

Hastanelerde Etkili Liderlik Türleri ve Hizmet Sunumuna Yansımaları

Tutku Ekiz Kavukoğlu¹

Özet

Etkili liderlik örgütsel başarıda önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Çalışmalar örgütsel başarının etkili liderliğe bağlı olduğunu ve bunun hastaneler dâhil tüm örgütler için geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmalar hastanelerde görev yapan liderlerin rollerinin her geçen gün genişlediğini, dolayısıyla sağlık alanındaki liderlerin etkinliklerinin değerlendirilmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Etkili liderler, çalışanları örgütsel hedeflere ulaşma konusunda yönlendirme gücüne ve yeteneğine sahip kişilerdir. Hastanelerde görev yapan liderlerin etkililiği, farklı uzmanlık alanlarında görev yapan sağlık çalışanlarını entelektüel bir şemsiye altında birleştirebilmesine bağlı olmaktadır. Sağlık hizmeti sunumunda en büyük paya sahip olan hastanelerde görev yapan liderler, kuruluşlarının sundukları hizmet kalitesi, mali ve yönetsel başarısı gibi konularda çok önemli rol oynadığından, liderin etkililiğinin en üst düzeye çıkarılması kritik bir konudur. Bu nedenle hastanelerde etkili liderlik türlerinin neler olabileceğinin güncel paradigmalarda ışığında incelenmesi önem arz etmektedir.

1. Giriş

Liderler, bir kurumu etkili bir şekilde ileriye taşıma, mevcut misyon durumundan yeni ve daha iyi bir vizyon durumuna ulaştırmakla görevli kişilerdir (Taylor ve ark., 2008). Liderliğe olan inanç, kuruluşların nasıl çalışması gerektiği ve kuruluşlardaki insanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin görüşün merkezinde yer alır (Spicker, 2012). Liderliğin modern çalışma koşulları ve organizasyonlar için önemi gittikçe artmaktadır. Buna göre etkili liderliğin bir kurumu başarıya götüren en önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Mah'd Alloubani ve ark., 2014). Bu nedenle

1 Arş. Gör., Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, tutku.ekiz@marmara.edu.tr, 0000-0002-8498-630X

modern organizasyonların, güçlü liderliğin organizasyon performansı ve başarısı üzerindeki etkilerinin farkında olmaları gerekmektedir.

Her kuruluşun mutlaka geçmiş başarılarından ve deneyimlerden bilgi üretmesi ve bu bilgileri gelecekte daha iyi performans elde etmek için kullanması gerekmektedir. Liderler bu bilgilerin kullanılmasında önemli roller üstlenmektedir. Rekabetin yoğunlaştığı günümüz dünyasında sıradan yöneticilere değil, organizasyonları farklı ve başarılı kılacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Fener & Cevik, 2015).

Liderlik, son yıllarda sağlık sektöründe önemli bir konu haline gelmektedir (Huertas-Valdivia ve ark., 2022). Tahmin edilemeyen ve çoğunlukla kaotik özellik gösteren sağlık hizmeti sunumunda liderlik, sağlık çalışanlarının tutum ve davranışlarına temel oluşturarak hasta deneyimini olumlu yönde etkilemek için gerekli olan hizmet sunumunun sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. Hastanelerde liderliğin, hizmet kalitesi, hasta güvenliği ve sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğinin iyileştirilmesi açısından giderek daha önemli olduğu düşünülmektedir (Berghout ve ark., 2017).

Literatüre bakıldığında gerek hastanelerde gerekse farklı sektörde faaliyet gösteren organizasyonlarda liderlik davranışının bireysel ve örgütsel performansı etkilediği doğrulanmaktadır (Kılınc ve Öztürk, 2019; Gelmez ve Ürtürk, 2019; Uysal ve ark., 2012). Sağlık sektöründe etkili liderlik, dinamik çalışma ortamı ve hasta ihtiyaçlarındaki hızlı değişimler nedeniyle çalışanlara ilişkin kalite göstergelerine ulaşmada temel bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Liderlik türlerinin, sağlık çalışanlarının kendilerine saygı duyulduğunu ve onaylandıklarını hissetmelerine, refahlarının liderleri için bir öncelik olduğunu algılamalarına katkısı farklılık göstermektedir (Huertas-Valdivia ve ark., 2019). Lideri hastanelerde daha etkili kılan yeni özellikler, davranışlar, liderlik türleri ve bağlamsal faktörler sürekli olarak araştırılmaktadır. Terglav ve ark. (2016)'na göre bunun nedeni liderliğin başarısızlığının organizasyon için maliyetli oluşudur. Bu nedenle hastanelerde hangi liderlik tarzlarının en uygun olduğu konusunda tartışmalar devam etmektedir.

2. Liderlik Kavramı

Stogdill (1950)'e göre, liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Bu, liderliğin ne olduğu konusunda bir fikir birliğine varılamadığı ve dolayısıyla daha iyi bir tanım arayışının devam ettiği anlamına gelmektedir. Liderlik kavramının zaman içinde geliştiği ve uzun süre kişisel bir nitelik olarak ele alındıktan sonra, bireysel bir özellikten

çok daha fazlası olduğu, takipçilerin ve bağlamın önemli bir role sahip olduğu anlaşılmıştır (Silva, 2016).

Kotter (2008) ve Stogdill (1950)'e göre liderlik sadece kişisel bir nitelik değil, bir süreçtir. Liderlik süreci, birçok yazar tarafından tanımlandığı gibi yalnızca liderin takipçiler üzerindeki etkisi değil, aynı zamanda lider ve takipçiler arasındaki etkileşim ile karakterize edilmektedir. Liderlik süreci belirli bir bağlamda gerçekleşir. Koşullar değişirse liderlik süreci de farklı olacaktır. Liderlik süreci, insanların, yani takipçilerin, birisini liderleri olarak kabul etmelerini gerektirir.

Liderler güç kullanarak takipçileri üzerinde etki yaratabilir (Volckmann, 2012) veya bu etki takipçiler tarafından isteyerek kabul edilebilir. Çünkü takipçiler liderin belirli bir bağlamda kendilerine liderlik edecek uygun kişi olduğunu algırlarlar (Stogdill, 1950). Liderlik sürecinin amacı, lider ve takipçileri arasındaki ortak hedefleri gerçekleştirmektir. Takipçiler liderin kendileri adına hareket etmediğini algılasa liderlik süreci olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Silva, 2016).

