

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK
ANLAYIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
ROLÜ**

Cem KÂHYA

Doktora Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2013

Her Hakkı Saklıdır

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Cem KÂHYA

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ANLAYIŞLARI İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL
GÜVENİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
PROF. DR. ÖMER FARUK İŞCAN

Erzurum-2013



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEZ BEYAN FORMU



05/12/2013

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ ☐ Tezimin/Raporumun *bir* yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

05.12.2013

Cem KAHYA



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN danışmanlığında, Cem KAHYA tarafından hazırlanan bu çalışma 05/12/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Şükrü ÖZEN

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
KISALTMALAR DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
TEŞEKKÜR	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	6
1.2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK AYRIMI	9
1.3. LİDERLİK TEORİLERİ	12
1.3.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	13
1.3.1.1. Özellikler Teorisi.....	13
1.3.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	14
1.3.1.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları	15
1.3.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	16
1.3.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Şebeke Modeli	16
1.3.1.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	18
1.3.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	18
1.3.1.2.6. Yukl'un Liderlik Davranış Modeli	20
1.3.2. Durumsal Liderlik Teorileri	20
1.3.2.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi	21
1.3.2.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi.....	23
1.3.2.3. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli	24
1.3.2.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi	25
1.3.2.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli.....	26
1.3.3. Modern Liderlik Teorileri.....	27
1.3.3.1. Karizmatik Liderlik	28
1.3.3.2. Vizyoner Liderlik	29

1.3.3.3. Stratejik Liderlik.....	30
1.3.3.4. Hizmetkâr Liderlik	30
1.3.3.5. Transendental/Alturistik Liderlik	31
1.3.3.6. Süper Liderlik/Kendi Kendine Liderlik.....	32
1.3.3.7. Otantik Liderlik	33
1.3.3.8. Paternalistik Liderlik.....	34
1.3.3.9. Kuantum Liderlik	35
1.3.3.10. Kültürel Liderlik	36
1.3.3.11. Etik Liderlik	36
1.3.3.12. Otokratik Liderlik.....	37
1.3.3.13. Simbiyotik Liderlik	38
1.3.3.14. Demokratik/Katılımcı Liderlik	39
1.3.3.15. Köle Liderlik.....	40
1.3.3.16. Spiritüel/Ruhsal Liderlik.....	40
1.3.3.17. Toplam Kalite Liderliği	41
1.3.3.18. Sanal Dünyada Liderlik.....	42
1.3.3.19. Koçluk ve Koruyuculuk (Mentorluk.....	43
1.3.3.20. Dönüştürücü Liderlik	45
1.3.3.20.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	47
1.3.3.20.1.1. Karizma.....	47
1.3.3.20.1.2. İlham Verici Motivasyon	48
1.3.3.20.1.3. Entelektüel Teşvik.....	49
1.3.3.20.1.4. Bireyselleştirilmiş İlgi	50
1.3.3.20.2. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri	51
1.3.3.21. Etkileşimci Liderlik.....	55
1.3.3.21.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları	57
1.3.3.21.1.1. Koşullu Ödüllendirme	57
1.3.3.21.1.2. İstisnalarla Yönetim.....	58
1.3.3.21.1.3. Kaçınmacı Liderlik	60
1.3.3.21.2. Etkileşimci Liderliğin Temel Özellikleri.....	60
1.3.3.22. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi	62

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SESSİZLİK KAVRAMI.....	67
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	70
2.3. İŞGÖRENLERİN SES ÇIKARMA BİÇİMLERİ	71
2.3.1. Sesini Çıkarma	72
2.3.2. Açıkça Konuşma	73
2.3.3. Yöneticileri Etkileme	73
2.3.4. Konu Benimsetme	74
2.3.5. Sorumluluk Üstlenme	74
2.3.6. Muhbirlik.....	75
2.3.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet	75
2.4. SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ	75
2.4.1. Bilişsel Çelişki Teorisi.....	76
2.4.2. Planlı Davranış Teorisi	77
2.4.3. Duygusal Olaylar Teorisi.....	79
2.4.4. Atfetme (Nedensellik) Teorisi	80
2.4.5. Fayda-Maliyet Analizi	81
2.4.6. Beklenti Teorisi	82
2.4.7. Sessizlik Sarmalı.....	83
2.4.8. Kendini Gözlemleme.....	85
2.4.9. Abilene Paradoksu	85
2.4.10. Mum Etkisi	86
2.4.11. Sağır Kulak Sendromu	86
2.4.12. Nezaket Teorileri.....	87
2.5. SESSİZLİK TÜRLERİ.....	88
2.5.1. Subkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması	89
2.5.2. Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması	89
2.5.3. Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması	89
2.5.4. Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması	91
2.5.5. Park ve Keil'in Sessizlik Sınıflandırması.....	92
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER	93

2.6.1. Yönetisel Nedenler	93
2.6.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	93
2.6.1.2. Yöneticilerin Örtük İnançları	93
2.6.1.3. İşgörenlerin Görevlerini Suistimal Edeceği Korkusu.....	94
2.6.2. Bireysel Nedenler	94
2.6.2.1. Yöneticilere Güvenilmemesi.....	94
2.6.2.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	95
2.6.2.3. Dışlanma Korkusu	96
2.6.2.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu	96
2.6.2.5. Geçmiş Deneyimler	97
2.6.2.6. Kişilik Özellikleri	97
2.6.3. Örgütsel Nedenler	98
2.6.3.1. Örgütsel Kültür	98
2.6.3.2. Adaletsizlik Kültürü	99
2.6.3.3. Sessizlik İklimi.....	100
2.6.3.4. Örgütsel İletişim	100
2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	101
2.7.1. Örgütsel Sonuçlar.....	102
2.7.2. Bireysel Sonuçlar.....	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. GÜVEN KAVRAMI	111
3.2. GÜVENİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER.....	114
3.2.1. Güvenilirlik.....	114
3.2.2. Dürüstlük	116
3.2.3. Bağlılık	116
3.3.4. Tutarlılık	116
3.3.5. Açıklık	117
3.3. GÜVENİN AŞAMALARI	117
3.4. GÜVEN TÜRLERİ.....	117

3.4.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması	118
3.4.1.1. Bilişsel Güven	118
3.4.1.2. Duyuşsal Güven	119
3.4.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin'in Güven Sınıflandırması	121
3.4.2.1. Hesaba Dayalı Güven	121
3.4.2.2. Bilgiye Dayalı Güven	123
3.4.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven	123
3.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN	125
3.6. ÖRGÜTSEL GÜVENİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER.....	128
3.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI	130
3.7.1. İşgörenlerarası Güven	130
3.7.2. Yöneticiye Güven	131
3.7.3. Örgüte Güven	133
3.8. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ	134
3.8.1. Mishra Güven Modeli	134
3.8.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	135
3.8.3. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli	136
3.8.4. Mayer, Davis ve Shoorman'in Güven Modeli	136
3.8.5. Mcknight, Cummings ve Chervany'nin Güven Modeli	137
3.8.6. Jones ve George'un Güven Modeli.....	138
3.8.7. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Audrey'in Güven Modeli	139
3.8.8. McGregor'un Güven Modeli.....	140
3.8.9. ABC Güven Modeli	140
3.8.10. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli	141
3.9. ÖRGÜTSEL GÜVENİN GELİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	142
3.9.1. Kişisel Özellikler.....	143
3.9.2. Örgütsel Kültür	143
3.9.3. Örgütsel Yapı.....	144
3.9.4. Örgütsel Adalet	145
3.9.5. Örgütsel Kimlik.....	145
3.9.6. Örgütsel İletişim	146
3.9.7. Eğitim ve Kariyer Fırsatı.....	147

