

## SAĞLIK KURUMLARINDA DEĞİŞİM LİDERLİĞİ

### CHANGE LEADERSHIP IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

**Arş. Gör. Uzm. Duygu ÜREK,**

Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü,  
duyguurek@hacettepe.edu.tr  
orcid: 0000-0001-6471-5601

**Arş. Gör. Uzm. İpek BİLGİN DEMİR,**

Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü,  
ipekbilgin@hacettepe.edu.tr  
orcid: 0000-0002-5267-4248

**Arş. Gör. Uzm. Sevilay KARAMAN**

Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü,  
sorak@hacettepe.edu.tr  
orcid: 0000-0003-4367-9466

Makale gönderim-kabul tarihi (02.05.2019-07.07.2019)

#### Özet

Günümüz iş dünyasını karakterize eden en önemli kavramlardan biri değişim kavramıdır. Oldukça zor ve hassas bir süreç olan değişim; bir taraftan etkili bir yönetim gerektirirken, diğer taraftan daha da önemlisi hassas insan unsurlarıyla katı iş eylemlerini bütünleştirebilen üstün bir liderlik gerektirmektedir. Bir örgütte değişimi başlatacak, organize edecek ve takıma kaptanlık edecek kişinin normal bir yönetici ya da liderden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, gerekli olan liderlik tarzının ise değişim liderliği olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütler için önemli kavramlar olan değişim ve değişimin başlatılması, gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesinde büyük bir öneme sahip olan değişim liderliği kavramlarını detaylı bir şekilde ortaya koymak ve pek çok ülkede yoğun değişim hareketlerinin yaşandığı sağlık sektörü için değişim liderliğinin taşıdığı öneme dikkat çekmektir.

**Anahtar Sözcükler:** Değişim, Değişim Liderliği, Sağlık Sektörü, Sağlık Kurumları

#### Abstract

One of the most important concepts that characterize today's business world is change. Organizational change is a very difficult and sensitive process; it requires effective management, while on the other hand, it requires a superior leadership, which, more importantly, integrates sensitive human factors with rigid business actions. The person who will initiate, organize and captain the change in an organization must have different characteristics than an average manager or leader. In this context, it is stated that the required leadership style is change leadership. The aim of this study is to highlight the concepts of change and change leadership which have great importance in the initiation, realization and maintenance of change, which are important concepts for organizations and to draw attention to the importance of change leadership for healthcare sector in which intensive change movements are experienced in many countries.

**Key Words:** Change, Change Leadership, Healthcare Sector, Healthcare Institutions

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasını karakterize eden en önemli kavramlardan biri “*değişim*” kavramıdır. Kavram, özellikle son yıllarda yaşanan yüksek rekabet ve küreselleşme faaliyetleri nedeniyle daha çok ön plana çıkmıştır. İçinde bulunulan yüzyılda artık kültürler, pazarlar, toplumlar ve ülkeler arasında var olan sınırlar ortadan kalkmış; şebeke ve sanal örgütler, birleşmeler ve stratejik ortaklıklar gibi yapılanmaların sayıları artmış ve örgütler daha farklı ve geniş bölgelerde faaliyet gösterir hale gelmişlerdir. Bu duruma ek olarak; ekonomik, sosyo-kültürel, demografik, yasal, politik, teknolojik ve uluslararası çevre unsurlarının da oldukça dinamik ve belirsiz olduğu gerçeği de eklendiğinde; pek çok sektörde örgütlerin kendilerini sürekli olarak değiştirmesi ve geliştirmesi kaçınılmaz bir gereklilik olmuştur.

Dünyanın pek çok ülkesinde *değişim* hareketlerinin en yoğun şekilde yaşandığı sektörlerin başında sağlık sektörü gelmektedir. Yeni teknolojiler, genetik tedaviler ve bilimsel keşifler hastaları tedavi etme yöntemlerini değiştirmektedir. Son dönemlerde maliyetlerin kontrol altına alınması, kalitenin iyileştirilmesi ve gelir akışının sürdürülmesi konusundaki baskılar nedeniyle de sağlık kurumları sağlık hizmeti sunma yollarını yeniden gözden geçirmek zorunda kalmışlardır (Kruppan, Dunlap ve Waldrum, 2016: xiii). Bunlara ek olarak; demografik açıdan yaşanan *değişimler*, hükümet düzenlemeleri gibi hususlar da söz konusudur. Tüm bu nedenlerden dolayı, sağlık kurumları liderlerinin hem günlük faaliyetleri yönetebilmeleri hem de yeni çevreye adapte olabilmeleri ve bu yeni çevreyi yönlendirebilmelerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, sağlık kurumları da dâhil olmak üzere *değişimin* yoğun bir şekilde yaşandığı bütün örgütlerde bugün artık geleneksel yönetim ve liderlik yaklaşımlarının ötesinde farklı ve güçlü özelliklere sahip liderlik tarzlarının varlığı çok daha önemli hale gelmiştir. Bu liderlik tarzlarından biri de “*değişim liderliği*”dir.

Bu çalışmanın amacı, örgütler için önemli kavramlar olan *değişim* ve *değişimin* başlatılması, gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesinde önemli role sahip olan *değişim liderliği* kavramlarını detaylı bir şekilde ortaya koymak ve pek çok ülkede yoğun *değişim* hareketlerinin yaşandığı sağlık sektörü için *değişim liderliğinin* taşıdığı öneme dikkat çekmektir.

## DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMLARI

1990’lı yılların başından itibaren en çok konuşulan kavramlardan biri olan *değişim*, bütün sistemler için sabit kalan ve kaçınılmaz olan tek olgu olarak kabul edilmektedir (Öztürk, 1998: 2; Manion, 2005: 13). Örgütler geleneksel anlamda aslında süreklilik için tasarlanmış olsalar da, aynı zamanda çevreyle sürekli etkileşimde bulunan birer açık sistemler oldukları için, çevrede meydana gelen *değişimlere* göre iç bünyelerinde *değişiklikler* yaparak dinamik dengeyi sürdürmeye de çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, örgütlerin bu dengeyi sürdürebilmeleri için *değişimi* kabul etmeleri ve *değişebilmek* için de özel çaba sarf etmeleri kaçınılmaz olmaktadır (Drucker, 2014: 106; Koçel, 2014: 313).

*Değişim* kavramı en basit ifadeyle, bir şeyleri farklı hale getirmek (Olkun, 1996: 565) ya da insanların yeni bir duruma yönelmeleri (Töremen, 2002: 196) olarak tanımlanabilir. *Değişim*; bir aktör, bir sistem ve bir çevre arasında meydana gelen karşılıklı bir etkileşim olayıdır ve bu olay bir kesinti, dengesizlik veya fark oluşturan bir uyarıcı ile başlayan bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir (Çetin, 2008: 120). Bir diğer tanıma göre *değişim*, mevcut odak alanında dengeyi etkilemeye eğilimli olan başkalaşma olarak açıklanmaktadır (Pathak, 2011: 62). Puccio, Mance ve Murdock (2011: 5) *değişimi*, yeni bir şeye giriş; Koçel (2014: 784) ise, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek şeklinde ifade etmektedir.

