

# Türkiye'deki İlaç Firması Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma

Bilge SÖZEN ŞAHNE, Sevgi ŞAR

## ÖZET

Organizasyonların zamana ayak uydurabilmeleri ve faaliyet gösterdikleri sektörde rekabet üstünlüğü sağlayarak başarıya ulaşmaları, kendilerini yönetenlerin birer lider olması ve onların davranış ve tutumları ile yakından ilgilidir. Özellikle hayati öneme sahip çıktıkları bulunan sağlık sektörünün bir bileşeni olan ilaç sanayiinde, bu durumun ayrı bir yeri bulunmaktadır.

Başlarda Özellikler Yaklaşımı, *Davranışsal Yaklaşım* ve *Durumsallık Yaklaşımı* çerçevesinde incelenen lider davranışları zaman içerisinde yerini modern yaklaşımlara bırakmıştır. Davranışsal yaklaşım içerisinde yer alan *Ohio Liderlik Çalışmaları*, günümüzde kullanılan *360° Performans Değerlendirme Sisteminin* de temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında geliştirilen ve bu çalışma kapsamında uygulanan ankette yer alan *Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği*, Ergun tarafından Türkçeye de uyarlanmış bir ölçektir. Bu çalışmada, AİFD, İEİS ve

TİSD'e üye olan ve Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç firmalarının yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarını belirleyebilmek için içerisinde bu ölçekle birlikte çeşitli temel bilgilerin alınmasına yönelik soruların bulunduğu bir anket uygulanmıştır.

112 kişinin cevap verdiği anket çalışması incelendiğinde yaş, cinsiyet, meslek, liderlik eğitimi alma durumu açısından katılımcıların liderlik yaklaşımlarında bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, liderliğin sonradan öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir olgu olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak, Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç firmalarının yönetim kademesinde yer alan kişilerin etkili birer lider olabilmesi ve sektörün ilerlemesinin sağlanabilmesi için firmaların bu kişilerin eğitimine gerekli önemi vermesi gerektiği düşünülmektedir. Söz konusu eğitimlerin kapsamının ise fark yaratacak şekilde düzenlenmesinin, amaca ulaşmada temel etken olduğu değerlendirilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** İlaç firması, Lider, Liderlik, Yönetici

BİLGE SÖZEN ŞAHNE\*  
Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi  
Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı

SEVGİ ŞAR  
Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi  
Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı

**Yazı Sorumlusu:**  
BİLGE SÖZEN ŞAHNE  
Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi  
Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Sıhhiye Ankara.  
E-mail: bilgesozen@yahoo.com

\* Bu çalışma, Bilge Sözen Şahne'nin "Türkiye'de Faaliyet Gösteren İlaç Firmalarının Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımları" başlıklı yayımlanmamış doktora tezinden türetilmiştir.

## Giriş

İnsanın temel haklarından olan sağlıklı yaşam hakkı konusunda toplumun bilinçlenmesi ve taleplerinin bu yönde gelişmesi sonucunda, sağlık sektöründeki rekabet artış göstermiştir. Bu sektörünün en önemli bileşenlerinden olan ilaç endüstrisi de bu rekabetin oldukça yüksek olduğu bir alandır. İlaç endüstrisinde faaliyet gösteren şirketler, rekabet üstünlüğünü sağlamak ve talebe cevap verebilmek için kendilerini ileriye taşıyacak, liderlik yapabilecek yöneticilere ihtiyaç duymaktadır (1).

Tarihte toplumun lider algısının devlet yönetimi veya dinle alakalı konularla ilgili olduğu görülse de günümüzde liderlik kavramı çoğunlukla işletmelerle ilgilidir (2).

Ortak amaçlara ulaşmak için çalışan ve mücadele eden kişilerin bir arada, işbirliği ile çalışabilmesi, yönetim sayesinde

gerçekleşebilen bir sistemdir (3). Değişen ve artan talepler doğrultusunda organizasyonların büyümesi ve uzmanlaşması, organizasyon içerisinde koordinasyonun sağlanması ve kalitenin artırılmasına yönelik yönetim sorunlarına neden olmuştur. Bu gibi sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla, liderlik kavramı ön plana çıkmış ve yöneticilerde liderlik özellikleri aranmaya başlanmıştır (4).

Lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki bir süreci tanımlayan liderlik kavramı, işletmelerin yönetim fonksiyonunun bir parçası haline gelmiş durumdadır (5).

Liderlik, "Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" olarak tanımlanır; lider, "Başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi" olarak tanımlanmaktadır (5).

Bütün tanımlarda yer alan ortak noktalar; liderliğin bir süreç olduğu, liderlerin ise birey ve toplulukları etkileyerek yönlendiren kişiler olduklarıdır. Bütün bunlardan dolayı liderlik, yöneticilikten daha farklı bir kavram ve yönetim kademesinde görev alan kişilerde bulunması gereken bir özelliktir (6).

Liderlikle ilgili bütün teori ve yaklaşımların, işe veya kişiye odaklılık temeline dayandığı bilinmektedir (7-11). Geçmişten günümüze kadar pek çok çalışmaya konu olmuş teoriler ve yaklaşımların sınıflandırılmasında farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

Etkililiderliğe yönelik çalışmaların büyük kısmını, davranışların belirlenmesine yönelik çalışmalar oluşturmaktadır (9). Liderin etkililiğine nelerin yol açtığını incelemeye çalışan liderlikte davranışsallıkla ilgili yaklaşımda, sorunlarla nasıl baş edildiği, fırsatların nasıl farkına varıldığı ve baskıların üstesinden nasıl geldiği gibi konular incelenmektedir (12).

*Davranışsal liderlik teorilerinde*, liderin kendisi kadar takipçilerine de yer verilmiş, liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıklarından yola çıkarak liderlik süreci açıklanmaya çalışılmıştır. Davranışsal yaklaşım, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışların başarıyı etkilediği ana fikrine sahiptir (5).

Davranışsal yaklaşım doğrultusunda pek çok teori geliştirilmiştir. Ancak bunlardan öne çıkanlarından bir tanesi *Ohio State Liderlik Çalışmaları*'dir.

Bu çalışmalar, kendisinden sonraki pek çok benzer çalışmanın ve günümüzde kullanılan *360° Performans Değerlendirme Sisteminin* temelini oluşturmaktadır (13). Daha çok liderliğin astların üzerindeki etkileri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır (11). Liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörlerin belirlenmesi amacıyla yürütülen bu çalışmalar sonucunda *Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği (LDBÖ)* ortaya çıkmıştır (5). Bu çalışmada kullanılan söz konusu ölçme aracı, liderlik davranışlarının belirlenmesinde en kayda değer ölçeklerden biri olarak kabul edilmektedir (12, 14, 15).

Küreselleşme ile yaygınlaşan gelişmeler ve değişiklikler, pek çok alanda olduğu gibi sağlık alanında da etkisini göstermiştir

(16). Geçtiğimiz yüzyılda sağlık alanında yaşanan önemli gelişmeler içerisinde, ilaç endüstrisinin insan sağlığının ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesine önemli katkıların olduğu bilinmektedir (17). Sağlık sektöründe, özellikle ilaç kullanımı ile ilgili konularda önde gelen sektörlerden ilaç endüstrisinin bu konuda geliştirici, üretici, pazarlayıcı ve satıcı gibi çeşitli rolleri bulunmaktadır (18).

Son yapılan çalışmalar sağlık sektöründe yönetimin önemini ortaya koyar niteliktedir. Ancak halen ne tür bir yönetimin uygulanması gerektiği ve bu kademelerde görev alarak liderlik yapacak kişilerin ne gibi özellikler taşıması gerektiği tartışma konusu olmaktadır (19).

