

**Y Kuşağı Akademisyenlerinin Bakış Açısıyla
Hastanelerde Etkili Liderliğin Nasıl Olması Gerektiği
Üzerine Nitel Bir Araştırma**
Tutku EKİZ KAVUKOĞLU¹
Nilay GEMLİK²



Geliş Tarihi/ Received	Kabul Tarihi/ Accepted	Yayın Tarihi/ Published
15/06/2020	06/01/2021	15/01/2021

Citation/Atf: Ekiz Kavukoğlu, T. ve Gemlik, N., (2021), Y Kuşağı Akademisyenlerinin Bakış Açısıyla Hastanelerde Etkili Liderliğin Nasıl Olması Gerektiği Üzerine Nitel Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35(1): Sayfa: 171-185, <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.752378>

Öz: Bu çalışmanın amacı sağlık yönetimi bölümünde görev yapan Y kuşağı akademisyenlerinin hastanelerde etkili liderliğin nasıl olması gerektiğine yönelik görüşlerinin ortaya konulmasıdır. Çalışma örneklemini üç farklı üniversitede çalışan üçü kadın üçü erkek olmak üzere altı akademisyen oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak toplanmış olup; görüşme formu araştırmacılar tarafından hazırlanan açık uçlu sorular ve akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorulardan meydana gelmektedir. Görüşme sonucunda elde edilen ses kayıtları betimsel analiz ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan akademisyenlerin dördü sağlık yönetimi mezunu olup biri sağlık eğitimi, biri maliye mezunudur. Katılımcıların üçünün daha önce bir hastanede çalışma deneyimi mevcuttur. Araştırma sonucunda Y kuşağı akademisyenleri etkili hastane liderini iletişim becerileri olan, güvenilir, çevre ile ilişkileri iyi olan, yasal mevzuat ve politikalar, çatışma yönetimi, finans, muhasebe, ekonomi konularında bilgi ve donanım sahibi kişiler olarak tanımlamışlardır. Y kuşağı akademisyenleri hastane çalışanlarının motivasyonu için takdir ve teşekkürün, çalışma ortam ve koşullarının iyileştirilmesinin, çalışanlara ilerleme fırsatlarının sunulmasının önemli olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların büyük çoğunluğunun hastane lideri adaylarına bilgiyi sürekli araştırmalarını tavsiye ettikleri görülmektedir. Bulgular öğrenmeye istekli, sıkı denetimin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini düşünen, üstlerle ilişkilerinde güvene önem veren, ilerleme ve ilişki odaklı Y kuşağı akademisyenlerinin özellikleri ile örtüşmektedir.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Hastanelerde Etkili Liderlik, Akademisyenlerin Bakış Açısı, Liderlik, Nitel Araştırma.

A Qualitative Research on How Effective Leadership in Hospitals Should Be from the Perspective of Generation Y Academics

Abstract: The purpose of this study is to reveal how effective leadership should be in hospitals from the perspective of generation Y academics working in the health management department. The study sample consists of six academicians, three women and three men working in three different universities. The data were collected by using semi-structured interview technique. The interview form consists of questions regarding the demographic characteristics of

¹Arş. Gör., Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, <https://orcid.org/0000-0002-8498-630X>

²Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, <https://orcid.org/0000-0001-5319-4070>

Y Kuşuğu Akademisyenlerinin Bakış Açısıyla Hastanelerde Etkili Liderliğin Nasıl Olması Gerektiği Üzerine Nitel Bir Araştırma

the academicians and open-ended questions prepared by the researchers. Interview recordings were subjected to descriptive and content analyses. Four of the academics participating in the research are health management graduates, one is a health education graduate and one is a finance graduate. Three of the participants have previous experience working in a hospital. As a result of the research, generation Y academics defined the effective hospital leader as people with communication skills, reliable, good relations with the environment, and who have knowledge and equipment on legal legislation and policies, conflict management, finance, accounting and economics. Generation Y academics consider it important to appreciate and thank hospital staff for their motivation, to improve their working environment and conditions, and to offer them opportunities for advancement. It is seen that the vast majority of respondents recommend candidates for hospital leaders to constantly gain knowledge. The findings coincide with the characteristics of the generation Y academics who are willing to learn, who think that strict supervision negatively affects their motivation, attaches importance to trust in their relations with superiors, and is progress and relationship oriented.

Keywords: *Generation Y, Effective Leadership in Hospitals, Academicians' Perspective, Leadership, Qualitative research.*

EXTENDED SUMMARY

Background

Different characteristics of generations differentiate people's attitudes and behaviors in individual, social and organizational relationships. Researches reveal that there are differences of opinion of generations on issues such as business values, effective leadership style, leader-member interaction, and the effect mechanism of the leader. As in every organization, a strong leader is needed for the use of manpower, which is the most important resource of the organization, in hospitals. Academicians working in the department of health management play the most important role in raising individuals who are candidates for leadership in hospitals. It is thought that it is important to investigate the opinions of the Y-generation academics about effective leadership in hospitals, which are defined as a generation whose loyalty is lower than the previous generations, the information is fast and easy to access, who are willing to learn continuously, who prefer to work team-oriented.