Yukl (2012)'e göre liderin etkililiği kurumun hedeflerine ulaşması, takipçilerin algı ve tutumları, liderin ekiplerce gerçekleştirilen süreçlerin kalitesine olan katkısı ve liderin kariyer yolculuğu olmak üzere dört unsuru kapsamaktadır. Literatüre bakıldığında liderliği teşvik etmenin, insanları lider olmaları için eğitmenin, bireylerin liderlik becerilerini geliştirmenin ve liderin etkililiğini artırmanın kaçınılmaz olduğu ifade edilmektedir (Spicker, 2012).

3. Hastanelerde Liderliğin Önemi

Hargett ve ark. (2017) tarafından sağlık hizmeti liderliği, hastaların ve toplumun yararı için başkalarını etkili ve etik olarak etkileme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Duke Sağlık Hizmetleri Liderlik Modeli olarak adlandırılan modele göre etkili sağlık hizmeti liderliğinin merkezinde hasta odaklılık yer almakla birlikte, duygusal zekâ, özverili hizmet, bütünlük, eleştirel düşünme, takım çalışması unsurları yer almaktadır (Hargett, 2017).

Günümüzde hastaneler değişen hasta beklentileri ve talepleri, mali kısıtlamalar, tıbbi bakıma erişime yönelik artan talep, hasta odaklı bakımı iyileştirme zorunluluğu, hizmet kalitesine ilişkin beklentiler ve işgücüne ilişkin sorunlar ile karşı karşıyadır. Literatüre bakıldığında liderliğin kalite ve hasta güvenliğinde iyileştirmelerin sağlanması ve sürdürülmesinde kritik öneme sahip olduğu görülmektedir (Daly ve ark., 2014). Bu bağlamda hastanelerde sunulan hizmetin yönetiminin etkililiğini en üst düzeye çıkarmak açısından liderlik önem arz etmektedir.

Hastaneler, çeşitli uzmanlık alanlarından meslekleri içinde barındıran ve sağlık hizmetini kesintisiz bir şekilde sunmak zorunda olan organizasyonlardır. Sağlık sektöründe yer alan hastaneler, emek yoğun organizasyonlar oldukları için, diğer sektörlere göre insan kaynağının daha büyük bir önem taşıdığı bilinmektedir (Keklik, 2012; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Sağlık hizmetlerinde görev yapan çalışanlarının artan sayıda hastayla karşı karşıya kalması, aynı zamanda maliyet kontrolünü ve belirli standartlarda hizmet kalitesini sağlama baskısı gibi unsurlar iş stresini artırmaktadır (Mah'd Alloubani ve ark., 2014).

Hastanede görev yapan sağlık çalışanlarının stresli ve yoğun çalışma saatleriyle başa çıkmaları gereken bir ortamda, liderlerin sergiledikleri davranış biçimi, söylemleri, farklılıklara ve hatalara yaklaşım tarzı çalışanların motivasyon ve performansını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür (Koçak ve Özüdoğru, 2012). Bu nedenle hastanelerde görev yapan liderlerin, çalışanlarına nezaket ve saygıyla yaklaşmaları, amaçlarını ve performans beklentilerini açıkça onlara iletmeleri, çalışanların başarılarını takdir etmeleri ve gerektiğinde onları ödüllendirmeleri sağlık çalışanlarının motivasyonunu artırmaktadır (Bulut ve Çavuş, 2015). Ayrıca liderlik, sağlık hizmeti sunumunda nitelikli organizasyon kültürünün ve etkili performansın geliştirilmesinde önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Sfantou ve ark., 2017).

4. Sağlık Hizmetlerinde Öne Çıkan Liderlik Türleri

Literatüre bakıldığında pragmatik liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, demokratik liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, ideolojik liderlik, bürokratik liderlik, katılımcı liderlik, otantik liderlik, paternalist liderlik, etik liderlik, hizmetkar liderlik şeklinde farklı liderlik sınıflandırmalarının yapıldığı görülmektedir (Gedik, 2020).

Aşağıda sağlık hizmetlerinde daha sıklıkla konu edilen transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, transaksiyonel (etkileşimci, işlemsel) liderlik, paternalist (babacan) liderlik, karizmatik liderlik ile henüz yeni yaygınlaşan değer temelli liderlik, paradoksal liderlik ve resonant (ahenk veren) liderlik kavramları ele alınmaktadır.

4.1. Değer Temelli Liderlik

Değer temelli liderlik, liderin yöneticilik faaliyetlerini sergilerken temel değerlere bağlı olması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu değerler toplum tarafından kabul görmüş her türlü değer olabilmektedir (Garg ve Krishnan, 2003). Değerler temelli liderlik, kişisel kazanç odaklı olmadan, tedarikçilere,

ortaklara, tüketicilere ve kuruma değer getiren bir liderlik felsefesi olarak tanımlanmaktadır.

Değer temelli liderler, astlarına geniş bir otorite verir; güç kullanma, manipülasyon veya zorlama ile değil; örnek olma yoluyla önderlik ederler. Kişisel güçlerini arttırmaya değil, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini yerine getirmeye hizmet ederler. Bu tür liderler idealist olmaları dolayısıyla hırslıdır. Değer temelli liderler pratikte bireysel girişimleri desteklerken; aynı zamanda içsel ve stratejik birliği de sağlar. Değer temelli liderler değişim sürecinde, takipçilerinin ihtiyaçlarını önemser; adeta onların kendi amaçlarıymış gibi sahiplenecekleri ahlaki amaçların peşinden gitmelerini sağlar (Çiçek ve Deniz, 2017).

Değer temelli liderliğin hâkim olduğu organizasyon yapılarında formalizasyon (biçimselleşme) derecesinin düşük olması beklenir. Ancak, Garg ve Krishnan (2003) tarafından yapılan araştırmada değer temelli liderliğin desantralizasyon (yetki ve sorumlulukların belli ölçüde devri) ve formalizasyon (kuruluş içerisinde işlerin standartlaştırılma derecesi) ile pozitif bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Bu da değer temelli liderliğin açık, taviz verilmez ahlaki prensipler ekseninde var olması ile açıklanabilir. Değer temelli liderin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Garg ve Krishnan, 2003):

- **Bütünlük:** Değer temelli liderlerdik anlayışında liderlerin her kelimesi ve eylemi birbiriyle tutarlıdır. Her şeye rağmen, amaçları asla gözden kaçırmazlar, nihai amaçtan uzaklaşmazlar ve ilkelerinden ödün vermezler. Bu anlamda prensipli ve pragmatiktirler. Bu tip liderler için kişilerin amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri sadece etkili liderliğin en açık göstergesi değil, aynı zamanda yaşam boyu süren amaç tutarlılığını da yansıtır.
- **Vizyon:** Değer temelli liderlik ilham verici bir vizyona dayanmaktadır. Bu tarz liderlikte en önemli görev, takipçilerin benimseyebilecekleri bir vizyon oluşturmaktır. Bu tarz bir anlayışta liderin vizyonu takipçilerin ihtiyaçları ve istekleri üzerine kurulu olduğundan nihayetinde liderin vizyonu takipçilerinin vizyonu olur.
- **Güven:** Değer temelli liderler, hizmet etmek, fedakarlık etmek, sebat etmek ve değişime öncülük etmek konularında takipçilerine güven ve umut verirler. Takipçilerin sadakatini kazanırlar.
- **Dinleme:** Değerler temelli liderler, izleyicilerini dinler çünkü onlara saygı duyarlar. Organizasyonda farklı fikirleri teşvik ederler.

