

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ BAŞARMADA HASTANE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI YÖNELİMİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

Dr. Nilay GEMLİK*, Dr. İbrahim Sani MERT**, Dr. Ünsal SİĞRİ***

Özet: Örgütsel değişimin başarılmasında büyük sorunlarla karşılaşmakta ve örgütlerin sınırlı bakış açısıyla incelenmesinin sonucunda değişim çabaları sonuçsuz kalabilmektedir. Bolman ve Deal (1984) örgütsel resmin bütününe görebilmesi amacıyla “çoklu çerçeve kuramını” ortaya koymuştur. Bu çalışmada, kamu ve özel sektör hastanelerindeki yöneticilerin liderlik yönelimleri, Bolman ve Deal (1991) tarafından ortaya konan “Liderlik Yönelimleri Anketi” bağlamında incelenmiştir. Yöneticilere ve takipçilere (çalışanlara) uygulanan anket ile yöneticilerin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik liderlik davranışlarına gösterdikleri yönelimler belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda kamu hastanesi yöneticileri, kendilerinin sıklıkla insan kaynakları boyutunda liderlik davranışları gösterdiklerini düşünmektedirler. Analizin genelinden elde edilen bulgularda, kamu ve özel hastane yöneticilerinin farklı liderlik çerçevelerini değişik ortam ve zamanlarda değişik düzeylerde kullandıkları ortaya konmuştur. Buna ilaveten, kamu ve özel sektör yöneticilerince kullanılan liderlik çerçevelerinde önemli farklar bulunmadığı görülmüştür. Ancak, etkili yöneticilik-liderlik sergilenmesi konusunda, bakış açısı farklılığının özel sektörde oldukça büyük olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Liderlik, Liderlik Yönelimleri, Liderlik Çerçeveleri, Çoklu Çerçeve Kuramı.

Abstract: Many problems can appear in organizational change attempts due to narrow frames of reference in contemplating organizations. Bolman & Deal (1984) developed “multi-frame theory” in seeing the big picture of organizations. In this research, the leadership orientations of managers in public and private sector hospitals were analyzed with Bolman & Deal’s (1991) “Leadership Orientations Questionnaire” which has two parallel forms. The first form requires the managers rate themselves where the other form is used by the followers to rate their managers. According to the answers, the public and private hospital managers mostly adopted human resources leadership frame that gives much importance to human relations and emotions.

Keywords: Organizational Change, Leadership, Leadership Orientations, Leadership Frames, Multi-Frame Theory

* Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, ngemlik@superonline.com

** Hacettepe Üniversitesi, sanimert@gmail.com

*** Marmara Üniversitesi, usigri@yahoo.com

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE “ÇOKLU ÇERÇEVE KURAMI”

Organizasyonlar anlaşılması kolay olmayan, karmaşık oluşumlardır. Birçok faktör, organizasyon yaşamını karışık, belirsiz ve tahmini güç bir hale sokar. Lider ve yöneticiler için en büyük güçlük, her geçen gün daha çok küreselleşen, rekabet ve türbülansı artan iş dünyasında, organizasyonlarına doğru yolda ilerleyebilecek çerçeveyi çizebilmeleridir. Çizilecek bu çerçeve, değişim ve gelişimin istenilen şekilde oluşmasındaki en önemli etkidir (Christian ve Stadtländer, 2007: 48). Bir organizasyonda önemli bir değişikliği başlatmak ve devam ettirebilmek, bu değişimin sorumluluğunu alan lider ve yöneticiler için ciddi bir zorluktur. Sistemli ve kapsamlı bir yaklaşım gerektirir (Rice ve Harris, 2003: 216-217).

Değişim, her alanda olduğu gibi, örgütsel alanda da hızlı bir şekilde devam etmektedir. Niyetler ve yöntemler ne olursa olsun, değişime giden yol oldukça zordur. Örgütsel alandaki değişim çabalarının hemen hemen üçte ikisi amacına ulaşmamaktadır. Değişim ajanı olarak işlev gören liderler, doğru yolda ilerlemek için uygun işaretler ve yön beklemektedirler. Bundaki en önemli etken, değişim çabalarına bakışta sadece belli bazı çerçevelere sahip olunmasındadır (Bolman ve Deal, 2006: 3-7). Yöneticiler, örgütsel ihtiyaçlara cevap veren iyi uyumlandırılmış yapıları tasarlar ve uygulamaya koyarlarsa, değişimin başarılmasında ve örgütsel gelişimde önemli bir avantaj sağlamış olurlar.

Örgütsel değişimin doğası anlaşılmaya çalışılırken, bir bütün olarak örgütsel gerçeklikler konusunda büyük resmi görebilmek amacıyla farklı perspektiflerden bakabilmek önemlidir. Aksi takdirde resmin bütününden görüntülenmemesinden kaynaklanan önemli problemlerle karşılaşılabilir. Bu konuda Bolman ve Deal (1984) örgütsel alan yazını harmanlayarak örgütlerle ilgili olan tüm hususların, oluşturdukları dört çerçevenin (meta-bakış açısı) herhangi biri veya birilerinin kapsamına girdiğini vurgulamışlardır. Her bir çerçeve, örgütsel gerçekliğin değişik bir yönüne vurgu yapmakta ve örgütlere bakışta geniş bir pencere sunmaktadır. Çoklu çerçeve kuramındaki “insan kaynakları çerçevesi” ihtiyaçlara ve yeteneklere; “yapısal çerçeve” hizalanmaya ve anlaşılabilirliğe; “politik çerçeve” çatışmalara ve “sembolik çerçeve” de anlam ve amaç kaybına odaklanmaktadır (Bolman ve Deal, 1999: 6).

Yapısal çerçeve, örgütlerin yaşayabilmesi için etkili olması gerektiğini ve bunun için de örgütün çevresi ile ilişkili olan faaliyetlerindeki kontrol ve koordinasyon araçlarının etkinliği konusunda doğruların tespit edilebilmesini konu alan bir tarihsel sürecin uzantısıdır (örn. Weber, 1947; Blau ve Scott, 1962; Lawrence ve Lorsch, 1967). İnsan kaynakları çerçevesi kaynağını, örgütlerin insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik araçlar

olduğunu ve bireyler ve örgütler arasındaki uyumun sağlanmasına odaklandığını ortaya koyan bir anlayıştan almaktadır (örn. Argyris, 1957; McGregor, 1960; Maslow, 1970). Politik çerçeve, örgütlerin, bireyler ve grupların çeşitli çıkar ve ideolojilerinin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşan koalisyonlar olduğunu ve belli şartlar içinde oluşan örgütsel çatışmalarla baş etmek için oluşturulmuş belli taktik ve stratejilere odaklandığını vurgulayan bir tarihsel sürecin uzantısıdır (örn. Baldrige, 1971; Pfeiffer, 1978). Sembolik çerçeve, toplumsal gerçekliğin insanlar tarafından müştereken kısıtlı bir bilişsel bakışla oluşturulduğu ve örgütlerdeki bireylerin belirsiz ve karmaşık örgütsel gerçeklikle baş etme yollarına odaklandığı bir anlayışı sergilemektedir (örn. Cohen ve March, 1974; Weick, 1976; Deal ve Kennedy, 1982).