Purpose

This study argues that in order to understand how effective leadership should be in hospitals according to the generation Y academics working in the health management department.

Method

The article is based on qualitative analyses of semi-structured interview with 6 academics working in the health management department. The interview form consists of questions regarding the demographic characteristics of the academicians and open-ended questions prepared by the researchers. The interview recordings were subjected to descriptive analysis and content analysis.

Findings

Overall, generation Y academics defined the effective hospital leader as people with communication skills, reliable, good relations with the

environment, and who have knowledge and equipment on legal legislation and policies, conflict management, finance, accounting and economics. Generation Y academics consider it important to appreciate and thank hospital staff, to improve their working environment and conditions, to offer them opportunities for advancement and getting the opinions of the employees and ensuring their participation in the decisions for their motivation. When generation Y was asked about the opinions of academics regarding the power resources that a successful leader in hospital management should use to influence his followers; it was observed that the most frequently expressed power is legal power and expert power. Also, it is seen that the majority of respondents recommend candidates for hospital leaders to constantly gain knowledge.

Other recommendations are listed as having information about legal legislation and policies, knowing at least one foreign language and following the technology closely.

Conclusions

The findings coincide with the characteristics of the generation Y academics who are willing to learn, who think that strict supervision negatively affects their motivation, attaches importance to trust in their relations with superiors, and is progress and relationship oriented. With this research, it has been tried to present the views of the generation Y academics about the effective leadership in hospitals to the individuals who will and will lead the hospitals, and it is thought that they will guide them and prepare the ground for new researches.

1. Giriş

Kuşakların birbirlerinden farklı yaşamışlıklarının, değerlerinin, düşüncelerinin ve yaşadıkları farklı sıkıntılarının olması dünyaya farklı pencerelerden bakmaları sonucunu doğurmaktadır. Kuşakların sahip oldukları farklı özellikler bireysel, örgütsel ve toplumsal ilişkilerde kişilerin tutum ve davranışlarını da farklılaştırmaktadır. Yapılan araştırmalar iş değerleri, etkin liderlik tarzı, lider-üye etkileşimi, liderin etkileme mekanizması gibi konularda kuşakların görüş farklılıkları olduğunu ortaya koymaktadır (İlic ve Yalçın, 2017: 156; Mücevher ve Erdem, 2018: 70). 1980 ve 1999 yılları arasında dünyaya gelmiş olan Y kuşağı iş gücünde X kuşağının yerini henüz tamamen alamasa da istihdamın önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Gemlik vd., 2018: 156; İlic ve Yalçın, 2017: 137). Y neslinin en önemli özellikleri arasında her türlü otoriteye yönelik eleştirel bakış açıları, özgürlüklerine bağlı olmaları ve dijital dünyaya hızlı adaptasyon olarak ifade edilmektedir (Akdemir vd., 2014: 16; Şenturan vd., 2016: 174).

Sağlık sektörünün önemli basamaklarından biri olan hastanelerin ülke ekonomisi ve sağlık sektörü içerisinde gittikçe artan önemi bu örgütlerin yüksek profile sahip liderler tarafından yönlendirilmesini yaşamsal kılmaktadır. Her organizasyonda olduğu gibi hastanelerde de örgütün en önemli kaynağı olan

insan gücünün amaçlar doğrultusunda kullanımı için güçlü bir lidere ihtiyaç vardır (Keklik, 2012: 81). Hastanelerde liderlik yapmaya aday bireylerin yetişmesinde en önemli rolü, sağlık yönetimi bölümünde görev yapan akademisyenler almaktadır. Sadakati kendinden önceki kuşaklara göre daha düşük, bilgiye ulaşımı hızlı ve kolay olan, sürekli öğrenmeye hevesli, ekip odaklı ve esnek çalışmayı tercih eden bir nesil olarak tanımlanan Y kuşığı akademisyenlerinin hastanelerde etkili liderlik ile ilgili düşüncelerinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Üstlerinden geri bildirim almayı ve üstlerinin kendilerine rehberlik etmesini önemli bulan, sıkı denetimin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini düşünen, insan ilişkilerinde güven odaklı olan Y kuşığı akademisyenlerinin (Yüksekbilgili, 2013) hastanelerdeki etkili liderliğe ilişkin fikirlerinin de bu doğrultuda olacağı beklenmektedir. Literatüre bakıldığında Y kuşığı akademisyenler ile yapılan çalışmaların örgütlerde çatışma, sinizm, ast-üst ilişkisinin niteliği, işkoliklik konularına odaklandığı görülmektedir (Ayhün, 2018: 231; Benson & Brown, 2011; Erden, 2012; Mucevher, Akçakanat, Demirgil, 2017; Torun ve Çetin, 2015: 142). Ancak Y kuşığı akademisyenlerinin hastanelerde etkili liderliğin nasıl olması gerektiğine yönelik görüşlerini ortaya koyan çalışmaya rastlanamamıştır. Buradan hareketle araştırmanın amacı sağlık yönetimi bölümünde görev yapan Y kuşığı akademisyenlerine göre hastanelerde etkili liderliğin nasıl olması gerektiğinin ortaya konmasıdır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Y Kuşığı Üzerine