Örgütsel değişim ise; mevcut durumda, iletişim ve irtibat halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşılama çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Vardar, 2001: 15). Robbins, Decenzo ve Coulter (2013: 200) örgütsel değişimi; örgütteki insanlarda, örgüt yapısında ya da teknolojisinde yapılan herhangi bir değişiklik olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir tanıma göre ise; örgütü oluşturan farklı unsurlar ve bunların birbirleriyle ya da örgütün tamamıyla olan ilişkisinde oluşabilecek farklılaşmalardır (Çağlar, 2015: 54).

Örgütsel değişimin esas amacı; değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamlarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapı kurmaktır (Ülgen, 1993: 177). Eski alışkanlıklar, kalıplaşmış davranış biçimleri, fazlaca rutinleşmiş iş yapma teknikleri, abartılı hiyerarşik bağlılıklar gibi durumlar örgütsel yapıyı monotonlaştıran ve hantallaştıran unsurlardır. Sürekli aynı işleri, aynı yöntemlerle yapmak belli bir süre sonra rutinleşmeyi ve ardından da monotonluğu getirmektedir. Monotonluk ise, iş tatminini azaltan ve başarıyı engelleyen bir etkidir. Bir örgütte, her şey yolunda gitse bile bu durum çalışanların sıkılmasına sebep olabilir. Örgütsel değişim bu unsurların sık sık gözden geçirilerek gelişmelerle uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla değişimin, sadece sorun veya sıkıntı yaşandığında uygulanacak bir olgu olmadığı söylenebilir (Çetin, 2008: 117-118; Çağlar, 2015: 55). Örgütsel değişim olgusu genel olarak şu özellikleri taşımaktadır (Moran ve Brightman, 2000: 67-68):

- *Doğrusal değildir.* Açıkça tanımlanmış bir başlangıcı ya da sonu yoktur.
- *Etkili değişim pek çok iyileştirme çabasıyla birlikte gerçekleşir.* Bir iyileştirmedeki başarı diğer bir iyileştirme ihtiyacını tetiklemektedir. Bugün tek bir doğru cevap yoktur, ancak örgütü gelecekte rekabet edebilir hale getirmek için örgütün değişimi başarması için pek çok çaba gerekmektedir.
- *Değişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya gerçekleşir.* Değişim; vizyonu gerçekleştirmek ve yapı oluşturmak amacıyla yukarıdan aşağıya doğru, katılımı teşvik etmek ve destek oluşturmak amacıyla aşağıdan yukarıya doğru olmak zorundadır.
- *Örgütsel değişim önemli bir kişisel boyuta sahiptir.* Değişim ne kadar içten olursa, kişilerin kendi değer ve inançlarını yeniden değerlendirmeleri ve uyarlamaları için fırsatlar yaratmak o kadar önemli olmaktadır.
- *Ölçüm yapmak, başarılı ve sürdürülebilir değişimin anahtarıdır.* Örgütün amaçları ne kadar iyi ölçülebilirse ve o amaçlara doğru olan ilerleme bireysel performansa ne kadar çok bağlı olursa, o kadar çok başarılı ve kalıcı bir değişim olmaktadır.

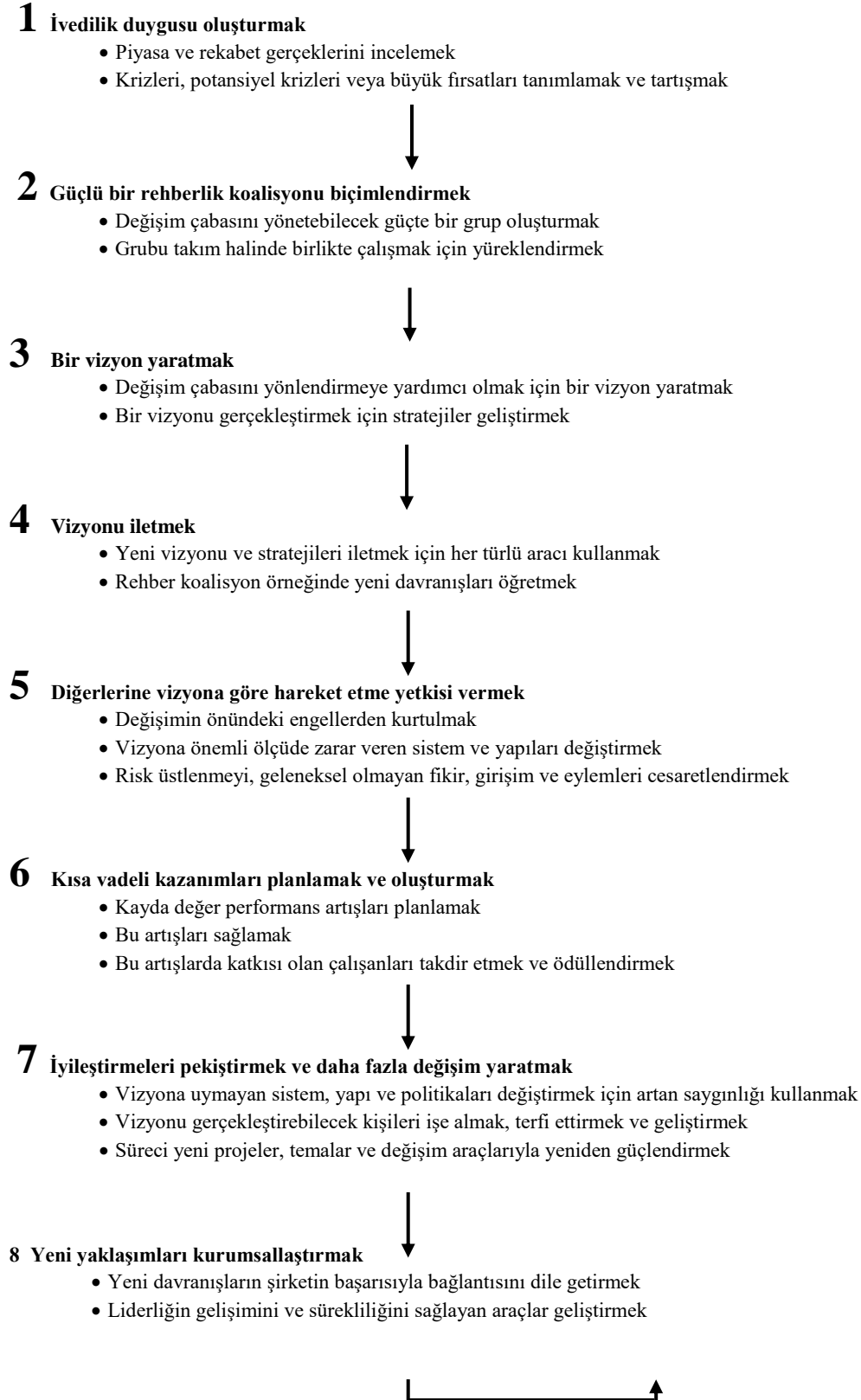
Örgütsel değişim; örgütlerin hızlı, çevik, sezgisel ve yenilikçi olmasını (Kanter, 1999: 17), örgüt içerisinde gelecek için politikalar, değişimi arayan ve sezen sistematik metotlar, değişimin örgüt içinde ve dışında doğru olarak tanıtılması ve değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikaların varlığını gerektirmektedir (Drucker, 2014: 87). Bu değişimler bazen belli süreçlerdeki küçük iyileştirmeleri içeren dar kapsamlı değişimler olabilirken, bazen de tüm sistemi derinden etkileyen ve örgütü bir bütün olarak dönüştüren, geniş kapsamlı değişimler olarak ortaya çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2008: 78). Değişim asla tamamen negatif değildir, aynı zamanda büyük bir fırsattır; ancak bu süreçte bazı kayıpların yaşanması da muhtemeldir (Kanter, 1985: 56; Barutçugil, 2014: 300).

