

## ETİK VE ETİK LİDERLİK

### ETHIC AND ETHIC LİDERSHIP

Zeliha KAYA ERTEN\*  
Evrim BAYRAKTAR\*\*  
Gökhan AÇMAZ\*\*\*

Geliş Tarihi:21.04.2014 Kabul Tarihi:30.11.2015

#### ÖZET

“Etik liderlik” iş hayatında yaşanan etik krizler dolayısıyla son zamanlarda daha fazla anılır olmuştur. Etik liderlik kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla uygun örnek oluşturarak; destek ve karar alma mekanizmalarını kullanarak, çalışanlara etik liderliği göstermek olarak tanımlanmaktadır. Etik liderlik birçok meslekte olduğu gibi sağlıkla ilgili mesleklerde özellikle hekimlik ve hemşirelikte oldukça önemli bir konudur.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Liderlik, Etik Liderlik

#### ABSTRACT

Ethical leadership, in response to the crisis has been more pronounced in business life. Ethical leadership is defined, through personal actions and interpersonal relationships by creating appropriate samples, and decision support. Ethical leadership, as in many other professions in the health care profession is also an important issue. Especially in doctors and nursing.

**Key Words:** Ethical, leadership, Ethical leadership

\*Zeliha Kaya Erten, Yrd. Doç. Dr.  
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Kayseri

\*\* Evrim Bayraktar, Yrd. Doç. Dr.  
Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi  
Talas/Kayseri

\*\*\*Gökhan Açmaz,Doç. Dr. Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Kliniği.

## GİRİŞ

Hemşirenin, özellikle de günümüzde hem lider hem de yönetici olarak görevleri vardır. Yaşamın ve sağlık hizmetlerinin her alanında hemşirelerin içinde bulunduğu toplumun bir üyesi olması kadar hastaların ve sağlık ekibinin lideri olması da beklenir. Hemşirelerin rolleri, bakım verici, tedavi edici, koruyucu, eğitici, işbirlikçi, danışman, savunucu ve araştırmacı olarak belirlenmiştir. Hemşireler tüm çalışma alanlarında değişim ve liderlik rollerini kullanmak zorundadırlar. Hemşirelerin hastalarına bakım verirken bakımı planlamak ve organize etmek için iyi geliştirilmiş yönetim becerilerine gereksinimleri vardır. Hemşire olarak toplumu sağlıklı yaşam ve sağlıklı çevre oluşturmaya yönlendirme de ve etkili liderler yetiştirmede hemşirelere büyük görev düşmektedir.

### Liderlik

*Lider*; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren,

örgütte eşgüdüm sağlayan kimsedir. Bir örgütte şu etkenler bulunur: (Artan 1997;Mc Gregor 1970;Genç 1998)

- Örgütün amaçları, yapısı, görevleri
- Liderin kişisel özellikleri
- Personelin gereksinimleri, kişisel özellikleri ve davranışları
- Toplumsal, ekonomik ve siyasal çevre

### Etik

Etik, kökleri en az 2500 yıl gerisine kadar uzanan bir felsefe dalı olup batı dünyası açısından bakıldığında Plato (427–347 M.Ö.) ve Aristoteles (387–322 M.Ö.)' e kadar uzamaktadır. Aristoteles etiği kuramsal felsefeden (mantık, fizik, matematik, metafizik) ayırarak kendi başına bir felsefe alanı olarak ele alan ilk filozoftur (Pieper 1999).

Etik Sözcüğü “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. “Ethos” kelimesi alışkanlık, töre, görenek, karakter anlamlarını taşımaktadır (Pieper 1999). Türk Dil Kurumu “etik” kelimesini; 1.Ahlak felsefesi, 2. Felsefenin ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl

olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalı olarak tanımlanmıştır.