Bazı yazarlarca kuşakların tarihsel aralıklarla sınırlandırılması doğru olmamakla beraber tanım itibarıyla 1980-1999 yılları arasında doğmuş bireyler Y kuşağını meydana getirmektedir (Gemlik vd., 2018: 156). Y kuşağı çalışanları için işin kendisinden ziyade işin getirdiği olanaklar yani, yüksek ücret, iyileştirilmiş sosyal haklar, sabit çalışma saatleri, iş güvencesi gibi hususlar önemli olabilmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 4). Bunun yanı sıra rekabette kendilerine çok güvendikleri için daha çok üniversite eğitimleri ile paralel iş arayışındadırlar. “Neden” sorusunu çok sık sorarlar. Pek çok yönden kendilerinden önceki kuşaklarca eleştirilirler. Otoriteye saygıları körü körüne değildir, talep ettikleri noktaların açıklanmasına bağlı olarak saygı duyma eğilimindedirler. Teknolojiyi sanki kendi uzantıları gibi doğallıkla kullanabilen bu bireyler kendinden önceki kuşaklar gibi uzun mesai saatleri boyunca çalışmaya gönüllü değildirler (Akdemir vd., 2014: 19; Şenturan vd., 2016: 175). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon düzeyinin iş ortamı ve yönetim metodundan önemli ölçüde etkilendiği bilinmektedir (Keleş, 2011: 137). Y kuşağı ile beraber geleneksel ilişkiler, liderlik ve motivasyon kaynakları sorgulanarak, örgüt yapıları ve yönetim biçimlerine farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir (Akdemir vd., 2014: 18). Geleneksel organizasyon yapılarına kıyasla rol tanımlarının ve çalışma saatlerinin daha esnek, liderliğin makam yetkisinden çok uzmanlığa ve

güvene dayalı olduğu çağdaş örgüt yapıları önem kazanmış; yönetimin katı hiyerarşik yapısı Y kuşağı ile beraber sorgulanmaya başlanmıştır (Şenturan vd., 2016: 175).

2.2. Y Kuşağı Akademisyenlerinin Liderliğe Bakış Açısı

Y kuşağı akademisyenlerin sahip oldukları iş ve çalışma değerleri, dünya görüşü, bilgi ve tecrübe birikimi liderlik algı ve beklentilerini de farklılaştırmaktadır. Literatüre bakıldığında Y kuşağı akademisyenlerinin kendisinden önceki kuşaklara kıyasla önem verdiği konuların başında lider ile takipçileri arasında kurulan güvene dayalı ast-üst ilişkisi gelmektedir (Torun ve Çetin, 2015: 142). Y kuşağı akademisyenler liderlerden çalışanların gelişim imkânını teşvik edici unsurları sağlamasını beklemektedir (Ayhün, 2018: 231). Y kuşağı akademisyenlere göre liderler çalışanların mutluluğunu ve bireysel çıkarlarını önemsemeli, onları gerektiğinde takdir edebilmelidir (Benson & Brown, 2011). Ayrıca Y kuşağı akademisyenler liderlerin öğrenmeyi teşvik etmesini, bunu yaparken de tecrübesiz kişilerin tecrübeli kişilerden faydalanması anlamına gelen usta-çırak ilişkisini sağlaması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar (Torun ve Çetin, 2015: 142). Y kuşağı akademisyenlerinin bakış açısıyla iyi bir lider tarafsız olmalı, karar alırken çalışanların fikirlerine başvurmalı ve takım çalışmasını desteklemelidir (Erden, 2012: 300).