## Örgütsel Değişim Süreci

Örgütsel anlamda değişebilmek ve gerektiğinde yeniden yapılanabilmek, bireysel anlamdaki değişime nazaran çok daha zor ve karmaşık bir süreçtir. Çünkü örgütleri değişime iten çevresel koşullardaki hızlı değişim fark edilse bile, o değişiklikleri hayata geçirene kadar yeni bir çevresel değişim etkisiyle karşı karşıya kalınabilir (Vardar, 2001: 16). Örgütsel değişim süreci planlama ve uygulama ile ilgili olarak literatürde bahsedilen iki önemli model bulunmaktadır. Bunlardan ilki, Kurt Lewin'in 1947 yılında ortaya attığı değişim süreci modelidir. Söz konusu model; çözülme, değişim ve yeniden donma aşamalarından oluşmaktadır (Herold, Fedor, Caldwell ve Liu, 2008: 348). İlk aşama olan çözülmede; değişime konu olan sistemin kendisini daha iyi olmaya iten güçlerle, daha iyi olmasını engelleyen güçlerin oluşturduğu "mevcut denge durumundan" rahatsız olması söz konusudur. İkinci aşama olan değişim aşamasında, yeni ve arzulanan bir denge durumu (hedef, vizyon) belirlenir ve oraya doğru harekete geçilir. Son aşama olan yeniden donmada ise, ulaşılan yeni denge durumunda istikrara kavuşulması söz konusudur. Ancak, her yeni ulaşılan denge durumu, bir müddet sonra "rahatsız edici mevcut denge" durumuna dönüşebileceğinden, "değişim" ve "değişimin yönetilebilmesi" olguları geçici bir heves ya da moda olarak görülmemelidir. Tam aksine, tüm sistemler için (birey, örgüt ya da toplum) yaşam boyu süren bir gerekliliktir ve bu gerekliliğin yeterince karşılanamaması yaşamsal bir tehdit oluşturabilir (Kılınç, 2001: 1; Robbins ve diğ., 2013: 203).

Literatürde en çok bahsedilen ve çeşitli araştırmalara konu olan bir diğer örgütsel değişim süreci modeli ise John P. Kotter'a aittir. Büyük ve küçük, çeşitli ülkelerde kurulu olan, çökmek üzere olan ve iyi kazanan 100'den fazla işletmeyi izleyen Kotter, bu işletmelerin hemen hemen hepsinin temel amacının yeni ve daha zorlayıcı bir piyasa ortamıyla başa çıkmalarına yardımcı olacak için köklü değişiklikler gerçekleştirmek istemeleri olduğunu ileri sürmektedir (Kotter, 2013: 7). Değişim sürecinde olan 100'den fazla farklı örgüt ile yaptığı görüşmeler sonrasında Kotter, ilk olarak 1995 yılında Harvard Business Review dergisinde yayımlandığı "*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*" başlıklı makalesinde, örgütlerini başarılı bir şekilde dönüştüren liderlerin 8 şeyi doğru biçimde ve doğru sırada yaptığını ortaya koymuştur. Kotter'ın örgütsel değişim için tanımladığı bu sekiz aşamalı bir süreç Şekil 1'deki gibidir.

Şekil 1: Kotter'ın 8 Aşamalı Örgütsel Değişim Modeli



Kaynak: Kotter, 2013: 8

## DEĞİŞİM LİDERLİĞİ

Günümüzde eski yönetim, organizasyon ve liderlik yolları artık etkili olarak kabul edilmemekte ve örgütsel değişim, öğrenme ve inovasyon kavramları ise bütün örgütlerin etrafını sarmış durumdadır. Örgütler geleneksel yollarla artık faaliyet gösterememekte; kaliteyi iyileştirmek, müşterilere daha iyi hizmet sunmak ve kıt kaynakların doğru dağıtımını yapmak için yeni sistemler, hizmetler ve teknolojiyle birlikte değişim için yeniden yapılanmak ve fırsatlar araştırmak zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla şu anki çevrede, daha az çalkantılı zamanlarda yeterli olan liderlik becerilerinden daha farklı becerilere ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir (Pearlmutter, 1998: 23; Wallin, 2010: 5).

Örgütler genel olarak incelendiğinde; örgütsel süreçleri önemli ölçüde etkileyen ve şekillendiren, aynı zamanda da bu süreçlerden etkilenen iki önemli aktör ile karşılaşmaktadır. Bunlar, liderler ve yöneticilerdir. Bu aktörler değişim zamanlarında etkin rol oynayarak örgütlerinin kaderlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedirler (Çapraz, 2014: 34). Kolayca yönetilebilecek bir süreç olmayan değişim; bir taraftan etkili bir yönetim gerektirirken, diğer taraftan daha da önemlisi hassas insan unsurlarıyla katı iş eylemlerini bütünleştirebilen üstün bir liderlik gerektirmektedir (Joiner, 1987: 1; Aitken ve Higgs, 2010: 4; Gill, 2011: 22). Çünkü değişim sürecindeki sorunların üstesinden gelinememesinin esas sebebi olarak; değişimin kötü bir şekilde yönetilmesi değil, değişime etkili bir şekilde liderlik edilememesi gösterilmektedir (Gill, 2003: 307). Bu durum Amerikan Yönetim Derneği'nin 1994 yılında yapmış olduğu bir araştırmayla da kanıtlanmıştır. Araştırma sonucunda, başarılı değişimin anahtarlarından ilki ve en önemlisi liderlik olarak bulunmuştur (Gill, 2003: 309). Benzer şekilde Annison (1994: 1) da; durağanlık zamanlarında her zaman yapılan işleri yapmaya devam ederek başarılı olunabileceğini ve bu zamanlarda odağın yönetim ve o anki durumu sürdürmek olduğunu, ancak değişim zamanlarındaki odağın ise yapılan işleri değiştirmek ve liderlik olduğunu belirtmiştir.

Kouzes ve Posner (1995: 28); örgütsel değişime liderlik etmek için “bir dağa tırmanmak” metaforunun çok uygun olduğunu, “dağın zirvesi”nin ise vizyon olarak düşünülebileceğini ifade etmektedir. Vardar (2001: 82) ise; bir örgütte değişimi başlatacak, organize edecek ve takıma kaptanlık edecek kişinin normal bir yönetici ya da liderden farklı özelliklere sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, gerekli olan liderlik tarzının ise *değişim liderliği* olduğu belirtilmektedir. Değişim liderliği; bir taraftan değişime direnci azaltırken, diğer taraftan değişimin içeriden kabul edilmesini sağlamak için yürütülen değişimin insani yönlerini vurgulayan bir dizi prensip, teknik veya faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla değişim liderliği, değişimi hep beraber oluşturan liderler ve çalışanlar arasındaki iş birliği olarak düşünülebilir (Griffith-Copper ve King, 2007: 14). Herold ve diğ. (2008: 346)'ne göre değişim liderliği, belirli bir değişim durumuyla karşı karşıya kalan liderlerin neler yapması gerektiğine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Wallin (2010: 11)'e göre ise; bir taraftan takımın güçlü yönleri üzerine inşa edilip değişimi onaylayıp sürdürürken, diğer taraftan geleceği tahmin eden, iç ve dış çevreyi analiz eden, hesap verebilirliği sağlamak için doğru ve zamanında bilgiyle eylemde bulunan liderliktir. Bir başka tanıma göre ise değişim liderliği, spesifik bir değişim girişimi için liderin (ya da liderlik takımının) takındığı yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Farkas, 2013: 17).