3.9.8. Yetkilendirme ve Katılım	147
3.9.9. Psikolojik Sözleşme	148
3.9.10. Örgütsel Etik	149
3.10. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI.....	150
3.10.1. Örgütsel Sonuçlar	151
3.10.2. Bireysel Sonuçlar.....	154
3.11. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	157
3.11.1. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler	157
3.11.1.1. Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi	157
3.11.1.1.1. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi.....	160
3.11.1.1.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi	161
3.11.1.2. Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	164
3.11.1.2.1. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler	165
3.11.1.2.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	166
3.11.1.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	168
3.11.1.4. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler	169

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	174
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİNİN OLUŞTURULMASI	176
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	185
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	186
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	186
4.4.2. Anket Formunun Niteliği	187
4.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	187
4.5. BULGULAR	191
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	191

4.5.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	192
4.5.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	192
4.5.2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	192
4.5.2.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	196
4.5.2.1.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	200
4.5.2.1.4. Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği	204
4.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	207
4.5.4. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	209
4.5.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi	230
4.5.6. Demografik Değişkenler Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	231
4.5.6.1. Sektör Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	231
4.5.6.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	234
4.5.6.3. Yaş Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	236
4.5.6.4. Görev Süresi Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	240
4.5.6.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular	244
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	250
KAYNAKLAR	266
EKLER.....	317
Ek 1. Anket Formu.....	317
Ek 2. Dönüştürücü Liderlik İçin Madde Korelasyonları	320
Ek 3. Etkileşimci Liderlik İçin Madde Korelasyonları	321
Ek 4. Örgütsel Sessizlik İçin Madde Korelasyonları	322
Ek 5. Örgütsel Güven İçin Madde Korelasyonları	323
ÖZGEÇMİŞ.....	324

ÖZET

DOKTORA TEZİ

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ANLAYIŞLARI İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN
ROLÜ**

Cem KÂHYA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2013, 324+XIV

Jüri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Şükrü ÖZEN

Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY

Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMUROĞLU

Bu çalışmanın temel amacı, iki farklı liderlik anlayışını temsil eden dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu ilişkiler üzerinde örgütsel güvenin rolünü sorgulamaktır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, genel olarak liderlik kavramı ile dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramlarına ilişkin teorik bilgiler verilerek, her iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıklar belirtilmiştir. İkinci bölümde, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramlarına ilişkin teorik bilgiler izah edilerek, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, güven ve örgütsel güven kavramları ile ilgili teorik açıklamalar yapılmış ve örgütsel güvenin önemi ve sonuçları belirtilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın değişkenleri olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven kavramları arasındaki ilişkilerin teorik çerçevesini belirlemeye yönelik açıklamalar yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın temel amacı doğrultusunda araştırma örnekleminde toplanan veriler analiz edilerek, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel güvenin, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide anlamlı etkilerinin olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Güven

ABSTRACT**Ph. D. THESIS****THE ROLE OF ORGANIZATIONAL TRUST ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN INSIGHTS OF TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL
LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL SILENCE****Cem KÂHYA****Advisor: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2013, 324+XIV****Jury: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Şükrü ÖZEN****Assist. Prof. Dr. Canan Nur KARABEY****Assist. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

The main purpose of this study is to reveal the relationship between the insights of transformational and transactional leadership symbolizing two different insights of leadership and organizational silence, and to examine the role of organizational trust on these relations. The study consists of four parts. In the first part, in general terms the theoretical information has been given about concept of leadership related to the concepts of transformational and transactional leadership; the similarities and differences have been explained between these two concepts of leadership. In the second part, the theoretical information has been given about the concepts of silence and organizational silence; reasons and the results of organizational silence have been emphasized. In the third part, the theoretical information has been explained about the concepts of trust and organizational trust, and the importance and the results of organizational trust have been specified. In addition, some points have been explained to determine the theoretical framework of the relations between transformational and transactional leadership, and organizational silence and organizational trust as the variables of the research. In the fourth part, in the direction of the main purpose of the research, the data collected from the research sample have been analyzed and the findings have been interpreted. The research results have showed that organizational trust has significant effects on the relations between transformational and transactional leadership and organizational silence.

Key Words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Silence, Organizational Trust.

KISALTMALAR LİSTESİ

vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
ss.	: Sayfa Sayısı
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editörler
Bkz.	: Bakınız
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	11
Tablo 1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	13
Tablo 1.3. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları Arasındaki Farklılıklar	65
Tablo 3.1. Bilişsel ve Duyuşsal Güven Diyagramı	121
Tablo 4.1. Örneklem Büyüklüğüne Göre Önemli Faktör Yüğü Ölçütleri	189
Tablo 4.2. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları	190
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları	191
Tablo 4.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	194
Tablo 4.5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	195
Tablo 4.6. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	198
Tablo 4.7. Etkileşimci Liderlik Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	199
Tablo 4.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	201
Tablo 4.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	203
Tablo 4.10. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	205
Tablo 4.11. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	206
Tablo 4.12. Korelasyon Katsayıları	209
Tablo 4.13. Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları	211
Tablo 4.14. Razi Olma Sessizliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	212
Tablo 4.15. Savunma Sessizliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	219
Tablo 4.16. Prososyal Sessizliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	225
Tablo 4.17. Örgütsel Sessizlik için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	228
Tablo 4.18. Hipotez Testlerinin Sonuçları	232
Tablo 4.19. Sektör Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları	234
Tablo 4.20. Sektör Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları	234

Tablo 4.21. Sektör Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	235
Tablo 4.22. Sektör Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri.....	235
Tablo 4.23. Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları	236
Tablo 4.24. Cinsiyet Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları	237
Tablo 4.25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	237
Tablo 4.26. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri.....	238
Tablo 4.27. Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları	239
Tablo 4.28. Yaş Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları.....	240
Tablo 4.29. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	241
Tablo 4.30. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri.....	241
Tablo 4.31. Görev Süresi Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları	242
Tablo 4.32. Görev Süresi Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları.....	244
Tablo 4.33. Görev Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri.....	245
Tablo 4.34. Görev Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri	246
Tablo 4.35. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları.....	247
Tablo 4.36. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları	248
Tablo 4.37. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri	250
Tablo 4.38. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri.....	251

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı Modeli	84
Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli.....	176
Şekil 4.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	196
Şekil 4.4. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	200
Şekil 4.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	204
Şekil 4.6. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	207
Şekil 4.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	231

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması sürecinde bana yol gösteren ve böyle bir eserin ortaya çıkmasında çok değerli katkıları olan sevgili hocam Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a saygılarımı ve en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu tez konusunun belirlenmesinde önemli katkıları olan Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK hocama ve tez çalışması esnasında görüşlerine başvurduğum Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY ve Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca değerli görüşleriyle tez savunmamda bana yol gösteren Prof. Dr. Şükrü ÖZEN hocama çok teşekkür ediyorum. Yine tez çalışmamda yardımlarını esirgemeyen Öğr. Gör. İlyas K. İMAMOĞLU, Arş. Gör. İbrahim YILDIZ, Arş. Gör. Zeynep KARACA, Arş. Gör. Seda Tüysüz, Arş. Gör. Eşref KULOĞLU, Arş. Gör. Sefa E. YILMAZEL ve Arş. Gör. Ersin KURNAZ'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez çalışması sırasında sürekli destekleri ile katkıda bulunan sevgili eşim ve kardeşlerim ile öğrenim hayatım boyunca sürekli yanımda olan ve hemen her konuda engin görüşlerinden faydalandığım ve çalışma hayatında bu noktaya kadar gelmemin en büyük vesile kaynakları olan sevgili babam ve anneme minnettar olduğumu belirtmek istiyorum.

Son olarak, daha dört ay önce dünyaya gelen ve dünyanın en mutlu insanı olmama vesile olan canım oğluma teşekkür ediyorum.

