

# Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi

Şeyda Seren İntepeler, Veysel Karani Barış

Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim, İzmir, Türkiye

Şeyda Seren İntepeler, Prof. Dr. Veysel Karani Barış, Arş. Gör.

## İletişim:

Prof. Dr. Şeyda Seren İntepeler  
Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi,  
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İzmir,  
Türkiye  
Tel: +90 232 412 47 89  
E-posta: seydaseren@gmail.com

Gönderilme Tarihi : 07 Nisan 2016  
Revizyon Tarihi : 30 Haziran 2016  
Kabul Tarihi : 01 Temmuz 2016

## ÖZET

Tarih boyunca teorisyenler etkili liderliği tanımlamak için yoğun çaba harcamış ve birçok teori üretmiştir. İlk zamanlarda etkili liderliğin anahtarını liderlerin özelliklerinde arayan teorisyenler, sonrasında liderin izleyenlerinin de liderlik sürecinde önemli rol oynadığını fark etmişlerdir. Dönüşümcü (transformatif) ve etkileşimci (transaksyonel) liderlik yaklaşımı da, izleyenleri liderlik sürecine dahil eden modern teorilerdendir. Dönüşümcü liderlikte, lider izleyenlerini onların değer, inanç ve beklentilerini ortak hedefler doğrultusunda değiştirerek yönlendirirken, etkileşimci liderlikte, lider izleyenlerini ödül ve cezalandırmalar ile yönlendirmeye çalışmaktadır. Sağlık kurumlarında en büyük insan gücünü oluşturan hemşirelerin etkili liderlik davranışları, hizmetin kalitesi ve başarısı için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, hemşireler liderlik alanyazını izleyerek etkili liderlik becerilerini geliştirmelidirler. Yapılan araştırmalarda, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre klinik çıktılarına daha olumlu etkileri bulunmasına rağmen her koşulda başarı sağlamayacağı, etkili liderliğe ancak her iki liderlik davranışlarının dengelenmesi ile ulaşılabileceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda, bu derlemede dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ve izleyen ilişkileri açıklanarak, hemşirelik ve sağlık hizmet sürecine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Hemşirelik, liderlik, izleyen, sağlık hizmetleri yönetimi

## THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADER-FOLLOWER RELATIONSHIPS ON NURSING AND HEALTH SERVICES

### ABSTRACT

Theoreticians have made great efforts to define effective leadership, and have established many theories throughout history. They first sought the key for effective leadership in the characteristics of leaders, but then they realized that followers also play an important role in the leadership process. Transformational and transactional leadership are among the modern theories that involve followers in the leadership process. In transformational leadership, leaders change and direct the followers and their values, beliefs, and expectations in line with common objectives. In transactional leadership, leaders try to direct their followers using rewards and punishments. The effective leadership behaviors of nurses, the largest work force in health institutions, are of great importance for the quality and success of health services. Therefore, nurses should improve their leadership skills by reviewing the literature on leadership. Studies report that, although transformational leadership has more positive effects on clinical outcomes than transactional leadership, it is not successful in all circumstances. They also show that effective leadership can only be achieved by balancing these two types of leadership. In this regard, this study aimed to explain transformational and transactional leadership and follower, and analyze their effects on health services.

**Key words:** Nursing, leadership, follower, hospital services administration

**B**azı kaynaklarda önder ve önderlik olarak da ifade edilen lider ve liderlik kavramları uzun yıllardır yönetim alanında önemle üzerinde durulan bir konudur. Pek çok alanda ve günlük yaşantıda sık kullanılan bir kavram olmakla birlikte, lideri ve liderliği tanımlamak ve sınırlarını belirlemek çoğu zaman zor olabilmektedir (1). Genel olarak tanımlayacak olursak liderlik, kişi tarafından onu takip eden bireylerin istenen şekilde davranmaya yönlendiği bir süreçtir. Bu yöneltme eylemini gerçekleştiren kişi ise lider olarak tanımlanmaktadır (2). Buna göre liderlerin başarısı ve etkili liderlik süreci, liderlerin izleyenlerini istenen şekilde davranmaya ne kadar yöneltebildiğine bağlıdır.

Teorisyenler tarafından tarih boyunca etkili liderliği tanımlamak için çaba gösterilmiş ve birçok teori üretilmiştir. İlk zamanlarda liderlere odaklanan ve etkili liderliğin liderin özelliklerinden kaynaklandığını düşünen teorisyenler, daha sonraki yıllarda yapılan araştırmalarla etkili liderlik sürecinde lideri izleyenlerin özelliklerinin de önemli payı olduğunu fark etmişlerdir. Bu nedenle, 1975 yılından sonra geliştirilen modern liderlik teorilerinde, teorisyenler izleyenleri liderlik sürecine daha fazla dahil etmişlerdir. Bu kapsamda en fazla üzerinde durulan teori ise dönüşümcü (transformasyonel) ve etkileşimci (transaksiyonel) liderlik teorisi olmuştur (3).