- **Takipçilere Saygı:** Liderlik ettikleri kişilerin saygınlıklarına inanır ve ona göre hareket eder. Tüm çalışanların başta saygı görme olmak üzere belirli hakları olduğunun bilinciyle hareket eder.
- **Açık Düşünme:** Takipçilerinin ihtiyaçlarını, fikirlerini ve beklentilerini dinlerler ve bunlara uygun şekilde cevap verirler.
- **Katılım:** Değer temelli liderlik, takipçilerin tam katılımını gerektirir. Değer temelli liderlik tüm takipçilerine organizasyona katkıda bulunma şansı verir.

Değer temelli liderlik, örgüt kültürü içerisinde, örgüte kimlik sağlayıcı bir davranış olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz bir liderlik anlayışı örgüt üyelerinin faaliyetlerini gerçekleştirirken değerlere uygun davranmasını ve karşılaştıkları sorunlara değerlere uygun çözümler geliştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca değer temelli liderlik, birbirine zıt görüşlere ya da uç fikirlere sahip örgüt üyelerini adeta birbirine bağlayan bir tutkal görevi de görmektedir (Baloğlu, 2012). Değer temelli liderliğin, etik hesap verebilirlik, sosyal sorumluluk ve insanlarla alçak gönüllülükle çalışmak olmak üzere üç temel niteliği olduğu ifade edilmektedir (Piper, 2013).

Değer temelli liderliğin en önemli yaklaşımı pragmatist, yani faydayı gözetken bir yaklaşıma sahip olmasıdır. Buna göre değer temelli liderler aniden gelişen olaylarda kaybetmekten çekinmez, asıl amacın nihai hedeften şaşmamak olduğu bilinciyle hareket ederler. Bu yönüyle değer temelli liderlik hastanelerin stratejik planlarında yer alan orta/uzun vadeli hedeflere dayalı politika oluşturma ve uygulama, nihai sonuçlara ve performansa odaklanma prensipleri ile bağdaşmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013; Garg ve Krishnan, 2003).

4.2. Resonant (Ahenk Yaratan) Liderlik

Resonant liderlik, yüksek düzeyde duygusal zekâ sergileyen, etrafındakilerin duygularıyla uyum içinde olan, güçlü ve güvence dayalı ilişkiler kuran, bağlılığa önem veren, iyimserlik iklimi yaratmak için empatiyi kullanan ve kendi duygularını etkili bir şekilde yöneten liderlik tarzıdır. Resonant liderler insanların sahip olduğu duyguların bulaşıcı olduğunun farkındadır. Bu nedenle kendi duygularının çalışanların duygularına, dolayısıyla onların performansına etki edeceğinin bilinciyle hareket ederler (McKee ve Massimilian 2006).

Empati veya başkalarının duygularını anlama yeteneği resonant liderliğin anahtarı olarak kabul edilir. Resonant liderlik takipçilerin fikirlerini paylaşmalarına, birbirlerinden öğrenmelerine, işbirliği yoluyla kararlar

almalarına ve hedeflere ulaşmalarına olanak tanıyan bir rahatlık düzeyi hissetmelerine imkân sağlar. Bu özellikler, güvenli ve kaliteli çalışma ortamının temini için gerekli unsurlardır. Resonant liderlik yeni ve gelişen bir kavramdır; dolayısıyla, onu ve sonuçlarını inceleyen çok az sayıda çalışma vardır (Akyüz, 2019; Squires ve ark., 2010).

Resonant lider çalışanlar için görünür ve erişilebilir konumdadır. Takipçilerinin kaygılarını dinler, onların gelişimlerine önem verir ve onları yenilikçi adımlar atmaları konusunda cesaretlendirir. Resonant liderlik, dönüşümcü liderlik tarzıyla benzerlik göstermektedir. Dönüşümcü ve resonant liderlik türlerinin her ikisi de ilişkilere önem verir ve çalışan katılımını teşvik eden olumlu iş ortamları yaratırlar. Ancak resonant liderleri dönüşümcü liderlerden ayıran özellik, onun tüm bu olumlu faaliyetleri yüksek duygusal zekâsıyla yapması olarak ele alınmaktadır (Sürtücü ve Yıkılmaz, 2021; Laschinger ve ark., 2014).

4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk defa James McGregor Burns tarafından 1978'de kavramsallaştırılarak; liderlerin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak düzeylerine yükselttikleri bir süreç olarak tanımlanmıştır (Lett, 2002). Dönüşümcü liderler bireyleri başlangıçta yaptıklarından daha fazlasını hatta amaçlanan ve çoğu zaman mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya motive eden bir liderlik türüdür. Bu yönüyle dönüşümcü liderler takipçilerini hem olağanüstü sonuçlar elde etmeleri hem de kendi liderlik kapasitelerini geliştirmeleri için teşvik eden ve onlara ilham veren kişilerdir.

Bass & Riggio (2006)'a göre liderlik yalnızca tepedeki insanların yetkisinde değildir. Liderlik her düzeyde ve herhangi bir birey tarafından gerçekleştirilebilir. Bass & Riggio (2006) aslında liderlerin takipçilerinin de liderlik becerileri geliştirmelerinin önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu anlayış, dönüşümcü liderlik paradigmasının merkezinde yer almaktadır. Bu teoriden türetilen ilkeler etkili liderliğin temelini oluşturur ve işten aileye, spordan sınıf ortamına, daha da önemlisi sosyal değişim konularına kadar yaşamın birçok alanına geniş çapta uygulanabilir.