GİRİŞ

1. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Geçmişten günümüze kadar bakıldığında, dünyanın seyrini değiştiren kişiler hep liderler olmuştur. Önceleri daha çok siyasi ve askeri anlamda ele alınan liderlik kavramı, örgütsel anlamda ele alınmaya başlanmasıyla birlikte önemini daha da arttırmıştır. Çünkü eskiden fiziksel anlamda savaşa dayanan rekabetler yerini, günümüzde “ekonomik alanda savaşa” dayanan rekabetlere bırakmıştır. Bu ekonomik anlamda savaşlar, örgütleri acımasız ve bir o kadar da şiddetli bir ortama sürükleyerek, onların hayatta kalmalarını daha da zor bir hale getirmiştir. Böylesi bir ortamda hedeflerini ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirerek, ayakta kalmak isteyen örgütlerin, bunu sağlayacak liderlere fazlasıyla ihtiyaç duydukları görülmektedir. Ancak başarı, sadece örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılması değil, aynı zamanda değişen zamana ve çevre koşulları da uyum sağlayabilmektir. İşte zor olan nokta, tam da burasıdır. Çok farklı anlayıştaki, inançtaki ve düşüncedeki insanları bir araya getiren örgütlerin, değişimi kolayca gerçekleştirebilmeleri, ancak ve ancak bu sürecin, işgörenlere açık ve net bir biçimde izah edilerek, onların ikna edilmeleri ve sürece etkin katılımlarının sağlanması yollarıyla mümkün olabilir. Bu noktada akıllara şöyle bir soru gelebilir: “Liderler, kendilerini takip edenleri nasıl etkin ve verimli bir biçimde yönlendirebilirler?”. Bu soruya cevap vermek amacıyla pek çok yazar ve araştırmacı bilimsel çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu çalışmalarda herkes, kendi bakış açısını kullanarak farklı görüşler ileri sürmüştür. Kimileri liderler yönünden olaya yaklaşırken, kimileri de işgörenler yönünden olaya yaklaşmıştır. Olaya liderler yönünden yaklaşanlar, liderlerin davranışlarından yola çıkarak çeşitli liderlik anlayışları geliştirmişlerdir. Bunlardan ikisi de bu tez çalışması kapsamında ele aldığımız dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarıdır. Olaya işgörenler yönünden yaklaşanlar ise işgören davranışları üzerine odaklanarak, bunları kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. Bu kavramsallaştırmalardan ikisi de yine bu tez çalışmasında dikkate aldığımız örgütsel sessizlik ve örgütsel güven kavramlarıdır.

Dönüştürücü liderlik kavramı, kısaca değişimi ve yeniliği adeta bir örgüt kültürü haline getirmeyi ve böylece örgütsel amaçları, örgütü durağan bir yapıdan kurtararak dinamik, sinerjik ve interaktif bir hale büründürerek başarıyla gerçekleştirmeye çalışan

modern bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilebilir. Özellikle yaşadığımız yüzyılın beraberinde getirdiği değişim ve yenilenme süreci, örgütlerin böyle bir anlayışa sahip olan liderlere duyduğu ihtiyacı daha belirgin hale getirmiştir.

Dönüştürücü liderliğin aksine etkileşimci liderlik kavramı ise, kısaca formal olarak önceden belirlenen bir şablona göre hareket eden ve örgütsel amaçları, örgütü, büyük ölçüde sabit ve minimum değişken bir yapıda tutarak gerçekleştirmeye çalışan bir liderlik anlayışıdır. “Böyle bir liderlik anlayışının özellikle günümüz şartlarında ihtiyaçları karşılayabilecek bir yapıda olduğu söylenebilir mi?” şeklinde bir soruya, “böyle liderler, kesinlikle başarılı sonuçlar elde edemezler” şeklinde bir cevap vermek elbette ki yanlış olacaktır. Ancak bu noktada şöyle bir tespit yapılabilir ki o da, etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler de başarılı sonuçlar elde edebilirler, ancak bu başarılı sonuçların özellikle günümüzde çok değişken bir örgütsel ortamda sürdürülebilir bir hale getirilmesi oldukça zor olacaktır.

Bu iki liderlik anlayışı karşılaştırıldığında, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarının her ikisinde de, örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi önemli bir nokta olmakla birlikte, her iki liderlik anlayışı arasındaki temel fark, örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde dönüştürücü liderlerin takipçilerini olayın bir öznesi olarak görmeleri ve onları sürece etkin bir biçimde dâhil etmeleri, buna karşın etkileşimci liderlerin ise takipçilerini bir nesne olarak görmek suretiyle onlardan menfaat karşılığı yarar sağlamalarıdır.

Eskiden olduğu gibi “Ne üretirsek üretelim satarız” tarzındaki anlayışlar, günümüzde dile getirilmek şöyle dursun, akla dahi getirilmemektedir. Çünkü örgütlerden talepte bulunan toplum, artık daha eğitilmiş, daha bilgili ve daha gelişmiştir. Bununla birlikte böyle bir topluma, kaliteli hizmet sunmanın temel şartlarından bir tanesi de nitelikli eleman çalıştırmaktır. Nitelikli eleman demek, yapmakla sorumlu olduğu işi en iyi yapan kişi demektir. Ayrıca nitelikli eleman, işiyle ilgili olarak sürekli bilgi sahibi olmaya çalışarak, öğrendiklerini işinde uygulayabilen ve böylece kendisini sürekli olarak geliştiren kişidir. Bu sayede nitelikli eleman, işini nasıl daha iyi yapabileceğine ilişkin tecrübeler kazanmaktadır. Çalışanların, kendilerini geliştirmeleri sürecinde çalıştıkları örgütlerine de olumlu katkılar yapabileceklerini hesaba katmak gerekir. Bunu hesaba katacak olan da yine örgütün ta kendisidir. Örgüt, çalışanlarına

kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamı sağladığında, kendi işleriyle ilgili konularda daha fazla tecrübe kazanan çalışanlar, örgütsel amaçların daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi sürecinde oldukça önemli bir rol üstlenebilirler. Örgütün sağlayacağı uygun ortamdan kasıt, çalışanların bilgi sahibi oldukları örgütsel konulardaki düşünce ve görüşlerini özgürce ve açık ve net bir biçimde dile getirebilmelerinin mümkün olduğu bir örgütsel ortamın sağlanmasıdır. Tam da bu noktada araştırmanın diğer bir değişkeni olan örgütsel sessizliğin önemi karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı da, kısaca işgörenlerin örgütleriyle ilgili olarak yaşadıkları hem içsel, hem de dışsal olarak nitelendirilebilecek olan çeşitli sorunlar nedeniyle örgütsel konular hakkında sahip oldukları düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmeyip, suskun kalmayı yani sessizliği tercih etmeleridir. Sessizlik, rgtlerde genellikle istenmeyen bir durumdur. Ancak bazen sessiz kalmak, örgütün yararı için de olabilir. Zaten rgtsel sessizlik kavramında, çalışanların örgütlerinin yararına olabilecek düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmemeleri nansı bulunmaktadır. Bu da, buradaki temel noktanın örgüt yararı için ses çıkarma ya da susma olduğudur. Örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili araştırma yapan pek çok araştırmacının da üzerinde durduğu nokta, bu noktadır. Sonuç olarak, başarılı sonuçlar elde etmek isteyen örgütlerin, çalışanlarının tecrübelerinden daha fazla yararlanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın son değişkeni olan örgütsel güven kavramı ise, yine son derece önemli bir konudur. Bu önem, hem örgütler için, hem de örgüt çalışanları için söz konusu olmaktadır. Kısaca rgtsel güven kavramı, işgörenlerin yöneticilerine ve örgütlerine karşı hissettikleri güveni ifade etmektedir. Güvenin olmadığı örgütlerde çalışanlar, kendilerini emniyette hissetmezler. Böyle rgtlerde problemler daha kolay ortaya çıkabilir. Başarılı bir örgüt, güzel bir evliliğe benzer. Bir evlilikte güven yoksa, eşler ne kadar uğraşırlarsa uğraşsınlar güzel bir evliliğe sahip olamazlar. Çünkü güven, evliliğin temelidir. Bu örneğe benzer şekilde, bir örgütte de güven ortamı yoksa orada başarıdan söz etmek yersiz olacaktır. Çünkü her sosyal toplulukla olduğu gibi örgütler de, güven temeli üzerine inşa edilirler. Temeli olmayan binanın kolayca çökeceği gibi, temeli güven olmayan örgütler için de kş kaçınılmaz bir durum olacaktır. Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların hem yöneticileriyle, hem de örgütleriyle

olan ilişkileri daha samimi ve sağlam olacaktır. Böyle örgütsel ortamlarda karşılıklı taraflar arasındaki bağ nedeniyle, örgütsel hedef ve amaçlara daha kolay ulaşılabilir.