Tüm kurumlarda olduğu gibi hastanelerde de liderler, başarılı sonuçlar elde etmede önemli bir role sahiptirler. Buna göre, hastane çalışanlarının büyük bölümünü oluşturan hemşirelik mesleği üyelerinin liderlik becerileri gelişmiş yöneticilere sahip olması, hem hemşirelik hizmetleri hem de sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından büyük önem arz etmektedir. Lider/yönetici hemşirelerin, değişen çevrenin sağladığı fırsatlardan yararlanma ve doğurduğu sorunlar ile başa çıkma, politika belirleme süreçlerine katılma, kurumdaki hemşirelerin gelişimini sağlama, tüm sağlık ekibini kaliteli bir sağlık hizmeti sunumu için yönlendirme gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Hemşire liderlerin bu sorumlulukları yerine getirebilmesi için etkili liderlik becerilerini geliştirmesi, bunun için de hemşirelikte liderlik ile ilgili araştırma ve gelişmeleri izlemesi gerekmektedir (5, 6). Hemşirelikte liderlik uygulamaları, genel liderlik yaklaşımları ile paralellik göstermektedir. Diğer bir deyişle hemşirelikte liderlik uygulamaları liderlik alanyazınındaki gelişmelerden etkilenmektedir (4). Dolayısı ile, modern teorilerden olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri, hemşirelik disiplininde de kendine geniş bir yer bulmuştur. Bu derlemenin amacı da dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının açıklanması, bu liderlik yaklaşımları ile lider-izleyen ilişkilerinin hemşirelik ve sağlık hizmeti sürecine etkisinin incelenmesidir.

## Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri ilk olarak Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların kendi gereksinim ve beklentilerini karşılama ve onları motive etme işlevlerini örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramına göre, lider izleyenlerin gereksinimlerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştirerek onları yönlendiren kişidir. Etkileşimci liderlik ise izleyenlerin liderlerin beklentilerini karşılama sonucunda prestij ve ücret elde ettikleri, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı çıkarılara dayanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (7, 8).

Sürekli değişim ve gelişim gösteren dış çevre faktörleri dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlerin kurumun değişen dış çevre şartlarına karşı başarı ile faaliyetlerini sürdürebilmesi için kurum içerisinde de değişim görevini üstlenmeleri beklenmektedir (9). Dönüşümcü liderler, kurumlarının gelecekte olmak istedikleri duruma gelmesi için oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli kurumsal koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilmektedirler (10). Değişim odaklı olmaları, grup içerisinde yüksek derecede etkileşim sağlarken, probleme odaklanmayı arttırarak çözüm projesi oluşturmayı sağlamaktadır (11). Aynı zamanda, dönüşümcü liderler kurumlarda katılımcı bir kültür oluşturarak, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilmelerine de yardımcı olmaktadır (12). Dolayısıyla, sağlık kurumlarında çalışan bir hemşirenin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması, değişim ajanı rolünü daha fazla benimsemesine ve etkili bir şekilde bu rolünü yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle kalite çalışmaları kapsamında, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilemesi, izleyen rolündeki klinik hemşirelerle olan etkileşimine olumlu katkı sağlamakta ve yeni oluşturulan sistemlerin uygulanması ve kalıcılığını arttırmaktadır. Bununla birlikte, sağlık kurumlarında kalite ve değişim hasta güvenliği uygulamalarını doğrudan etkilediğinden, dönüşümcü liderliğin kalite ve değişim uygulamaları üzerindeki faydaları hasta güvenliği uygulamalarını da olumlu yönde etkilemektedir (13, 14).

Yönetsel liderlik ya da işlemci liderlik olarak da isimlendirilen etkileşimci liderlikte, denetim, organizasyon ve grup performansı önemlidir. Etkileşimci liderler, izleyenlerini ödüllendirerek ya da cezalandırarak yönlendirirler. İzleyenler liderin belirlediği görevleri başarılı bir şekilde tamamladığında, yine lider tarafından belirlenmiş olan ödülleri otomatik olarak elde etmektedirler (8, 15).

Etkileşimci liderler, dönüşümcü liderlerin aksine, geleceği değiştirmek yerine, var olan düzeni korumaya çaba gösterirler. Bu liderlik türü, hızlı bir şekilde karar alıp hızlı bir şekilde uygulanması gereken kriz ya da acil durumlarda başarı sağlayabilmektedir (3). Buna göre, yönetici hemşirelerin etkileşimci liderliği, hastanelerde yoğun bakımlarda, acil servislerde ve akut gelişen hemşire krizlerinin (toplu istifa, vb.) yönetiminde başarı sağlayabilir. Yönetici hemşirelerin etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olması ile, hastanelerde mevcut işleyişin devamı sağlanmış olacaktır. Ancak, hastanelerin sürekli değişen, dinamik ve gelişim gösteren organizasyon olmaları nedeniyle, bu kurumlarda mevcut işleyiş sürdürülerek yeniliklerin izlenmesi mümkün değildir. Bu nedenle, hastanelerde yöneticilerin etkileşimci liderlik özellikleri sergilemesi, belirli birimlerde ve kriz durumlarında mevcut işlerin yürütülmesi konusunda fayda sağlarken, değişim başlatılarak sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında fayda sağlamamaktadır (16, 17).