İlaç sanayii gibi, profesyonelliğin ve bilimselliğin bir arada olduğu işletmelerde, yönetici pozisyonlarında görev yapan kişilerin takım-birey, lider-araştırmacı, bütünlük-heterojenlik gibi çeşitli ikiliklerin üstesinden gelmesi beklenmektedir (20). Dünya çapındaki finansal krizle birlikte ilaç sektöründe de çeşitli sıkıntılar yaşanmaktadır. Bundan 5-10 yıl sonra ilaç sanayiinin ne durumda olacağına ilişkin sorular gündeme gelmektedir (21). Sektördeki rekabetin fazlalığı, yeni ürün geliştirmede yaşanan problemler, çeşitli hükümet politikaları, müşteri beklentileri, pazarlama esnasında yaşanan sıkıntılar, bütçe zorlamaları ve zaman kısıtlılığı gibi zorluklarla baş edebilecek liderlerin ilaç firmalarının yönetim kademelerinde yer alması gerekmektedir (18, 22-24).

Avrupada 6., dünyada ise 14. olan Türkiye İlaç Pazarı, 1990'lardan beri bu alanda faaliyet gösteren uluslararası firmalar için vazgeçilmez olmuştur. Ancak tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ilaç endüstrisinin içerisinde bulunduğu zor durum, önümüzdeki yıllarda bu sektörün yaşayabileceği sorunlarla baş edebilecek liderlere olan gereksinimin artmasına neden olmuştur (17, 25).

## Gereç ve Yöntem

Türkiye'de faaliyet gösteren ilaç firmalarının kayıtlı olduğu Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği (AİFD), İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS) ve Türkiye İlaç Sanayicileri Derneği (TİSD) ile araştırmanın yapılması sırasında yardım alabilmek için iletişime geçilmiştir. Şubat 2013'te söz konusu kuruluşlardan randevu alınmış ve anketin ilgili kişilere ulaştırılması konusunda destekleri alınmıştır.

Anket formunun ilaç firmalarında yönetici pozisyonunda görev yapan kişilere gönderilmesi için AİFD, İEİS ve TİSD'e e-posta yoluyla anketin uygulandığı internet adresi iletilmiştir. Nisan, Mayıs ve Haziran 2013'te de hatırlatmaların yapılabilmesi için gerekli e-postalar yollanmıştır.

Araştırma örneklemindeki birim sayısının hesaplanması için ise öncelikle literatürde aynı grup ile yapılan çalışmaların olup olmadığı incelenmiştir. Bunun sonucunda Şencan tarafından, ilaç sanayiindeki yöneticilerle yapılan çalışma referans alınmıştır (26).

Basit tesadüfi örnekleme formülü dikkate alınarak, çalışmanın

uygulanacağı örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır (27). anketin uygulandığı kişilerin iş yoğunlukları, bu kişilere ulaşmanın zorluğu gibi nedenlerden dolayı, örneklem büyüklüğü 0,10 hata payı ile hesaplanmıştır. Buna göre anketin 96 kişiye uygulanmasının yeterli olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Anketler değerlendirilirken firelerin olabileceği dikkate alınarak çalışma 115 kişiye uygulanmıştır. Ancak 3 anketteki eksiklikler nedeni ile son örneklem hacmi 112 olarak elde edilmiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü, 0,085-0,10 hata payı aralığındadır.

Ohio State University araştırmacıları tarafından geliştirilerek, Ergun tarafından Türkçe'ye uyarlanan LDBÖ'yü içeren e-anket 21 Şubat – 21 Temmuz 2013 tarihleri arasında uygulanmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda, daha önceden geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeği ve yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu gibi çeşitli demografik bilgileri içeren anket, formunun analizleri IBM SPSS Statistics 20 paket programında yapılmıştır. Ölçeklerin değerlendirilmesi için yapılan faktör analizleri sonrasında ortaya çıkan faktörlerin, çeşitli demografik bilgilere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacı ile iki düzeyli değişkenler için *t-testi* uygulanmıştır. İki den fazla düzeyli değişkenler için ise ANOVA *testinden* faydalanılmıştır. ANOVA *testi* ile elde edilen sonuçların ikili karşılaştırmaları ise *Tukey Testi* ile yapılmıştır.

Yapılan analizlerde güven aralığı %95 olarak belirlenmiştir. t veya F değerine ilişkin p değeri 0,05'ten küçük olan durumlarda ( $p < 0,05$ ) değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu, tersi durumlarda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı yorumu yapılmıştır.