Dönüşümcü liderler takipçilerinin kararlılığına ve memnuniyetine önem verir. Dahası, dönüşümcü liderler takipçilerinin liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmak için onları güçlendirir. Bireyin ve içerisinde bulunduğu grubun/organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini uyumlu hale getirmeye özen gösterir. Dönüşümcü liderliğin, takipçilerini kendilerinden

beklenen performans düzeyini aşmaya yöneltebildiği ve organizasyona bağlılığı sağladığı bilinmektedir (Bass & Riggio, 2006).

Dönüşümcü liderler, vizyon sağlayarak ve başkalarını güçlendirerek niyeti gerçeğe dönüştürür ve sürdürürler. Bunu, vizyon yoluyla takipçilerin dikkatini çekme, iletişim yoluyla vizyona anlam kazandırma, konumlandırma yoluyla güven sağlama ve takipçilerin benliğinin konuşlandırılması şeklinde sıralanan stratejiler yoluyla sağlarlar. Dönüşümcü liderlik teorisinin sağlık sektörüne ilişkin literatürde geniş çapta benimsendiği ifade edilmektedir (Lett, 2002).

4.4. Transaksiyonel (Etkileşimci, İşlemsel) Liderlik

İşlemsel, diğer bir adıyla etkileşimci liderlik kavramı ilk defa James McGregor Burns tarafından 1978'de kavramsallaştırılmıştır. İşlemsel liderlik çoğunlukla liderler ve takipçileri arasındaki maliyet-fayda alışverişi olarak açıklanır. İşlem veya değişim, liderin sahip olduğu veya kontrol ettiği şeyler ile takipçilerin hizmetlerinin karşılığında istedikleri arasında gerçekleşmektedir. Bu tür liderler, sosyal değişim yoluyla liderlik eden kişilerdir. İşlemsel liderler takipçilerin üretkenliği karşısında onlara ödüller sunarlar (Bass & Riggio, 2006).

İşlemsel liderlik, liderlerin amaç ve hedefleri netleştirmesini, çalışanlarının işbirliğiyle örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlamak için görev ve faaliyetleri organize etmesini ve gerekli iletişimi sağlamasını içerir. Bu tür lider-takipçi ilişkisinin başarısı, hiyerarşik farklılıkların ve karşılıklı beklentilerin varlığının kabulüne bağlıdır (Tavanti, 2008).

İşlemsel liderlik tarzı değerleri içerebilir ancak bu değerler dürüstlük, sorumluluk ve karşılıklılık gibi değişim süreçleriyle ilgili değerlerdir. Bu tür liderlerin, astlarının kişisel çıkarlarına, bu çıkarlar astların yaptığı işin değeriyle orantılı olduğu sürece duyarlı oldukları bilinmektedir (Purwanto ve ark., 2020).

İşlemsel liderlik, astların ve sistemlerin açık bir emir komuta zinciri altında daha iyi çalıştığı varsayımına dayanmaktadır. Bu tarz liderlik anlayışında lider-takipçi ilişkisindeki örtülü inanç, insanların ödüller ve cezalar tarafından motive edildiği yönündedir. Bu yaklaşımın sınırlamalarını vurgulayan çok sayıda çalışmaya rağmen, etkileşimci liderlik, liderler ve yöneticiler arasında popüler olmaya devam etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı lider-yönetici yelpazesinin yönetici ucuna daha yakın görülmektedir (Tavanti, 2008).

4.5. Karizmatik Liderlik

House tarafından 1977'de geliştirilen karizmatik liderlik teorisi, karizmatik bir liderin davranışsal yönünü açıklamakta ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Buna göre karizmatik bir lider, yeterlilik izlenimi yaratır, bir rol model olarak hareket eder, yüksek beklentiler belirler, takipçilerine güçlü bir vizyon sunar ve takipçilerinde üretken olma motivasyonunu uyandırır (Hazzam & Wilkins, 2023).

Tarih boyunca en örnek ve etkili liderlerden bazıları karizmatik liderler olarak tanımlanmıştır. Yönetim dünyasında tanınmış girişimciler ve kurumsal değişim temsilcileri genellikle karizmatik liderler olarak tanımlanır. Karizmatik liderliği anlamak için, bu liderlik türünün takipçilerin algılarına ve liderlerinin davranışlarına ilişkin yorumlarına dayandığının farkına varmak önemlidir. Karizmatik liderliği karizmatik olmayan liderlikten ayıran bir dizi lider davranışı vardır ve bunlar başkalarına liderlik etme sürecinde ortaya çıkar. Karizmatik liderlikle ilişkilendirilen tek bir davranışın varlığı nadiren tek başına yeterli olur. Bunun yerine kritik bir davranış kümesinin mevcut olması gerekmektedir (Conger, 2015).

Conger ve Kanungo'ya (1994) göre karizmatik liderlik, takipçilerin liderlerinin davranışlarını gözlemleyerek yaptıkları olarak tanımlanır ve bu süreç üç aşamadan oluşur: Birincisi, karizmatik lider, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve örgütsel fırsatlara duyarlılık gösterir. İkincisi, karizmatik lider ilham verici bir vizyon oluşturur ve bunu takipçilerine iletir. Son olarak karizmatik lider rol model olarak hareket eder ve örgütün yararına riskler alır. Ayrıca karizmatik liderlik, ilham verici bir vizyon geliştirme ve iletme yeteneği, kendilerinin ve rollerinin olağanüstü olduğu izlenimini yaratan davranışlarla diğer liderlik türlerinden ayrılır (Conger, ve ark., 2000). Karizmatik liderler, misyona olan inancını ve tutkusunu her fırsatta gösterir ve mesajlarını canlı hale getirmek için sembolik bir şekilde iletişim kurar (Banks vd., 2017).

4.6. Paternalist (Babacan) Liderlik

Farh ve Cheng (2000) tarafından kavramsallaştırılan paternalist liderlik, ahlaki bütünlüğü, otoriteyi, disiplini ve bir babanın yardımseverliğini birleştirir. Paternalist kültürlerde liderler astlarına karşı dikkatli davranır ve karşılığında da sadakat beklerler (Pellegrini ve Scandura, 2006).

Ailede "baba figürü" ile simgelenen paternalist liderliğin temelinde, başkalarının yararına karar almayı gerektiren, kendi istek ve çıkarlarını göz ardı eden, fedakar ve korumacı anlayış yatmaktadır. Bu anlamda paternalist liderliğin kökeni, liderler ve takipçileri arasında görev ve sorumluluk

paylaşımından ziyade, örgütte oluşan aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayanmaktadır. Paternalist liderler, çalışanların kişisel ve ailevi sorunlarını ele almak ve çalışanların dayanışma, dostluk ve birlik içinde teşvik etmek için çalışırlar. Böylelikle çatışmaları ve işteki izolasyonu azaltarak çalışanların işlerine katılımını artırabilmektedirler (Sungur ve ark., 2019).