2.3. Hastanelerde Etkili Liderlik

Hastaneler farklı uzmanlık alanlarından meslekleri bünyesinde bulunduran ve sundukları sağlık hizmetini iş birliği halinde çalışması gereken mesleklerin oluşturduğu büyük ekipler ile kesintisiz vermek zorunda olan organizasyonlardır. Bunu yaparken aynı zamanda dış çevrede meydana gelen değişimlere de ayak uydurması; yani hem hayatta kalması hem hayat kurtarmaya odaklanması gerekmektedir. Bu karmaşık süreçlerin uygun bir şekilde yönetilmesinin gerekliliği hastaneler için etkili liderliği yaşamsal kılmaktadır (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015: 13). Sağlık sektöründe yer alan önemli basamaklardan biri olan hastaneler emek yoğun organizasyon olmaları sebebiyle insan kaynağının önemi diğer sektörlerle kıyasla daha fazladır (Keklik, 2012 : 81; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 376). Stresin ve çalışma saatlerinin yoğun olduğu bir ortamda görev yapan hastane çalışanlarının motivasyon ve performanslarını etkileyen en önemli unsurlardan biri de liderlerin sergiledikleri davranış biçimleridir (Koçak ve Özudoğru, 2012: 86). Liderin hastanede çalışanlara karşı nezaketli ve saygılı bir üslup kullanması, amaçları ve performans ölçütlerini açıkça personele aktarması, başarıyı takdir etmesi ve başarılı olan personele yükselme olanakları tanıması gibi unsurlar hastane çalışanlarının motivasyonu artırmaktadır (Bulut ve Çavuş, 2015: 608). Hastanelerde liderlik yapan bireylerin; çalışanları ile yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmesi, onların ihtiyaç ve beklentilerine değer veren kişiler olması gerekmektedir (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015: 13). Bunun yanı sıra liderlerin çalışanları için yaptıkları işi anlamlı kılacak kariyer planları geliştirmeye özen

göstermesi, çalışanların her birini potansiyel kapasitelerini uygulamaya teşvik edecek çözümler bulması gerekmektedir (Vatankhah vd., 2017).

Hastanelerde liderlik yapan bireyler bu sektörde iyi bir liderin iletişim yeteneği ve teknik bilgisi güçlü, hakkaniyete önem veren, takım odaklı, astların fikirlerine başvuran, empati yapabilen, inisiyatif kullandırtan ve yetki veren bireyler olması gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar (Aslan ve Uyar, 2017: 522). Hastane çalışanlarının bakış açısından değerlendirildiğinde; liderlerin talimatları açıkça belirtmesinin, astlarına saygı göstermesinin, adaleti gözetmesinin, değişime açık ve esnek olmasının ve astlarına söz hakkı vermesinin iş doyumuna olumlu katkılar yapan davranışlar olduğu bilinmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 397). Ayrıca liderin eşitliği sağlayarak kararlara katılımı desteklemesi, uzlaşma ve çoğunluğun ortak fikri ile hareket etmesi hastane çalışanlarının performansını olumlu yönde etkilemektedir (Gelmez ve Ürtürk, 2019: 64).

Liderlerin çalıştıkları hastanelerin değişen koşullara uygun bir şekilde yenilenmesini sağlayarak örgütsel yaşamı anlamlı hale getirebilme becerisi artan verimlilikle beraber çalışanlar ve hastane arasında daha olumlu sonuçların ortaya çıktığını göstermektedir. Yanı sıra liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilere benimseterek onların heyecanlarını körüklemesi hastanede insan kaynağının verimliliğini artırmak için gerekli olanakları sağlayabilecek en önemli faktörlerdendir (Vatankhah vd., 2017). Liderin vizyon oluşturma ve grup amaçlarının kabulünü teşvik etme başarısı hastane çalışanlarının duygusal ve çalışma alanına yönelik bağlılıklarının yanı sıra motivasyonlarını artırıcı niteliktedir (Akbolat vd., 2013: 46; Örucü ve Teker, 2014: 74). Vizyon oluşturarak çalışanlara bunu benimsetebilen, onların becerileri ve yeteneklerine odaklanan liderlerin görev aldıkları hastanelerin örgütsel çevikliği yüksek olabilmekte; dolayısıyla çevrelerinde meydana gelen değişimler karşısında uyum göstererek örgütsel başarılarının sürekliliğini sağlayabilmektedir (Özeroğlu, 2019: 54).

Liderliğin etkinliğinden bahsedebilmek için değinilmesi gereken unsurlardan biri de liderin sahip olduğu güç kaynaklarıdır (Meydan vd., 2018: 86). Liderliğin olmazsa olmaz bileşenlerinden biri olan güç kaynakları sayesinde lider takipçilerinin düşünce, tutum, davranış, amaç ve değerlerini etkileyerek değiştirebilmekte ve onları belirli amaçlar etrafında yönlendirebilmektedir. Liderin sahip olduğu güç kaynakları takipçileri ile arasındaki bu etkileşim sürecinin kalitesini de şekillendirmektedir (Erkuş, 2010: 130). Liderin güç kaynaklarına ilişkin literatürde farklı sınıflandırmalar olmasına karşın (Raven, 1992; Raven, 1993; Raven, 2001; Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001; Pierro, Cicero ve Raven, 2008; Pierro, Kruglanski ve Raven, 2012); en yaygın kullanılan French ve Raven (1968: 252) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Buna göre liderin çalışanları etkilemek için kullanacağı güç kaynakları karizmatik güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç ve uzmanlık gücü olmak üzere beş

gruptan oluşmaktadır. Liderin güç kaynakları arasında yer alan yasal gücün hastane çalışanlarının performansları üzerinde olumsuz etkisi olabilmekle beraber, uzmanlık gücünün de olumlu etkisi olabilmektedir. Bununla birlikte liderin karizmatik gücü sağlık çalışanlarının stresini azaltırken; ödüllendirme ve uzmanlık gücü işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir (Eroy, 2019: 82).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Türü ve Örneklemi