Deal ve Bolman'ın Modeli, Schneiderman (2005) tarafından yakın zamanda yapılan mülakatlara dayalı bir kalitatif çalışma, çocuk sağlığı alanında çalışan hemşirelerin örneklem olarak alındığı bir çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışmada hemşirelerin, örgütsel analiz yapabilmeleri ve örgüt içinde kendi rollerini sistematik olarak analiz edebilmeleri konusunda eğitilmeleri gerekliliği vurgulanmıştır (Schneiderman, 2005: 354-359). Benzer şekilde eğitim alanındaki liderlik çerçevelerini esas alan bir raporda örgütsel resmin bütün olarak görülebilmesi konusu vurgulanmaktadır (ASHE Higher Education Report, 2006). Avolio (2007) tarafından yapılan çalışmada, liderlik alanındaki 100 yıllık birikimin belli çerçevelerde bütünleştirilmesi amacıyla liderlik konusunda bütünleştirici liderlik stratejilerinin oluşturulmasını öngörerek Bolman ve Deal'ın çalışmalarını güçlendiren bir yaklaşımı ortaya koymaktadır (Avolio, 2007: 25-33)

2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Günümüzde dünyanın içinde bulunduğu teknolojik, kültürel, ekonomik, hukuki, sosyal ve demografik alanlardaki hızlı değişimler ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler karşısında, etkili yöneticilik ve liderliğin önemi tartışılmaz bir gerçektir. Örgütlerde alt kademelerden üst kademelere doğru görev nitelikleri ve koşulları farklı olacağından, alt kademelerde uygun olabilecek liderlik tarzları, kademeler yükseldikçe etkin olmayabilecektir. Yine değişik koşul ve zamanlarda da değişik liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulabilecektir. Sadece belirli bir liderlik bakış açısına sahip bireyler, böyle bir durumda gerekli olan liderlik tarzını uygulama konusunda sıkıntı yaşayabileceklerdir. Ancak Bolman ve Deal (1984) tarafından geliştirilen "çoklu çerçeve kuramı", bu eksikliğin farkına varılmasına ve giderilmesine önemli ölçüde katkıda bulunabilir.

Bolman ve Deal yaptıkları çalışmalarda hem liderlik hem de yöneticiliğe odaklanmışlardır. Organizasyonların bazı tehlikelerle karşı karşıya olduklarına inanan araştırmacılar, bu tehlikelerden birinin liderlik ve yöneticilik arasındaki dengenin doğru bir şekilde sağlanamamasından kaynaklandığını belirtmektedir. Örneğin, bir organizasyonda yöneticilik ağır basar ve liderlik arka planda kalırsa, bu durum amaç ve anlam kaybına yol açabilmektedir. Diğer yandan, liderliğe çok yüklenip yöneticiliği geriye atan organizasyonlar, tecrübelerine dayalı hızlı bir yükselişten sonra, düşüşe geçebilmektedir. Geliştirilen “çoklu çerçeve kuramı”, istenen dengenin kurulabilmesinde kullanılacak etkili bir araçtır (Christian ve Stadtländer, 2007: 48).

Liderlikle ilgili alan yazını incelendiğinde, bir teorinin hayata geçirilmesiyle elde edilen tecrübelerin, bir sonraki yaklaşımın alt yapısını oluşturduğu görülmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak, son yüzyılda değişen şartlara bağlı olarak, liderlikle ilgili yapılan tanımlarda da farklılıklar göze çarpmaktadır. Liderler, grubun hedefleriyle ilgili düşünceleri ve hedefleri gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar yönünden birbirlerinden farklı özellik ve davranışlar gösterirler. Bilim adamlarınca liderlik davranışlarını ve yönelimlerini belirlemek için birçok çalışma yapılmış, buna bağlı olarak bir takım “liderlik teorileri” ve bunların içerisinden birbirine benzerleri kapsayan “liderlik yaklaşımları” ortaya çıkmıştır. Liderlik yaklaşımlarının, lidere yön gösteren birçok yanı vardır. Bu yön gösterme, bazen liderin hazır çözüm paketi oluşturmasını, bazen ise dolaylı bir şekilde kurumun iç ve dış çevreye uyumunu sağlamaktadır.

İlk zamanlarda “kişisel özellikler yaklaşımını” (trait approach) savunan liderlik teorisyenleri, bir lideri lider olmayanlardan ayırt eden özellikleri “kişisel özellikler” içerisinde aramışlardır. Özellikler yaklaşımı günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Özellikler teorisinin liderliği açıklamadaki başarısızlığı; grup ihtiyaçlarının dikkate alınmaması, özelliklerin göreceli olması nedeniyle öneminin tam olarak açıklanmasında başarısız olunması, durumsal faktörlerin göz ardı edilmesi ve bu özelliklerin olayların sonucuna tesirinin tam olarak tespit edilememesi şeklinde sıralanabilecek sebeplere bağlanabilir (Robbins, 1986: 349). Bu nedenle bütün liderleri kapsayan belirgin ve üzerinde uzlaşmış bir dizi özellik ortaya konamamış ve “davranışsal yaklaşım” ortaya çıkmıştır.

“Davranışsal yaklaşım” (behavioral approach), kritik lider davranışlarının tespit edilebilmesi ve eğitimle geliştirilebilmesi düşüncesini taşımaktadır. Liderliği açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, kişisel özelliklerden çok, sergilenen liderlik davranışlarında saklı olduğudur (Özçer, 1998: 51). İnceleme konusu yapılan

bu davranışlara; liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki kullanım tarzı, planlama, takip ve kontrol tarzı örnek olarak verilebilir. Bu davranışlar, özellikle çalışanların içsel motivasyonunu arttırmaya yönelmiştir. Araştırmalar, takipçilerin sahip olduğu içsel motivasyon seviyesi yükseldikçe, yaratıcılığın arttığını (Amabile, 1983: 76) ve çalışanların daha akıllıca çalışıp, kendilerini yaptıkları işe daha çok verdiklerini göstermektedir (Sujan, 1986). Lider ve takipçileri karşılıklı güven ve saygıyı, vizyon ve değerleri paylaşır (Fairholm, 1991: 103-105). Bu paylaşım, ancak davranış boyutunda kendini gösterebilirse arzu edilen hedefe ulaşılacaktır. Liderin içinde bulunduğu ortama etkisi, paylaşılan ve algılanan değerleri algılamasıyla şekillenecektir. Paylaşılan ve algılanan değerler, liderin takipçilerini kendilerini yaptıkları işe veya içinde bulunulan duruma adapte olabilmelerini ve gerekirse bu durumu değiştirmeleri için harekete geçirmeyi sağlar (Williams ve Ferris, 2000: 25-30).

Mevcut koşullar dikkate alınarak liderliği açıklamaya çalışan “Koşul Bağımlılık Yaklaşımı” (contingency approach) kapsamında birçok araştırmacı, liderliğin iki veya üç boyutla açıklanamayacağını, durumdan (situation) kaynaklanan ve liderlik etkinliğini belirleyen birçok faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu yaklaşımlara koşul-bağımlılık yaklaşımları denilmiştir, çünkü liderin başarısı liderin karşılaştığı durumlarda var olan faktörlere bağlıdır (Scanlan ve Keys, 1983: 63). En iyi lider kişiliğini ve davranış şekillerini bulmaya çalışan araştırmalar, tüm durumlara uyan bir tarzın olmadığı kanısına varmışlardır. Durumsal liderlik kuramları etkin liderliğin; kişilik, görev, güç, tavırlar ve algıların karışımı sonucu olduğunu ifade eder. Bir durumdaki etkin liderlik başka bir durumda istenildiği kadar etkili olmayabilir. Durumsal yaklaşıma göre, her davranış kalıbı farklı şartlarda değişik etki yapabildiğinden, “etkili liderlik”, kişiler ve durumlar arasındaki farklılıklara uyum sağlayabilme esnekliği ile doğru orantılıdır. Günümüzde anılan; dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, grup liderliği, hizmetkâr liderlik vb. yaklaşımların özleri itibarıyla değişen zamana ve zemine göre şekillenen “koşul-bağımlılık yaklaşımları” olduğu değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımlardan ön plana çıkan vizyoner liderlik, organizasyon için gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecek yaratılmasını ifade etmektedir. Liderliğin özünü, birinin sözünün, diğerinin davranışıyla bütünleştirmesi oluşturur (Parry ve Horton, 1998).