## Bulgular

Anket çalışmasına katılan 112 kişinin yaşlarının ortalamasının  $38,54 \pm 6,867$  (Min: 24, Max: 54) olduğu hesaplanmıştır. Yaş dağılımına ait bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin yaş dağılımları

Yaş grubu	Sayı (n)	Yüzde (%)
31 yaş altı	9	8,0
31-40 yaş	63	56,3
41-50 yaş	38	33,9
51 yaş ve üzeri	2	1,8
Toplam	112	100,0

Tablo 1'de görüldüğü gibi, yöneticilerin %56,3'lük çoğunluğunun 30-40 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların %56,2'sini kadınlar (n=63), %43,8'ini erkekler (n=49) oluşturmaktadır.

112 katılımcının sahip oldukları mesleklere ilişkin veriler Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin meslekleri

Meslek	Sayı (n)	Yüzde (%)
Biyolog	8	7,1
Eczacı	29	25,9
İşletme-İktisat	6	5,4
Kimyager	12	10,8
Kimya mühendisi	13	11,6
Tıp doktoru	22	19,6
Diğer*	22	19,6
Toplam	112	100,0

\*Diğer: Ziraat mühendisi, Gıda mühendisi, İstatistikçi, Bilgi-İşlemci vs.

Tablo 2'deki veriler değerlendirildiğinde, yöneticilerin %25,9'luk çoğunluğunun eczacı oldukları anlaşılmaktadır. Ankete verilen cevaplar doğrultusunda, ilaç firmalarında yönetici pozisyonunda görev yapan 112 kişinin %82,1'inin (n=92) liderlik konusunda eğitim aldığı belirlenmiştir. LDBÖ'ne uygulanan faktör analizi sonucunda bulunan dört faktöre ilişkin veriler Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği'ne ait faktör tablosu

Ölçekte yer alan ifade*	Faktör 1 (Faktör yükü)	Faktör 2 (Faktör yükü)	Faktör 3 (Faktör yükü)	Faktör 4 (Faktör yükü)	Ortalama
İfade 30	0,861				4,2143
İfade 56	0,817				
İfade 17	0,594				4,4137
İfade 31		0,811			
İfade 37		0,708			4,3095
İfade 12		0,682			
İfade 43			0,751		4,3095
İfade 22			0,732		
İfade 27			0,691		2,5357
İfade 24				0,754	
İfade 20				0,705	2,5357
İfade 53				0,660	
<b>Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>)</b>				0,67	
KMO			0,756		

Toplam Varyans Açıklanma Oranı(%) 63,539

\* 12. Eleştiride bulunduğum zaman nedenlerini açıklarım.

17. Astlarımın işe yerinde ve dışarıda kişisel olarak mutlu olmalarına çalışırım.
20. Astlarımın çalışma saatlerini onlara danışmadan değiştiririm.
22. Gerektiği zaman astlarımın başkalarının yanında överek vb onurlandırırım.
24. İşlerin yapılma yöntemlerindeki değişimlere karşı direnme gösteririm.
27. Astlarımın bir ekip halinde çalışmalarını özendiririm.
30. Astlarımın belli konularda bana yol göstermelerini anlayışla karşılarım.
31. Her işten kimin sorumlu olduğunu bilirim.
37. Ortaya dedikodular çıktığında önlemeye çalışırım.
43. Astlarımın benimle konuşurken rahat olmalarını sağlarım.
53. İş yerindeki yerimin ve ağırlığının astlarımca anlaşıldığından emin olmak isterim.
56. Belirli bir işi yapan astımı diğerlerine tanıtırım.

LDBÖ için KMO değeri 0,756'dır. Güvenilirliği gösteren Cronbach's Alpha değeri 0,67 olarak bulunan ölçeğin söz konusu ifadelerle kullanımı uygun görülmüştür. Tablo 3.14'te görülen dört faktör adlandırılırken, kapsadıkları ifadelerin özellikleri dikkate alınmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan dört faktör ise Faktör 1 "Astlara desteğe yönelik davranışlar", Faktör 2 "Tanımaya yönelik davranışlar", Faktör 3 "Astlarla iletişime yönelik davranışlar" ve Faktör 4 "Otoritenin sağlanmasına yönelik davranışlar" olarak isimlendirilmiştir. LDBÖ'nin "Toplam Varyans Açıklanma Oranı" ise %63,539 olarak bulunmuştur.