Değişim liderleri; örgütlerini mevcut çevreye uyarlamak için mücadele eden, çalışanlarına güven duygusu sağlamak için istikrarı garanti eden ve aynı zamanda gelecekteki çevreye hazırlıklı olabilmek için değişimi teşvik eden kişilerdir. Bu durum literatürde *liderlik paradoksu* olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlar istikrar istediğinde değişim liderlerinin değişimi teşvik etme görevi zorlaşmaktadır. Çalışanlar örgütün “hareketsiz” olduğu bir zaman periyodu isterler, ancak dış çevre sürekli olarak değişmeye devam etmektedir. Bir örgütte değişim liderinin görevi; çalışanların amaç,

kimlik ve uzmanlığını gerekli örgütsel değişim ile uyumlaştırmak için mücadele etmektir (Moran ve Brightman, 2000: 68).

Değişim liderleri; değişim hareketinin ilk hızı kazanmasında, uygulanmasında, koordinasyonunun sağlanmasında ve denetim aşamasında motive edici gücüne ihtiyaç duyulan kişilerdir (Vardar, 2001: 81). Bu kişiler aynı zamanda; değişimi tahmin edebilen, çevreyi analiz edebilen, kararlı ve işbirlikçi bir şekilde hareket edebilen ve değişimin değerini görebilen liderlerdir (Wallin, 2010: 5). Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanların sadece değişim liderleri olduğunu belirten Drucker (2014: 87-88) bu liderlerin; değişimi fırsat olarak gören, değişimi arayan, doğru değişimleri bulmayı ve bu değişimlerin örgüt içinde ve dışında nasıl verimli kılınacağını bilen, hem halen yapılmakta olan şeyleri değiştirme hem de yepyeni, farklı şeyler yapma istek ve becerisi olan kişiler olduğunu ileri sürmektedir. Değişim liderleri çalışanların değişim sürecine katıldığı, kendilerini yeni fikirlere ve kavramlara açabildikleri, eski varsayımları sorgulayabildikleri, yeni varsayımları benimseyebildikleri bir çevre yaratmak ve çalışanların düşmanlığının ve değişime dirençlerinin üstesinden gelmek zorundadırlar. Değişim liderleri istikrar ve değişim arasında denge kurmaya çalıştıklarının farkındadırlar. Bu denge; örgütler hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için hazır olmak zorunda iken, çalışanlar düzen ve istikrar istedikleri için oluşturulması zor ve hassas bir dengedir (Moran ve Brightman, 2000: 69).

Caldwell (2003: 285), örgütlerde değişimi başlatan ve destekleyen değişim liderlerinin rollerinin geleneksel yönetsel rollerin karşıtı olduğunu ifade etmektedir. Ona göre, yöneticiler (özellikle orta kademe yöneticiler); değişim yaratma ve yönetme konusunda esas olan esneklik, risk alma ve yeni fikirlere açıklık açısından yetersizdirler. Çünkü yöneticiler; yenilikçilikten ziyade, mevcut kurallara uyum sağlayan (kontrol odaklı, vizyondan yoksun olan ve risk almaya istekli olmayan) kişilerdir. Caldwell, değişime liderlik etme ve değişimi yönetme rollerini karakterize eden özellikleri belirlemek için 10 değişim uzmanıyla yapmış olduğu görüşme sonrasında; bu iki rolün özelliklerinin farklı, ancak tamamlayıcı olduğunu bulmuştur. Caldwell bu çalışmada özellikle risk alma, belirsizlikle başa çıkma yeteneği ve yeni fikirlere açık olma da dâhil olmak üzere çeşitli niteliklerin değişim liderleri ile ilişkilendirilebileceğini tespit etmiştir.

Bruhn (2004: 133)'a göre ise, değişimi yönetmenin ya da değişime liderlik etmenin herhangi bir formülü yoktur. Ona göre; değişime liderlik etmek bilimden çok bir sanattır, sadece bir liderin tarzı ya da kişiliği ile ilgili değildir, değişimin nasıl oluşturulacağı ve değişimi en iyi şekilde gerçekleştirmek için örgütün bütün kaynaklarını harekete geçirmek konusunda liderin felsefesidir. Değişimi yönetmek ise; örgütteki istikrarı sürdürmek, istenmeyen ve beklenmeyen değişim etkilerine odaklanmak anlamına gelmektedir. Değişim fethedilebilecek, alt edilebilecek ya da önlenilecek bir şey değildir. Değişim liderlerini değişim yöneticilerinden ayıran özellikler daha ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (bkz. Tablo 1).

Değişim liderliği genel olarak dört boyuta sahiptir. Bunlar (Gill, 2003: 311-312):

- *Entelektüel/bilişsel boyut:* Etkili liderlik; bilgiyi algılamak, anlamak ve bir mantığa oturtmak, olasılıkları tahmin etmek, sezgileri kullanmak, yargılarda bulunmak, problemleri çözmek ve kararlar almak için entelektüel ya da bilişsel yetenekleri gerektirmektedir. Bu yetenekler vizyon, misyon, paylaşılan değerler ve stratejileri beraberinde getirmektedir.
- *Ruhsal boyut:* Liderliğin manevi boyutu; insanların neyi aradıkları ve ne yaptıkları konusunda harekete geçiren anlamlı ve değer duygusu arzusu ile ilgilidir. Bu anlamlı ve değer duygusu vizyon ve paylaşılan değerlere dayanmaktadır. Günümüzde insanlar iş yaşamlarında anlam ve amaç aramaktadırlar. Bunu bulduklarında ise örgütün misyonuna ortak olurlar ve onu

gerçekleştirmeye çalışırlar. Bugün liderlik sadece para kazanmak değildir, aynı zamanda anlam kazanmaktır. Etkili liderlik, insanların ruhunu kazanmakla ilgilidir.

• *Duygusal boyut:* Etkili liderlik aynı zamanda gelişmiş bir duygusal zeka gerektirmektedir. Duygusal zeka; diğer insanları anlama, öz kontrol ve özgüven sergileme ve diğer insanlara uygun yollarla cevap verme yeteneğiyle ilgilidir. Duygusal olarak zeki olan liderler pozisyona dayalı güç ya da otoriteden ziyade kişisel güçlerini kullanırlar. Bilişsel ve ruhsal zekaya ek olarak duygusal zeka; vizyon, misyon ve stratejilerin takibini destekleyen paylaşılan değerleri belirleme ve teşvik etme ve insanları güçlendirme ve onlara ilham verme konusunda kilit önem taşımaktadır. Duygusal olarak zeki olan liderler insanların kalbini kazanırlar.

• *Davranışsal boyut:* Liderliğin gerektirdiği davranışsal yetenekler bir taraftan duyguları kullanmayı ve onlara cevap vermeyi kapsarken (örneğin beden dili aracılığıyla); diğer taraftan yazma, konuşma ve dinleme aracılığıyla diğer yollarla da iletişim kurmayı içermektedir. İletişim; örgütün yaşaması için gerekli kan, örgütün içindeki değişimin de oksijeni olarak görülebilir.