Yukarıda kısaca kavramsal tanımları ve önemleri açıklanan dört kavram birlikte ele alındığında ise bu tez çalışmasına dayanak oluşturan fikir ortaya çıkmıştır. Bu fikri şöyle açıklayabiliriz: Dönüştürücü liderlerin örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirme sürecine takipçilerini etkin bir biçimde dâhil etmeleri, takipçilerinin kendilerine olan güven duygularını geliştirebileceği gibi, hem liderlerine, hem de örgütlerine olan güven duygularını da geliştirebilir. Bu da, onların düşünce ve önerilerini özgürce dile getirebilmelerine olanak sağlayarak, örgütsel sessizliğin azalması sonucunu doğurabilir. Bu durumun tersine, etkileşimci liderlerin söz konusu sürece takipçilerini etkin bir biçimde dâhil etmeyip, onlardan belirli ödüller ve cezalar karşılığında yararlanmaya çalışmaları, takipçilerin kendilerine olan güven duygularını olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, liderlerine ve örgütlerine olan güvenlerini de zedeleyebilir. Bu durum da, onların düşünce ve önerilerini rahatça dile getirme konusunda tereddüt yaşamalarına yol açarak, sessizliğe bürünmelerine ve dolayısıyla da örgütsel sessizliğin artmasına neden olabilir.

2. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Planı

Bu çalışmanın temel amacı, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel güvenin rolünün araştırılmasıdır. Bu temel amaçla birlikte, ele alınan örneklem kapsamında örgüt yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik özelliklerini ne kadar sergiledikleri ve söz konusu bu örgütlerde örgütsel sessizlik ve örgütsel güvenin hangi düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Yukarıda ifade edilen temel amaçları gerçekleştirmek üzere öncelikle dönüştürücü ve etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel güven kavramları ile ilgili yerli ve yabancı, teorik ve ampirik, akademik ve popüler yayınlar üzerinde geniş çaplı bir literatür araştırmasına, şahsi değerlendirmelerimiz de ilave edilmek suretiyle araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Ardından ise kamu sektöründe faaliyet gösteren Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Ankara İli merkez teşkilatının çalışanları ile yine Ankara İli'nde özel sektörde faaliyet gösteren, ancak işletme adlarının

açıklanmasını istemeyen dört sigorta şirketinin çalışanlarını kapsayan bir örneklem üzerinde kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne ölçüde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik özellikleri sergilediklerine ilişkin algılarını, söz konusu bu örgütlerdeki örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerinin hangi düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik ampirik bir araştırma yapılarak, araştırmanın temel amacı olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel güvenin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın, çalışmada ele alınan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sahibi olmak isteyen kişi ya da kuruluşlar için başvurulacak bir kaynak teşkil etmesi ve faydalı olması dileğimizdir.

Gerçekleştirilen bu tez çalışması, araştırmaya konu olan değişkenler ile ilgili literatür taramasını, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulduğu teorik çerçeveyi, araştırmanın uygulamasını ve son olarak araştırmanın sonuç ve önerilerini kapsayan dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, liderlik ve yöneticilik arasındaki fark da ele alınmak suretiyle liderlik ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir. Ayrıca dönüştürücü ve etkileşimci liderliğe ilişkin boyutlardan ve özelliklerden bahsedilerek, her iki liderlik anlayışı arasındaki farklar ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde, örgütsel sessizlik kavramına ilişkin sınıflandırmalar ve özellikler ile örgütsel sessizliğin nedenleri ve örgütsel sessizliğin hem örgütsel ve hem de bireysel sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, örgütsel güven ile ilgili sınıflandırmalar, özellikler, güven ile ilişkili kavramlar ile örgütsel güvenin sonuçları ele alınmış ve araştırmanın teorik çerçevesini oluşturmak amacıyla araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, araştırmanın uygulaması ile ilgili olarak araştırmanın amacı, kapsamı, önemi, hipotezleri, veri elde etmek için kullanılan veri toplama amaçları, yöntemi ve araştırma bulguları ile araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlar ışığında yapılan değerlendirme ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, geçmişten günümüze kadar oldukça ilgi gören bir kavram olagelmıştır. Daha çok savaş meydanlarında ya da politik ekseninde dile getirilen liderlik kavramı ile ilgili olarak pek çok araştırmacı ve bilim adamı çok farklı ve çeşitli tanımlamalar getirmişlerdir. Ancak günümüzde liderlik kavramı, insanların ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmetler üreten örgütler için daha da önemli bir hale gelmiştir. Özellikle küreselleşmenin beraberinde getirdiği hızlı değişim ortamı, örgütleri de bu değişime uyum sağlamaya mecbur bırakmıştır. Pek çok farklı inancı ve değeri, kısacası kültürü bir araya getirebilen sosyal bir sistem olarak örgütler, artık her zamankinden daha fazla liderliğe ve liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü farklı kültürlerden olan işgörenlerden bir sentez oluşturmak suretiyle, onları değişim için tek bir paydada toplamak sanıldığı kadar kolay bir durum değildir. Bu nedenle değişime direnç göstermeksizin işgörenleri hem örgütsel hedef ve amaçlar, hem de değişime ayak uydurmaya ikna edebilecek olan kişilerin liderler olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında liderler, örgütlerini derleyen, toplayan ve ona yön veren kişilerdir.

Liderlik ile ilgili literatürü detaylı bir şekilde inceleyen Stogdill'e, (1974: 259) göre, liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar fazla farklı liderlik tanımları bulunmaktadır. Yukl (2002) ise, liderliği tanımlamaya çalışırken araştırmacıların, çoğunlukla kendi kişisel bakış açılarından liderliğe baktıklarını ve aynı zamanda dikkatlerini en çok çeken fenomenlerin özelliklerine göre liderliği tanımladıklarını belirtmiştir. Bu kadar fazla sayıda liderlik tanımının bulunmasının diğer bir nedeni ise liderlerin konumlarındaki farklılıklardır. Liderlik ile ilgili bazı tanımlar, liderin karakteristik özellikleri, bazıları liderin davranışları ve bazıları da çıktılar ve sonuçlar üzerine yoğunlaşmak suretiyle yapılmıştır (Ivancevich ve Matteson, 2002).

Bu çalışma kapsamında ise öncelikle lider kavramı ile ilgili tanımlamalar, ardından liderlik kavramı ile ilgili tanımlamalar verilmiştir. Aşağıda bu lider ve liderlik tanımlamaları yer almaktadır:

Werner, lider kavramını, belirli bir durum, zaman ve koşullar altında mensubu olduğu grubun üyelerini, örgütsel amaçları başarıyla gerçekleştirebilmek için gönüllü olarak çaba göstermeye teşvik eden, onlara, ortak amaçlara ulaşmalarında katkı sağlayan ve deneyimlerini aktaran, takipçilerinin sergilenen liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan kişi olarak tanımlarken; liderliği ise, amaçları gerçekleştirmek için grup faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamıştır (Werner, 1993: 17).