### Etik Liderlik ve Tanımı

“Etik liderlik” iş hayatında yaşanan etik krizlere tepki olarak daha fazla anılır olmuştur, fakat etik liderliği tam anlamıyla açıklayan bir tanım bulunamamıştır. Freeman ve Stewart’a göre, çoğu yönetici etik liderliği, liderlerin iyi karaktere sahip olma durumu olarak savunmaktadır (Freeman and Stewart 2007)

Brown etik liderliği kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla uygun kuralları örnek oluşturarak; iki yönlü iletişim, destek ve karar alma ile etik davranışı izleyenlere göstermek olarak tanımlamışlardır (Brown 2007). Freeman ve Stewart’a göre doğru değerlere veya güçlü karaktere sahip olma ile etik lider, izleyenlerine örnek olmaktadır (Freeman and Stewart 2007). Brown araştırmasında etik liderliği tanımlarken, etik liderleri dürüst, güvenilir, adil ve şefkatli olarak ifade etmiştir. Brown’a göre liderlerin adil ve ahlaki davranışları etik liderliğin temel bileşenleridir (Brown 2007).

Brown’a göre etik liderler takipçilerinin etik ve etik dışı davranışını proaktif olarak etkilemeye çalışırlar. Etiği, takipçileri etik kurallardan sorumlu tutmak için; net etik standartlarla iletişim kurarak, etik davranışı kasıtlı rol modelleme yaparak, ödülleri ve disiplini kullanarak belirgin hale getirirler (Brown 2007).

Brown ve arkadaşları etik liderliği; dönüşümcü liderlik, otantik liderlik ve ruhsal liderlik gibi etik bileşenli liderlik formlarından farklı olarak kavramsallaştırmıştır. Aslında liderliğin bütün bu formları, Trevino ve diğerlerinin bahsettiği, dürüstlük, güvenilirlik, adalet, başkacılık ve etik davranmak gibi etik liderliğin ahlaki yönünün de içerdiği özellikleri taşır. Bu nedenle etik liderler etiğin önemini astlarına anlatmakta, istenen davranışı teşvik etmek için ödül ve cezayı kullanmakta ve takipçilerine etik rol modeli olmaktadır (Mayer at all 2009).

### Liderlik ve Lider Yöneticilik

*Liderlik* örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, örgüt personelinin gereksinimlerini, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir. Liderlik için zeka, eğitim ve deneyim önemlidir. Liderler sadece yeni grupların oluşmasında değil, aynı zamanda üyelerinin karşıt mesleki bağlılıkları nedeniyle parçalanabilecek duruma gelmiş grupları birleştirip, bir arada tutmak için de görev yaparlar (Genç 1998).

Liderlik davranışları ile lider davranışları arasında fark vardır. *Liderlik davranışları* belirli bir davranış grubuna girmesine karşın, *liderin davranışları* hem liderlik, hem de liderin davranışlarını kapsar. Liderlik davranışları, ortak bir sorunun çözümü için etkileşim yapısı kurmak, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri, iletişim kanallarını ve örgütün işleyişini belirtmek, örgüt içinde güven, saygı, içtenlik ve arkadaşlık oluşturarak, yönetim anlayışını gerçekleştirmeyi gerektirir. Liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, liderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grup kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup gereksinimlerini karşıladığının üyelerce görülmesi, grubun yaşama ve başarısını sağlaması gerekir. Örgütte planlama eksiklikleri, değişen çevre koşulları, örgütün havası, iletişim sistemi, kararlara katılma, toplumsal denetim, statü ve roller gibi örgütün iç dinamikleri ile örgüt üyelerinin diğer örgütlerle ve dış çevre ile ilişkileri, sürekli değişiklik istekleri, örgüt üyelerinin beklentileri ile güdülerindeki uyumsuzluk örgütte lidere duyulan gereksinimin başlıca nedenleridir (Genç1998).

Max Weber, lider tiplerini şöyle belirtmiştir:

- Geleneksel lider: Geleneklere bağlı lider tipidir.
- Karizmatik lider: Belirli bir toplumun tarihsel, geleneksel, ekonomik, toplumsal ve kültürel koşulların hazırladığı bir ortamın adamıdır. O, devrimci niteliğe sahiptir. Doğuştan ya da doğal lider de denilir.
- Yasal lider: Yönetme ve emretme gücünü yasalardan alır.
- Teknokratik lider: Bir konudaki uzmanlığı ile kendini kabul ettirir.