Yukarıda da anlatıldığı gibi, şimdiye kadar geliştirilen çoğu liderlik teori ve modeli, takipçilerin veya içinde bulunulan ortamın durumuna göre hareket etme temeline dayanmaktadır (Parry ve Horton, 1998). Bu yaklaşım, örgütsel değişimi başarmada, liderlerin dikkate alması gereken önemli bir husustur. Değişim bir dönüştürme süreci şeklinde yaşandığından, değişimin

varlığından söz edildiğinde Dönüşümcü liderlik sıkça karşılaşılan bir yaklaşım olmaktadır. Dönüşümcü liderlik, değişimin gerçekleştirilmesine yöneliktir. Dönüşümcü liderlik; dönüşüm sürecinin aşamalarında uygun ve gerekli davranışların gösterilmesiyle, değişimin doğru ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlar (Eisenbach ve diğerleri, 1999: 84-85). Liderlik tarzları içinde, dönüşümcü liderlik tarzının, diğer liderlik tarzları ile özellik itibarıyla kıyaslandığında, değişimin yönetilmesinde daha etkili olacağı düşünülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 60-61). Dönüşümcü liderlikte en önemli unsur, içinde bulunulan ortamı şekillendirme ve arzu edilen yönde yeniden oluşturma sürecidir (Lowe ve Galen, 1996: 2).

Yapılan araştırmalarda, insan ilişkilerinde değerlerle uyumlu hareket etmekle verimlilik arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur (Stainer ve Stainer, 2000: 287-288). Lider ve katılımcıların ahlaki değerlerinin kabul edilebilir olması, özellikle verdikleri kararlarda, ahlaki değerlerdeki karşılıklı anlaşmayla mümkündür. Dönüşümcü liderin harekete geçmesinde etkili olan kararların oluşumu da bundan farklı değildir (Hersey ve Blanchard, 1969). Değişimin oluşmasında ve sağlıklı bir şekilde neticelenmesinde, etkili olan tüm bu faktörleri sistematik bir yaklaşımla ele alan Bolman ve Deal, geliştirdikleri “çoklu çerçeve kuramı” ile liderlik yaklaşımlarını sinerji yaratacak şekilde biçimlendirmişlerdir.

3. LİDERLİK YÖNELİMLERİ BAĞLAMINDA “LİDERLİK ÇERÇEVELERİ”

Yukarıda anılan yaklaşımlar, tarihsel bir süreç içinde liderlik konusundaki temel bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu yaklaşımların iyi anlaşılabilmesi, bundan sonraki çalışmaların beraberinde gelen kuramların da anlaşılmasına yardım edecektir. Liderlik konusundaki çalışmalar ve kuramlar henüz bitmemiştir. Çünkü liderlik konusundaki hiçbir yeni kuram, kendisinden öncekileri ortadan kaldırmamakta, sadece ortaya yeni bir şeyler koyabilmektedir. Bu çalışmada ele alınan, “çoklu çerçeve kuramı”, Bolman ve Deal (1991) tarafından ortaya konan, örgütsel değişimi ve liderliği anlamada yardımcı olması öngörülen liderlik çerçevelerdir.

Liderlik çerçeveleri, çevreyi algımlarken dünyaya farklı bir bakış açısı getiren, tecrübe kazandıran ve ne yapılacağına karar vermeye yardımcı olan çerçevelerdir. Anılan çerçevelerin doğru kullanılmaları işlerin yapılmasını oldukça kolaylaştırırken, yanlış kullanımları ise işlerin içinden çıkılmaz bir hal almasına neden olabilir. Aynı şekilde, basit problemlerin çözümünde bir veya iki çerçevenin kullanımı yeterli olurken, daha karmaşık işler için daha fazla çerçevenin kullanılmasına ihtiyaç duyulabilir. Etkili yöneticiler, karmaşık durumlarda farklı özelliklere sahip araç ve gereçlere sahip olmak

ve onu etkili kullanmak isterler.

Liderlik çerçeveleri temelde; sosyoloji, psikoloji, siyasal bilimler ve antropoloji gibi sosyal bilimlerden etkilenmiştir. Çerçevelerin amacı, liderlik konusunda kullanılabilir bilgiye daha kolay ulaşabilmeyi sağlayabilmektir. Çünkü bu bilgi ve fikirler örgüt hayatının karmaşıklığı ile başa çıkabilecek kadar güçlü, aynı zamanda uygulanabilecek kadar da basit olabilirler. Bu bağlamda Bolman ve Deal, yöneticilerin yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik liderlik davranışlarına gösterdikleri eğilimler neticesinde çerçeveleri kuramsallaştırmıştır. Etkili bir lider olabilmenin bir yolu, örgütlerde ortaya çıkacak sorunların çözümünde bu çoklu çerçeveleri kullanma becerisi ile doğru orantılı olacaktır.

3.1. Yapısal Liderlik Çerçevesi

Sosyoloji ve yönetim bilimlerinden faydalanan “yapısal çerçeve” (structural frame); amaçlar, belirlenmiş görevler ve resmi ilişkiler üzerinde yoğunlaşır (Bolman ve Deal, 1997: 40). Çoğunlukla örgüt şemaları ile gösterilen yapılar, örgütün çevresi ile teknolojisini birbirine uyumlu hale getirmek için geliştirilirler. Örgütler, çalışanların sorumluluklarını belirler ve kuralları, politikaları, süreçleri ve farklı işlemleri koordine etmek için yapısal seviyeleri ortaya koyar. Problemler ise, mevcut yapının hali hazırda bulunan durum ile uyuşmadığı zamanlarda ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda, uyumsuz olan durumu düzeltmek için bir takım yeniden yapılanma uygulamalarına ihtiyaç duyulabilir. Yapısal çerçevenin varsayımları, akılcılığa (rasyonelliğe) olan inancı yansıtır. Buna göre, doğru bir şekilde yapılan resmi düzenlemeler, ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirir, performans ve kaliteyi yükseltir. Yapısal çerçeve, kişisel farklılıkların ortadan kaldırılması ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulacak roller ve ilişkiler üzerine yoğunlaşır.

Yapısal çerçeve yaklaşımına göre, uygun bir örgütsel yapı olmaksızın bireysel yetenekler başarıyı garanti edememektedir. Uygun bir yapılanmanın açıklık, öngörülebilirlik ve emniyet sağladığı değerlendirilmektedir. Politikalar ve devamlı talimatlar farklı yaklaşımları koordine edilmiş bir yapıya sokan araçlardır. Örgütteki rollerin, ilişkilerin iyi düzenlenmesiyle birlikte sağlanacak yetki dağılımı, örgütsel karmaşıklıkları engelleyen yapısal yöntemler olarak değerlendirilmektedir (Bolman ve Deal, 1991b).

Örgütsel yapıyı oluştururken üzerinde durulması gereken iki önemli husus; işlerin nasıl parçalara ayrılacağı ve parçalara ayrılmış olan işlerin farklı kişi ve üniteler arasında nasıl koordine edileceğidir. Yapısal çerçeve; emirlerin, gözetimin, kuralların, planların ve kontrol sistemlerinin

oluşturduğu “dikey yöntem” ile toplantılar, komisyonlar ve komitelerden meydana gelen “yatay yöntem” vasıtasıyla koordinasyon ve kontrolü sağlamaya çalışmaktadır (Bolman ve Deal, 1997: 43).

3.2. İnsan Kaynakları Liderliği Çerçevesi

Çoğunlukla psikolojiden etkilenen “insan kaynakları çerçevesi” (human resources frame) bir örgütü ihtiyaçları, duyguları, önyargıları, yetenekleri ve sınırlılıkları olan insanların oluşturduğu geniş bir aile gibi görür. İnsanlar büyük bir öğrenme kapasitesine sahiptir, ancak zaman zaman eski davranış ve inançlarını koruma hususunda daha büyük bir potansiyele sahip olabilirler. İnsan kaynakları çerçevesinin özünü, örgüt ile kişi arasındaki uyumun sağlanması oluşturur. Kişilere bir işi yaptırmak ve bu işi yaparken de onların mutlu olmasını sağlayacak bir yol bulmak burada kilit rol oynamaktadır. Takipçileri eğer lidere inanırlarsa, liderin verdiği mesaja da inanacaklardır (Black, 1999: 15). Bu inanışla oluşacak yüksek içsel motivasyon, kazan-kazan yaklaşımını yaratarak, lider, takipçi ve örgütün birlikte kazandığı bir sonuç doğuracaktır (Pullins, 1996: 76).