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırmacılarının üzerinde fikir birliğine vardıkları tanıma göre ise lider, diğer örgüt üyelerini, üyesi bulundukları örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişi (House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002: 5) iken liderlik; liderin, kendini samimi bir şekilde takipçilerine ulaştırabilme (Şimşek, 2002: 90); farklı koşullar altında davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme (Heifetz ve Laurie, 1997: 125); takiplerinin faaliyetlerini, amaçlar istikametinde yönlendirmek ve uyumlu hale getirmek için zorlayıcı olmayan etkileme becerilerini kullanma olarak tanımlanmaktadır (Ke ve Wei, 2007: 430).

Shein'e göre liderlik, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Shein, 1992: 2). Paglis ve Green'e göre liderlik, herhangi bir grubun amaçlarını ve stratejilerini tespit ederek, bu amaç ve stratejileri gerçekleştirme konusunda grup üyelerinin gönüllü bir biçimde gayret göstermelerini sağlayan bir etkileme süreci (Paglis ve Green, 2002: 216) olarak tanımlanmaktadır. Bryman ise liderliği, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde herhangi bir grup içerisindeki bir kişinin, diğer grup üyelerinden daha fazla ön plana çıkarak, insanları, düşünsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyebilme sanatı olarak tanımlamıştır (Bryman, 1992: 23). Hemphill ve Coons'a göre ise liderlik, bir grubun faaliyetlerini, paylaşılan bir amaca doğru yönelten bir kimsenin davranışı (Hemphill ve Coons, 1957: 7) tanımlanırken; Pearce ve Conger (2003) için liderlik, takipçiler ve liderler arasındaki "etki" iken, Kouzes ve Posner (2002) için liderlik, takipçiler ve liderler arasındaki "ilişki" olarak ifade edilmiştir (Koh, 2008: 20).

Liderlik ile ilgili birçok araştırması bulunan bir bilim adamı olan Burns'e (1978: 425) göre de liderlik, insanların ekonomik, siyasal vb. gibi güç ve değerleri kullanmak suretiyle bağımsız ya da karşılıklı bir biçimde belirledikleri amaçları gerçekleştirmek

üzere takipçilerini harekete geçmeye teşvik etmeleridir. Liderlik ile ilgili literatüre önemli katkıları bulunan bir diğer bilim adamı olan Bass (1981) ise liderliği birkaç şekilde tanımlamaktadır. Bass (1981), bu tanımlarda liderliği (Shrivastava ve Nachman, 1989: 52);

- * Bir grup üzerine odaklanma süreci,
- * Kişisel bir özellik,
- * Uyumu gerçekleştirmeye yönelik bir ikna sanatı,
- * Bir etkileme gayreti,
- * Bir güç ilişkisi,
- * Amaca ulaştıran bir araç,
- * Bir yapının başlangıcı gibi birbirinden farklı şekillerde ele almıştır.

Son olarak Kotter (1990: 103) ise liderliği, örgüt için vizyon ve stratejik bir yol belirleme, belirlenen vizyonun örgüt çalışanlarına ve müşterilerine aktarılması, örgüt çalışanlarına harekete geçmeleri yönünde ilham verilmesi, onların da örgütün amaçlarına odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik bir örgütlenmenin meydana getirilmesi olarak ifade etmiştir.

Tüm bu tanımlamalara rağmen liderlik, karmaşık bir kavramdır ve ille de mutlak bir otorite, güç ya da statü anlamına gelmez (Gardner, 1990). Liderlik, dürüstlük, bütünlük, karakter (Bennis, 2003; Bowman, 2004; Badaracco Jr. ve Ellsworth, 1998), gayret, sorumluluk, zaman, sabır, çalışma ve bir lider olmanın göz kamaştırıcı ideolojisini açıklayan karmaşıklığı gerektirir. Aynı zamanda liderlik, hem kısa dönemde hem de uzun dönemde gelişmeyi ve bu gelişmenin sonuçlarını elde etmek için yaratıcılığın, becerilerin ve yeteneğin ekilip biçildiği yerdeki bir sanat (DePree, 1990; Nahavandi, 2005) ve bir bilim (Nahavandi, 2005) olarak da tanımlanmaktadır (Koh, 2008: 20-21).

Yukarıdaki tanımlardan şu şekilde bir genel liderlik tanımı çıkarabiliriz: Liderlik, bir grup insanı ortak bir amaç ve vizyon etrafında, kendilerinin de gönüllü isteğiyle bir araya getirme, onların bilgi ve becerileri ile liderin kişisel, davranışsal ve örgütsel

özelliklerini harmanlayarak bütünleştirme ve böylece amaçların başarıyla gerçekleştirilerek, belirlenen vizyona ulaşılmasını sağlama süreci olarak tanımlanabilir.

Liderlik, grup halinde yaşama olgusunun ortaya çıkardığı bir statü olduğundan, topluluklar halinde yaşayan insanlar, inisiyatif kullanan, sorunlara çözüm üreten ve toplumu ortak bir amaç etrafında bütünleştiren insanlara ihtiyaç duyarlar. İşte bu durum, liderliğin varoluş sebebidir. İnsanoğlu tarih boyunca yaşanan en hızlı değişime tanık olmaktadır. Sanayi devrimi sonrası toplum, bilgi çağı ya da bilgi toplumu olarak adlandırılan hızlı değişim ve gelişimlerin yaşandığı bu zaman diliminde, toplumsal ve örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların mutlu ve başarılı olabilmesi için, liderin rehberliğine ihtiyaçları vardır. Liderler, örgüt içerisindeki bütün çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturmak suretiyle, çalışanların örgüte inanmalarını ve örgütle bütünleşmelerini mümkün kılarlar (Luthans, 2005: 546). Bu da, her toplulukta mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulduğunun ve liderlik kavramının çok önemli olduğunun bir göstergesidir.

1.2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK AYRIMI

“Yönetici mi, yoksa lider mi?” Bu soruya cevap vermek belki kolay görülebilir. Özellikle bir kesim, yönetici, diğer kesim de lider diyerek cevap verebilir. Ancak günümüz dünyasında bu soruya kesin bir şekilde şudur, cevabını vermek çok da kolay olmasa gerek. Her gün yaşanan hızlı ve baş döndürücü değişimler ve beraberinde gelen şiddetli ve acımasız rekabet ortamı, özellikle işletmelerin bu soruya verecekleri cevabı daha da önemli hale getirmiştir.

Yöneticilik ve liderlik kavramları ilk bakışta birbirine yakın kavramlar olarak görülebilir, ancak aynı anlama gelen sözcükler değildirler. Yönetici, başka kişiler adına ve hesabına çalışan, önceden belirlenmiş olan örgütsel amaçlara ulaşmak için gayret gösteren, örgüt içindeki işleri planlayan, uygulanmasını sağlayan ve nihai sonuçları kontrol eden kişidir. Lider ise, içinde bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar istikametinde içinde bulunduğu grubun diğer üyelerini etkileyerek, onları da bu yönde davranışa sevk eden kişidir (Davis, 1984: 101).

Zaleznik'e (1977: 6) göre yöneticiler ve liderler birbirinden çok farklıdır ve büyük işletmeler, her ikisine de ihtiyaç duyarlar. Bunu biraz daha açmak gerekirse; büyük işletmeler, işlerin yolunda gitmesi yani örgütsel amaçların başarıyla gerçekleştirilebilmesi ve bu amaçla belirlenen yoldan herhangi bir sapma olmaması için yöneticilere ihtiyaç duyarlarken; liderlere ise örgüt çalışanlarına uzun dönemli yönlendirme yaparak, onları harekete geçirebilmeleri için ihtiyaç duyarlar. Liderler ve yöneticiler, temelde yaşama bakış açılarıyla da farklılaşmaktadırlar. Tüm bu farklılaşmalar ise, liderlerin ve yöneticilerin amaçlarında, gerçekleştirdikleri işlerde, insanlarla olan ilişkilerinde ve kendilerine karşı tutumlarında açıkça görülebilmektedir.