Bir başka görüşe göre lider tipleri aşağıdaki gibi ayrılmaktadır:

- Ürkek tip lider: İnsana ve üretime ilgisi az, vaktini başarısızlık korku ve endişesiyle geçiren liderlerdir.
- Arkadaş tipi lider: İnsana çok değer veren, insanla arkadaşlık kurmak isteyen, astlarının kendisini sevmesini ve işlerinde mutlu olmasını isteyen lider tipidir.
- Kurnaz tip lider: Üretim ve insana ilgiyi belli düzeyde ve dengede tutmak isteyen uzlaşmacı bir tutum isteyen lider tipidir.
- Başaran tip lider: Hem insana, hem de üretime fazla değer veren, bir işi bitirince yeni işler arayan, örgütte karşılıklı güven ve saygı ilişkisi içinde işleri yürütmek isteyen lider tipidir.

Yukarıdaki örneklerinde görüldüğü gibi çok değişik özellikler taşıyan lider tiplerine rastlanır. Bu konuda yapılan bir araştırma “yönetim kafesi” olarak bilinen şemanın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Buna göre lider tipleri şöyle belirtilebilir: (Sabuncuoğlu ve Tokol 1987)

- Liberal lider: İnsana ve üretime pek değer vermeyen, sadece özgürlüğü savunan lider tipi.
- Hümanist lider: İnsana aşırı önem veren, üretimi ikinci plana iten lider tipi.
- Tatlı-sert lider: İnsana ve üretime eşit ölçüde önem veren ve biraz da paternalist lider tipi.
- Demokratik lider: İşe ve kişiye maksimum düzeyde önem verilmesini savunan lider tipi.

Diğer taraftan *liderlik*, insanların grup olarak yaşamaya başladığı çağlarda ortaya çıkmıştır. Gruplar halinde yaşayan insanların güç mücadelesi yada liderlik yarışı sürekli varlığını hissettirmiştir. (Özalp, Koparal, Berberoglu 1996)

### **Lider Yöneticiliğin Meslek Olması ve Geliştirilmesi**

Günümüzde sanayi işletmelerinde bile *patron yönetici* yerini *profesyonel yöneticiye* bırakmaktadır. Artık yönetici; dinamik, riskten korkmayan, yükselmeye açık ve para ile çalışan

kimsedir. Profesyonel yönetici, örgüt personelini ve uzmanları eşgüdüm, kararları onaylar, politikalara daha az karışır. Konusunda iyi bir eğitim görmüş, bilimsel araştırma planlama ve insan ilişkilerine güvenen, liderlik davranışlarını yönetici davranışlarıyla uzlaştırmaya çalışan kişidir. (Ergun ve Polat 1978)

Liderlik kavramı, başta yönetim bilimleri olmak üzere siyaset bilimi, sağlık bilimleri, toplum bilimi, psikoloji ve eğitim bilimlerinin ilgi alanındadır. Liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi için;

- Koşullar ve amaçlar
- Lider kişilik
- İzleyicilerin bir araya gelmesi gerekir.

Bu bağlamda *liderlik sürecinin* başlaması için bir takım koşullar ve ulaşılmak istenen amaçlar olmalıdır. Bunlar bir örgütün finansal kriz dönemi, değişim dönemi, yeniden yapılanması ile ilgili durumlar olabilir. Ayrıca liderin kişisel özellikleri, amaca ve ortama göre değişiklik göstermekle beraber, aşağıdaki gibi genel bir açıklama da yapılabilir:

- Fiziksel özellikler: Görüntü, enerji, dinamiklik
- Zeka ve yetenek: Kararlılık, amaca ulaşma, bilgi, akıcı konuşma
- İşe yönelik özellikler: Başarı güdüsü, mükemmellik, sorumluluk duygusu, görev bilinci
- Toplumsal özellikler: İkna yeteneği, işbirliği sağlama, popüler ve prestij sahibi olma, toplumsal ilişkilerde rahatlık, değişen durumlara uyum.