Uzak Doğu ülkelerinde yaygın olarak kullanılan paternalist liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, baba şefkati ve ahlaki dürüstlüklerle birleştiren bir liderliği ifade etmektedir. Her ne kadar Batılı ülkelerde paternalist liderlik bir diktatörlük olarak görülmesine rağmen, bir liderin paternalist tutumu Türkiye, Hindistan, Pakistan, Malezya, Çin, Tayvan ve Japonya gibi ülkelerde özellikle önemlidir (Sürücü ve ark., 2023).

Paternalist liderlik, liderler ve takipçileri arasındaki güç mesafesi ve eşit olmayan otorite ile karakterize edildiğinden, Batı'nın bireycilik ve eşit muamele inançlarıyla çelişmesine rağmen Batılı olmayan kültürlerin değerleriyle uyumlu olarak görülmektedir (Bedi, 2020).

4.7.Paradoksal Liderlik

Paradoksal liderlik, liderlerin takipçilerin taleplerini aynı anda ve zaman içinde karşılamaya yönelik görünürde rekabet eden ancak birbiriyle ilişkili davranışları olarak tanımlanmaktadır (Zhang ve ark., 2015). Rekabet ortamının yoğunluğunun artmasıyla birlikte liderler, organizasyonlarda standardizasyon ve kişiselleştirme, merkezileşme ve merkezileşme gibi giderek artan sayıda yönetsel paradoksla karşı karşıya kalmaktadır (Knight ve Paroutis, 2017). Buradan hareketle Zhang ve ark. (2015) paradoksal liderlik kavramını ortaya atmış ve bu kavramı liderlerin davranışsal olarak denge kurmaya ve örgütlerdeki çatışan talepleri birbirleriyle entegre etmeye yönelik "hem, hem de" yaklaşımı olarak tanımlamışlardır.

Zhang ve ark. (2015) tarafından "hem, hem de" terminolojisinin beş unsuru olduğu ifade edilmektedir:

1. Ben merkezliliği sürdürürken eş zamanlı olarak karşı tarafın ihtiyaç ve beklentilerine özen göstermek,
2. Çalışanlarla kişilerarası bağlar kurarken eş zamanlı olarak hiyerarşik ayrımları da sürdürmek,
3. Çalışanlara tutarlı davranırken eş zamanlı olarak bireysel hususları da dikkate almak,
4. Esnekliğe izin verirken iş gerekliliklerini uygulamak,
5. Özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmek.

Bu liderlik yaklaşımı liderleri, zıtlıkları en baştan özümsemeye ve karşıtlıkların aynı anda varlığını kabule davet etmektedir. Bu yaklaşıma göre görünürde birbirine zıt gibi duran istekler arasında seçim yapmak kısa dönemli fayda sağlar, ancak liderlerin uzun dönemli verimliliği sağlayabilmeleri paradoksal talepleri kabul etmelerine ve bu talepleri eş zamanlı olarak uyumlaştırmalarına bağlı olmaktadır. Liderlerin paradoks olgusunu nasıl karşıladıkları, hedeflenen örgütsel çıktılara ulaşmada ve sürdürülebilirliği sağlamada önem arz etmektedir (Akça & Tuna, 2019; Zhang ve ark., 2015).

Örneğin, örgütte lider konumunda olan bir kişi hem güçlü bir lider hem de takipçilerini güçlendirmeyi kolaylaştırıcı olanaklar sunan bir özellik sergileyebilir. Onun tek bir davranışı liderlik yönlerini tam anlamıyla ifade etmeyebilir, bu sebeple çift taraflı bakış açısına sahip olmak gerekmektedir. “Hem, hem de” yaklaşımı, organizasyonel ortamda saçma gibi görünen zıtlıkların anlamlandırılması ve bunların yeni fırsatlar olarak değerlendirilmesi yoluyla paradoksal durumların sebep olduğu kısıtların üstesinden gelinmesine olanak sunmaktadır (Akça & Tuna, 2019).

Literatüre bakıldığında paradoksal liderliğin faydalarına dair önemli kanıtlar sunulurken, bunun etkilerine ilişkin araştırmalar hastaneler bağlamında yeterince ilgi görmemiştir. Hastanelerin dinamik ortamlarla ve farklı hasta ihtiyaçlarıyla karşı karşıya olduğu göz önüne alındığında, karmaşık taleplerle başa çıkmayı kolaylaştıran paradoksal liderlik (Zhang vd., 2015) hastaneler için de öneme sahiptir.

5. Hastanelerde Etkin Liderlik Türlerine İlişkin Yapılan Çalışmalar

Literatüre bakıldığında sağlık sektöründe ve hastanelerde liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda etkili liderin taşıması gereken özelliklere ve farklı liderlik türlerinin sağlık çalışanları üzerindeki etkilerine odaklanıldığı görülmektedir. Hargett ve ark., (2017) tarafından yapılan çalışmada sağlık hizmetlerinde etkili liderin taşıması gereken özellikler incelenmiştir. Buna göre katılımcılardan sırasıyla en yüksek puan alan ifadelerin “kişisel dürüstlikle hareket etmek”, “etkili iletişim kurmak”, “mesleki etik değerlerle hareket etmek”, “mükemmelliği takip etmek”, “ilişki kurmak ve sürdürmek” ve “eleştirel düşünmek” olduğu gözlemlenmiştir.

Pillay (2010) tarafından yapılan çalışmada ise hastanelerde görev yapan liderlerin etkililiğinin hangi faktörlerden etkilendiği araştırılmış ve bu faktörler dört kategoride sınıflandırılmıştır. İlk faktör insanlarla çalışma yeteneği, ekip oluşturma, yetki devri, organizasyonel çatışmaları çözme ve bilgi paylaşımına dönük becerilerden, ikinci faktör kişisel yaşamda ve iş yerinde sorumluluk alma gibi özyönetim becerilerinden, üçüncü faktör

finansman ve bilgi teknolojisiyle ilgili yönetsel becerilerden, dördüncü faktör ise hastaların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlama becerisinden meydana gelmektedir. Bu becerilere sahip olmanın hastanelerde görev yapan liderleri diğer organizasyonlarda görev yapan liderlerden farklılaştırdığı ifade edilmektedir. Bu sınıflandırmanın, hastanelerde liderliğin etkililiğini şekillendiren çeşitli faktörlere yönelik olarak uygun bir çerçeve sağladığı ifade edilmektedir (Asiabar & Ardestani, 2018).

