

## BÖLÜM 15

### LİDERLERİN DEĞİŞİMİ- KÜLTÜR DEĞİŞİMİ

Sevilay ÜNVER<sup>1</sup>

Lider olma ve liderlik son yıllarda çok sık karşımıza çıkan kelimeler. Yazımıza önce lider olmak nedir? sorusu ile başlayalım. Lider kelime olarak Fransızca kökenli “leader” kelimesinden türemiştir ve Türk Dil Kurumu karşılığı olarak önder, şef anlamını taşır (1).

*“Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse.”*

Freud<sup>2</sup>’un tanımında ise lider, insan topluluklarının, kendilerine bir kimlik ve amaç duygusu sağlamak düşüncesiyle gereksinim duydukları kişidir (2). Aslında lider; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama, onları etkileme, harekete geçirme becerisine ve bilgisine sahip, nereye, nasıl gidileceğine dair takipçilerine yol gösteren, hedefleri olan, misyon ve vizyon belirleyebilen, yaratıcılık, önsezi, kavrama, sadakat, dürüstlük, kararlılık, ekip çalışmasına yatkınlık, iletişim yeteneği, problem çözme ve sezgisel düşünme yeteneği, karizma ve ilham gibi özellikleri olan kişidir.

**Liderlik** güven, sevgi, zekâ, cesaret, bilgi ve dinamizmi bir arada kullanabilme becerisidir. Çoğu zaman yöneticilik ile aynı

1 Uzm. Dr., Prof. Dr. Cemil Taşcıoğlu Şehir Hastanesi, Acil Tıp Kliniği

2 Sigmund Freud , Avusturyalı bir nörolog ve psikanalizin kurucusu

zasyonlarını veya topluluklarını en iyi şekilde hayal etmeleri ve bulunmak istedikleri durumu sembolize etmeleri istenilmektedir.

**Dizayn (Design):** Dizayn aşamasında kısa ve uzun vadeli hedefler belirlenerek, örgütü geleceğe taşıyacak sosyal ve teknik altyapı çalışmaları detaylı olarak tasarlanmaktadır. Diğer bir deyişle dizayn, hayallerin gerçekleştirilmesini desteklemek için alınması gereken kararları ifade etmektedir.

**Geleceği yönetme (Destiny):** Geleceği yönetme aşaması keşif, hayal ve dizayn aşamalarında tanımlanan eylemleri ilerletmek için eylem gruplarını planlama ve oluşturma ile ilgilidir. Bu aşamada amaç, tüm sistemin olumlu yönde gelişim kabiliyetini güçlendirmek ve sürdürülmesini sağlamaktır.

Bu modelde örnek olarak “Acilde hasta sevklerinin hızlı yapılabilmesine yönelik” bir amaç için birim içinde bir TES çalışması yapılabilir. Sağlık alanında TES, sorgulama tarzının ilgi çekici olması, yenilikçi fikirleri ortaya çıkarması, kapsayıcı ve iş birliğine dayalı olarak çalışması sayesinde örgütsel gelişimi destekler bir modeldir ancak sonuçların uzun vadede alınması önemli bir dezavantajdır.

## SONUÇ

Bir kurumun başarısındaki en önemli sac ayaklarından biri yönetilme biçimidir. **Kurum kültürü** en tepeden başlayarak inşa edilir. Kültürü belirleyen ve oluşmasını sağlayan kurumların üst yönetimidir. Ekiplerin davranış modelini ve kültürünü belirleyen ise ekiplerin liderleridir.

## KAYNAKLAR

1. Türk Dil Kurumu sözlüğü-tdk.gov.tr
2. Freud, Sigmund. 1921/1985. Grup psikolojisi ve egonun analizi, *Medeniyet, Toplum ve Din* , Cilt. 12
3. Daft, Richard L; 1997;Management, USA: The Dryden Press, Orlando.
4. 2006, The Yale Book of Quotations by Fred R. Shapiro, Section: Eleanor Roo-

- sevelt, Yale University Press, New Haven.
5. Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
  6. Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, JosseyBass, San Francisco.
  7. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco
  8. Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
  9. Shanafelt T, Swensen S. Leadership and Physician Burnout: Using the Annual Review to Reduce Burnout and Promote Engagement. *Am J Med Qual*. 2017 Sep/Oct;32(5):563-565.
  10. Shanafelt TD, Gorringer G, Menaker R, et al. Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clin Proc*. 2015;90:432–440.
  11. Shanafelt T, Trockel M, Rodriguez A, Logan D. Wellness-Centered Leadership: Equipping Health Care Leaders to Cultivate Physician Well-Being and Professional Fulfillment. *Acad Med*. 2021 May 1;96(5):641–651.
  12. Barnes C. Sleep welllead better. *Harv Bus Rev*. 2018;September-October:140–143
  13. Shanafelt TD, West CP, Sloan JA, et al. Career fit and burnout among academic faculty. *Arch Intern Med*. 2009;169:990–995.
  14. Tak HJ, Curlin FA, Yoon JD. Association of intrinsic motivating factors and markers of physician well-being: A national physician survey. *J Gen Intern Med*. 2017;32:739–746.
  15. Swensen S, Kabcenell A, Shanafelt T. Physician-organization collaboration reduces physician burnout and promotes engagement: The Mayo Clinic experience. *J Healthc Manag*. 2016;61:105–127.
  16. Swensen SJ, Shanafelt TD. *Mayo Clinic Strategies to Reduce Burnout: 12 Actions to Create the Ideal Workplace*. 2020. New York, NY: Oxford University Press;
  17. Richer MC, Ritchie J, Marchionni C. Appreciative inquiry in health care. *British Journal of Healthcare Management*. 2010;16(4):164-72
  18. Whitney D. Let's change the subject and change our organization: an appreciative inquiry approach to organization change. *Career Development International* 1998;3(7): 314-9.
  19. Clouder L, King v. What Works? A critique of appreciative inquiry as a research methodology. In *Theory and Method in Higher Education Research* 2015;1:169-90.
  20. F DURUR, C ÇINAR. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Gelişim Aracı Olarak Takdir Edici Sorgulama: Sistematik Derleme. *Türkiye Klinikleri J Health Sci* 5 (3), 571-83
  21. Cooperrider DL, Whitney D. *Appreciative Inquiry: A positive Revolution in Change*. 1st ed. California, USA: Berrett-Koehler publishers; 2005. p.13-6.
  22. Lewis S, passmore J, Cantore. *Appreciative Inquiry for Change Management. Using AI to facilitate Organizational Development*. 1st ed. Londra: Kogan page; 2008. p.58-60.