Bu araştırma, sağlık yönetimi bölümünde çalışan akademisyenlerin hastanelerde etkili liderliğin nasıl olması gerektiği üzerine bakış açılarını anlayabilmek amacıyla derinlemesine görüşme tekniğiyle yapılmış nitel bir çalışmadır. Nitel veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Erişim kolaylığı göz önünde bulundurularak olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak, 3 farklı üniversitede görev yapan 6 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Hastanelerde etkili liderliğin nasıl olması gerektiği üzerine araştırmacılar tarafından hazırlanmış açık uçlu sorular ile demografik sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış form aracılığıyla akademisyenlerle görüşmeler yapılmış ve kaydedilmiştir. Görüşme sonucunda elde edilen ses kayıtları betimsel analiz ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan ve araştırmacılar tarafından teorik bilgilerden üretilerek hazırlanan açık uçlu sorular ile akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Akademisyenlerle yapılan görüşme formu

1.	Hastane yönetiminde başarılı bir liderlerin taşınması gereken yetkinlikler ve uzmanlıklar nelerdir?
2.	Hastane yönetiminde başarılı bir liderlerin vizyonu ne olmalıdır?
3.	Hastane yönetiminde başarılı bir lider sizce hangi güç kaynaklarını kullanarak takipçilerini etkileyebilir?
4.	Hastane yönetiminde başarılı bir liderin kullanacağı motivasyon kaynakları neler olmalıdır?
5.	Gelecekteki hastane lideri adaylarına tavsiyeleriniz nelerdir?
6.	Doğum yılınız
7.	Lisans eğitiminiz
8.	Kaç yıldır akademisyensiniz?
9.	Akademisyenliğe asistanlıktan mı başladınız?
10.	Yürüttüğünüz tez sayısı
11.	Yüksek Lisans ve Doktora dersi veriyor musunuz?
12.	Daha önce bir hastanede çalışma deneyiminiz var mı?
13.	Unvan
14.	Cinsiyet

3.3.Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınmaktadır (Başkale, 2016). Krefting (1991) nicel araştırmalarda kullanılan geçerlik ve güvenilirlik ifadelerinin yerine nitel araştırmalarda inanılabilirlik, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği gibi hususların önemine vurgu yapmaktadır. Nitel araştırmalarda olasılıklı olmayan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmaya eğilimindedir (Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018). Nitel görüşme yapılacak bireylerin seçiminde evreni temsil etme güçlerinden ziyade araştırma konusuyla doğrudan ilgili olup olmadıklarına dikkat edilmektedir. Olasılıklı örnekleme yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalarda evreni temsil edebilecek geçerlilik ve büyüklükte örneklem seçilmesi nedeniyle genellemeler yapma konusunda önemli faydalar elde edilirken, amaçlı örnekleme konu hakkında zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen bireylerle ilgili araştırma konusunun derinlemesine çalışılmasına olanak tanınır (Karataş, 2017).

4.Bulgular

Bu bölümde araştırma katılan akademisyenlere ilişkin bazı demografik verilerin yanı sıra; katılımcıların hastanelerde etkili liderliğe ilişkin görüşleri, onların bakış açısıyla hastane liderinin kullanması gereken motivasyon ve güç kaynakları, sahip olması gereken vizyon ile geleceğin hastane lideri adaylarına tavsiyeleri sunulmuştur.

Tablo 2: *Araştırmaya katılan akademisyenlere ilişkin bazı demografik bilgiler*

Unvan	Cinsiyet	Lisans Eğitimi	Yaş	Hastane Deneyimi
Doçent Dr.	Erkek	Maliye	40	Yok
Dr. Öğretim Üyesi	Erkek	Sağlık Eğitimi	39	Yok
Dr. Öğretim Üyesi	Kadın	Sağlık Yönetimi	32	Var
Öğretim Görevlisi	Kadın	Sağlık Yönetimi	28	Var
Öğretim Görevlisi	Kadın	Sağlık Yönetimi	27	Yok
Öğretim Görevlisi	Erkek	Sağlık Yönetimi	27	Var

Araştırmaya katılan akademisyenlerin üçü kadın üçü erkektir. Katılımcıların birisi Doçent Dr., ikisi Dr. Öğretim üyesi olup, üçü Öğretim Görevlisidir. Çalışmaya katılan akademisyenlerin yaşları 27 ila 40 arasında değişmektedir. Katılımcıların üçünün daha önce bir hastanede çalışma deneyimi mevcuttur (Tablo 2).