Liderlik teorilerinde X ve Y teorisine göre ele alındığında, X teorisindeki görüşe sahip liderlerin etkileşimci, Y teorisindeki görüşe sahip liderlerin ise dönüşümcü liderliği benimseyecekleri belirtilmektedir (3). Etkileşimci liderlik istenen sonuçlara ulaşmayı hedeflemekle, dönüşümcü liderlikte beklenenin de ötesine ulaşılmaya gayret edilir (18). Bunlara ek olarak, alanyazında tüm liderlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini sergilediği, fakat bu özellikleri sergileme düzeyinin liderin hangi liderlik türüne dahil olduğunun belirleyicisi olduğunu savunan görüş de mevcuttur (4). Bu iki liderlik teorisindeki liderlik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

## Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlikte izleyen davranışları

Sorumluluk alma, doğruluk, bağlılık gibi yönetim değerlerine sahip olan dönüşümcü liderler, izleyenlerin değer yargılarına hitap etmekte ve onlar arasındaki iş birliği ve takım ruhunu arttırmaktadır (10). Dönüşümcü liderler, izleyenlerini kendi çıkarlarının da ötesinde grubun, takımın, organizasyonun hatta tüm toplumun çıkarlarını arttırmak için destekler ve yardım ederler (7). Bass ve Steidlmeier (19) izleyenlerinin neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, onların gereksinimlerini karşıladıklarında, ahlaki olgunluklarını geliştirdiklerinde ve izleyenlerini gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde, liderlerin gerçekten dönüşümcü lider oldukları sonucuna varmışlardır.

Lider-izleyen etkileşiminde, dönüşümcü liderliğin sahip olduğu dört farklı bileşen belirleyici rol oynamaktadır. Bu

**Tablo 1.** Etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin özellikleri

<i>Etkileşimci (Transaksyonel)</i>	<i>Dönüşümcü (Transformasyonel)</i>
Lider var olan sorunları çözmeye çalışır.	Lider sorunları ortaya çıkmadan tahmin eder. Proaktifdir.
Organizasyonel kültüre bağlı olarak çalışır.	Yeni fikirleri gerçekleştirebilmek için organizasyonel kültürü değiştirmeye çalışır.
Lider belirlediği ödüller ya da cezalar ile çalışanların hedeflerini onlara vaat ederek motivasyonu artırır.	Lider motivasyonu ve vizyonerlik yetenekleri ile çalışanların hedeflere ulaşmasını sağlar.
Çalışanların kendileri için olan isteklerini onlara vaat ederek motivasyonu artırır.	Çalışanları bireysellik yerine tüm ekip için faydalı olacak ihtiyaçları karşılayarak motive eder.
Statükoyu korumaya önem verir, performansı artırmak için kararlar alırken yoğun stres yaşar.	Her bir davranışı bireyin kendini ifade etmesi ve yardıma ihtiyaç duyabileceği bir durum olarak ele alır. Çalışanların eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirerek üretkenliği artırır.

**Kaynak:** Odumeru JA, Ifeanyi GO. Transformational vs. transactional leadership theories: evidence in literature. International Review of Management and Business Research 2013;2:355–61.

bileşenler; karizma/idealist düşünce, esin kaynağı olma (ilham verici motivasyon), zihinsel uyarım (entellektüel düşünme) ve bireysel ilgidir.

**1. Karizma ya da ideal etki:** Bu bileşen, liderin izleyenler üzerinde hayranlık bırakan eylemlerde bulunması olarak tanımlanabilir. Çoğu zaman liderin fiziksel özellikleri, vizyoner oluşu ve iletişim becerileri ile ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları ve uyguladıkları ahlaki değerlerin, izleyenlerinin kendilerine olan bağlılıklarını arttıran bir karizma gücüne de neden olduğu bilinmektedir. İzleyenler liderlerinin bu ahlaki değerlerini karizmatik buldukları için, onlar da liderleri gibi davranmaya çalışacaklardır (20).

**2. İlham verici motivasyon:** İlham verici dönüşümcü liderler, sıkı bir çalışmayla zor işlerin üstesinden gelerek, izleyenlerini enerji ve cesaret verici konuşmalarla destekleyerek, kriz zamanlarında sakin, iyimser kalıp kontrollü davranarak ve yaratıcı çalışma yöntemleri kullanmak suretiyle iş görenlerinin iş yüklerini azaltarak izleyenlerine örnek olmakta ve onları motive etmektedirler (21).

Ayrıca, ilham verici motivasyon liderin vizyonunu izleyenleri ile açık bir şekilde paylaşması ile de yakından ilişkilidir. Liderin vizyonunu açıkça ifade etmesi, izleyenlerin bu vizyonu doğru bir şekilde anlaması ve benimsemesini sağlayacak, aynı zamanda onların gelecekteki hedeflere ulaşma konusunda daha olumlu düşüncelerine yol açacaktır.