Kişiler, bir işi yapmaları için göreve alındıklarında, işyerine sosyal ve kişisel ihtiyaçları ile beraber gelirler. Buna ek olarak, zamanlarının çoğunu örgüt içerisinde ve birbirleri ile ilişki içinde geçirirler. Sağlanacak kişisel tatmin ve elde edilecek örgütsel etkililik, kurulan bu ilişkilerin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu noktada resmi olmayan roller, grup normları, kişiler arası çatışmalar ve liderlik, üzerinde önemle durulması gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır (Bolman ve Deal, 1997: 102).

Küresel rekabet, karmaşıklık ve hızlı değişimle birlikte, örgütler küçülme, dış kaynaktan tedarik ve geçici işgücü sağlama gibi yöntemler ile insan gücünü azaltma yoluna gitmişlerdir. Ancak bu yöntemler beraberinde yetenekli ve örgüte bağlılığı yüksek insan gücünün kaybedilmesi gibi problemleri gündeme getirmiştir. İnsan kaynakları çerçevesi, örgütün işlevini sürdürebilmesi için gerekli olan ihtiyaçların neler olduğunu saptamayı ve bu ihtiyaçlar doğrultusundaki yetenekleri geliştirmek için belli bir zaman ve kaynak planlamasının yapılmasını öngörmektedir (Bolman ve Deal, 1991b). Ancak bu yaklaşım genel olarak örgütlerde benimsendiği vurgulanan ancak öncelik olarak gerilere atılan bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları çerçevesi açısından takipçilerin değişime direnç göstermesi beklenebilir. Çünkü değişimle beraber konfor alanının kayması ile birlikte çalışanlar görev pozisyonlarında bilgili iken bilgisiz bir duruma dönüşebilirler.

Örgüt ile kişiler arasındaki uyum ve bağlılığı güçlendirmek için kullanılan birtakım yöntemler vardır. Bunlar; yüksek ücret ödeme, iş güvenliği sağlama, terfi imkânları, örgüt içi eğitimler ve elde edilen

başarıdan tüm çalışanların faydalanması olarak sıralanabilir (Bolman ve Deal, 1997: 67). Özellikle motivasyon, uzun süreli ilişkilerin geliştirilebilmesi için çok önemlidir (Pullins, 2001: 404). Araştırmalar, yüksek motivasyon seviyesinin, daha rahat davranış ve daha az olumsuz duygulara yol açtığını ve iş rutinliğinden kaynaklanan verimsizliği azaltarak, örgüt ile kişiler arasındaki uyum ve bağlılığı güçlendirdiğini göstermektedir (Ryan, 1983: 737; McGraw, ve McCullers, 1979: 287).

Diğer bazı yöntemler ise; karara katılımı sağlamak, iş zenginliğini arttırmak ve takım oluşturmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiçbir yöntem tek başına başarılı olmayabilir. Bu nedenle uzun döneme yayılan ve etkili bir insan kaynakları yönetimine ihtiyaç vardır.

3.3. Politik Liderlik Çerçevesi

Siyaset bilimlerden etkilenmiş olan “politik çerçeve” (political frame) bir örgütü, kişiler ile gruplar arası karmaşık çıkarların oluşturduğu yaşayan bir birim olarak görür (Bolman ve Deal, 1997: 163). Farklı çıkar grupları güç elde etmek ve kıt kaynaklardan pay alabilmek için mücadele ederler. Birçok kişi ve gruplar arasındaki ihtiyaçların, bakış açılarının ve yaşam tarzlarının farklı olması sürekli bir çatışmanın var olmasına neden olur. Politik çerçeveye göre; pazarlık, müzakere, baskı, anlaşmalar ve koalisyonlar oluşturma günlük hayatın ayrılmaz birer parçasıdır. Problemler, gücün yanlış merkezlerde toplanması ya da hiçbir şey yapılamayacak şekilde çok fazla noktaya dağılması sonucu ortaya çıkar. Bu sorunların çözümünün politik beceri ile başarılabileceği değerlendirilmektedir.

Değişimler beraberinde çatışmaları da getirmektedir. Çoğu örgütün çatışmayı istememesi ve yumuşatmaya çalışmasına rağmen, politik çerçeve açısından çatışmaların iyi yönetilmesi durumunda enerji, yaratıcılık ve açıklık kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Çünkü örgütlerde farklı seslere, çatışan düşüncelere gerçeklere daha fazla yaklaşabilmek adına ihtiyaç duyulmaktadır (Bolman ve Deal, 1991b). Önemli olan, sorunlu konularla ilgili bir müzakere ortamının oluşturulmasıdır.

Politik çerçeveye göre görüş ayrılıkları ve kıt kaynaklar çatışmayı kaçınılmaz kılar ve bu durumda güç en önemli kaynak halini alır. Gücün paylaşımı ve uygulanması önemli bir diğer husustur. Politik çerçeveye göre ise güç, sosyal varlığımızın gündelik mekanizmasıdır (Bolman ve Deal, 1992: 320). Yine politik çerçeveye göre, örgütsel amaçlar yukarıdan gelen emirler ile değil, önemli oyuncular arasındaki müzakere ve ilişkilerin oluşturduğu sürecin sonucunda ortaya çıkar. Politik çerçeve yapısal ve insan kaynakları çerçeveleri gibi çatışmanın çözümü üzerinde durmak yerine, strateji ve taktikler kullanarak, eğer çatışma sona erdirilemiyorsa bu

durumdan nasıl fayda elde edebileceğinin yollarını arar (Bolman ve Deal, 1997: 79).

3.4. Sembolik Liderlik Çerçevesi

Sosyal ve kültürel antropoloji etkisiyle şekillenen “sembolik çerçeve” (symbolic frame) örgütlerin kurallardan, politikalarından ve yönetimle ilgili otoriteden çok törenlerden, hikâyelerden, kahramanlardan ve efsanelerden oluştuğunu vurgulamaktadır. Sembolik çerçeve, örgüt hayatındaki karmaşıklığı ve belirsizliği temel alarak sembollerin olayları ve süreçleri nasıl etkilediği ile ilgilenir (Bolman ve Deal, 1997: 520). “Efsaneler ve öyküler” karmaşa ve bilinmeyenlerin çok olduğu durumlarda yön bulmaya ve durumu aydınlatmaya yardımcı olurlar. “Törenler”, tahmin edilemeyen ve tehdit oluşturan olaylar karşısında nasıl davranılması gerektiği konusunda fikir verirler. “Mizah ve Oyunlar” örgütün günlük sıkıcı rutin çalışma ortamından uzaklaşmaya, kişilerin ve örgütün her zamanki görüntüsünden farklı bir biçimde algılanmasına yardımcı olur.

Sembolik liderlere göre “geçmiş”, yüce amaçların, büyük başarıların, kahramanların var olduğu parlak bir dönemdir. “Bugün” sıkıntı ve sorunların yaşandığı, kaderimizin belirleneceği önemli bir dönemken, “gelecek” denildiğinde de umudun, eskiden olduğu gibi güzelliklerin yaşanacağı bir rüya akla gelmektedir (Bolman ve Deal, 1997: 515). Sembolik çerçeve, olayların ve nesnelerin fiziksel yönlerinin gerisindeki anlamlara dikkat çekmektedir. Bir örgütsel değişim örgüt içinde temel olarak iki çatışma kaynağı yaratmaktadır. Bunlardan birincisi geçmişi tekrar yaşamak isteyerek her şeyi eskisi gibi algılamak, ikincisi ise değişimle beraber gelecekte karşılaşılması muhtemel kayıp ve zorluklardan kaçınmak için değişimi reddetmektir. Sembolik bakış açısından ritüeller değişimlerin temel kılavuzlarıdır. Dönüşüm ritüelleri, örgütlerin ve bireylerin eski zamandan kopmasına, bugünün sancılılarıyla uğraşmasına ve anlamlı bir geleceğe hareket etmesine yardımcı olurlar (Bolman ve Deal, 1991b).