"Astlara desteğe yönelik davranışlar" ve "Astlarla iletişime yönelik davranışlar" faktörleri, liderlik davranışının insana yönelik boyutlarını ön plana çıkarırken, "Tanımaya yönelik davranışlar" ve "Otoritenin sağlanmasına yönelik davranışlar" işe yönelik liderlik davranışlarını ön plana çıkarmaktadır.

Tablo 3'te görülen faktör yüklerinden de anlaşıldığı gibi, birinci faktör olan "Astlara desteğe yönelik davranışlar" faktöründe en yüksek faktör yükünü alan ifade ölçeğin hükmetme boyutunu, ikinci faktör olan "Tanımaya yönelik davranışlar" faktöründe en yüksek faktör yükünü alan ifade ölçeğin tanıma boyutunu, üçüncü faktör olan "Astlarla iletişime yönelik davranışlar" faktöründe en yüksek faktör yükünü alan ifade ölçeğin yukarıdan aşağıya iletişim boyutunu, dördüncü faktör olan "Otoritenin sağlanmasına yönelik davranışlar" faktöründe en yüksek faktör yükünü alan ifade ise ölçeğin yapıyı harekete geçirme boyutunu ön plana çıkarmaktadır.

Faktörlerin ortalamaları değerlendirildiğinde ise, katılımcıların ilk üç faktörle ilgili cevaplarının çoğunlukla "Çoğu zaman" şeklinde olduğu, 4. faktör olan "Otoritenin sağlanmasına yönelik davranışlar"da ise "Bazen" seçeneğinin daha çok işaretlendiği belirlenmiştir.

LDBÖ'ne verilen cevapların cinsiyetler arasında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan t testi'ne ait bilgiler Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4.** Cinsiyetler arasındaki farka yönelik t-testi

Faktörler	t <sub>cinsiyet</sub>	P
Astlara desteğe yönelik davranışlar	-0,807	0,422
Tanımaya yönelik davranışlar	-0,680	0,498
Astlarla iletişime yönelik davranışlar	-0,675	0,501
Otoritenin sağlanmasına yönelik davranışlar	0,683	0,496

LDBÖ'ne verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde, cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını (p>0,05) gösteren veriler, Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 5'te meslekler arasında LDBÖ'ne ait faktörler arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi'nin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 5.** Meslekler arasındaki farka yönelik ANOVA

Faktörler	F <sub>meslek</sub>	P
Astlara desteğe yönelik davranışlar	1,078	0,380
Tanımaya yönelik davranışlar	1,364	0,260
Astlarla iletişime yönelik davranışlar	0,614	0,718
Otoritenin sağlanmasına yönelik davranışlar	0,758	0,604

LDBÖ'ne verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde, meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını (p>0,05) gösteren veriler, Tablo 5'te görülmektedir.

Yönetici pozisyonundaki kişilerin liderlik eğitimi alıp almama durumlarının LDBÖ'deki faktörlerde farklılığa neden olup olmadığına ilişkin yapılan analize ait bilgiler Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Liderlik eğitimi alıp almama durumuna yönelik t-testi

Faktörler	t <sub>Eğitimi</sub>	P
Astlara desteğe yönelik davranışlar	0,264	0,794
Tanımaya yönelik davranışlar	0,691	0,491
Astlarla iletişime yönelik davranışlar	0,603	0,547
Otoritenin sağlanmasına yönelik davranışlar	0,019	0,985

LDBÖ'ne verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde, meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını (p>0,05) gösteren veriler Tablo 6'da görülmektedir.



## Tartışma

Sağlıkla ilgili işletmelerin sıkça gündeme geldiği ve bu organizasyonlarda görev yapan yöneticilerin taşıması gereken niteliklerin tartışıldığı günümüzde, söz konusu kişilerin liderlik özelliklerine sahip olmasının gerekliliği tartışmasız şekilde kabul edilmektedir.