Yönetim, karmaşıklıkla mücadele etmektir. Yönetim uygulamaları ve işlemleri büyük ölçüde 20. yüzyılın en büyük gelişmelerinden birine cevap niteliğindedir. Büyük örgütlerdeki aciliyet. İyi bir yönetim olmadan büyük işletmeler kendi varlıklarını dahi tehlikeye düşürecek şekilde bir kaos ortamına sürüklenme eğilimi gösterebilirler. İyi bir yönetim, bir düzen ve kalite ve karlılık gibi temel unsurlarda tutarlılığı beraberinde getirir. Bunun aksine liderlik ise, değişimle mücadele etmektir. Liderliğin son zamanlarda eskisinden daha önemli hale gelmesinin nedenlerinden biri, iş hayatının daha rekabetçi ve değişken olmasıdır. Artık günümüzde, dün yapılanı yapmak veya dün yapılanı %5 daha iyi yapmak, başarılı olmanın bir formülü değildir. Böylesi rekabetçi bir çevrede işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakipleriyle daha etkili bir biçimde rekabet edebilmeleri için büyük değişimler gerçekleştirebilmeleri daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü daha fazla değişim, her zaman daha fazla liderlik gerektirir (Kotter, 1990: 103-104).

Liderlik, yöneticilik gibi bir pozisyon/mevki değil, içerisinde lider ve takipçilerinin de olduğu bir süreçtir. Bu süreç, örgütteki her çalışan için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlemlenebilir, anlaşılabilir ve öğrenilebilir bir kabiliyetler ve uygulamalar dizisi olarak ifade edilebilir (Çelebi, 2012: 17). Tüm liderler yönetici olmadıkları gibi, tüm yöneticiler de lider olamazlar. Bir örgütün, sadece yöneticilerine birtakım resmi haklar vermesi ve ayrıcalıklar tanınması, o yöneticilerin etkili bir biçimde liderlik yapabilecekleri anlamına gelmez. Yaptırım gücünü kullanmaksızın liderlik etmek, örgütün formal yapısının dışında kalan bir etkileme yeteneğiyle mümkün olabilir. Bu resmi olmayan etkileme yeteneği, genellikle resmi

etkileme gücüyle denk veya ondan daha fazla önem arz etmektedir (Robbins, 1998: 396).

Ünlü düşünür Lao Tzu liderlerle ilgili olarak şu tespiti yapmıştır: *“Liderlerin en makbulü odur ki, insanlar varlığını pek hissetmez; eğer insanlar karşısında korkuyla duruyorsa, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı göstermez. İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında orada işi biter. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık derler”*. Lao Tzu’nun bu tespiti gerçekten kısaca yöneticilik ile liderlik arasındaki keskin ayrımı daha net bir şekilde göstermesi bakımından çok önemli bir tespittir (Aktan, 2003: 2).

Yönetici ve lider arasındaki farklılıklara ilişkin bakış açılarının ardından her iki kavram arasındaki farklar aşağıda bir de tablo halinde sunulmuştur:

Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
* İdarecidir	* Yenilikçidir
* Tekrarcıdır	* Farklılık yaratır
* Muhafaza eder	* Geliştiricidir
* Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	* İnsanlar üzerinde odaklanır
* Denetime güvenir	* Güven ilham eder
* Kısa vadeli görüşe sahiptir	* Uzun vadeli perspektife sahiptir
* Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	* Ne ve niçin diye sorar
* Klasik anlamda iyi askerdir	* Kendisidir/basına buyruk kişidir
* Gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir	* Gözü ufukları arar
* Mevcut durumu kabul eder	* Mevcut durumu sorgular
* İş doğru yapar	* Doğru işi yapar

Kaynak: Gregory ve Joseph, 2000: 8

Yukarıda tanımlamalar ve açıklamalar ışığında yöneticilik ve liderlik kavramlarının aslında birbirinden farklı anlamlara gelen kavramlar olduğunu açıkça görebiliyoruz. Ancak küreselleşmenin her geçen gün daha fazla hızını arttırarak yayıldığı günümüzde, başarılı işler ve uygulamalar gerçekleştirebilmek için hem iyi bir yöneticilik, hem de iyi bir liderlik vasıflarının bir arada bulunması gerekmektedir. Bunu

sağlayan örgütler, bugünde ve gelecekte değişimi etkin bir şekilde yöneterek, değişime ve gelişime yön veren örgütler olabilirler.

1.3. LİDERLİK TEORİLERİ

Eskiden askerlik, siyaset ve din alanlarını ilgilendiren liderlik kavramı, 19. yüzyılda gerçekleşen sanayi devriminin ardından örgütsel alanda da önem kazanmaya başlamış ve zamanla örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişme göstermiştir (Uzun, 2005: 4). Bu gelişme ile birlikte birçok araştırmacı, liderlik kavramı üzerine odaklanarak, liderlik ile ilgili çok çeşitli araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalarda, liderlerin ne yaptıkları, nelerden hoşlandıkları, motivasyon aracını nasıl kullandıkları, hangi koşullar altında ne tür tutum ve davranışlar sergiledikleri ve örgütteki büyük değişimlerin gerçekleşmesini nasıl mümkün kıldıkları gibi konular araştırılmıştır (George, 2000: 1028). Bunların yanında araştırmacılar, liderlik sürecinin ve olayının nasıl anlaşılabilirliği, hangi koşullar altında ne tür liderliğin gerekli olduğu veya lider olma potansiyeline sahip kişilerin önceden belirlenmesinin mümkün olup olmadığı gibi sorulara cevap bulabilmek için çok çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Bu teorilerin her biri, liderlik sürecinin farklı yönlerini ele alırken, liderlik sürecini açıklamak amacıyla farklı değişkenler üzerine odaklanmaktadır (Bolat, Seymen ve Erdem, 2009: 169). Bunun nedeni ise, bir yönetici tarafından tercih edilen liderlik şeklinin, o yöneticinin ve örgütün etkinliğini direkt olarak etkilemesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 202).

Birçok araştırmacı ve yazar, liderlik davranışlarıyla ilgili olarak pek çok teori ileri sürmüştür. Bu çalışma kapsamında ise liderlik teorileri ortaya çıkış tarihlerine göre Tablo 2’ deki şeklinde dikkate alınmıştır:

Literatür incelendiğinde çeşitli çalışmalarda farklı liderlik teori sınıflandırmalarının mevcut olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise liderlik teorileri, üç ana başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar; “Geleneksel Liderlik Teorileri” ve “Durumsal Liderlik Teorileri ve “Modern Liderlik Teorileri”dir. Aşağıda bu teoriler, kendilerini oluşturan alt teoriler ile birlikte verilmiştir.

Tablo 1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Süreç	Liderlik Teorileri	Teorinin Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellikler Teorisi	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940- 1960	Davranışsal Teoriler	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir.
1960-1980 Durumsal Teori	Durumsal Teoriler	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980' ler	Yeni Yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

Kaynak: Topçu, 1999: 56

1.3.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Aşağıda geleneksel liderlik teorileri, “Özellikler Teorisi” ve “Davranışsal Liderlik Teorileri” olmak üzere iki alt başlık altında incelenmiştir.

1.3.1.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, bir liderin sahip olduğu kişisel özellikler üzerine odaklanmıştır (Ataman, 2001: 456). Bu teoriye göre, bir kimsenin herhangi bir grup içerisinde lider olarak kabul edilebilmesi, mensubu olduğu grubun diğer üyelerinden farklı özellikler taşımasına bağlıdır (Koçel, 2003: 588). Özellikler teorisine göre bir liderde bulunması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır (Daft, 1991: 373):

* *Fiziksel Özellikler:* Enerjik ve aktif olma.