**Tablo 1:** Değişim Liderlerini Değişim Yöneticilerinden Ayıran Özellikler

Değişim Liderleri	Değişim Yöneticileri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üyelerin örgütün en büyük varlığı olduğuna inanırlar. Gelenekleri ve bürokrasiyi en büyük engeller olarak görürler. Değişimin planlanması sürecine bütün personelin katılımını teşvik ederler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemlerin temel kaynağının insanlar olduğunu düşünürler. Değişimin planlanması ve uygulanmasını üst yönetimin sorumluluğunda görürler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişim yaratırken örgüt kültürünü korurlar. Çünkü kültür ve misyon örgütlerin kuzey yıldızları gibidirler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem çözüme üzerine odaklanırlar. Kültür ve misyonu cepte görürler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Değişimi aşamalı olarak uygularlar, ancak örgütün bütünü için değişim hakkında önceden eksiksiz bir plan oluştururlar. Değişim liderleri, değişimdeki arzu edilen amaçlar hakkında ya da değişimi nasıl uygulayacakları hakkında sır saklamazlar. Üyelerin değişimin mantığını anladıklarında değişimi daha kolay kabul edeceklerine, destekleyeceklerine ve kolaylaştırabileceklerine inanırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel problemleri değişim için bariyer olarak görürler, problemler kendilerini göstermedikçe üstlerine eğilmezler. Bilgi konusunda daha koruyucudurlar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün değişim planı için sorumluluk üstlenirler, detaylar konusunda yetki devrederek değişimin uygulanmasını takip ve rehberlik ederler. Hiçbir lider örgütü tek başına başarılı yapamaz. Bir planı gerçekleştirmek için bütün örgütün katılımı gereklidir. Değişim liderleri adalet, doğruluk ve odak sağlayarak değişimin uygulanmasındaki kendi katılımlarını sınırlandırır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgüt şeması aracılığıyla problem ve değişimi yönetirler, yöneticiler aracılığıyla değişim sorunları ile baş ederler. Uzun dönemli bir plan uygulanmadan önce değişim için bütün bariyerlerin kaldırılmasını isterler. Onlara göre problemleri çözmek ve örgütü değişim için hazırlamak çoğunlukla zaman alıcıdır.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütün yaşam döngüsü aşamalarında uygun değişim stratejileri uygularlar. Örgütler yaşam döngülerinde buldukları aşamaya göre değişim için farklı stratejiler benimseyebilirler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örgütsel birimlerdeki problemleri yönetirler.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizyonlarını gerçekçi ve uyarlanabilir şekilde tutarlar. Yaratıcı değişim liderleri vizyonlarını asla terk etmezler, onların canlı kalmasını ve başarılması için ufak düzeltmeler yaparlar. Yaratıcı değişim liderleri örgütleri için iyimser, enerjik ve heyecanlı bir atmosfer oluştururlar. Değişim liderleri ne olabileceği konusunda hayal kuranlardır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir vizyondan ziyade kısa süreli amaçlara odaklanırlar. Örgütte değişim aracılığıyla tutarsızlık yaratmak yerine tutarlılık sağlamaya odaklanırlar. Vizyonlar nedeniyle çoğu zaman rahatsızdırlar, çünkü vizyonlar stratejik plan olana kadar değişken, belirsiz, ölçülemez ve yönetilemezdir. Ne olduğuyla ilgilenen realistlerdir.</li> </ul>

**Kaynak:** Bruhn, 2004: 133-135



Literatürde değişim liderlerinin çeşitli özellikleri olduğundan bahsedilmektedir. Örneğin; Mendez-Morse (1992: 16) değişim liderlerinin; çalışanlarıyla paylaştıkları bir vizyonları olduğunu, örgütteki personele değer verdiklerini, proaktif olduklarını, risk aldıklarını, müşterilerin çıkar ve ihtiyaçlarındaki değişikliklerin farkında olduklarını, değişim ihtiyacını öngörebildiklerini ve statükoyu sorguladıklarını ileri sürmektedir. Kanter (1999: 16-17) ise değişim konusunda yetenekli olan örgütlerin üç anahtar özelliği paylaştıklarından ve bu özelliklerin her birinin de liderler için özel bir rol olduğundan bahsetmektedir. Bu özellikler; yenilik gerçekleştirmek için hayal gücüne sahip olmak, yeniliği uygulamak için profesyonellik ve işbirliğine açık olmak şeklindedir. Bunların olmadığı örgütlerde liderler değişime karşı savunmaya geçerler ve etkili olmayan bir şekilde tepki gösterirler. Dolayısıyla da değişimleri genellikle bir fırsat olarak değil, bir tehdit olarak görürlür. Moran ve Brightman (2000: 68) ise etkili değişim liderlerinin şu özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır:

- Değişimi, bireyler üzerindeki etkilerinin yanı sıra bütün bir örgüt açısından bir çerçeveye oturturlar. Çalışanların kendilerini yeni örgütsel değişimle uyumlaştırmaları için mücadele ederler ve gerekli kaynakları sağlarlar.
- Değişim örgüt kültüründe kök salarken çalışanların yeni değişimi test etmelerini, öneriler oluşturmalarını ve yeni faaliyet yolları denemelerini sağlayacak bir atmosfer yaratırlar.
- Değişim çabalarına her kelime ve eylemleriyle liderlik ederler. Örgüt için rol modeldirler. Değişim liderleri değişim için ikna edici ve haklı çıkarıcı nedenler oluşturma ve aynı zamanda potansiyel direnç kaynaklarını belirleme ve üstesinden gelme sorumluluğuna sahiptirler.
- Değişimi bir gerçekliğe dönüştürecek sürekli bir adanmışlık sergilerler. Sonuç ve başarı odaklıdır, başarısızlığın nedenlerini analiz ederler ve çalışanları sürekli olarak tekrar denemeleri konusunda cesaretlendirirler.
- Değişimin kim, ne, ne zaman, nerede, niçin ve nasılımı açıklamak için örgütteki bireyler ve gruplarla etkileşim halindedirler. Değişim liderleri gerekli değişimi haklı çıkarmak, mücadeleyi teşvik etmek ve soruları cevaplandırmak için diğerleriyle etkileşime geçmeyi sağlayan her fırsattan faydalanırlar.

Benzer şekilde Tager (2004: 6-7) de yürütmüş olduğu bir değişim liderliği çalışmayı sonrasında; bir vizyona sahip olma, motivasyon yaratma, güven aşılama, bir yön belirleme, kaynak sağlama unsurlarının değişim liderliğinin belirleyicileri olduğunu ve iyi bir değişim liderinin aynı zamanda iletişim, destek, açıklık, empati ve esneklik sağlaması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Anderson ve Ackerman Anderson (2010: 5) değişim girişiminin başarıyla sonuçlanmasının en önemli belirleyicisi olarak değişim liderinin zekâsı ve tarzını göstermektedir. Değişim liderlerinin entelektüel zekânın yanı sıra çabuk kavrayan, sezgileri kuvvetli ve çabuk cevap verebilen kişiler olması, diğer bir deyişle duygusal zekalarının yüksek olması gerekmektedir. Özellikle değişime çabuk yanıt verebilmek ve değişimi uygulayıp sürdürebilmek bugünkü değişim liderleri için gerekli olan en özel yetenek ve becerilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Wallin, 2010: 6-9; Puccio ve diğ., 2011: 5).