Vizyon ve misyonun izleyenler tarafından benimsenme düzeyi yükseldikçe, liderin esin kaynağı olarak motive etme gücü artacaktır (22).

**3. Zihinsel uyarım-Entelektüel düşünme:** Dönüşümcü liderler, basit cümleler ve ikna edici deliller kullanarak üstlerini ve astlarını etkileyebilirler. İzleyenlerini daima yenilikçi düşünmeye teşvik ederek 'daha iyi nasıl yapılabilir?' sorusu etrafında toplayan dönüşümcü liderler, onların kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler (10). Bu da, liderler ile izleyenler arasında çift yönlü bir zihinsel uyarıma neden olur. Çift yönlü zihinsel uyarımda, çift yönlü bir iletişim de söz konusudur. Lider, izleyenlerini yönlendirip geliştirirken, bir yandan da onların fikirlerinden faydalanmaktadır. Bununla birlikte, düşüncelerinin dinlendiğini ve onlara değer verildiğini hisseden izleyenlerin motivasyonu ve kuruma bağlılığı da artmaktadır (21).

**4. Bireysel ilgi:** Dönüşümcü liderler, izleyenlerin bireysel gereksinimlerini yakından izler ve onlara gereksinimlerine göre koçluk/mentorluk yaparlar. Bireysel ilgi kapsamında, liderler izleyenlerinin ücret ve alt yapı gibi maddiyata dayalı gereksinimlerini karşıladıkları gibi fikirlerini paylaşabilme, kendini değerli hissetme gibi manevi gereksinimlerini de karşılarlar. Liderler izleyenlere ekibe sağladıkları katkılarından ötürü saygı duyduklarını ifade eder ve onları takdir ederler (21, 22).

Dönüşümcü liderler, her bireyin farklı gereksinimleri olduğuna, fakat bu gereksinimlerinin zamanla ya da liderin etkisiyle değişebileceğine inanırlar. Liderin etkisi ile izleyenlerin gereksinimlerinin değişimi, liderin onları geliştirmesi ile mümkün olmaktadır. Örneğin; liderler izleyenlerini teknoloji kullanımı ve ar-ge konularında teşvik ettiklerinde ve başarılı olduklarında, izleyenlerin normal gereksinimlerinin yanı sıra bu konularla ilgili yeni gereksinimleri de doğacaktır. Lider bu gereksinimleri karşıladığı takdirde, izleyenlerin motivasyonu ve verimi artacaktır. Diğer bir değişle, liderin izleyenlerine yapmış olduğu yatırım, yüksek verim ve motivasyon olarak kendisine geri dönecektir (Şekil 1). Bununla birlikte, lider izleyenlerinin gereksinimlerini karşıladığı gibi kendi gereksinimlerini de karşılamalıdır.

### Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlikte izleyen davranışları

Etkileşimci liderler, izleyenlerin fikirlerini ve değişim isteklerini dikkate almazlar, var olan işi daha verimli bir şekilde sürdürmek için çaba gösterirler. Bu nedenle, yetkilerini, daha çok çaba sarf edene para ve statü sağlama

şeklinde kullanırlar. Dolayısıyla, etkileşimci liderlikte koşula bağlı ödüller kullanılmaktadır (23). Etkileşimci liderlikte, basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilere istediklerini vermektedir. Bu nedenle, gereksinimleri bulunan izleyiciler için liderin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Etkileşimci liderlerin başarısı, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (24).

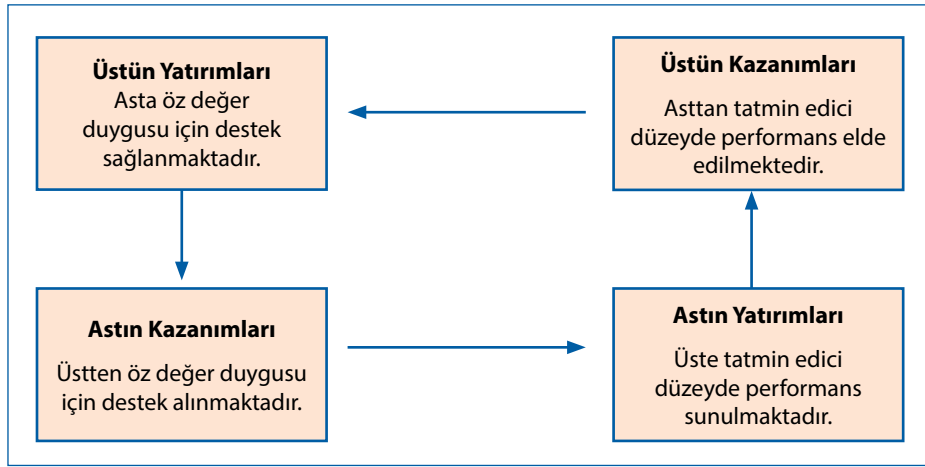
Etkileşimci liderlikte, lider ile grup arasındaki ilişki dört farklı türde gerçekleştirilebilir (8, 15);