Tablo 3: Araştırmaya katılan akademisyenlere ilişkin bazı mesleki bilgiler

Unvan	Lisansüstü Ders Verme Durumu	Asistanlıktan Başlama Durumu	Meslekte Çalışma Yılı	Yürütülen Tez Sayısı
Doçent Dr.	Evet	Hayır	11	15
Dr. Öğretim Üyesi	Evet	Evet	16	5
Dr. Öğretim Üyesi	Evet	Hayır	5	3
Öğretim Görevlisi	Hayır	Hayır	2	0
Öğretim Görevlisi	Hayır	Hayır	1.5	0
Öğretim Görevlisi	Hayır	Hayır	3	0

Çalışmaya katılan akademisyenlerin üçünün lisansüstü ders verdiği, üçününse vermediği saptanmıştır. Katılımcılardan bir kişi hariç diğerlerinin akademisyenliğe asistanlıktan başlamadığı görülmektedir. Meslekte çalışma yılları ise 1.5 yıl ila 16 yıl arasında değişmektedir (Tablo 3)

Tablo 4: Akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderlerin taşıması gereken yetkinliklere ve uzmanlıklara ilişkin görüşleri

Hastane Yönetiminde Başarılı Bir Liderlerin Taşıması Gereken Yetkinlikler ve Uzmanlıklar	Söylen Sıklığı
İletişim becerisi	4
Güvenilir olma	4
Çevre ile iyi ilişkiler kurabilme yeteneği	3
Yasal mevzuat ve politikalar konusunda bilgi sahibi olma	3
Finans/muhasebe/ekonomi bilgisi	3
Çatışma yönetimini etkin bir şekilde yapabilme becerisi	3
Teknolojiyi yakından takip edebilme becerisi	2
Öfke kontrolü yapabilme becerisi	2
Farklılıkları yönetebilme becerisi	2
Problem çözme becerisi	2
Bilgiyi toplama ve kurum içerisine dağıtma becerisi	1
Özverili olma	1
Zaman yönetimini etkin bir şekilde yapabilme becerisi	1
Kriz yönetimini etkin bir şekilde yapabilme becerisi	1
Eleştirel bakış açısına sahip olma	1

Tablo 4 incelendiğinde, akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderlerin taşıması gereken yetkinlikler ve uzmanlıklar konusunda 14 farklı görüş ifade ettiği görülmektedir. En fazla belirtilen söylemler; iletişim becerisi, güvenilir olma, çevreyle iyi ilişkiler kurabilme, yasal mevzuat ve politikalar konusunda bilgi sahibi olma, finans/muhasebe/ekonomi bilgisine sahip olma şeklindedir.

Tablo 5: *Akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderlerin vizyonunun ne olması gerektiğine ilişkin görüşleri*

Hastane Yönetiminde Başarılı Bir Liderlerin Vizyonu	Söylem Sıklığı
Çalıştığı kurumun bilinirliğini ve tanınırlığını artırmak	2
Toplumun sağlık düzeyinin ileriye taşınması	1
Hasta ve yakınlarının memnuniyetini sağlamak	1
Rekabet üstünlüğü sağlamak	1
Çalıştığı kurumun çevredeki değişimlere adaptasyonunu sağlamak	1

Tablo 5 incelendiğinde, akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderlerin vizyonunun çalıştığı kurumun bilinirliğini ve tanınırlığını artırmak, toplumun sağlık düzeyinin ileriye taşınması, hasta ve yakınlarının memnuniyetini sağlamak, rekabet üstünlüğü elde etmek ve çalıştığı kurumun çevredeki değişimlere adaptasyonunu sağlamak olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 6: *Akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderin takipçilerini etkileyeceği güç kaynaklarına ilişkin görüşleri*

Hastane Yönetiminde Başarılı Bir Liderin Takipçilerini Etkilemek İçin Kullanması Gereken Güç Kaynakları	Söylem Sıklığı
Yasal gücü	4
Uzmanlık gücü	4
Karizmatik gücü	2
Ödüllendirme gücü	1

Tablo 6 incelendiğinde, akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderin takipçilerini etkilemek için kullanması gereken 4 farklı güç kaynağını ifade ettikleri görülmektedir. Buna göre en sık ifade edilen güç yasal güç ve uzmanlık gücü olmakla beraber onu karizmatik güç ve ödüllendirme gücü takip etmektedir.