Literatür incelendiğinde sağlık çalışanları tarafından algılanan liderlik türünün onların iş doyumunu üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Kurt & Yiğit, 2017). Jiménez ve ark. (2017) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin, yüksek performanslı ekipler ve gelişmiş hasta bakımı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderlik sağlık sektöründeki araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir terimdir. Ancak Jiménez ve ark. (2017) tarafından dönüşümcü liderliğin, hasta sonuçlarını iyileştirmek için her yerde deva olmadığı, ekibin performansını optimize etmek için diğer liderlik becerileriyle birlikte kullanılması gerektiği ifade edilmiştir.

Keklik (2012) tarafından yapılan çalışmada da dönüşümcü liderlik ve paternalist liderlik türlerinin hasta ile daha yakın temasta olan klinik personel için idari personelden daha fazla önem arz ettiği saptanmıştır. Hastanelerde görev yapan ve hasta ile ilgili çok çeşitli durumlara ve ani değişimlere tanıklık eden klinik personelin değişme açık olan ve kolay uyum sağlayabilen dönüşümcü liderlik tarzını tercih ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışma saatlerinin çeşitliliği nedeniyle günlerinin büyük bir kısmını hastanede geçiren klinik personelin kendisini aile ortamında hissetme ihtiyacı paternalist liderlik tarzının da öne çıkmasında etken olarak değerlendirilmektedir. Yanı sıra, Sürücü ve ark. (2023) tarafından hastanelerde yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar da paternalist liderliğin sağlık çalışanlarının yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Wang ve ark. (2019) tarafından yapılan çalışmada da bir liderin yüksek düzeyde paternalist davranış sergilemesinin çalışanların işleriyle ilgili kaynaklara kolayca erişmelerine olanak tanıyarak çalışanların vizyonunu teşvik edeceği ortaya konulmuştur. Sungur ve ark. (2019) tarafından yapılan çalışmada ise paternalist liderlik ile örgütsel sinizmin boyutları arasında negatif ilişki saptanmıştır. Bu çalışmada katılımcıların paternalist liderlik algıları arttıkça bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmin azaldığı görülmüştür.

Karizmatik liderlik, özellikle kriz ve değişim zamanlarında takipçileri üzerinde olumlu bir etki yarattığı için sağlık profesyonelleri için önemli bir beceri olarak kabul edilmektedir. Moura ve ark. (2019) tarafından hastanelerde yapılan çalışmada karizmatik liderliğin insiyatif odaklı davranış

üzerinde olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle hastane yöneticilerinin sağlık profesyonelleri arasında insiyatif odaklı davranışları teşvik etmek için karizmatik bir liderlik tarzı benimsemeleri gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle karizmatik liderlik, hastanelerde ekip yönetiminde önemli bir yeterlilik olarak değerlendirilmektedir.

Sağlık sektöründe paradoksal liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte farklı sektörlerde yürütölen araştırmalar, paradoksal liderlik ile güçlendirmenin aracılık ettiği işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Huertas-Valdivia ve ark., 2019). Araştırmalar, paradoksal liderliğin yaratıcılık, bireysel gelişim ve performans gibi konularda çalışanların tutum ve davranışlarını teşvik etmede hayati bir rol oynadığını göstermektedir (Li vd., 2018; Zhang ve ark., 2015). Liderliğe yönelik çeşitli yaklaşımlardan özellikle paradoksal liderlik, değişen hasta ihtiyaçlarıyla başa çıkma ve özelleştirilmiş hizmetler sunma arasında bir denge kurmada önemli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (She ve ark., 2020).

Bawafaa ve ark. (2015) tarafından hastanelerde yapılan çalışmada resonant liderlerin daha yüksek iş tatmini ve daha düşük duygusal tükenmişlik sağlayarak güçlendirici çalışma ortamı yaratmada etkili olduğu ortaya konulmuştur. Benzer olarak Laschinger-Spence ve ark. (2014) tarafından yapılan çalışmada da resonant liderliğin personel güçlendirmeyi olumlu anlamda etkilediği saptanmıştır. Bu nedenle, sağlık kuruluşlarındaki liderler arasında bu tarz liderlik becerilerinin geliştirilmesine odaklanmak, iş tatminini teşvik eden sağlıklı çalışma ortamlarının yaratılmasına katkı sağlayabilmektedir. Literatüre bakıldığında, özellikle hemşireler ile yapılan çalışmalarda dönüşümsel ve resonant liderlik türlerinin daha düşük hasta mortalitesi ile ilişkili olduğu, ilişkisel ve görev odaklı liderlik türlerinin ise daha yüksek hasta memnuniyeti ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bilinmektedir (Sfantou ve ark., 2017; Wong, 2015).

Sağlık sektöründe değer temelli liderlikle ilgili yapılan çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte farklı sektörlerde yürütölen araştırmalar, değer temelli liderliğin ahlaki ve etik ilkelere bağlı kalındığında daha iyi kurumsal sonuçlar sağlamanın ötesinde faydaları olduğunu ortaya koymaktadır (Copeland, 2014). Buna göre etik, özgün, ahlaki bir referans çerçevesine sahip liderlerin, bu değerlerden yoksun olanlara göre lider olarak daha başarılı olduklarını göstermektedir. Eiff ve ark. (2021)'a göre değer temelli liderlik sağlık sektöründe liderlerin gerçekleştirecekleri eylemleri yönlendirmede pusula görevi görmekte birlikte özellikle, hastanelerin ve sağlık çalışanlarının kültürel ve davranışsal yönlerini şeffaf karar alma yapılarıyla ilişkilendirmeye olanak sağlamaktadır. Yanı sıra değer merkezli liderlik örgütsel verimliliği arttıran önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır (Baloğlu, 2012).

6. Sonuç

Son yıllarda liderlik araştırmalarında, liderliği resmi rollerdeki bireyler tarafından “yapılan” bir Őey olarak incelemekten ziyade, onu organizasyon içindeki biręok insanın faaliyetlerinden ortaya ęıkan bir Őey olarak gören daha kapsayıcı bir bakış açısına doğru bir değişim görülmektedir (Penlington & Holmstrom, 2013). Bu değişim perspektifiyle, resmi rollerdeki bireylerle ilişkilendirilen bir isim olan liderlikten, örgüt içindeki kolektif eylemlerle ilişkili bir fiil olan liderliğe doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Otoriter liderler hl var olmalarına rağmen artık norm değiller. Günümüzde liderlerin takipçileri dinlemesi, onların ihtiyaçlarına ve endişelerine duyarlı olması ve onları karar alma süreçlerine dâhil etmesi beklenmektedir. Mentorluk, koçluk, güçlendirme, geliştirme, destekleme ve önemseme sadece beklenen lider davranışları değil aynı zamanda günümüzün etkili lideri için olmazsa olmaz konulardır.