- 1. Şartlı ödüllendirme:** Çalışanları sarf ettiği gayret ve ulaştıkları performansa paralel olarak, liderin bu grup üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönündeki davranıştır.
- 2. İstisnalarla yönetim (Aktif):** Lider iş ve işi gerçekleştirme standartlarını belirler; iş yapma sürecini izleyerek ve gerektiğinde müdahale ederek düzeltici kararlar alır.
- 3. İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Lider işi gerçekleştirme sürecinde pasif kalır. Daha çok işi gerçekleştirmek için oluşturulan standartların şartlara uymadığı durumlar da müdahalede bulunur.
- 4. Liberal/Serbest bırakıcı:** Lider grup üyelerini, iş amaçlarını, iş standartlarını belirlemek konusunda çalışanları tamamen serbest bırakır ve iş ile ilgisi kalmamış bir şekilde, sorumluluklarını yerine getirmeyen bir davranış gösterir.

Etik kurallara bağlılığın sağlanması konusunda ise etkileşimci liderler ödüllendirmelerin ve cezalandırılmaların kullanıldığı organizasyonel sistemlerin çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirmede etkili olacağını savunmaktadır. Bu nedenle, etkileşimci liderler, organizasyonel süreçleri ahlaki değerler ve etik kuralları temel alarak oluşturularak çalışanların da aynı ödüllendirici ve cezalandırıcı kültür ile ahlaki değer ve etik kuralları uygulamalarını sağlayabilirler. Fakat burada, çalışanlar eğer gerçekleştirilen denetimlerde etik ilkelere uymadığının ortaya çıkmasından ya da sonrasında alacağı cezalardan çekinmiyorlar ise etik kuralları uygulamama davranışı sergileyebilirler (20).

### Hemşirelik hizmetlerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik

Lider ve izleyen arasındaki ilişkiye odaklanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri, hemşirelikte birçok liderlik araştırmasına konu olmuştur. Bununla birlikte, yapılan araştırmalara göre, dönüşümcü liderlerin izleyenlerinin kararlara katılımını sağlaması ve onlara yetki devretmesi izleyenlerin özgüvenlerinin artmasını sağlamakta ve onların iş memnuniyetini, performanslarını ve kuruma



**Şekil 1.** Bireysel ilgi ve liderlik

**Kaynak:** MuratG., Açıkgöz B. *Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri; Dönüşümcü Liderleri, Kamu-İş 2008;(2):153-171*

olan bağlılıklarını arttırmaktadır (4, 16, 25–31). Alloubani, Almatari ve Almuttar (32), hemşire ve hemşire yöneticiler dışında diğer sağlık çalışanları ve hastane yöneticilerini de dahil ettikleri araştırmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ülkemizdeki sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarda, Çakınberk ve Demirel (33) yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığını, Tekingündüz ve Kurtuldu (34) ise dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Uysal, Keklik, Erdem ve Çelik (35) de araştırmalarında yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların iş üretkenliğini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Öztürk, Bahçecik ve Gündoğan (6), hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, alan yazın ile paralel olarak yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışlarının hemşirelerin memnuniyetini arttırdığını belirlemişlerdir. Akyurt, Alparslan ve Oktar'ın (36) 1785 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonucuna göre ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkileşimli liderliğin olumlu etkisi bulunurken, dönüşümcü liderliğin herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Maslow'un Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre, etkileşimli liderler piramidin alt basamaklarına odaklanmakta ve izleyenlerinin temel ihtiyaçlarını karşılamaktadır ve izleyenlerinin yüksek performanslarına karşılık onları ödüllendirdikleri bir değişim modeli uygulamaktadırlar. Bir diğer deyişle, etkileşimli liderler izleyenlerinin yüksek performanslarına karşı Maslow'un hiyerarşisine göre onların temel ihtiyaçlarını karşılayan ödüller vererek izleyenleri yönlendirmektedir. Bu ödüller izleyenlerin ilk zamanlarda motivasyonlarını arttırsa da etkisi çok uzun sürmemektedir. Dönüşümcü liderler ise izleyenlerinin alt basamaklardaki ihtiyaçlarını karşılarlar; daha sonrasında onları üst

basamaklardaki ihtiyaçları hakkında bilinçlendirir ve bu ihtiyaçları karşılama konusunda destekler. Böylelikle, dönüşümcü liderler izleyenlerinin motivasyonlarının daha uzun süre ve daha yüksek olmasını sağlarlar (3). Dolayısıyla, hemşireler de ancak en temel gereksinimleri karşılandığında motive olabilecekleri için, hemşire liderlerin de bu kapsamda girişimde bulunmaları gerektiği göz ardı edilmemelidir.