Tablo 7: *Akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderin kullanacağı motivasyon kaynaklarına ilişkin görüşleri*

Hastane Yönetiminde Başarılı Bir Liderin Kullanacağı Motivasyon Kaynakları	Söylem Sıklığı
Gerektiğinde çalışanlara takdir ve teşekkür edilmesi	3
Çalışma ortam ve koşullarının elverişliliğinin sağlanması	2
Çalışanlara ilerleme fırsatlarının sunulması	2
Ekip çalışması imkânının sunulması	2
Maddi ödüllendirmeler	2
Çalışanların fikirlerinin alınması ve kararlara katılımının sağlanması	1
Doğru ücretlendirme	1

Tablo 7 incelendiğinde, akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderin kullanacağı motivasyon kaynaklarını gerektiğinde çalışanlara takdir

ve teşekkür edilmesi, çalışma ortam ve koşullarının elverişliliğinin sağlanması, çalışanlara ilerleme fırsatlarının sunulması, ekip çalışması imkânının sunulması, maddi ödüllendirmeler, çalışanların fikirlerinin alınması, kararlara katılımının sağlanması ve doğru ücretlendirme olarak sıraladıkları görülmektedir.

Tablo 8: Akademisyenlerin gelecekteki hastane lideri adaylarına tavsiyeleri

Gelecekteki Hastane Lideri Adaylarına Tavsiyeler	Söylem Sıklığı
Bilgiyi sürekli araştırmalılar	5
Yasal mevzuat ve politikalar konusunda bilgi sahibi olmalılar	4
En az bir yabancı dil bilmeliler	3
Düzgün diksiyon sahibi olmalılar	2
Teknolojiyi yakından takip etmeliler	2
Güçlü iletişim becerilerine sahip olmalılar	2
Yenilikçi fikirler üretebilmeliler	2
Beden dillerini iyi kullanmalılar	1
Değişimlere uyum sağlayabilmeliler	1
Dış görünüşlerine özen göstermeliler	1

Tablo 8 incelendiğinde, akademisyenlerin hastane lideri adaylara 10 farklı tavsiyede buldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin söylemleri arasında en sık verilen tavsiyenin bilgiyi sürekli araştırmalılar ifadesi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu ifadeyi yasal mevzuat ve politikalar konusunda bilgi sahibi olma, en az bir yabancı dil bilme, düzgün diksiyon sahibi olma, teknolojiyi yakından takip etme, güçlü iletişim becerilerine sahip olma ve yenilikçi fikirler üretme tavsiyeleri takip etmektedir.

Sonuç

Bu çalışmada, sağlık yönetimi bölümünde görev yapan Y kuşağı akademisyenler ile görüşmeler yapılmış olup, onların bakış açısı ile hastanelerde etkili liderliğin nasıl olması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Y kuşağı akademisyenlerinin başarılı bir hastane liderinin başta iletişim becerilerinin iyi olması gerekliliğine ve güvenilir olmasına vurgu yaptıkları görülmektedir. Teknolojiyi kendi uzantısı gibi kullanan Y kuşağının ve bu kuşağa mensup akademisyenlerin lider ve takipçileri arasında kurulan ilişkilerin güvene dayalı olmasına önem verdikleri bilinmektedir (Akdemir vd., 2014: 20; Erden, 2012: 301; Torun ve Çetin, 2015: 143). Y kuşağı ile birlikte liderliğin makam yetkisinden çok uzmanlığa ve güvene dayalı olduğu çağdaş örgüt yapıları önem kazanmaya başlamıştır (Şenturan vd., 2016: 175).

Y kuşağı akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderlerin vizyonunun ne olması gerektiğine ilişkin cevapları incelendiğinde; çalıştığı kurumun bilinirliğini ve tanınırlığını artırmak, toplumun sağlık düzeyinin ileriye taşınması, hasta ve yakınlarının memnuniyetini sağlamak, rekabet

üstünlüğü elde etmek ve çalıştığı kurumun çevredeki değişimlere adaptasyonunu sağlamak şeklinde ifade etmişlerdir. Hastane liderlerinin vizyon sahibi olması ve sahip olduğu vizyonu takipçilerine benimseterek heyecanlarını harekete geçirmesi çalışanların verimliliğini artırmada önemli faktörlerdendir (Vatankhah vd., 2017). Liderin bu başarısı hastane çalışanlarının duygusal ve çalışma alanına yönelik bağlılıklarının yanı sıra motivasyonlarını da artırıcı niteliktedir (Akbolat vd., 2013: 39; Örucü ve Teker, 2014: 74).

Y kuşığı akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderin takipçilerini etkilemek için kullanması gereken güç kaynaklarına ilişkin görüşleri incelendiğinde; en sık ifade edilen gücün yasal güç ve uzmanlık gücü olduğu gözlemlenmiştir. Akademisyenlerin diğer ifade ettikleri güç kaynakları ise karizmatik güç ve ödüllendirme gücüdür. Buna karşılık yapılan çalışmalar yasal gücün hastane çalışanlarının performansları üzerinde olumsuz etkisi olduğunu, uzmanlık gücünün ise olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücü sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir. Bununla birlikte liderin karizmatik gücünün sağlık çalışanlarının stresini azalttığı bilinmektedir (Eroy, 2019: 82).