Bu kişilerin liderlik özelliklerinin belirlenmesi ve yaş, cinsiyet, meslek gibi değişkenlerle bu davranışların farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konmasının amaçlandığı bu çalışmada yapılan faktör analizleri, t-testi ve ANOVA testleri sonucunda LDBÖ açısından yaş, cinsiyet, meslek ve liderlik eğitimi almış olma durumları açısından farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Bu çalışmada değişkenlerden biri olan yaş değişkeninin, kariyer ile yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. *Kearney* tarafından yapılan bir çalışmada liderlerin yaş ortalamasının  $42,9 \pm 5,99$  olduğu, başka bir araştırmada ise benzer pozisyonda görev yapan kişilerin yaş ortalamasının yine 42 olduğu belirtilmiştir (24, 28). Hollanda ve Amerika Birleşik Devletleri'nde liderlik yaklaşımlarına yönelik durumların ortaya konmasını amaçlayan bir çalışmada da katılanların yaş ortalamasının 44 olduğu belirlenmiştir (29). İlaç firması yöneticilerine uygulanan bu anket çalışmasında ise yaş ortalamasının  $38,54 \pm 6,867$  olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, söz konusu çalışma açısından liderlerin yaş ortalamasının daha düşük olduğu ortaya konmuştur. Genç Türkiye nüfusu dikkate alındığında, takipçileri ile yakın yaşta olan liderlerin daha başarılı oldukları gerçeği düşünülecek olursa, söz konusu yaş ortalamasının liderlerin daha başarılı olmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ancak liderlik davranışları açısından incelendiğinde ise, farklı yaş gruplarındaki kişilerin LDBÖ'nde ortaya çıkan faktörler açısından liderlik davranışlarında istatistiksel olarak farklılık olmadığı, yaş değişkeninin liderlik davranışını değiştirmedeği belirlenmiştir. *Arıcı* tarafından yapılan bir çalışmada ise bankacılık sektöründeki yöneticilerin liderlik davranışlarında yaşa bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur (30). Farklı iki sektöre ait verilerdeki farklılığın, sektörlerin özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Liderlikte cinsiyet farklılıklarının çeşitli organizasyonlardaki değişik beklentiler nedeni ile çeşitlilik gösterdiği bilinmektedir (31). Liderliğin cinsiyetler arası farklılık gösterip göstermediğini inceleyen bazı çalışmalarda çeşitli farklılıklar bulunmuştur (29). Ancak bazı çalışmalarda da kadınlarla erkekler arasındaki liderlik farklılıklarının tam olarak ortaya konamayacağı belirtilmektedir (12, 32). Yapılan çalışmanın sonuçları da bu yargıyı destekler niteliktedir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, cinsiyet değişkeni ile LDBÖ'den elde edilen faktörlerde bir farklılaşma bulunmamıştır. Yapılan çalışmaya katılan kişilerin yaklaşımları incelendiğinde cinsiyetler arasında fark görülmemesi, liderlikte cinsiyetçi yaklaşımlara gerek

olmadığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

İlaç firmalarında yönetici pozisyonunda görev yapan ve çalışmaya katılan kişilerin çoğunluğunun eczacı olduğu belirlenmiştir. Ancak meslekler arasındaki farklılığın LDBÖ'ye ait faktörler açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı ortaya konmuştur. Katılımcıların çoğunluğunun sağlık profesyoneli olduğu ve bu kişilerin gerek eğitim çıktılarında gerekse mesleki tanımlamalarında liderlikten bahsedildiği göz önüne alındığında, meslekler arasında farklılık bulunmamasının olağan bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

Liderlik ve eğitimi iç içe olan kavramlar olduğu bilinmektedir (33). Bu nedenle yapılan çalışmada katılımcıların LDBÖ'ne verdikleri cevaplar, liderlik eğitimi almış olup olmamalarına göre de karşılaştırılmıştır. Ancak oluşan faktörler açısından eğitim alıp almamanın istatistiksel olarak bir farka neden olmadığı belirlenmiştir. Verilen eğitimlerin içeriklerinin liderlik davranışlarında farklılığa neden olacak şekilde olmadığı düşünülmektedir.