İş memnuniyeti ve motivasyon, hemşirelerin performanslarını ve dolayısı ile sağlık hizmetinin kalitesini etkileyen iki önemli faktördür. İşinden memnun ve motivasyonu yüksek olan hemşire, hasta bakımında daha iyi performans gösterebilir ve dolayısı ile sunulan sağlık hizmetinin kalitesini de artırabilir (37, 38). Bununla birlikte, iş memnuniyeti ve motivasyon ile hemşire devir hızı arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Hemşirelerin iş memnuniyeti ve motivasyonunun düşük olması, kurumdan ayrılmalarına neden olmakta ve bu da hemşire devir hızını arttırmaktadır (37–39). Yüksek hemşire devir hızı da sağlık hizmeti kalitesine yine olumsuz yönde etki etmektedir (40). Buna göre, yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemesi ile hemşirelerin iş doyumunu ve motivasyonunun artması, aynı zamanda işten ayrılma niyetlerinin azalması ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına da olumlu etki edecektir. Alanyazındaki araştırmalar bu görüşü destekler niteliktedir. Raup'un (41) araştırmasında, dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyen hemşire liderlerin kliniklerinde devir hızları, farklı liderlik anlayışını benimseyenlerin kliniklerdeki devir hızından daha düşük saptanmıştır. Lavoie-Tremblay, Fernet, Lavigne ve Austin (16) de araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin hasta çıktılarına olumlu yönde etki ettiğini ve sağlık bakım kalitesini arttırdığını belirtmiştir. Wong, Cummings ve Ducharme'in

(17) yaptıkları sistematik incelemenin sonucuna göre ise dönüşümcü ve ilişkisel (relational) liderlik çalışanların uzmanlıklarını, çalışanlar arasındaki iş birliğini, iletişimi, bakım kalitesini arttırmakta ve devir hızını, işe gelmemelerini, hemşire hasta oranını azaltmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerinde olan bu etkileri, hasta güvenliği ve kalite geliştirme uygulamalarının etkin bir şekilde sürdürülmesine de katkı sunmaktadır. Merrill (13) araştırmasında, dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderliğin hasta güvenliği iklimine olan etkisini araştırmış ve sadece dönüşümcü liderliğin hasta güvenliği iklimine olumlu yönde katkı sağladığını saptamıştır. McFadden, Stock ve Gowen (42), hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderliği güvenlik iklimini ve sürekli kalite iyileştirme çalışmalarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Lievens ve Vlerick (43) ise araştırmalarında, sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik uygulamalarının hemşirelerin hasta güvenliği uygulamalarına uyumu ve hasta güvenliği çalışmalarına katılımını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda, araştırmada sorumlu hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışlarının hemşirelerin işleri ile ilgili bilgileri ve algılarını arttırdığını belirtmiştir. Weng, Huang, Chen ve Chang (44) araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin hasta güvenliği iklimi ve inovasyon iklimi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Derin ve Demirel (14) Malatya ili merkezindeki Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, hemşirelerin dönüşümcü liderlik seviyesi ile hasta güvenliğinin iyileştirilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Böylelikle dönüşümcü liderlik, hasta güvenliği iklimi ve inovasyon iklimi sayesinde, hemşirelerin inovatif davranışlarını da dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla, dünya genelinde önemli bir konu olarak ele alınan ve etkili liderlik uygulamaları gerektiren hasta güvenliğinin sağlanmasında da yönetici hemşirelerin dönüşümcü liderlik davranışlarını geliştirmeleri etkili olacaktır.

Yönetici hemşirelerin davranışlarının, hemşirelerin iş hayatlarına etkileri olduğu gibi (iş memnuniyetini, örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık, hasta güvenliği, performans vb.) sosyal yaşantılarına da etkileri olmaktadır. Attari (12) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, liderlerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinde olumlu etki yaratmaktadır. Lin, MacLennan, Hunt ve Cox (30) ise araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin hemşirelerin iş memnuniyeti ve kurumsal bağlılığını arttırdığını ve bunun da hemşirelerin yaşam kalitesine olumlu katkıları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Munir, Nielsen, Garde, Albertsen ve Carneiro (45)

da araştırmalarında, sağlık organizasyonlarındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarının iş-yaşam çatışmasını azalttığını, iş memnuniyetini arttırdığını ve psikolojisine olumlu yönde katkı yaptığını belirtmişlerdir.

Alanyazında, hemşirelikte liderlik uygulamalarında çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışan ve hasta sonuçları üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilse de etkileşimci liderlik davranışlarının da olumlu etkileri olduğunu belirten araştırmalar da bulunmaktadır. Ancak, tek başına etkileşimci liderlik çalışmalarının alanyazında az olduğu, dönüşümcü liderlikle birlikte ele alındığı belirlenmiştir. Bormann ve Abrahamson (29) araştırmalarında, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin her ikisinin de hemşirelerin iş memnuniyetini arttırdığı, Negussie ve Demissie (27) dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının, etkileşimci liderliğin ise sadece koşullu ödüllendirme boyutunun hemşirelerin iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Verschueren, Kips ve Euwema (46) ise yaptıkları alanyazın incelemesi sonucunda, dönüşümcü liderlik ile birlikte liderlerin sergilediği şartlı ödüllendirme davranışının da hasta çıktılarına olumlu etkileri olabildiğini belirtmişlerdir. Psikiyatri servisinde çalışan sağlık profesyonelleri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada da, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin her ikisinin de çalışanların kanıta dayalı uygulamalara karşı tutumlarında pozitif bir etki yarattığı belirtilmiştir (47). McGuire ve Kennerly (4) ise her iki liderlik türünün de hemşirelik uygulamalarında faydalı olacağını belirtmiş ve hemşire yöneticilerinin, performans değerlendirme standartları, bütçeleme, verimlilik ve kalite ölçme süreçlerinde etkileşimci, koçluk, mentörlük ve yönlendirme süreçlerinde ise dönüşümcü liderlik özelliklerini uygulamalarını önermişlerdir.