Liderliğin söz konusu olabilmesi için, izleyicileri olmalıdır. Liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır. Aksi durumda liderin, tek başına olması bir şey ifade etmez. Liderin personelini amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güçtür. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir ve kişiseldir. *Yönlendirilebilme yeteneği/güç kaynakları ise*, karizmatik özellikler, bilgi, uzmanlık; para, ceza, ödül, fiziksel güç vd. olarak belirtilebilir. (Özalp, Koparal, Berberoğlu 1996)

*Lider yönetici geliştirilmesindeki amaç*, profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme, ileriye görebilme; isabetli karar verme davranışı gösterebilme yeteneği kazandırmaktır. Burada yöneticinin, yöneticilik yapacağı örgütün özelliklerini anlaması ve değerlemesi önemlidir. Bu yönü ile kişiseldir, bu faaliyetlerin örgüt tarafından düzenlenmesi beklemez. Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır.

Kalitenin sürekli iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti hedefli toplam kalite yönetimi başta yaratıcılık olmak üzere, müşteri odaklılık, sürekli gelişme (süreç odaklılık), istatistik, katılımcı yönetim, sıfır stok, önleyici kalite çemberleri, iyileştirme çemberleri, kalite komiteleri, işe en yatkın olanın o işi en iyi bildiği ve onu geliştirebileceği gibi pek çok kavramı veren yeni yönetim anlayışı ülkemiz yönetimi, siyasal parti örgütleri, kamu örgütleri ve mal üreten örgütler için geçerli ve bir fırsattır. (Peker 1995)

### **Yönetici ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması**

P.F. Drucker, verimliliğin işi doğru yapmak, etkinliğin ise doğru işi yapmak olduğunu söylemektedir. *Yönetimsel verimlilik ise*, yöneticinin planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerin yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle, en fazla çıktıyı almasıdır. Açık, kabul edilebilir bir amaç ile rasyonel, esnek, optimal bir zamana sahip, dengeli ve örgütün gücüne uygun bir planı, ancak liderlik özelliklerini taşıyan bir *yönetici* yapabilir. Planların uygulamaya konulabilmesi için örgütlenme de istenen biçimde gerçekleşmelidir. *Yönetici* hiçbir zaman faaliyetlerin planlara denk bir biçimde yürüyeceğini düşünmemelidir. Çünkü onlar tahminidir. Planlardan sapmalar mümkündür. (Bingöl 1996) Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için kullanır. *Yetki*; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır.

Liderse, gücünü/izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini

sürdürebilmek için, izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmek durumundadır. Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır. *Lider* kavramı, gerçek anlamı ile kullanıldığında ortada yasal bir yetki yoktur. Liderin yasal bir pozisyona gelerek yönetme hakkını elde etmesi "*liderliğin kurumsallaşması süreci*" olarak ifade edilebilir. Örgütlerde artık hızla lider tipi davranışlar tercih edilmektedir. İnsanlar artık yönetilmek istememekte ve kendilerine yol gösterilmesini beklemektedir. (Özalp, Koparal, Berberoğlu 1996)

### Hemşirelikte Etik Liderlik ve Yönetim

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde gelişim ve değişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hemşirelik hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hemşirelik hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ya da hemşirelik hizmetlerindeki yeterlilik hemşirenin liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Tengilimoğlu ve Yiğit 2005).

Hemşirelikte liderlik konusunun önemi DSÖ tarafından düzenlenen hemşireler ve ebeler toplantılarında sık sık gündeme getirilmiştir. Hemşirelerin sağlık sektöründe çalışanlar arasında geniş bir grubu oluşturmasına rağmen, sağlık alanında ve her düzeydeki sağlık bakım konusunda politika oluşturulmasında yer almadıkları vurgulanmaktadır. (İnanç N 1998;Tomey 1998;Tomy 1996; Warden 1999).