## Sonuç

Sağlıkla ilgili organizasyonlarda etkili liderlik şekillerinin benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. İlaç firmalarında yönetici kademesinde görev yapan kişilerden çalışmaya katılanların çoğunluğunun sağlık profesyoneli olduğu bilgisi doğrultusunda, bu meslek gruplarının sağlıkla ilgili yasal düzenlemelerde güvenli ve etkili sağlık politikaları için önemli etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle eczacılık ve hekimlik gibi meslek gruplarının lisans eğitimlerinde de liderlikle ilgili ders konularının eklenmesi ve mevcut olanların genişletilmesinin liderlik davranışlarının gelişmesi açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Halen bu pozisyonlarda görev yapan kişilerin liderlik davranışlarının geliştirilmesi için ise bu alanda profesyonel olarak faaliyet gösteren firmalardan danışmanlık hizmeti alınmasının mümkün olduğu bilinmektedir. Etkili eğitimler ile liderlik davranışı geliştirildiği takdirde, sağlık politikalarının ve uygulamalarının iyileştirilmesi mümkün olacaktır.

Söz konusu eğitimlerin içerisinde mutlaka kişilerin iletişim becerilerinin ve empati yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayacak içeriklerin bulunması gerekmektedir. Liderlerin bu şekilde astları ve üstleri ile daha sağlıklı iletişim kuracakları, bu şekilde hedeflere ulaşmada iş birliğinin sağlanmasının mümkün olacağı değerlendirilmektedir.

Bunun yanı sıra eğitimlerde stratejik düşünme, yenilikçilik, olumsuzluklara karşı hazırlıklı olma ve etik karar verebilme gibi becerilerin de bu kişilere kazandırılmasının, gerek alanla ilgili kararlarda sektörün söz sahibi olabilmesine gerekse halk sağlığının iyileştirilerek korunmasına önemli katkıları olacağına inanılmaktadır.

Bütün bunların sağlanabilmesi, sektörün bütün paydaşlarının

bir araya gelerek mevcut durumun tespitine yönelik çalışmalar yapması büyük önem taşımaktadır. Bu şekilde belirlenecek bir plan dahilinde, sektörün iyileştirilmesi için gerekli olan unsurların kolaylıkla belirlenmesi mümkün olacaktır.

Böylelikle yapılacak çalışmaların çıktılarında faydalanılarak liderlik eğitimlerinin düzenlenmesi ile sektörde iyileşmenin sürekli hale gelmesi, Türk İlaç Sanayi'nin dünyada istenilen yere yükselmesini sağlayacaktır.

### A Study about the Leadership Approaches of the Turkish Drug Companies' Managers

#### ABSTRACT

Organizations' being able to pace with time and success by providing a competitive advantage in sector that they show their activities, are closely related to their managers' being a leader, their behavior and attitudes. In the pharmaceutical sector, which is the component of the health sector having a vital output, this case has a special importance.

The leadership behaviors that are examined within the frame of *Characteristics Approach*, *Behavioral Approach* and *Situational Approach* at the beginning, were replaced by the modern approaches in due time. *Ohio Leadership Studies* that take place in the behavioral approach is the basis of *360° Performance Evaluation System* which is being used today. Developed within this frame and taking place in the questionnaire performed within the frame of the dissertation study, *Leadership Behavior Description Questionnaire* is a scale adapted to Turkish by Ergun.

In this study, a survey that includes these scales and questions for receiving various basic information have been applied to managers of the pharmaceutical companies which are the members of the AİFD, İEİS and TİSD and operating in Turkey to determine their leadership approaches.

As a result of the survey answered by 112 people, it has been determined that there is no difference in the participants' leadership approach in terms of age, gender, profession and receive leadership training. In this context, considering the fact that the leadership is a phenomenon that can be learned later and can be improved; it is believed that companies should give importance to the education of these people in order to make people be an effective leader in the management position level of pharmaceutical companies operating in Turkey and ensure the sector's progress. The scope of said training should be arranged in such a way that creates a difference is considered to be key factors in achieving the goal.