## Sonuç

Sağlık hizmeti sunumunun başarısında önemli role sahip olan hemşirelerin ve hemşire liderlerin uygulamalarındaki başarı, liderlik davranışları ile ilişkilidir. Bu nedenle, yaşanan çevre sürekli değişim gösterdikçe, hemşire liderlerin halen geçmişteki liderlik becerilerini günümüzde kullanmaları ve gelecekte devam ettirmeleri başarıya ulaşmalarına katkı sağlamayacaktır. Bu nedenle, hemşire liderlerin çevresel şartlara paralel olarak gelişim gösteren liderlik alanyazını yakından izlemesi ve değişen dünyanın taleplerini karşılayacak nitelikte liderlik becerilerini de geliştirmesi ve değiştirmesi gerekmektedir. Modern teorilerden olan dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre klinik çıktılara daha olumlu etkileri bulunmaktadır. Fakat buna rağmen, dönüşümcü liderliğin her koşulda

ve her kurumda başarı sağlayacağına güvenmesi bulunmaktadır. Özellikle hızlı karar verilmesi gereken acil durumlarda, performans değerlendirme ve bütçeleme gibi konularda, etkileşimli liderler daha başarılı olabilmektedir. Etkili liderliğe ancak dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışlarının dengelenmesi ile, yani bir diğer deyişle izleyenlerinin gereksinimi olan liderlik türünün belirlenmesi ile ulaşılabilecektir. Sonuç olarak; hasta güvenliği

sağlanan, kaliteli bakım verilen, hemşire çıktılarının daha olumlu olduğu sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasında, hemşire liderlerin benimsediği ve geliştirdiği liderlik becerilerinin önemi kaçınılmazdır. Bu kapsamda, hemşire liderler bilgilerini arttırmak, yenilikleri izlemek, izleyenlerini anlamak ve katılımlarını sağlamak, liderlik becerilerini geliştirecek girişimlerde bulunmak için dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmek durumundadırlar.

## Kaynaklar

1. Özler NDE. Liderlik. İçinde: Koparal C, Özalp İ, editörler. Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi; 2013. s.94–123.
2. Bennis WG. Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority. *Adm Sci Q* 1959;4:259–301. <https://doi.org/10.2307/2390911>
3. Odumeru JA, Ifeanyi GO. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *IRMBR International Review of Management and Business Research* 2013;2:355–61.
4. McGuire E, Kennerly SM. Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nurs Econ* 2006;24:179–85.
5. Bodur G, Kaya H. Hemşireliğin Geleceği: 2050'li Yıllar. *F N Hem Derg* 2015;23:166–73. <https://doi.org/10.17672/fnhd.18376>
6. Öztürk H, Bahçecik N, Gürdoğan EP. Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. *F N Hem Derg* 2012;20:17–25.
7. Akbolat M, Işık O, Yılmaz A. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies* 2013;6:35–50.
8. Arzi S, Farahbod L. Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with Job Satisfaction. *IJCRR Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2014;6:187–204.
9. Smith BN, Montagno RV, Kuzmenko TN. Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *JLOS Journal of Leadership and Organizational Studies* 2004;10:80–91. <https://doi.org/10.1177/107179190401000406>
10. Aksaraylı MF. Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 2015;6:108–24.
11. Kaya N, Onğun G. Dönüşümcü Liderliğin Kullandığı Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikalar Aracılığı İle Tükenmişlik Üzerine Etkileri. *EKEV Akademi Dergisi* 2015;19:315–44.
12. Attari M. The Impact of Transformational Leadership on Nurse Psychological Empowerment. *Int J Hosp Res* 2013;2:71–6.
13. Merrill KC. Leadership style and patient safety implications for nurse managers. *J Nurs Adm* 2015;45:319–24. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000207>
14. Derin N, Demirel ET. Hastanelerde verimlilik artışı için hasta güvenliği uygulamaları ve hasta güvenliğinin sağlanmasında dönüşümcü liderliğin etkisi. *Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi* 2011;3:51–81.
15. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2014. s.591–3.
16. Lavoie-Tremblay M, Fernet C, Lavigne GL, Austin S. Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses quality of care and intention to leave. *J Adv Nurs* 2016;72:582–92. <https://doi.org/10.1111/jan.12860>
17. Wong CA, Cummings GG, Ducharme L. The Relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review update. *J Nurs Manag* 2013;21:709–24. <https://doi.org/10.1111/jonm.12116>
18. Erkutlu H. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. *J Manag Dev* 2008;27:708–26. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>
19. Bass BM, Steidlmeier P. Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly* 1999;10:181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
20. Zhu W, Riggio RE, Avolio BJ, Sosik JJ. The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: Does Transformational/Transactional Style Make A Difference? *JLOS Journal of Leadership and Organizational Studies* 2011;18:150–63. <https://doi.org/10.1177/1548051810396714>
21. Murat G, Açıköz B. Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderleri. *Kamu-İş* 2008;10:153–71.
22. Warillow S. Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change and Managing Change, <http://ezinearticles.com/?Transformational-Leadership-Theory---The-4-Key-Components-in-Leading-Change-and-Managing-Change&id=2755277> Erişim tarihi: 20.10.2015
23. Bakan İ, Erşahan B, Büyükbeşe T, Doğan İF, Kefe İ. Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *International Journal of Economic and Administrative Studies* 2015;7:201–22. <https://doi.org/10.18092/ijeas.48129>
24. Eraslan L. Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 2004;1:1–31.
25. Wang X, Chontawan R, Nantsupawat R. Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *J Adv Nurs* 2012;68:444–51. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05762.x>
26. AbuAlRub RF, Alghamdi MG. The impact of leadership styles on nurses satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *J Nurs Manag* 2012;20:668–78. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01320.x>
27. Negussie N, Demissie A. Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiop J Health Sci* 2013;23:49–58.
28. Roberts-Turner R, Hinds PS, Nelson J, Pryor J, Robinson NC, Wang J. Effects of leadership characteristics on pediatric registered nurses' job satisfaction. *Pediatr Nurs* 2014;40:236–41, 256.
29. Bormann L, Abrahamson K. Do staff nurse perceptions of nurse leadership behaviors influence staff nurse job satisfaction? The case of a hospital applying for Magnet® designation. *J Nurs Adm* 2014;44:219–25. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000053>