* *Zekâ ve Yetenek ile İlgili Özellikler:* Olayları ve durumları yargılama, bilgili olma, akıcı konuşma becerisine sahip olma, açık ve net olma.

* *Kişilik Özellikleri:* Yaratıcı olma, açık sözlü olma, dürüst ve güvenilir olma ve etik davranış sergileme.

* *İş ile İlgili Özellikler:* Başarma ihtiyacı duygusuna sahip olma, diğerlerinden önde olma arzusu, sorumluluk sahibi olma, görev odaklı olma ve amaçlara ulaşmada üzerine sorumluluk alabilme.

* *Sosyal Özellikler:* İşbirliği kurma yeteneğine sahip olma, prestij sahibi olma, popüler ve sosyal olma, kişiler arası ilişki kurma becerisine sahip olma, sosyal katılım becerisine sahip olma, nezaket ve zarafet duygularına sahip olma.

Liderlik sürecini, sadece lider değişkenini dikkate alarak inceleyen özellikler teorisi, çeşitli eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin, özellikler teorisi kapsamında belirtilen özellikleri taşımadıkları tespit edilmiş, bazen de söz konusu özelliklere fazlasıyla sahip olan kişilerin, mensubu oldukları grup içerisinde lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Belirtilen bu durumların, özellikler teorisinin savunduğu ilkelere ters düştüğü görülmektedir (Tüfekçi, 2006: 38).

Özellikler teorisiyle ilgili olarak uygulamada karşılaşılan en önemli zorluk, bir liderin sahip olduğu özelliklerinin ölçülebileceği şeklinde bir tanımlama getirme zorluğu ve liderin sahip olduğu belirli bir özelliğin, başkaları tarafından farklı şekillerde anlaşılmasıdır. Bu teori, bir liderin sahip olması gereken özellikleri açık ve net bir şekilde ortaya koyamaması ve liderlik ile kendiliğinden bir ilişki kurulamaması gibi nedenlerle önemli bir teorik soruna sahiptir. Belirtilen tüm bu nedenlerden dolayı, özellikler teorisi önemini kaybetmiştir (Moorhead ve Griffin, 2004: 343).

1.3.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin, liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmasının ardından araştırmacılar, liderlik kavramını daha net bir biçimde açıklayabilmek için bu kez liderlerin sergiledikleri davranışları incelemeye yönelmişlerdir (Can, 1994: 179). Davranışsal liderlik teorileri kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar, daha çok liderlerin davranışları, tutumları ve becerilerini konu almakta ve bunların liderin mensubu olduğu grup üzerindeki etkilerini incelemektedirler (Akdemir, 2008: 76). Liderin, astları ile iletişiminin şekli, astlarına yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, örgütsel amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar, bir liderin etkin bir lider olup olmadığını belirleyen önemli ölçütler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2007: 450).

Davranışsal liderlik teorilerinin, yönetim bilimine sağladığı en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, niçin bu şekilde davrandığı ve organizasyon yapısı ile davranış arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri açıklamak olmuştur (Yukl, 1983: 73). Davranışsal liderlik teorisi ile birçok çalışma yapılmıştır. Bu

Çalışmaların sonucu ile ilgili olarak farklı liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Zel, 2001: 101). “Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları”, “Michigan Üniversitesi Araştırmaları”, “Blake ve Mouton’un Yönetsel şebeke Modeli”, “McGregor’un X ve Y Teorileri”, “Likert’in Sistem 4 Modeli” ve “Yukl’un Liderlik Davranış Modeli” bunlardan bazılarıdır. Aşağıda bu teorilere ilişkin kısa açıklamalar yer almaktadır.

1.3.1.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları, davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine büyük katkıda bulunmuş ve ardından gerçekleştirilen araştırmalara da emsal teşkil etmiştir (Ören, 2006: 20). Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları ile liderlerde gözlemlenen belirli davranış biçimlerinin açığa çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırmalar 1945 yılında başlamış ve liderlerin davranışlarını inceleyen pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların sonucunda yaklaşık 1800 kadar lider davranış biçimleri tespit edilmiştir. Gerekli istatistikî analizlerin yapılmasının ardından bu sayı 150’ye kadar dışürülmüştür. Sonrasında bu davranış biçimleri soru haline getirilmiş ve “Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)” adı verilen bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda, lider davranışlarının, “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” olarak adlandırılan iki temel faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Yapıyı harekete geçirmede, liderin kendi görevi veya grubun görevleriyle ilgili işleri ve amaçları tanımlaması, şekillendirmesi ve çalışanları harekete geçirmesi yönündeki faaliyetlerini içermektedir. Bireyi önemsemede ise, lider ve astları arasındaki kişisel ilişkilerde karşılıklı güven, iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla yakından ilgilenme gibi faaliyetleri içermektedir (Yukl, 2001: 50).

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarının temel amaı, etkin liderlik davranışına bir tanımlama getirmek ve lider kavramının nasıl tanımlandığını tespit etmektir. Söz konusu araştırmalarda ortaya çıkan asıl unsurun ise, liderin, takipçilerini örgütsel amaçlara yönlendirmesi olduğu görülmüştür (Yukl ve Taber, 1983: 73). Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarının ortaya koyduğu iki bulgu vardır. Bunlardan biri, liderin, kişileri dikkate alan davranışlarının artmasının personel devir hızında azalmayı

beraberinde getirdiği ve bunun da devamsızlığı azalttığı; diğeri ise, liderin, yapılan işleri dikkate alan davranışlarının artmasının örgüt çalışanlarının performansını arttırdığıdır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 190).

1.3.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları, Rensis Likert ve arkadaşlarının 1950’lerin sonlarında başlattıkları bir dizi liderlik araştırmasından oluşmaktadır (Yukl, 2001: 52). Bu araştırmaların temel amacı, bir grubun verimliliğini ve güvenliğini arttırmada en etkili liderlik davranışını belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet, motivasyon vb. faktörler kullanılmış ve grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkı sağlayan faktörler araştırılmıştır. Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda, “göreve yönelik lider” ve “ilişkiye yönelik lider” olarak adlandırılan iki temel liderlik davranışı ortaya koyulmuştur.

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenmiş olan ilkelere ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder. Bu görevi yerine getirirken de büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış sergiler. İnsana yönelik lider ise, yetki devrini esas alarak, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma ortamının hazırlanmasına çabalar ve böylece grup üyelerinin kişisel ve kariyer gelişimleriyle yakından ilgilenen bir davranış sergiler. Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucunda, ilişkiye yönelik liderlerin, göreve yönelik liderlerden daha başarılı oldukları sonucuna varılmıştır (Certo, 1992: 427).

1.3.1.2.3. Blake ve Mouton’un Yönetsel Şebeke Modeli

1984 yılında Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetsel Şebeke Modeli liderin davranışlarını açıklamak amacıyla, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversiteleri tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının bir matris şekline dönüştürülmüş halinden oluşmaktadır (Rainey, 2009). Yönetsel Şebeke Modeli’nde de söz konusu iki modelde olduğu gibi liderin davranışları iki faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerden ilki, “Üretime Yönelik Lider”, ikincisi ise “Kişilerarası İlişkilere

Yönelik Lider’’dir. Üretime yönelik lider faktöründe, liderin somut hedeflere yönelmesi, örgütün verimliliğini önemsemesi ve belirleyici olması gereken yerde belirleyicilik rolünü üstlenmesi üzerinde durulmaktadır. Kişilerarası ilişkilere yönelik lider faktöründe ise, liderin, grup üyelerine duyduğu ihtiyaç ve grup üyeleriyle arasındaki kişisel ilişkiler üzerine odaklanılmaktadır. Aynı zamanda Blake ve Mouton, Yönetmel Şebeke Modeli’nde ortaya koydukları bu iki liderlik davranışına dayanan beş liderlik tarzı geliştirmiştir (Edger, 2009: 9). Bunlar; Zayıf Liderlik, Şehir Kulübü Liderliğı, Orta Yol Liderliğı, Üretim Liderliğı ve Takım Liderliğı’dir. Bu liderlik tarzları aşağıda kısaca tanımlanmıştır:

* *Zayıf Liderlik (Düşük Üretim/Düşük Kişilerarası İlişkiler)*: Bu tarz bir liderlikte, lider, takipçilerini serbest bırakmaktadır. Burada herhangi bir idare şekli yoktur. Bu liderlik tarzının özünde tembellik vardır (Lacpa, 2009: 84). Bu tarz liderler, örgüt içerisinde cereyan eden olay ve durumlar karşısında pasif bir tutum takınarak, mümkün olduğunca kaçınmacı bir davranış sergilerler (Cook vd., 1997: 470).