Y kuşığı akademisyenlerin hastane yönetiminde başarılı bir liderin kullanacağı motivasyon kaynaklarına ilişkin görüşleri incelendiğinde; gerektiğinde çalışanlara takdir ve teşekkür edilmesinin en sık ifade edilen motivasyon unsuru olduğu görülmüştür. Yanı sıra çalışanlara ilerleme fırsatları sunulmasının, ekip çalışmasının ve çalışanların kararlara katılımın sağlanmasının motivasyon sağlamada etkili olacağını ifade ettikleri görülmektedir. Literatüre bakıldığında Y kuşığı akademisyenlerinin iyi bir lideri karar alırken çalışanların fikirlerine başvuran ve takım çalışmasını destekleyen kişiler olarak tanımladıkları görülmektedir. Ayrıca Y kuşığı akademisyenler liderlerden çalışanların gelişim olanaklarını teşvik edici unsurları sağlamasını ve gerektiğinde onları takdir edebilmesini beklemektedirler (Ayhün, 2018: 300; Erden, 2012: 302; Torun ve Çetin, 2015: 139). Ayrıca liderin kararlara katılımı desteklemesi ve çoğunluğun ortak fikri ile hareket etmesi hastane çalışanlarının performansını artırmaktadır (Gelmez ve Ürtürk, 2019: 64).

Bu araştırma ile hastanelerde liderlik yapan ve yapacak olan bireylere Y kuşığı akademisyenlerinin hastanelerde etkili liderlik konusu ile ilgili bakış açıları sunulmaya çalışılmış olup onlara yol göstereceği düşünülmektedir. Bulgular üstleriyle ilişkilerinde güvene önem veren, sıkı denetimin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini düşünen, ilerleme ve ilişki odaklı, öğrenmeye istekli Y kuşığı akademisyenlerinin özellikleri ile örtüşmektedir.

Örneklem sayısının azlığı araştırmanın kısıtlılığını meydana getirmekle beraber literatürde sağlık yönetimi bölümünde görev yapan Y kuşığı akademisyenlerinin hastanelerde etkili liderliğin nasıl olması gerektiğine yönelik görüşlerini ortaya koyan çalışmaya rastlanamamıştır. Araştırmanın örneklem sayısının artırılması ve farklı kuşaklardan akademisyenlerin ilgili

konuya ilişkin bakış açılarının eklenmesi yoluyla yeni çalışmalara zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(11), 35-50.
- Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya H. (2014). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75.
- Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2017) The Perceptions of Theory of Characteristics Leadership in Health Care Managers. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(2), 519-530.
- Aydın, G.Ç. ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15.
- Ayhün, S. E. (2018). Örgütsel Süreçlerdeki Kuşaklararası Çatışmalarda Kültürel Değişimlerin Rolü: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 209-236.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *DEUHFED*, 9(1), 23-28.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations At Work: Are There Differences And Do They Matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Bulut, E. ve Çavus, G. (2015). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in Investigating the Relationship between Leadership, Motivation and Rewarding. *Cankiri Karatekin University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 5(2), 591-614.
- Erden, S. (2012). Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Danışman: Doç. Dr. Nazan Yelkikalan.
- Erkuş, A. (2010). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.
- Eroy, S. (2019). Algılanan Lider Güç Kaynaklarının İş Performansına, İş Stresine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Danışman: Doç. Dr. Tuba Büyükbeşe.

- French, J. R. (1959). The Bases of Social Power, 6. Chapter içinde, *Classics of Organization Theory* (s. 251-260), Cengage Learning
- Gelmez, M. ve Ürtürk, E. A. (2019) Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 51-72.
- Gemlik, N., İltter, P. ve Bektaş, G. (2018). Y Kuşığı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Yöneticilerinden Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5(2), 154-160.
- İlic, K. D. ve Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12(46), 136-160.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşığı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Koçak, R. D. ve Özudoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.
- Koslowsky M, Schwarzwald J., & Ashuri S. (2001). On the relationship between subordinates' compliance to power sources and organisational attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 455-476.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.
- Meydan, C. H., Dırık, D. ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(1), 75-92.
- Mucevher, M. H., Akçakanat, T., ve Demirgil, Z. (2017). İşkolikliğın Kuşaklara Göre Karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 135-155.
- Mucevher, M. H. ve Erdem, R. (2018). X Kuşığı Akademisyenler ile Y Kuşığı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(22), 60-74.
- Örücü, E. ve Teker, S. K. (2014) Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(24), 73-90.

- Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Yeşim Koçyiğit
- Pierro, A., Cicero, L., & Raven, B. H. (2008). Motivated compliance with bases of social power. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1921-1944.
- Pierro, A., Kruglanski, A.W., & Raven, B.H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*, 42, 41-52.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business and Economics Research Journal*, 7(3), 171-182.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.
- Torun, Y. ve Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Ürek, D. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerinin Çeşitli Özellikler Açısından Değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi*, 23(25), 7-30.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (45), 342-353.