Liderliğe olan ilgi gerek özel, gerekse de kamu sağlık kuruluşlarında gittikçe artmaktadır. Liderlik becerilerinin daha da geliştirilmesi yoluyla sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesinin önemini vurgulayan ęeřitli araştırmalar bulunmaktadır. En önemli hizmet kuruluşlarından biri olan sağlık kuruluşları için etkili liderlik vazgeçilmez unsurlardan biridir. Bu, sağlık hizmetlerinin kalitesinin yanı sıra organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi açısından da önemlidir. Sonuç olarak liderlik, örgütsel üretkenliğin ve kapasitenin geliştirilmesinde merkezi bir unsur olarak görülmektedir (Mah'd Alloubani ve ark., 2014).

Sağlık kuruluşları dinamiktir; örgütsel ve kültürel yapı ile uygulamalar açısından sürekli değişmektedir. Sağlık hizmetlerine ilişkin yeni ve geniş ęapta kabul gören bilgiler hastaların, uygulayıcıların ve toplumların beklentilerini artırmaktadır. Yeni sağlık teknikleri ve teknolojileri, sağlık profesyonellerinden oluşan ekiplerle verimli ęalıřabilmek için farklı ve yeni liderlik yaklaşımlarını gerektirmektedir. Bu nedenle sağlık sektörü yeni zorluklarla ve yeni hedeflerle karşı karşıyadır. Sağlık sektörlerinde sürekli iyileştirmeye yönelik gelişmiş insan kaynakları yönetimine dayanan yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Liderlik hakkındaki yeni yaklaşımlar, bir dizi ęaędař liderlik yaklaşımları ve yöntemleri hakkındaki düşüncenin değişmesine neden olmaktadır.

Al-Touby (2012)'a göre görev tek başına sağlık hizmeti liderliğinin odak noktası olamaz. Geğmiş anlayışın aksine günümüz liderinin dinleme, empati, farkındalık, ikna, öngörü, insanların gelişmesine bağlılık ve topluluk oluşturma becerilerine sahip olması gerekmektedir. Sağlık hizmetleri liderlerinin aynı zamanda dürüstlük, fedakarlık ve zgnlye de sahip olması ve yenilik ile mükemmelliği teşvik eden bir yapıda olması gerektiği ifade

edilmektedir (Sonnino, 2016). Hastanelerin hem klinik hem de idari hedefleri yerine getirmesi gerektiği için hastanelerde liderlik yapan bireylerin klinik ve idari yönetim faaliyetleri arasında denge kuracak şekilde hareket etmesi gerekmektedir (Berghout ve ark., 2017). Liderlik yalnızca hastanelerde klinik sonuçları iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların süreçlere katılımını teşvik ederek ve tükenmişliği azaltarak hizmet sağlayıcıların refahını da iyileştirdiğinden, etkili hastane liderliğinin önemi göz ardı edilemez. Lider-üye ilişkilerinin kalitesinin artırılması çalışma ortamı sorunlarının iyileştirilmesini olumlu yönde etkileyerek ve sağlık çalışanlarının duygusal yükünü azaltabilmektedir (Squires ve ark., 2010).

Hastanelerde etkili liderlik için örgüt içi ve dışı bağlantı becerilerine sahip olma, bilgi paylaşımı, takım çalışması yeteneği, çalışanları motive ve teşvik etme, yeniliği teşvik etme ve sorunları çözebilme gibi unsurlar farklı çalışmalarda vurgulanan en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Ancak hastanelere özgü kural ve düzenlemeler ile organizasyon yapısına ilişkin bilgi sahibi olmak, kaynakları doğru yönetebilmek, adil davranmak, hedef koymak, hastane ortamlarını doğru anlayabilmek gibi diğer faktörler de göz ardı edilemeyecek önemli faktörler arasındadır. Bir liderin temel rolü, takipçilerini ortak bir hedefe ulaşmaya teşvik etmektir (Yukl 2012). Yetenekli bir hastane lideri, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlayan kişidir. Bunu yaparken, takipçilerinin organizasyona karşı bağlılıklarını artırarak onları beklenen performans düzeyini aşmaya teşvik etmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

- Akça, İ., & Tuna, M. (2019). Paradoksal liderlik davranışı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2972-2989.
- Akyüz, M. (2019). Bilgi çağında yeni bir liderlik: Resonant (ahenk yaratan) liderlik. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 1819-1834.
- Al-Touby, S. S. (2012). Functional results-oriented healthcare leadership: A novel leadership model. *Oman medical journal*, 27(2), 104. doi: 10.5001/omj.2012.22
- Asiabar, A. S., & Ardestani, A. S. (2018). Factors affecting the leadership effectiveness of hospital managers: A systematized review. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 32, 6. doi: 10.14196/mjiri.32.6.
- Baloğlu, N. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımcı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2), [Supplementary Special Issue] Spring, 1367-1378.
- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 508–529. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.003>
- Bass, B. M., & Riggio R. E. (2006). *Transformational leadership*. Second Edition. Taylor & Francis e-Library
- Bawafaa, E., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2015). The influence of resonant leadership on the structural empowerment and job satisfaction of registered nurses. *Journal of Research in Nursing*, 20(7), 610-622. <https://doi.org/10.1177/1744987115603441>
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008. <https://doi.org/10.1111/apps.12186>
- Berghout, M. A., Fabbriotti, I. N., Buljac-Samardžić, M., & Hilders, C. G. (2017). Medical leaders or masters?—A systematic review of medical leadership in hospital settings. *PloS one*, 12(9), e0184522. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0184522>
- Bulut, E. ve Çavus, G. (2015). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in Investigating the Relationship between Leadership, Motivation and Rewarding. *Cankiri Karatekin University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 5(2), 591-614.
- Conger, J. (2015). Charismatic leadership. *Organizational Behavior*, 11, 1-2. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110122>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal*