Wallin (2010: 7-8)'e göre ise, değişim liderliği dört esas özelliği bünyesinde barındırmakta ve bunlara değişim liderinin dört A'sı (Anticipate, Analyze, Act, Affirm) adını vermektedir. İlk olarak, değişim lideri *öngörüde bulunur*. Değişim lideri vizyoner ve ileri görüşlüdür. Tutucu bir şekilde düşünmekten ya da eylemde bulunmaktan sakınır. İkinci olarak, değişim lideri karar vereceği konular hakkında güvenilir bilgi toplamak için sürekli olarak örgütün iç ve dış çevresini *analiz eder*. O andan en iyi şekilde yararlanmak için stratejik ve taktik planlarla meşgul olur. Üçüncü olarak, değişim lideri *eylemde bulunur*. Eylemler; kapsamlı, iş birliği ve aynı zamanda ani ve kesin sonuca götüren eylemlerdir. Son olarak, değişim lideri *onaylar*. Bir vizyona, plana ve

eyleme sahip olmak yeterli değildir. Eylem uygulandığında değişimi değerlendirmek ve onaylamak için sürekli olarak dikkat gösterilmelidir.

Al Mazam (2011: 15-27) değişim liderlerinin; vizyon ve değerleri çalışanlarıyla paylaşan, değişim girişimi için açık amaçlar ortaya koyan, çalışanların en önemli kaynak olduğunu bilen ve çalışanların çabalarını ve başarılarının farkında olan, proaktif olan, statükoyu sorgulayarak değişim ihtiyacını tahmin edebilen, yaşam boyu öğrenmeye inanan, planlanan değişim hakkında çalışanlarıyla arasında güven ortamı yaratan ve onlarla etkili iletişim kurabilen, özellikle değişime direnç gösterme eğilimi yüksek olan çalışanları değişimin planlanması ve uygulanmasına dahil eden kişiler olması gerektiğini ileri sürmektedir.

Drucker (2014: 88-98) ise değişim liderlerinin geliştirmeye ihtiyaç duydukları üç politikanın varlığından bahsetmektedir. Bu politikalardan ilki *dünü terk etmektir*. Buna göre, artık hiçbir katkısı olmayan ve sonuç vermeyen kaynakları serbest bırakmak gerekir. Çünkü dünü terk etmeden yarın yaratılamaz. Dünü sürdürmek daima örgütün en nadir ve en değerli kaynaklarını ve hepsinden de önemlisi en yetenekli insanlarını sonuç vermeyen işlere iter. Değişim lideri her ürünü, her süreci, her pazarı, her dağıtım kanalını, her müşteri ve son kullanıcıyı ömür açısından denemeye tabi tutar. Eğer bir ürünün, pazarın veya sürecin “birkaç yıllık iyi ömrü varsa” vazgeçmek en doğru karardır. Değişim lideri için ikinci politika *organize iyileştirmedir*. Bir örgütün içe ve dışa dönük yaptığı her şeyin sistematik bir şekilde ve devamlı olarak iyileştirilmeye ihtiyacı vardır. Bunlar; ürün, üretim işlemleri, pazarlama, servis, teknoloji, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, bilginin kullanımı olabilir. Değişim liderinin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu üçüncü politika ise *başarıdan yararlanmaktır*. Buna göre başarılı değişim için ilk ve genellikle de en iyi fırsat, kişinin kendi başarılarından yararlanması ve bu başarılarının üzerine yenilerini eklemesidir.

## SAĞLIK KURUMLARINDA DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM LİDERLİĞİ

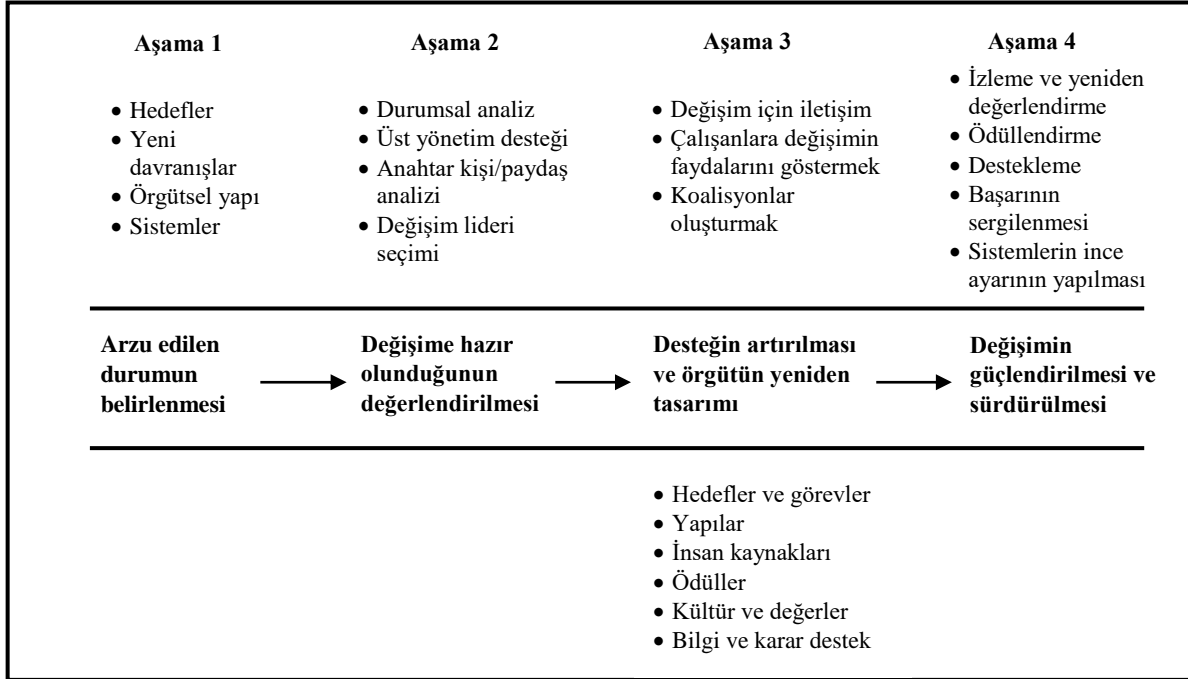
Günümüzde pek çok ülkede en büyük endüstrilerden birisini oluşturan sağlık sektörünün karşı karşıya kaldığı sorunların başında, meydana gelen hızlı değişimlere ayak uydurmak için kurum içerisinde değişime duyulan ihtiyaç gelmektedir. Gerek teknolojik, gerek demografik, gerekse de hukuki bazda yaşanan değişiklikler diğer endüstrilere nazaran sağlık sektörünü daha hızlı ve radikal bir şekilde etkilemekte ve bir kurum için temel bir gereklilik olan “tüketicilerin ihtiyaçlarını gerçekten karşılama”yı daha da zorlaştırmaktadır (Speziale, 2015: A3).

