profile: Methodological analysis and test of system 4t in tourist destinations. *European Journal of Business and Management*, 3:7, 78-90.
- Memişoğlu, S. P. (2015).** Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3:1, 87-97.
- NHS Leadership Academy (2013).** The Healthcare Leadership Model, version 1.0, Leeds: NHS Leadership Academy.
- Oliver, S. (2006).** Leadership in health care, *Musculoskelet*, 4:1, 38-47.  
<https://doi.org/10.1002/msc.17>
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A., Bozbayındır, F. (2013).** Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6:1, 70-83.
- Polat, S. (2011).** The level of faculty members' spiritual leadership (sl) qualities display according to students in faculty of education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15:2011, 2033-2041.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.049>
- Saylı, H., ve Tüfekçi, A. (2008).** Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.
- Schryve, P. M. (2009).** Leadership in Healthcare Organizations, A Guide To Joint Commission Leadership Standards, The Governance Institut, A Governance Institute, San Diego
- Šimanskienė, L. Župerkienė, E. (2014).** Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2:1,81-93.
- Soydaş, U. A. (2012).** Halkla ilişkiler uygulamaları ve yönetim kavramına farklı bir yaklaşım: Kuantum ve kaos teorisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2:12, 657-672.
- Sökmen, A., Boylu, Y. (2009).** Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4:15, 2381-2402.
- Tağraf, H., Çalman, İ. (2009).** Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23:2, 135-154.

- Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011).** Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24:6, 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005).** Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4:14, 1-16.
- Thornton, H. A. (2016).** Why is leadership important in healthcare now? <http://www.csp.org.uk/professional-union/physiotherapy-works/resources/leadership/what-why-how-being-leader> (Erişim 01032018)
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., Colbert, A. E. (2011).** Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36:2, 223-270.  
<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T. Lee, A. (2015).** Leadership and leadership development in health care: The Evidence Base, [fmlm.ac.uk](http://fmlm.ac.uk)
- WHO (2008).** Operations Manual For Delivery Of HIV Prevention, Care And Treatment At Primary Health Centres In High-Prevalence, Resource-Constrained Settings: Edition For Fieldtesting And Country Adaptation., Switzerland,
- Yangil, F. M. (2016).** Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, 128-143.
- Yasemin, K. (2015).** Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1:2, 86-115.
- Yeşilyurt, P. (2007).** Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana.
- Yolaç, S. (2011).** Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, 9:36, 63-72.