Sembolik liderler, en önemli görevlerinin “ilham vermek” olduğunu düşünürler (Bolman ve Deal, 1997: 511). İnsanlar, özel olduğunu düşündükleri, kendine has ve yaptıkları işin önemli olduğuna inandıkları örgütlerde heyecan duyarlar ve kendilerini örgüte adarlar. Bu kişiler kendi örgütlerinin en iyi olduğunu düşünürler ve bu düşünceyi herkesle paylaşırlar. Sloganlar üretirler, hikâyeler anlatırlar, ödüller verirler ve hiç beklenmedik yer ve zamanlarda ortaya çıkarlar. Sembolik liderler örgütün tarihi ve kültürü konularında çok hassastırlar. Anlam ve birliktelik oluşturmak için bu örgüt kültürünü ve gelenekleri kullanırlar. Örgütün kendine has kapasitesini ve görevini içine alan bir vizyon oluşturarak bu vizyonu paylaşırlar.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖLÇEK BİLGİSİ

Araştırmanın amacı, kamu ve özel sektör hastanelerindeki yöneticilik ve liderlik davranışlarını ortaya koymaktır. Veri toplama aracı olarak, yöneticilerin hem kendilerini değerlendirdikleri, hem de sevk ve idare ettikleri takipçileri tarafından değerlendirildikleri, Bolman ve Deal (1991a: 509-534) tarafından geliştirilmiş “Liderlik Yönelim Anketi” (Leadership Orientation Questionnaire) kullanılmıştır. Anket Mahçe Dereli tarafından (2002) yılında tarafından Lee G. Bolman’dan temin edilerek Türkçe’ye çevrilmiş olup, ülkemizdeki ilk uygulamasının ardından Taylak (2004) tarafından bir kamu kurumunda kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında, İstanbul ve İzmit’te bulunan, 3 kamu hastanesi ve 3 özel hastanede çalışan 480 kişiye anket dağıtılmış, 392 kişiden olumlu cevap alınmıştır. Gelen anketlerin dağılımı 19 üst düzey yönetici ve 373 çalışan şeklindedir. Katılım oranı %82’dir. Bazı anketler boş bırakılmış olduğu için, çalışma dışı tutulmuştur. Çalışma, Haziran 2007-Ocak 2008 tarihinde uygulanmıştır. Örneklemdeki “üst düzey yönetici” kavramını başhekim, başhekim yardımcısı ve CEO’lar araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Çalışan (takipçi) kavramı ise değişik birimlerde daimi ve geçici kadroda çalışanları kapsamaktadır.

Anket birbirine paralel iki formdan oluşmaktadır. İlk formda yöneticiler kendilerini değerlendirirken, diğer formda çalışanlar kendi yöneticilerini aynı sorular üzerinden değerlendirmektedir. Anketler, Bolman ve Deal’ın liderlik çerçevelerini tespit etmek için iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 5’li Likert ölçeğinin kullanıldığı, dört liderlik çerçevesine ait puanları elde etmeye yarayan sorular bulunmaktadır.. Anketin ikinci bölümünde ise yönetim ve liderlik yetkinliklerinin algılanma durumu ele alınmaktadır. Anketin İngilizce versiyonunun güvenilirliği, birinci bölüm için; yapısal çerçeve .875, insan kaynakları çerçevesi .867, politik çerçeve .837, sembolik çerçeve .882’dir. İkinci bölüm için; yapısal çerçeve .644, insan kaynakları çerçevesi .755, politik çerçeve .708, sembolik çerçeve .825’dir (Bolman ve Deal, 1991a: 520).

Verilerin analizinde SPSS 14.0 programından faydalanılmıştır. Ankette yer alan her iki bölüm kendi içerisinde kamu ve özel hastane başlıkları altında ayrı değerlendirilmiş, elde edilen puanlar gruplanarak liderlik çerçevelerine ve etkin liderlik-etkin yöneticilik konularına ait alınan puanlar hesaplanmıştır.

5. BULGULAR

Anketin birinci bölümünde devlet ve özel hastane yöneticileri kendilerini, 32 sorudan oluşan ve dört liderlik çerçevesine ilişkin soruların bulunduğu ankete verdikleri cevaplara göre değerlendirmişlerdir. İkinci bölümde ise çalışanların, kendi yöneticilerinin liderlik yetenekleri hakkındaki algılamaları ölçülmüştür. Her bir liderlik çerçevesi, kurumsal yönetimdeki bireysel özelliklere ait 8'er soru ile değerlendirilmiştir. Cevapların puanlanmasında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre alınacak puanlar her bir çerçeve için $8 \times 1 = 8$ ve $8 \times 5 = 40$ puan aralığındadır. İkinci bölümünde ise lider ve yönetici olarak etkinlik iki soru ile araştırılmaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik Özellikler	Kategoriler	n	%
Statü	Başhekim/Başhekim yardımcısı/Üst düzey yönetici	19	4,8
	Doktor	107	27,3
	Hemşire	171	43,6
	Diğer	95	24,2
Eğitim	Lise	93	23,7
	Ön lisans	10	2,6
	Lisans	142	36,2
	Yüksek Lisans	32	8,2
	Doktora	115	29,3
Cinsiyet	Kadın	157	40,1
	Erkek	235	59,9
Medeni Durum	Evli	177	45,2
	Bekâr	215	54,8
Hastanelere Göre	Kamu	223	56,9
	Özel	169	43,1
Toplam		392	100,0

Araştırmaya katılan kişilerin yaklaşık %5'sinin üst düzey yönetici, %27'sinin doktor ve %44'ünün hemşire olduğu, %36,2'sinin lisans mezunu, %55'inin evli olduğu, %60'ının erkek olduğu, kamu hastanesinden katılımın %56,9 olduğu saptanmıştır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Bazı Değişken Özelliklerinin Ortalamaları

Değişkenler	n	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	392	20,00	62,00	35,03	8,82
Çalışma Süresi	392	1,00	30,00	8,33	6,38

Araştırmaya katılanların “yaş” ve “çalışma süresi” değişkenleri incelendiğinde, yaklaşık yaş ortalaması 35 ve çalışma süresi ortalaması 8 olarak saptanmıştır.

Tablo 3: Kamudaki Yönetici ve Çalışanların Liderlik Çerçevesi Boyut Puanı Karşılaştırması.

		Yapısal Boyut	İnsan Kaynak. Boyutu	Politik Boyut	Sembolik Boyut	Toplam Liderlik Boyutu	
Yönetici	Ortalama	4,22	3,93	3,93	3,75	3,96	
	Ortanca	4,25	4,50	3,63	3,75	4,16	
	Std. sapma	,61	1,23	,74	,99	,83	
	Min.	3,13	1,88	2,88	2,25	2,53	
	Max.	4,88	4,88	5,00	4,88	4,88	
	Çeyrekler	1.	3,69	2,63	3,38	2,75	3,17
		3.	4,75	4,81	4,63	4,63	4,61
Çalışan	Ortalama	3,95	3,75	3,79	3,60	3,77	
	Ortanca	4,00	3,75	3,75	3,75	3,83	
	Std. sapma	,68	,84	,62	,85	,66	
	Min.	1,75	1,38	1,63	1,25	1,78	
	Max.	5,00	4,75	5,00	5,00	4,84	
	Çeyrekler	1.	3,50	3,38	3,38	3,13	3,43
		3.	4,50	4,50	4,25	4,25	4,29
Anlamlılık Testi Sonucu	U	734,000	699,000	895,000	846,500	791,000	
	Z	-1,210	-1,396	-3,360	-6,615	-9,907	
	P	,226	,163	,719	,538	,364	

Araştırmaya katılan kamudaki yönetici ve çalışanların liderlik çerçevesi boyut puanları karşılaştırıldığında, arada istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Kamuda çalışan yöneticilerin liderlik boyutunu en yüksek 4,50 puan olarak kendilerini insan kaynakları çerçevesi boyutunda değerlendirdikleri saptanmıştır. Çalışanların ise yöneticilerini en yüksek 4,00

puan olarak yapısal boyut liderlik çerçevesinde değerlendirdikleri saptanmıştır.