Değişim süreci bütün endüstrilerdeki örgütler için oldukça karmaşık bir süreç olmasına rağmen; son zamanlarda pek çok ülkede yüksek kalitede hizmet sunumu, artan etkinlik ve maliyet azaltma ihtiyacı nedeniyle ciddi bir yeniden yapılanma süreci içerisine giren sağlık sektörü için örgütsel değişimin çok daha karmaşık olduğu ve sağlık kurumları yöneticilerinin bu süreçte çok daha fazla zorlukla karşı karşıya kaldıkları ifade edilmektedir (Golden, 2006: 11; Salmela, Eriksson ve Fagerström, 2012: 4223). Bu zorluklardan ilki, çok farklı profesyonel meslek grubunun (hekimler, hemşireler, eczacılar, sağlık yöneticileri gibi) ve paydaşın (hastalar ve devlet gibi) bulunması ve bu kişilerin çıkarlarının, bakış açılarının ve zaman tercihlerinin birbirleriyle çatışmasıdır. İkinci zorluk, sağlık kurumlarının birden fazla misyona sahip olmasıdır. Örneğin; sağlık kurumları aynı anda hem topluma sağlık hizmeti sunmak, hem mali açıdan güçlü kalmak hem de toplum içerisinde birincil istihdam sağlayıcı konumunda olmak zorundadırlar. Üçüncü zorluk, hekim ve hemşire gibi meslek gruplarının profesyonel otonomiye değer vermeleri ve bu meslek gruplarındaki çalışanların kararlarının sağlık harcamalarının önemli bir kısmını belirliyor olmasıdır. Dördüncü zorluk ise, sağlık kurumlarında değişim sürecini yönetmek için gerekli olan bilginin yetersiz olmasıdır (Golden, 2006: 10-11). Tüm bu zorluklar doğası gereği zorlu ve hassas bir süreç olan örgütsel değişimin sağlık kurumlarında gerçekleştirilmesini daha da zor bir hale getirmektedir.

Şimdiye kadar tasarlanmış ve yönetimi en karmaşık örgüt formu olarak nitelendirilen sağlık kurumları (Drucker, 2012: 83) çok sayıda farklı kişi ve kurumla sürekli bir iletişim ve etkileşim içinde faaliyet göstermek zorundadırlar. Bu nedenle gerek iç çevre, gerek hizmet çevresi, gerekse de genel çevre faktörlerinde meydana gelebilecek herhangi bir küçük değişiklik sağlık kurumunun faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmekte ve örgütsel anlamda ciddi değişimleri gerekli kılabilir. Bu kapsamda sağlık kurumları yöneticilerinin faaliyette buldukları pazarda güçlü bir konuma sahip olup varlıklarını sürdürebilmek amacıyla, gerekli değişiklikleri örgütlerinde dikkatli bir şekilde başlatıp gerçekleştirmesi için değişim liderliği tarzını benimsemeleri oldukça önemlidir.

Sağlık kurumu liderleri için dört aşamalı bir örgütsel değişim süreci önerilmektedir (bkz. Şekil 2; Golden, 2006: 11-18). Bu sürecin ilk aşaması, *arzu edilen durumun belirlenmesidir*. Bu aşamada sağlık kurumu liderinin örgütte bir performans açığı fark ederek değişim ile ilgili ilk düşüncelerinin ortaya çıktığı aşamadır. Performans açığı, mevcuttaki gerçek performans ile beklentiler arasında farklılığı ifade etmektedir. Çoğu durumda bu açık, kötü yönetimden değil, örgütün daha iyi olmasına olanak sağlayan stratejik veya teknik fırsatların ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Arzu edilen yeni bir duruma ulaşmak bir yolculuğa benzetilebilir, ancak oldukça büyük ve karmaşık olan sağlık kurumlarında bu yolculuk beklenmedik şekilde değişebilmektedir. Bu nedenle değişim liderinin bu yolculuk için hazırlıklı olması ve değişim planından ayrılmanın gerekli olduğu durumlarda, arzu edilen durumu her zaman göz önünde bulundurması ve bu durumun herkes için net olmasını sağlaması gerekmektedir. İkinci aşama, *değişime hazır olduğunun değerlendirilmesidir*. Amaçlar net olarak anlaşıldıktan sonra sıra örgütün değişime hazır olup olmadığının değerlendirilmesine gelmektedir. Bu aşama kapsamlı bir durumsal analizle başlamaktadır. Bu analizle; değişimden etkilenecek kişiler tarafından değişim ihtiyacının kabul edilip edilmediği, diğer değişim programlarının üst yönetimin ilgisi ve kaynaklar konusunda rekabet edip etmediği, örgütün performans açığını kapatmak için yeni kabiliyetler geliştirmek zorunda olup olmayacağı ve örgütün geçmişinde çalışanların değişim lehine ya da aleyhine bir yatkınlığı veya daha genel olarak değişim liderinin bu konuda öğrenmesi gereken durumların olup olmadığının belirlenmesini içermektedir. Bu kapsamda bu analizde; “Değişimden etkilenecek muhtemel bireyler, klinisyenler, diğer profesyonel gruplar ve departmanlar kimlerdir?”, “Bu kişiler değişimi destekliyorlar mı, yoksa değişime karşılar mı?”, “Değişimin ne yapacağını ya da ne yapmayacağını görmek istiyorlar?” ve “Değişimin gerçekleşmesi ya da değişimden vazgeçme konusunda kimler daha etkili ve güçlüdür?” soruları cevaplanmaktadır.

Şekil 2. Sağlık Kurumları İçin Değişim Süreci



**Kaynak:** Golden, 2006: 12

Üçüncü aşama, *desteğin artırılması ve örgütün yeniden tasarımıdır*. Desteğin artırılması, değişim programının yüksek hıza geçtiği noktada devreye girmektedir. Bu aşamaya kadar çalışmaların çoğu sahnenin arkasında yürütülmüşken, artık değişim liderleri ile bu değişimden etkilenecek kişiler arasında daha fazla etkileşime ihtiyaç duyulmaktadır. Desteğin artırılması ya da bir diğer ifadeyle değişime karşıtlığın azaltılması aşamasının merkezinde iletişim süreci yer almaktadır. Değişimin etkili olduğu örgütlerde, değişim liderlerinin iletişim konusunda sahip oldukları iki ortak özellik bulunmaktadır. Bunlar; üst yönetim tarafından desteklenen değişim liderlerinin değişimin amaçları ve yolları hakkında tutarlı bir mesaj oluşturması ve bu mesajın birden çok ortamda en iyi şekilde iletilmesini sağlamasıdır. Bu aşamada ayrıca değişim liderlerinin örgütün yeniden tasarımına odaklanması, bir diğer ifadeyle örgütün değişimi destekleyecek şekilde yeterince hazır olduğundan emin olması gerekmektedir. Dördüncü aşama, *değişimin güçlendirilmesi ve sürdürülmesidir*. En başarılı değişim liderleri bile üçüncü aşamanın sonunda çalışmalarının başarılı olduğunu söylemekten kaçınırlar. Değişim programları sürdürülebilir nitelikteyse dördüncü aşamaya taşınmalıdır. Bu aşama; performansın izlenmesi, başarıların sergilenmesi, destekleyenlerin ödüllendirilmesi, değişimle ilişkili kayıpların belirlenmesi ve desteklenmesi, yeni bilgiler ve fırsatlar ışığında hedeflerin yeniden değerlendirilmesi ve yeniden uyarlanmış sistemlerin ince ayarının yapılması konusunda çabaları içermektedir. Dördüncü aşama, hem değişim sürecini (Değişim farklı şekilde mi uygulanmalıydı?, Daha hızlı mı uygulanmalıydı? Daha az ya da daha fazla kaynakla mı uygulanmalıydı?) hem de değişimin kendisini (Uygulanan değişim en doğru değişim miydi?) iyice düşünme zamanıdır (Golden, 2006: 14-18).