30. Lin PY, MacLennan S, Hunt N, Cox T. The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC Nurs* 2015;14:33. <https://doi.org/10.1186/s12912-015-0082-x>
31. Abdelhafız IM, Alloubani AM, Almatari M. Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *J Nurs Manag* 2016;24:384–92. <https://doi.org/10.1111/jonm.12333>
32. Alloubani AM, Almatari M, Almkhtar MM. Review: Effects of Leadership Styles on Quality of Services in Healthcare. *Eur Sci J* 2014;10:118–29.
33. Çakınberk A, Demirel ET. Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2010;24:103–19.
34. Tekingündüz S, Kurtuldu A. İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bir Hastane Örneği. *Int J Hum Sci* 2015;12:1501–17. <https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i1.3270>
35. Uysal ŞA, Keklik B, Erdem R, Çelik R. Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 2012;15:25–57.
36. Akyurt N, Alparslan AM, Oktar ÖF. Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları-İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 2015;6:50–61.
37. Brewer CS, Kovner CT, Greene W, Tukow-Shuser M, Djukic M. Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals. *J Adv Nurs* 2012;68:521–38. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05753.x>
38. Laschinger HKS, Fida R. New Nurses burnout and workplace wellbeing: the influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research* 2014;1:19–28. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>
39. Yaprak E, Seren Ş. Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetleri ve Örgüt İkliminin Hemşire İstihdamına Etkisi. *HEAD Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi* 2010;7:28–33.
40. Bae SH, Mark B, Fried B. Impact of nursing unit turnover on patient outcomes in hospitals. *J Nurs Scholarsh* 2010;42:40–9. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2009.01319.x>
41. Raup GH. The impact of ED nurse manager leadership style on staff nurse turnover and patient satisfaction in academic health center hospitals. *J Emerg Nurs* 2008;34:404–9. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2007.08.020>
42. McFadden KL, Stock GN, Gowen CR 3rd. Leadership, safety climate, and continuous quality improvement: impact on process quality and patient safety. *Health Care Manage Rev* 2015;40:24–34. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000006>
43. Lievens I, Vlerick P. Transformational Leadership and Safety Performance Among Nurses: The Mediating Role of Knowledge-Related Job Characteristics. *J Adv Nurs* 2014;70:651–61. <https://doi.org/10.1111/jan.12229>
44. Weng RH, Huang CY, Chen LM, Chang LY. Exploring the impact of transformational leadership on nurse innovation behaviour: a cross-sectional study. *J Nurs Manag* 2015;23:427–39. <https://doi.org/10.1111/jonm.12149>
45. Munir F, Nielsen K, Garde AH, Albertsen K, Carneiro IG. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *J Nurs Manag* 2012;20:512–21. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x>
46. Verschuere M, Kips J, Euwema M. A review on leadership of head nurses and patient safety and quality of care. *Adv Health Care Manag* 2013;14:3–34.
47. Aarons GA. Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatr Serv* 2006;57:1162–9. <https://doi.org/10.1176/appi.ps.57.8.1162>