**Keywords:** Pharmaceutical company, leader, leadership, administrator.

#### Kaynaklar

1. Keklik B. Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi. 2012;14 73-93.
2. Hatch MJ, Kostera M, Kozminski AK. The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. Organ Dyn. 2006;35(1):49-68.
3. Uğurlu CT, Üstüner M. Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2011;41:434-48.
4. Ergun T. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Sevinç Matbaası, Ankara 1981, pp 144.
5. Koçel T. İşletme Yöneticiliği - Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, Ankara. 2005.
6. Yukl G. Managerial Leadership - a Review of Theory and Research. J Manage 1989;15 251-89.
7. Sternberg RJ. The WICS approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them. Leadership Quart 2008;19 360-71.
8. Yukl GA. An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. Eur J Work Organ Psy 1999;8 33-48.
9. Yukl GA, Gordon A, Taber T. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. JLOS 2002;9 15-32.
10. Hernandez M, Eberly MB, Avolio BJ, Johnson MD. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. Leadership Quart 2011;22 1165-85.
11. Özşahin M, Zehir C. Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi 2011;9 43-73.
12. Yukl G. Leadership in Organization. Pearson Education India, New Jersey. 2002.
13. Yancey GB, Watanabe N. Differences in perceptions of leadership between U.S. and Japanese workers. Soc Sci J 2009;46 268-81.
14. de Vries RE. What Are We Measuring? Convergence of Leadership with Interpersonal and Non-interpersonal Personality. Leadership-London. 2008;4 403-17.
15. Lussier RN, Achua CF. Effective Leadership. South-Western Cengage learning, Canada. 2007.
16. Özcömert GH, Özçelikay G, Şar S, Asil E. Yararlılık ve Zarar Vermeme İlkelerinin Eczacılık Etiği Açısından

Değerlendirilmesi. T Klin J Med Ethics 2000;8:101-4.

17. Sánchez-Serrano I. 10 - Causes of the Pharmaceutical Crisis. The World's Health Care Crisis. London: Elsevier; 2011. p. 203-14.

18. Busfield J. 'A pill for every ill': Explaining the expansion in medicine use. Soc Sci Med 2010;70 934-41.

19. Lega F, Prenestini A, Spurgeon P. Is Management Essential to Improving the Performance and Sustainability of Health Care Systems and Organizations? A Systematic Review and a Roadmap for Future Studies. Value Health 2013;16 46-51.

20. Sundgren M, Styhre A. Leadership as De-paradoxification: Leading New Drug Development Work at Three Pharmaceutical Companies. Leadership-London. 2006;2(1):31-52.

21. Sánchez-Serrano I. 4 - The Biopharmaceutical Industry in the Twenty-first Century: Titanic Challenges Ahead. The World's Health Care Crisis. London: Elsevier; 2011. p. 71-99.

22. Deeds DL, DeCarolis D, Coombs J. Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. J Bus Venturing 2000;15 211-29.

23. Láinez JM, Schaefer E, Reklaitis GV. Challenges and opportunities in enterprise-wide optimization in the pharmaceutical industry. Comput Chem Eng 2012;47 19-28.

24. Leslie JB, Palmisano K. The Leadership Challenge in the Pharmaceutical Sector: What Critical Capabilities are Missing When it Comes to Leadership Talent and How Can

They Be Developed?: Center for Creative Leadership; 2010.

25. Upton J. Turkey: A Promise Restored: Pharmaceutical Executive; <http://www.pharmexec.com/turkey-promise-restored?rel=canonical> 2013 [21.03.2013].

26. Şencan NS. Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma. Ankara: Hacettepe Üniversitesi 2011.

27. Çömlekçi N. Temel İstatistik. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi; 2005.

28. Kearney E. Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. J Occup Organ Psych 2008;81:803-11.

29. Vinkenburt CJ, van Engen ML, Eagly AH, Johannesen-Schmidt MC. An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? Leadership Quart 2011;22 10-21.

30. Durmuş Arıcı A. Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: Bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma. Akdeniz İİBF Dergisi 2002;3:1-20.

31. Eagly AH. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? Leadership Quart 2005;16 459-74.

32. Howell JP, Costley DL. Understanding Behaviors for Effective Leadership. Second Edition ed. New Jersey: Pearson; 2006.

33. Brazeau GA. Leadership and Learning. Am J Pharm Educ 2008;72 Article 56.