Değişim, sağlık kurumları liderlerinin faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle sağlık kurumlarında da örgütsel değişim sürecinin başlatılıp sürdürülmesinde değişim liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Gerekli değişimleri başarılı bir şekilde uygulayan sağlık kurumları liderlerinin bu sayede; hizmet sunum kalitesini ve dolayısıyla memnuniyet oranlarını artıracabilecekleri ve aynı zamanda performanslarını da iyileştirebilecekleri ifade edilebilir.

## SONUÇ

Örgütsel değişim bütün örgütler için oldukça zorlu ve hassas bir süreçtir. Mevcut durum kötü olsa bile onu devam ettirmek çoğu çalışanın ya da yöneticinin istediği bir durumdur. Çünkü örgütsel değişim alışkanlıkların ve iş yapma biçimlerinin terk edilmesi, rollerin ve konumların değişime uğraması anlamına gelmektedir. Ancak değişim hiçbir zaman tam anlamıyla kötü değildir, sadece etkili bir şekilde liderlik edilemeyen ve dolayısıyla kötü sonuçlar doğuran değişim vardır. Etkili bir şekilde liderlik edilen örgütsel değişimler ise; yapılan işleri kolaylaştırarak ve çalışanların da tatmin olmalarına yardımcı olarak müşterilere daha iyi hizmet sunulmasına katkıda bulunabilir.

Liderlik kavramı; örgütsel değişimlerin başlatılmasında, gerçekleştirilmesinde ve sürdürülmesinde her zaman gerekli bir unsur olarak kabul edilmiştir. Ancak söz konusu değişimlerin başarılı bir şekilde yönlendirilebilmesi için geleneksel liderlik yaklaşımlarının dışında farklı özelliklere sahip güçlü liderlerin varlığı büyük bir önem taşımaktadır. Değişim liderleri olarak adlandırılan bu liderler; örgütün iç ve dış çevresini dikkatli bir şekilde analiz edebilen, değişimi öngörebilen ve fırsata çevirebilen, değişim gerçekleşirken ortaya çıkan zorlukları minimize edebilen, değişime direnç gösteren çalışanların dirençlerini azaltabilen ve onları da değişim sürecine dâhil edebilen, yaşam boyu öğrenmeyi teşvik eden, etkili iletişimin gücüne inanan, vizyoner kişilerdir. Değişimin hızını ve önemini kaybetmediği ve kaybetmeyeceği iş dünyasında değişim liderlerine ve değişim liderliği takımına sahip olan örgütlerin hayatta kalıp başarılı olabileceği apaçık bir gerçektir. Özellikle pek çok ülkede yoğun değişim süreci içerisinde olan sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için değişim liderlerinin önemli stratejik kaynaklar arasında yer aldığı söylenebilir. Bu liderlerin hem değişim sürecine hem de sağlık sonuçlarına sağlayacağı olumlu katkıların sağlık sektörü için oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aitken, P. and Higgs, M. (2010). *Developing Change Leaders: The Principles and Practices of Change Leadership Development*. New York, USA: Taylor & Francis Ltd.
- Al Mazam, F. M. A. K. (2011). "Characteristic of Leaders of Change for Principals in Al Ain Schools, The United Arab Emirates", Master Thesis, United Arab Emirates University Faculty of Education.
- Anderson, D. and Ackerman Anderson, L. (2010). *How Command and Control as a Change Leadership Style Causes Transformational Change Efforts to Fail*. Durango, CO: Being First Inc.
- Annison, M. (1994). Leadership. *Westrend Letter*, June, 1-4.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bruhn, J. G. (2004). Leaders Who Create Change and Those Who Manage It. *The Health Care Manager*, 23(2), 132-140.
- Caldwell, R. (2003), "Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary?", *Leadership & Organization Development*, 24(5), 285-293.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 5 Sayı/Issue : 2 Yıl/Year : 2019 ISSN -2149-6161

- Çapraz, B. (2014). Değişim Kitabı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Drucker, (2012). Managing in the Next Society. USA: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (2014). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları (4. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.
- Farkas, M. G. (2013). Building and Sustaining a Culture of Assessment: Best Practices for Change Leadership. *Reference Services Review*, 41(1), 13-31.
- Gill, R. (2003). Change Management or Change Leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Gill, R. (2011). Theory and Practice of Leadership (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oak, California: Sage Publications Inc.
- Golden, B. (2006). Transforming Healthcare Organizations. *Healthcare Quarterly*, 10, 10-19.
- Griffith-Cooper, B. and King, K. (2007). The Partnership between Project Management and Organizational Change: Integrating Change Management with Change Leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14-20.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. and Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Joiner Jr., C. W. (1987). Leadership for Change. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Kanter, R. M. (1985). Managing the Human Side of Change. *Management Review*, April, 52-56.
- Kanter, R. M. (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. *Leader to Leader*, Summer, 15-22.
- Kılınç, T. (2001) Değişimi Kim Yönetmeli?. *Executive Excellence*, 5(49), 1-3.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kotter, J. P. (2013). Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?. M. İnan (Çev.). *Değişim*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1995). Leadership is Everyone's Business and Other Lessons from over a Dozen Years of Leadership Research. *The Organization Development Network*, 27(1), 25-34.
- Kruppan, C. M., Dunlap, N. E. and Waldrum, M. R. (2016). *Operations Management in Healthcare: Strategy and Practice*. New York: Springer Publishing Company.
- Manion, J. (2005). From Management to Leadership (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

- Mendez-Morse, S. (1992). Leadership Characteristics that Facilitate School Change. Austin, Texas: Southwest Educational Development Laboratory.
- Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2000). Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Olkun, S. (1996). Örgütsel Değişimin Yönetimi: Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 565-574.
- Öztürk, A. (1998). Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme. Adana: Nobel Kitabevi.
- Pathak, H. (2011). Organizational Change. India: Dorling Kindersley Pvt. Ltd.
- Pearlmutter, S. (1998). Self-Efficacy and Organizational Change Leadership. *Administration in Social Work*, 22(3), 23-38.
- Puccio, G. J., Mance, M. and Murdock, M. C. (2011). Creative Leadership: Skills that Drive Change (2<sup>nd</sup> ed.). USA: Sage Publications Inc.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., and Coulter, M. (2013). Fundamentals of Management (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Liderlik, Değişim ve Yenilik. C. Serinkan (Ed.). *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (1. bs.)*, (s. 63-82). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Salmela, S., Eriksson, K., and Fagerström, L. (2012). Leading Change: A Three-dimensional Model of Nurse Leaders' Main Tasks and Roles During a Change Process. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 423-433.
- Speziale, G. (2015). Strategic Management of a Healthcare Organization: Engagement, Behavioural Indicators, and Clinical Performance. *European Heart Journal Supplements*, 17(suppl\_A), A3-A7.
- Tager, M. J. (2004). What People Really Need from a Change Leader. *Leader to Leader*, Winter, 6-9.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Ülgen, H. (1993). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması (2. bs). İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Vardar, A. (2001). Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Wallin, D. L. (2010). Looking to the Future: Change Leaders for Tomorrow's Community Colleges. *New Directions for Community Colleges*, No: 149, Spring, 5-12.