Tablo 4: Özel Sektördeki Yönetici ve Çalışanların Liderlik Çerçevesi Boyut Puanı Karşılaştırması.

			Yapısal boyut	İnsan kaynak. boyutu	Politik Boyut	Sembolik Boyut	Toplam Liderlik Boyutu
Yönetici	Ortalama		3,75	3,61	3,48	3,41	3,56
	Ortanca		4,00	4,13	3,44	3,31	3,75
	Std. sapma		,62	,94	,49	,74	,54
	Min.		2,38	2,00	2,88	2,38	2,81
	Max.		4,25	4,50	4,25	4,75	4,16
	Çeyrekler	1	3,38	2,59	3,00	2,91	2,86
		3	4,16	4,41	3,78	4,13	4,06
Çalışan	Ortalama		3,93	3,70	3,84	3,57	3,76
	Ortanca		4,00	3,75	3,75	3,63	3,78
	Std. sapma		,66	,90	,64	,84	,68
	Min.		1,75	1,88	2,00	1,50	1,94
	Max.		5,00	4,75	5,00	5,00	4,75
	Çeyrekler	1	3,50	3,25	3,38	3,00	3,44
		3	4,38	4,63	4,38	4,25	4,41
Anlamlılık testi sonucu	U		682,500	723,500	484,500	686,500	647,500
	Z		-,752	-,478	-,2085	-,725	-,984
	P		,452	,633	,037*	,469	,325

* İstatistiksel olarak anlamlılık

Araştırmaya katılan özel sektördeki yönetici ve çalışanların liderlik çerçevesi boyut puanı karşılaştırıldığında yalnızca politik çerçeve açısından farklılık saptanmıştır. ($p < 0.05$) Buna göre yöneticiler 3.44 puanında kendilerini politik görürken çalışanlar 3.75 puanında politik görmektedir.

Araştırmaya katılan özel sektördeki yönetici ve çalışanların liderlik çerçevesi boyut puanları karşılaştırıldığında, arada istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik boyutunu en yüksek 4,13 puan olarak kendilerini insan kaynakları çerçevesi boyutunda değerlendirdikleri saptanmıştır. Çalışanların ise yöneticilerini en yüksek 4,00 puan olarak yapısal boyut liderlik çerçevesinde değerlendirdikleri saptanmıştır.

Tablo 5: Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Kendilerinin ve Çalışanların “Yöneticilik Yeteneğini” Değerlendirme Dilimleri.

	ANKET		Sıklık	Yüzde
Kamu	Yönetici (n=9)	Ortadaki yüzde 20	3	33,3
		Yukarıdaki yüzde 20	6	66,7
	Çalışan	Alttaki yüzde 20	69	32,2
		Ortadaki yüzde 20	111	51,9
		Yukarıdaki yüzde 20	34	15,9
	Özel	Yönetici	Alttaki yüzde 20	3
Ortadaki yüzde 20			5	50,0
Yukarıdaki yüzde 20			2	20,0
Çalışan		Alttaki yüzde 20	54	34,0
		Ortadaki yüzde 20	80	50,3
		Yukarıdaki yüzde 20	25	15,7

Yöneticilik yeteneği kapsamında, kamu hastanesinde çalışan yöneticiler kendilerini en yüksek oranda (%66,7) %20 yukarıdaki dilimde görürken, çalışanlar bu yöneticileri en yüksek oranda (%51,9) ortalama %20 diliminde yönetici yeterliliğinde değerlendirmektedir. Özel sektörde ise yöneticiler en yüksek oranda (%50) kendilerini ortadaki %20 de görürken, çalışanlar bu yöneticileri en yüksek oranda (%50) yine ortadaki %20’de görmektedir.

Tablo 6: Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Kendilerinin ve Çalışanların “Liderlik Yeteneğini” Değerlendirme Dilimleri.

Hastanelere göre	ANKET		Sıklık	Yüzde
Kamu	Yönetici (n=9)	Ortadaki yüzde 20	4	44,4
		Yukarıdaki yüzde 20	5	55,6
	Çalışan(n=214)	Alttaki yüzde 20	65	30,4
		Ortadaki yüzde 20	41	19,2
		Yukarıdaki yüzde 20	108	50,5
	Özel	Yönetici (n=10)	Alttaki yüzde 20	5
Ortadaki yüzde 20			1	10,0
Yukarıdaki yüzde 20			4	40,0
Çalışan (n=159)		Alttaki yüzde 20	54	34,0
		Ortadaki yüzde 20	33	20,8
		Yukarıdaki yüzde 20	72	45,3

Liderlik yeteneği kapsamında, kamu hastanesinde çalışan yöneticiler kendilerini en yüksek oranda (%55,6) %20 yukarıdaki dilimde görürken, çalışanlar bu yöneticileri en yüksek oranda (%50,5) yukarıdaki %20 diliminde liderlik yeterliliğinde değerlendirmektedir. Özel sektörde ise yöneticiler en yüksek oranda (%50) kendilerini alttaki %20 de görürken, çalışanlar bu yöneticileri en yüksek oranda (%45,3) yukarıdaki %20'de görmektedir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Liderler ve liderlik tarzları, hem içinde bulunulan koşulların bir ürünüdür hem de buldukları ortamın özelliklerini belirlerler. Her özel durum farklı tarzda bir lidere ihtiyaç duyarken, her lider de çeşitli durumlarda kendi tarzını seçer. Bazen güç kullanmak, bazen ise proaktif olmak gereklidir. Bazen iyi yönetme becerisi, bazen de bir kurumsal kültür oluşturmaya ihtiyaç duyulabilir. Çok zor durumlarda, gücü eline alabilecek ve radikal değişiklikler yapabilecek güçlü bir lidere ihtiyaç duyulurken, her şeyin iyi organize edildiği bir durumda ise, kurumu düzenli yönetebilecek ve küçük ilerlemeler kaydedebilecek bir lidere ihtiyaç duyulabilmektedir. İçinde bulunduğumuz çağ, bir çok konuda olduğu gibi özellikle yönetim ve liderlik anlayışında da önemli paradigma değişimlerini kaçınılmaz hale getirmiştir.

Bazı değişimler sadece yeni yapılanmaları esas alırken, diğerleri örgüte yeni kan getirecek insan kaynakları konusuna odaklanmaktadır. Değişim, örgütteki ittifaklara ilaveten yeni güç ilişkilerini ve yeni bazı değer ve uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Bunların iyi kavranabilmesi için ayrıntılı bir bakış açısı kullanılmalıdır. Deal ve Bolman (1984) bu konuda “çoklu çerçeve yaklaşımını” ortaya koymuştur.

Deal ve Bolman'ın liderliği daha iyi anlamak maksadıyla ortaya koyduğu liderlik çerçevelerinin liderlik konusunda kendine özgü bir gerçeklik anlayışı vardır. Belirli durumlarda bazı çerçevelerin bakış açıları açık ve çözüme götürücü tarzda görülürken, diğer çerçeveler karışıklığa neden olabilir. Ancak her dört çerçevenin uygulanmasına yönelik tecrübe kazanıldıkça, örgütler daha iyi anlaşılmalı ve analiz edilmeye başlanacaktır. Başarılı yöneticiler, mevcut durum netlik kazanana kadar farklı çerçeveleri kullanırlar ve her bir çerçevenin avantajlarından yararlanma yolları aramalıdır.