Hemşirelik mesleği politik ve sosyal gelişimi nedeniyle etkili liderler geliştirememiştir. Profesyonel hemşireliğin başlangıcından günümüze kadar, mesleğe önemli katkıları olan hemşire lider "*Flornance Nigthingale*'dir". Liderlik ve yönetim bazı hemşireler için kolay görünmesine rağmen hemşireliğin toplumsal imajı, hemşireliğin tıptaki bağımlılığı geçmişi, kadın geleneksel bağımlılığı ve geleneksel olarak güç ve otoritenin erkeklere özgü olması gibi bir çok faktör etkilemektedir. (İnanç N 1998;Tomey 1998;Tomy 1996;Warden 1999).

Hempsteod, hemşirelerin geçmişlerinin mahkûmları olduklarını belirtmektedir. Hemşirelerde riske girmenin çok yaygın bir davranış olmadığı ve sorumluluktan kaçtıkları da belirtilmektedir. Fonksiyonel yapıya bağlı olmaları nedeniyle hemşireler liderlik yeteneklerini kutlanmakta güçlük yaşamaktadırlar. Bu nedenle de gerçek yeteneklerini ve tutumlarını ortaya koyamamaktadırlar. Bu da hemşireler ve yöneticiler arasındaki uçurumun genişlemesine neden olmaktadır. Hemşireliğin geçmişte güçsüz ve örgütsüz bir meslek olması güçlü liderlerin gelişmesini engellemiştir (İnanç 1998;Tomey 1998;Tomy 1996;Warden 1999). Bu engellenme ise hemşire liderlere olan ihtiyacı günümüzde daha da artırmaktadır. Profesyonel hemşireliğin doğasında insan ilişkilerinin bulunduğunu, bu nedenle hemşirelikte başarılı bir liderlik için iletişimin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle bir işte veya organizasyonda değişiklik yaratmak istendiğinde iletişim oldukça önem kazanmaktadır (Davidhizar 1993).

Hemşirelerin insana hizmet veren bir meslek olması ve hizmeti sunarken bireyin haklarını ön planda tutması gibi sorumlulukları vardır. Bir malın üretim sürecinden bahsederken kaliteden söz etmek doğaldır. Sağlık hizmetlerinde insana verilen hizmetin ise her koşulda maksimum düzeyde kaliteli olması gerekir. Kalite farklılığından söz etmek insan haklarına ve hasta haklarına aykırı bir resim ortaya koymaktır. Bu nedenle hemşire liderlerin mesleklerini icra ederken etik değerlere en üst düzeyde dikkat etmeleri ve liderliklerinden "*etik liderlik*" olarak söz etmek içinse bütün çalışanlarına etik konuda rol modeli olmaları gerekmektedir.

Başarılı bir etik liderlikte olumlu benlik saygısı ve liderin kendini tanıması da önemlidir. Kendi toplumsal ve kültürel değerlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, farkında olmalıdır. Bu durumun farkında olmayan hemşire hem hasta bakımında hem de liderlik söz konusu olduğunda yanlış etik değerlendirmeler yapabilir. Kendinin farkında olan hemşirenin ise benlik saygısı yüksektir ve kendine güvenir. Bu durum hemşire liderin birlikte çalıştığı bireylerle olumlu iletişim kurmasına ve sonuçta iş görenlerin de kendilerine güven duymalarına yol açar. Ayrıca, iş görenler kendine güveni olan bir lideri daha çok benimser ve rol modeli alırlar (Davidhizar 1993).

Hemşire liderlerin birlikte çalıştıkları kişilerin ihtiyaçlarını önemsemeleri, empati yapabilmeleri önemlidir. Üstleri tarafından anlaşıldığını hisseden bireyin iş verimi artar ve kendi empatik becerileri gelişir. Lider hemşire, birlikte çalıştığı kişilerin tepki verdikleri durumlarda empatiyi kullanarak, farklı görüşlere sahip olan kişileri dinleyerek onların duygularını anlayabilir. Karşıdaki kişinin duygu düşünce ve değerlerini anlayamadan etik ilkeler doğrultusunda davranmak oldukça zordur. Karşısındaki kişiyi anlayamayan insan gerçek sorunu da algılayamayabilir. Sonuçta alınan kararlarda etkilenir. (Vural 1997).