- of Organizational Behavior, 15(5), 439–452. <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J)
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International journal of leadership studies*, 8(2), 105-135.
- Çiçek, B., & Deniz, M. (2017). Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: Değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 150-168.
- Daly, J., Jackson, D., Mannix, J., Davidson, P. M., & Hutchinson, M. (2014). The importance of clinical leadership in the hospital setting. *Journal of Healthcare Leadership*, 6, 75-83. <https://doi.org/10.2147/JHL.S46161>
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan UK.
- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00817-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00817-5)
- Garg, G., & Krishnan, V. R. (2003). Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. *Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations*, 82-100.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gelmez, M., & Ürtürk, E. A. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin Ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.
- Hargett, C. W., Doty, J. P., Hauck, J. N., Webb, A. M., Cook, S. H., Tsipis, N. E., Neuman, J. A., Andolsek, K. M., & Taylor, D. C. (2017). Developing a model for effective leadership in healthcare: A concept mapping approach. *Journal of healthcare leadership*, 69-78. <https://doi.org/10.2147/JHL.S141664>
- Hazzam, J., & Wilkins, S. (2023). The influences of lecturer charismatic leadership and technology use on student online engagement, learning performance, and satisfaction. *Computers & Education*, 200(4), 104809. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104809>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402-420.

- Huertas-Valdivia, I., González-Torres, T., & Nájera-Sánchez, J. J. (2022). Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399-2422.
- Jiménez, P., Winkler, B., & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430-2448. <https://doi.org/10.1111/jan.13049>
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Kılınc, K. Ö., & Öztürk, H. (2019). Hemşirelikte otantik liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(6), 55-63. doi:10.5222/SHYD.2019.09226
- Knight, E., & Paroutis, S. (2017). Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. *Organization studies*, 38(3-4), 403-432.
- Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Simon and Schuster.
- Kurt, S., & Yiğit, V. (2017). Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. *Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences*, 28(3), 107-131.
- Laschinger, Heather, Spence Carol Wong, Greta G. Cummings ve Ashley L. Grau. (2014). Resonant Leadership and Workplace Empowerment: The Value of Positive Organizational Cultures in Reducing Workplace Incivility. *Nursing Economics*, 32(1): 5–15.
- Laschinger-Spence, H.K., Wong, C.A. Cummings, G.G. ve Grau, A.L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32(1), 5- 17.
- Lett, M. (2002). The concept of clinical leadership. *Contemporary Nurse*, 12(1), 16-21. <https://doi.org/10.5172/conu.12.1.16>
- Li, Q., She, Z., & Yang, B. (2018). Promoting innovative performance in multidisciplinary teams: The roles of paradoxical leadership and team perspective taking. *Frontiers in psychology*, 9, 1083. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01083>

- Mah'd Alloubani, A., Almatari, M., & Almkhtar, M. M. (2014). Effects of leadership styles on quality of services in healthcare. *European Scientific Journal*, 10(18), 118-129.
- McKee A. & Massimilian D. (2006) Resonant leadership: a newkind of leadership for the digital age. *The Journal of BusinessStrategy*, 27(5), 45–49
- Moura, A. A. D., Hayashida, K. Y., Bernardes, A., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2019). Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review. *Revista brasileira de enfermagem*, 72, 315-320. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0743>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 32(2), 264-279.
- Penlington, C., & Holmstrom, K. (2013). Practitioner leadership: a missing link in leadership theory. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 9(1/2), 32-46. <https://doi.org/10.1108/IJLPS-04-2013-0008>
- Pillay, R. (2010). The skills gap in hospital management: a comparative analysis of hospital managers in the public and private sectors in South Africa. *Health Services Management Research*, 23(1), 30-36. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2009.009015>
- Piper, L. E. (2013). The Affordable Care Act: The ethical call for value-based leadership to transform quality. *The Health Care Manager*, 32(3), 227-232. doi: 10.1097/HCM.0b013e31829d7355
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304-314.
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of leadership style towards quality of care measures in healthcare settings: A systematic review. *Healthcare*, 5(4), 73-90. doi:10.3390/healthcare5040073
- She, Z., Li, Q., Yang, B., & Yang, B. (2020). Paradoxical leadership and hospitality employees' service performance: The role of leader identification and need for cognitive closure. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102524. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102524>
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1-5.
- Sonnino, R. E. (2016). Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of healthcare leadership*, 8, 19-29. <https://doi.org/10.2147/JHL.S68068>

- Spicker, P. (2012). Leadership: A perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, 25(1), 34-47. <https://doi.org/10.1108/09513551211200276>
- Squires, M. A. E., Tourangeau, A. N. N., Spence Laschinger, H. K., & Doran, D. (2010). The Link Between Leadership And Safety Outcomes In Hospitals. *Journal Of Nursing Management*, 18(8), 914-925.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1),1-14.
- Sungur, C., Özer, Ö., Saygili, M., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Paternalistic leadership, organizational cynicism, and intention to quit one's job in nursing. *Hospital topics*, 97(4), 139-147. <https://doi.org/10.1080/00185868.2019.1655509>
- Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2021). Resonant Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(62), 739-753.
- Sürücü, L., Yıldız, H., & Sağbaş, M. (2023). Paternal leadership and employee creativity: The mediating role of psychological safety. *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0011>
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu. Ankara. <http://www.sp.gov.tr/tr/kutuphane/s/59/> Erişim Tarihi: 06.11.2023
- Tavanti, M. (2008). Transactional leadership. *Leadership: The Key Concepts*, 166-170.
- Taylor, J. S., de Lourdes Machado, M., & Peterson, M. W. (2008). Leadership and strategic management: Keys to institutional priorities and planning. *European Journal of Education*, 43(3), 369-386.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M.&Kaš, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Volckmann, R. (2012). Fresh perspective: Barbara Kellerman and the leadership industry. *Articles from Integral Leadership Review*. 2012-06-08.
- Von Eiff, M. C., Von Eiff, W., & Ghanem, M. (2021). Value-based leadership in turbulent times: Lessons from the Corona crisis and recommendations for post-pandemic management in the health sector. *Leadership, Educa-*

- tion, *Personality: An Interdisciplinary Journal*, 3(2), 157-169. <https://doi.org/10.1365/s42681-022-00029-w>
- Wang, Y., Tang, C., Naumann, S., & Wang, Y. (2019). Paternalistic leadership and employee creativity: A mediate dmoderation model. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 137-156.
- Wong, C. A. (2015). Connecting nursing leadership and patient outcomes: state of the science. *Journal of nursing management*, 23(3), 275-278. <https://doi.org/10.1111/jonm.12307>
- Yukl, G. (2012). *Leadership. Cases in Leadership*. (3rd. ed. pp. 1-42). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of management journal*, 58(2), 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>