Çoklu çerçeve kuramına göre; “yapısal çerçeve” amaçlar ve verimlilik üzerine yoğunlaşmaktadır. Etkili örgütlerde amaçlar belirgindir, kişiler arasında yaptıkları iş dolayısı ile farklılaşma vardır ve bu farklılaşma politikalar, kurallar ve emir komuta zinciri ile koordine edilir. Yapısal

liderler analize ve bilgiye önem verirler, amaçları açık şekilde belirlerler, kişileri yapılan işin sonuçlarına göre değerlendirirler ve örgütsel problemleri yeni politikalar ve kurallar yoluyla çözmeye çalışırlar. Yapısal bakış açısı, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tam manasıyla karşılamasa da optimal seviyede örgütsel etkinliğin sağlanması maksadıyla belli bazı yapıların tasarlanması gerektiği konusuna odaklanmaktadır. Anılan tasarım konusundaki en önemli husus sektörün ve işin doğasına uygun olan kontrol mekanizmalarının tesis edilmesidir. Sağlık sektörü en karmaşık hizmet sektörlerinden birisidir. Bu kapsamda, katı bürokrasi ve zorlamalardan kaynaklanan bir kontrol sisteminin sağlık sektöründe uygun olmayacağı değerlendirilmektedir.

“İnsan kaynakları çerçevesi” insan ihtiyaçlarına odaklanır ve temel insan ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerin karşılamayanlardan daha başarılı olacağını savunur. İnsan kaynakları çerçevesini kullanan liderler ilişkilere ve duygulara önem verirler. Problemlerin çözümünü kişileri örgüte uydurarak veya örgütü kişilere uygun hale getirerek bulmaya çalışırlar. İnsan kaynakları bakış açısı, bireyler ve örgütler arasındaki uyum seviyesini iyileştirmeye yönelik girişimlerin hem bireysel tatmini hem de örgütsel etkinliği sağlamada önemli bir açılım sağlamaktadır. Maslow’un (1970) motivasyon teorisine göre, “kendini gerçekleştirmiş” bireyler, kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi işlerini bir araç olarak kullanabilme imkanına sahiptir. Hackman ve Oldham’a (1980) göre bunu sağlayan ve bir işi yüksek motivasyonlu kılan en önemli iş özellikleri; işin anlamlılığı, otonomi ve geri besleme sağlama özelliğidir. Bu kapsamda; işe anlam katılması, astların karara katılımının sağlanması ve inisiyatif ile birlikte işte otonomi sağlanmasıyla birlikte örgüt içi demokrasinin iyileştirilmesinin, sağlık sektörü çalışanları ile işleri arasındaki uyumu artıracığı değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra McGregor’un (1960) X-Y teorisi kapsamında, Y teorisi bakış açısına sahip olan yöneticilerin, astlarının kendini gerçekleştirmesini sağlayacak bir demokratik ortamın tesisinde önemli rol oynayacağı değerlendirilmektedir.

“Politik çerçeve” örgütleri, farklı çıkar grupları arasında kıt kaynaklar için sürekli çatışma ve rekabetin yaşandığı arenalar olarak görmektedir. Politik liderler iyi birer müzakerecidirler. Zamanlarının çoğunu koalisyonlar kurmak, güç merkezleri oluşturmak ve anlaşmalar için müzakere etmekle geçirirler. Politik bakış açısı, kıtlık ve farklılık durumlarında güç ve çatışma konularına odaklanmaktadır. Karşılıklı çıkarların en az olduğu, kaynaklarda kıtlık yaşanmadığı ve bireysel özelliklerdeki farklılıkların en az olduğu zamanlarda çatışmalar daha arka plana itilmekte ve örgütsel politikalar da bir anlamda önemini yitirmektedir.

Ancak örgütsel değişim sürecinde ve işin doğası gereği sağlık sektöründe genellikle çatışmaların olmadığı durumlara az rastlanmakta ve bu kapsamda politik bakış açısı önem kazanmaktadır. Araştırma kapsamında,

“Sembolik çerçeve” ise dünyayı anlamların ve değerlerin oluşturduğu karmaşık bir yer olarak görür. Gerçekler somut olmaktan çok algılamaya göre değişebilmektedir. Sembolik liderler mitlere, törenlere, kutlamalara, öykülere ve diğer sembolik yapılara büyük önem gösterirler ve karizmadan faydalanırlar. Sembolik bakış açısı, örgütlerin sahip olduğu hususlardan daha çok, örgütlerin yaptıklarını esas almaktadır. Sağlık sektörü, anlaşılması ve analiz edilmesi güç bir sektördür. Bu kapsamda resmi rasyonelliğin altında yatan kaotik gerçekliklerin daha kolay anlaşılabilmesi amacıyla sembolik bakış açısının önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan kamudaki yöneticilerin liderlik çerçeveleri hakkında değerlendirme yapan çalışanlar, yöneticilerini yapısal boyut liderlik çerçevesinde değerlendirdikleri saptanmıştır. Yöneticilerin ise kendilerini insan kaynakları boyutunda gördükleri saptanmıştır. Aynı şekilde özel sektörde de yöneticilerin liderlik çerçeveleri hakkında değerlendirme yapan çalışanlar, yöneticilerini yapısal boyut liderlik çerçevesinde değerlendirdikleri, yöneticilerin ise kendilerini insan kaynakları boyutunda gördükleri saptanmıştır. Özel sektör ve kamu arasında bir fark saptanmamıştır.

Kamu hastanesinde çalışan yöneticilerin, yönetici olarak yeterliliği hakkındaki soruya cevap olarak kendilerini en üst dilimde gördükleri, çalışanların ise bu yöneticileri ortalama dilimde değerlendirdikleri saptanmıştır. Özel sektörde ise yöneticilerin ise kendilerini ortalama dilimde gördükleri, çalışanların da bu yöneticileri ortalama dilimde değerlendirdikleri saptanmıştır.

Kamu hastanesinde çalışan yöneticilerin liderlik yetkinlikleri hakkında soruya verilen cevaplara göre kendilerini en üst dilimde gördükleri, çalışanlarında bu yöneticileri yukarıdaki üst dilim liderlik yeterliliğinde değerlendirdikleri saptanmıştır. Özel sektörde ise, yöneticilerin liderlik yetkinliği kendilerini alttaki dilimde görürken, çalışanlar bu yöneticileri en yüksek oranda üstteki dilimde gördükleri saptanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda kamu hastanesi yöneticileri, kendilerinin sıklıkla insan kaynakları boyutunda liderlik davranışları gösterdiklerini düşünmektedirler. Bunu sırasıyla yapısal boyut liderliği, sembolik liderlik ve politik liderlik davranışları izlemektedir. Yine bu yöneticilerin tümü kendisini etkili bir lider ve etkili bir yönetici olarak değerlendirmektedir. Kamu hastanesindeki takipçilerin (çalışanların) değerlendirmeleri ile mukayese yapıldığında, benimsenen liderlik çerçeveleri

bağlamında anketin ilk bölümüne ait sonuçların yöneticilerin bakış açılarıyla paralellik gösterdiği, ancak ikinci bölümde yer alan etkili lider-etkili yönetici değerlendirmesinde bir fark olduğu göze çarpmaktadır. Bu kapsamda takipçiler, yöneticilerce ağırlıklı olarak kullanıldığı belirtilen insan kaynakları çerçevesinin düşük oranda kullanıldığını ve bunun yerine yöneticilerinin daha sıklıkla yapısal boyut liderlik çerçevesini kullandığını vurgulamaktadırlar. Kamu hastanesi yöneticileri kendilerini büyük oranda etkili lider ve yönetici olarak değerlendirirken, bu oranlar takipçilerin değerlendirmelerinde yöneticilik açısından ortalama ama liderlik açısından oldukça yüksek olarak ortaya çıkmıştır.