Hemşireler hizmet alan bireylerin taleplerini karşılamada kurumların önemli bir iş gücü grubunu oluşturmaktadır. Burada hemşireden beklenen üç temel beklenti vardır;

1. Mükemmel lider olma
2. Aktif olma ve liderliğe hazırlanma
3. Yaratıcı, yenilikçi, çalışanların faaliyet ve çabalarının yer aldığı değişime açık çalışma oluşturma

Bu beklentilerin karşılanması için hemşirelerin liderlikle ilgili şu bilgilerinin olması gerekmektedir:

1. İnsan gereksinimleri ve motivasyonun insan davranışlarındaki etkisi
2. Kendi davranışlarını tanıma ve oluşturma
3. Örgütteki doğal grupları, tutumları, kişilikleri, benzerlikleri ve farklılıkları tanıma
4. Örgütsel ve bireysel amaçları tanıma
5. Etik ilke ve değerleri bilme
6. Hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyelik, temsil etme, bütünleştirme, örgütleme ve üretim gibi liderlik davranışlarını göstermelidir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Etkili hemşirelik liderlerinin yukarıda sayılan özelliklerle yetişmesi meslek adına önemli yol kat edilmesine neden olacaktır. Bu ise sürekli eğitim ve deneyimle mümkün ola-

caktır. Eğitim sonunda kendi kendine karar verebilen, problem çözebilme yeteneği son derece gelişmiş, liderlik özellikleri olan, etik değerlere ve ilkelere sahip lider hemşireler yetişecektir.

## KAYNAKÇA

1. Artan İ. Örgütsel gelişme ve değişme, endüstri ve örgüt psikolojisi. Tevruz, Suna (Edt.), Şelale Matb;Ankara;1997:103.
2. Mc Gregor D. The human side of enterprise, Ankara:ODTÜ Yayını:1970:130.
3. Genç T. Kamu yönetimi, Ankara: Seçkin Yayınevi:1998:181-187
4. Pieper A. Etiğe giriş (Atayman V, Sezer G, Çev.).İstanbul:Ayrıntı Yayınları:1999.
5. Freeman R. ve Stewart L. Developing ethical leadership: 2007;9, [http://www.corporateethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf). 16.11.2014.
6. Brown M. Misconceptions of ethical leadership, how to avoid potential pitfalls:Journal of Organizational Dynamics, 36(2), 140–155,2007.
7. Mayer D, Kuenzi M, Greenbaum R , Bardes M. ve Salvador R. How low does ethical leadership flow? test of a trickle-down model. Organizational Behavior and Human Decision Processes,2009;108:1-13.
8. Sabuncuoğlu Z, Tokol T, İşletme I, II. Bursa: Örnek Kitabevi:1987:119.
9. Özalp İ, Koparal C, Berberoğlu G, Yönetim ve organizasyon, Eskişehir: AÜ. AÖF. Yay:1996:122-126.
10. Ergun T, Polat A. Kamu Yönetimine Giriş. Ankara: TODAİE Yayını:1978: 157-158.
11. Peker Ö.Yönetimi geliştirmenin sürekliliği. Ankara: TODAİE Yayını: 1995:61-68.
12. Bingöl D. Personel Yönetimi. 2. baskı, İstanbul: Bata Basım Yay. Dağ.:1996:247-250.
13. Tengilimoğlu D, Yiğit A. Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2005;8(3).
14. Davidhizar R. Journal of Advanced Nursing, 1993;18(4); 675–679.

15. Vural G. Liderlik ve hemşirelik. CÜHYO Dergisi, 1997;1(1); 15-22.
16. İnanç N. Hemşirlik Eğitiminde kalite. Ebelik Eğitim ve Uygulamalarında Kalite Sempozyumu Kitabı: Kayseri:1998; 38-51.
17. Torney AM. Nursing management and leadership for nurses.Second Edition, Jones and Bertlett Publishers:1998.
18. Torney AM. Nursing Management and leadership, Mosby Year Book.,1996.
19. Warden GL. Leadership: somethings to think about. Journal of Helth Care Manegement,1999;85-86.