Kamu ve özel hastane yöneticilerinin liderlik yönelimleri birbirleri ile benzerdir, yani her iki sektör yöneticilerinin ağırlıklı olarak aynı liderlik çerçevelerini kullandıkları değerlendirilmektedir. Özel hastane yöneticilerinin de kamu yöneticilerine benzer olarak sıklıkla yapısal liderlik davranışı sergilediği ve kamudakine benzer şekilde bunu sırasıyla insan kaynakları liderliği, politik ve sembolik liderliğin izlediği görülmektedir. Kamu hastanesindeki puanlamalardan daha düşük olmak kaydıyla, özel hastane yöneticilerinin genel olarak kendilerini alttaki dilimde lider ve ortalama bir yönetici olarak değerlendirmektedirler. Takipçilerin ise bu kişileri ortalama yönetici ve etkili bir lider olarak görmektedirler. Kamudaki takipçilerin (çalışanların) değerlendirmeleri dikkate alındığında ise, benimsenen liderlik çerçeveleri bağlamında anketin ilk bölümüne ait sonuçların yöneticilerle paralellik gösterdiği, ikinci bölümde yer alan etkili lider-etkili yönetici değerlendirmesinde ise özel sektöre göre nispeten daha bir örtüşme olduğu göze çarpmaktadır. Bu kapsamda, etkili yöneticilik ve liderliği sergileme konusunda, kamu sektör yöneticileri ve çalışanları arasındaki bakış açısı farklılığının özel sektöründeki kadar farklı olmadığı görülmektedir. Çünkü kamu sektöründe bütçe ve kaynağın büyük olması, birçok kaynağa ulaşabilmesi ve kamu sektöründe çalışan kişilerin üst düzey pozisyonlardaki kişiler için yetersiz olsaydı o pozisyona gelemezdi düşüncesi bu sonucu destekler gözükmektedir. Özel sektörde ise, daha iyi olabiliriz kültürü yaygındır. Bu durumda özel sektör yöneticileri; gelişmeye açık olmaları, danışmanlarla beraber çalışmaları, hizmet içi eğitimlerin sıklıkla düzenlenmesi, verimli kaynak kullanımı yönündeki baskının daha çok vurgulanması nedenleriyle kendilerini yönetim ve liderlik etkililiği konusunda daha altta görmelerine rağmen, onların takipçileri ise yöneticilerinin yönetim ve liderlik etkililiklerini daha üst düzeylerde görmekteyiz.

Günümüzde örgütler, gerek kendi içlerinde gerekse yaşadıkları çevredeki değişimin hızına cevap vermede esnek davranmaya ve adaptasyon süreçlerini hızlandırmaya çalışmaktadır. Teknolojik, çevresel ve kültürel değişimlerle beraber, proaktif ve durumsal uygunluğu sağlayacak esneklikteki liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç vardır. Bu etkileşimde değişmeyen durum, liderlik yaklaşımlarının dinamik öğeler olmalarıdır. Bu dinamik olgu, örgütün gelişim evrelerinde ve yaşam döngüsünde ona belirli bir rota çizen, durumsal şartlara ve kısıtlara bağlı olarak onu yenileyen bir anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Amabile, T. M.,1983, *The Social Psychology of Creativity*, Springer-Verlag, New York,.76.
- Argyris, C., 1957, *Personality and Organisation*, Harper & Brothers, New York. 11.
- ASHE Higher Education Report, 2006, *Higher Education Leadership in the New World*. Vol. 31 Issue 6, 101-136.
- Avolio, Bruce J., 2007, "Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building", *American Psychologist*, Jan2007, Vol. 62 Issue 1, 25-33.
- Baldrige, J.V., 1971, *Power and Conflict in the University*, John Wiley, New York.
- Black, J., 1999, "Navigating Change in the New Millennium: Enrollment Leadership Strategies", Washington, DC: American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers,15.
- Blau, P.M.; Scott, W.R. 1962, *Formal Organisations: A Comparative Approach*, Chandler, San Francisco.
- Bolat T. ; Seymen O.A., 2003, "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde 'Dönüşümcü Liderlik Tarzı'nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 9, 59-85.
- Bolman, L.G.; Deal, T.E., 1984, *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bolman, L.G.; Deal T.E., 1991a, "Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis", *Human Resource Management*, 30, 509-534.
- Bolman L.G.; Deal T.E., 1991b, *Re-framing Organisations: Artistry, Choice and Leadership*, Josey-Bass, San Francisco,510.
- Bolman, L.G.; Deal T.E., 1992, "Leading and Managing: Effects of Context, Culture, and Gender", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 314-329.

- Bolman, L.G.; Deal T.E., 1997, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (Second Edition), Jossey-Bass Publishers, San Francisco. S.67-163
- Bolman, L.G. ; Deal, T.E., 1999, "4 Steps to Keeping Change Efforts Heading in the Right Direction", *Journal for Quality & Participation*, May/Jun99, Vol. 22 Issue 3.
(Erişim: Mart2007)"<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=1851845&site=ehost-live>"
- Bolman, L.G.; Deal T.E., 2006, "Battles and Beliefs Rethinking the Roles of Today's Leaders", *Leadership in Action*; Sep/Oct2006, Vol. 26 Issue 4, 3-7.
- Cohen, M.D. ; March, J.G., 1974, *Leadership and Ambiguity: The American College President*, McGraw-Hill, New York.
- Christian T. K. & Stadtländer H., 2007, "Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, No. 1, 48-49
- Deal, T.E. ; Kennedy, A., 1982, *Corporate Cultures*, Reading, Addison-Wesley MA.
- Eisenbach R., Kathleen W., Rajnandini P., 1999, "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change", *Journal of Organizational Psychology*, Vol.12, No. 2, 70, 80-90
- Fairholm, G.W., 1991, *Values Leadership: Towards a New Philosophy of Leadership*, New York, Praeger, 103-105.
- Hackman, J.R. ; Oldham, G.R., 1980, *Work Redesign*, Reading, Addison Wesley, MA.
- Hersey, P.; Blanchard, K.H., 1969, *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall
- Lawrence, P. ; Lorsch, J., 1967, *Organisation and Environment*, Harvard Business School Division of Research, Boston.
- Lowe K.B ; Galen K., 1996, "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 7, 1-31
- Maslow, A.H., 1970, *Motivation and Personality* (2nd ed.), Harper & Row, New York.
- McGregor, D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McGraw, K. O. : McCullers, J. C., 1979, "Evidence of a Detrimental Effect of Extrinsic Incentives on Breaking a Mental Set" *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.15, 285-294

- Özçer, S., 1998, Verimliliğe Etkileri Bakımından Sanayi İşletmelerinde Örnek Yapılar ve Liderlik Biçimleri, Gül Yayınevi, Ankara ,51.
- Parry A. ve Horton M., 1998, “Finding, Not Looking for Leadership: A Case Study Using the Bolman and Deal Model”, Journal of Leadership Studies, Vol. 5
- Pfeiffer, J.,1978, Organisational Design, AHM, Arlington Heights, IL.
- Pullins, E. B., 1996, “The Effects of Situational and Dispositional Motivation on the Initiation of Cooperative Tactics in Buyer-Seller Relationships”, The Ohio State University Press, Columbus,76.
- Pullins E. B., 2001, “An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation. Industrial Marketing Management”, Vol. 30, No. 1, 403–413
- Rice D. ; Harris M., 2003, “Leadership in Community Schools: A Frame Analysis Journal Article by Daniel Rice, Mary M. Harris”, Reclaiming Children and Youth, Vol. 11, No.4, 216-221
- Robbins, S. P., 1986, Organizational Behavior, Prentice Hall Inc., New Jersey,349
- Ryan, R. ; Mims V.; Koestner, R., 1983, “Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.45, 736–750.
- Scanlan, B.; Keys B., 1983, Management & Organizational Behavior, John Wiley, London,63.
- Schneiderman, J. U., 2005, “The Child Welfare System: Through the Eyes of Public Health Nurses”, Public Health Nursing, Jul/Aug2005, Vol. 22 Issue 4, 354-359.
- Stainer A. ; Stainer, L., 2000, “Empoverment and Strategic Change-an Ethical Perspective”, Strategic Change, Vol. 9, No. 5, 287-296
- Sujan, H., 1986, “An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople’s Motivation”, Journal of Marketing Research” Vol. 23, 41–49
- Taylak, Ömür, 2004, Son Sınıf Harbiyelilerin Liderlik Davranışlarının İncelenmesi, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Weber, M., 1947, The Theory of Social and Economic Organisation, The Free Press, New York.
- Weick, K.E., 1976, “Educational Organisations as Loosely Coupled Systems”, Administrative Science Quarterly, 21, 1-19.