* *Şehir Kulübü Liderliğı (Düşük Üretim/ Yüksek Kişilerarası İlişkiler)*: Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, takipçilerine karşı olabildiğince düşüncelidir ve onlar ile arasında rahatlık ve dostluk temeline dayanan ilişkiler kurmaya büyük önem verir. Bunun tam aksine, üretime ve göreve olan ilgisi de minimum düzeydedir (Tucker, McCarty ve Benton, 2002: 228).

* *Orta Yol Liderliğı (Dengeli Üretim/Dengeli Kişilerarası İlişkiler)*: Bu tarz bir liderliğı benimseyen liderler, üretim ve kişilerarası ilişkiler faktörlerini dengede tutan liderlerdir (Newstrom ve Davis, 1997: 229). Yani bu tarz liderlikte lider, işletmenin rekabet hedefleri ile çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dengelemeye çabalar. Böylece üretim ve insan ihtiyaçları eşit oranda karşılanır (Lacpa, 2009: 85).

* *Üretim Liderliğı (Yüksek Üretim/Düşük Kişilerarası İlişkiler)*: Bu tarz liderler, takipçilerini yüksek bir üretim düzeyine ulaşma endişesiyle adeta bir makine gibi görürler. Bu liderler, takipçileriyle ilişki kurmamayı tercih ederler ve üretimde daha fazla verimlilik sağlamak için mevkiye dayanan otoritelerini kullanırlar (Tucker vd., 2002: 228).

* *Takım Liderliğı (Yüksek Üretim/Yüksek Kişilerarası İlişkiler)*: Bu liderlik tarzında ise liderler, dayanışma, saygı, güven ve insan ilişkilerini örgütsel amaçların

gerçekleştirilmesini sağlama konusunda öncelikli olarak görürler. Bu tarz liderlere göre bir işin başarılması, belirtilen bu unsurlara bağlıdır (Newstrom ve Davis, 1997: 229).

Blake ve Mouton'un bu araştırması, liderlerin, hem üretim hem de kişilerarası ilişkilere maksimum düzeyde önem vermelerini öngören liderlik tarzını benimsediklerinde en iyi performansa ulaştıklarını ileri sürmektedir (Daft ve Steers, 1986: 409).

1.3.1.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor, liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla X ve Y teorilerini geliştirmiştir. McGregor, bir yöneticinin insan doğasına bakışının, o yöneticinin benimseyeceği liderlik tarzını belirlediğini ileri sürmektedir. X ve Y teorileri kapsamında birbirinin zıttı olan iki tür insan anlayışı ve bu anlayışlara göre şekillenen iki farklı liderlik tarzı bulunmaktadır. X teorisinde; “çalışanlar, iş yapmayı sevmezler ve sorumluluk üstlenmekten kaçınırlar, yaratıcılık gibi bir duyguya sahip değildirler ve değişime karşı direnirler, hangi işleri yapmaları gerektiğinin kendilerine bildirilmesini isterler ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için zorlanmaları gerekir”, şeklinde varsayımlar yer almaktadır. Bu varsayımları taşıyan bir yönetici, “otokratik liderlik” tarzını benimser. Bunun aksine Y teorisinde ise; çalışanlar doğal bir şekilde iş görürler, bunun için zorlanmaları gerekmez ve sorumluluk üstlenmekten de kaçınmazlar”, şeklinde varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımları taşıyan bir yönetici de, “demokratik liderlik” tarzını benimsemektedir. Bundan dolayı, bir yöneticinin astlarına karşı taşıdığı varsayımlar, o yöneticinin benimseyeceği liderlik tarzını da önemli bir oranda etkileyecektir (Hicks ve Gullet, 1981: 238).

1.3.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesi araştırmalarının bir devamı niteliğindedir. Likert, örgütlerde sergilenen liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda, örgütlerde yaygın olarak sergilenen dört liderlik tarzının olduğunu (Silver, 1981: 368) ve davranışsal teorileri benimseyen liderlerin, klasik örgüt teorilerini benimseyen

liderlerden daha fazla etkili olduklarını (Wexley ve Yukl, 1977: 35) ileri sürmüştür. Aşağıda bu liderlik tarzlarına ilişkin olarak kısa açıklamalar verilmiştir:

* *Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)*: Bu sistemin temelinde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için zor kullanmanın gerektiği anlayışı vardır. Bu tarzda örgüt içi iletişim yukarıdan aşağıya ve tek yönlüdür. Alınan kararların, astlara zorla kabul ettirildiği bu sistemde, üst düzey yöneticilerin sorumlulukları daha fazladır. Yönetici ile astları arasındaki iletişim çok kısıtlı olduğundan sistem 1 anlayışının benimsendiği örgütlerde takım çalışması, yok denecek kadar az gerçekleşir. Bu sistemde çalışanların fikirleri çok az alınır ve çalışanlar, korku ve ceza yöntemleri kullanılarak motive edilmeye çalışılır (Dexter, 2009: 9).

* *Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)*: Bu sistemde, amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak için ödüllendirmeler vardır, fakat kararlar, üst yönetim tarafından alınır. Bu sistem, astların görüşlerini yönetime bildirmesine olanak tanır, ancak üst yönetimin, örgüte ve yöneticilerin pozisyonlarına ilişkin olarak neyin dikkate alınması gerektiğine yönelik öneriler ve tavsiyeler dikkate alınmaz. Aynı zamanda bu sistemde, düşük seviyelerde yetki devirleri olmakla birlikte liderler, astlardan kendilerinin hizmetinde olmalarını beklerler (Dexter, 2009: 9).

* *Sistem 3 (Katılımcı)*: Önemli kararların tepe yönetimi tarafından alındığı bu sistemde, iç paydaş olarak nitelendirilen astlar ile yönetim arasında, astların karar sürecini etkilemelerini kapsayacak şekilde toplantılar yapılır. Yani bu sistemde karar verme işi, örgüt üyeleri tarafından da gerçekleştirilebilir. Yönetici ile astları arasındaki iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki yönlüdür. Ancak yukarıya doğru iletişim daha dengeli bir seyir izlemektedir (Dexter, 2009: 7).

* *Sistem 4 (Demokratik)*: Bu sistem ise, üç temel anlayış ile tanımlanmıştır. Bunlar; “(1) Destekleyici ilişkilerin olması, (2) Kararların bir grup tarafından alınması ve denetimin grup tekniklerine dayanması ve (3) Örgüt için yüksek performans amaçları oluşturulmasıdır” (Wren, 2005: 442).

Likert’in araştırmalarından elde ettiği bulgulara göre, Sistem 4 Modelini uygulayan örgütlerde yüksek verimlilik ve ürün kalitesi, yüksek düzeyde çalışan tatmini ve sağlığı, yönetici ve çalışanlar arasında daha iyi ilişkiler ve düşük düzeyde işe gelmeme gibi sonuçlar gözlemlenmiştir (Northcraft ve Neale, 1990: 58).

1.3.1.2.6. Yukl'un Liderlik Davranış Modeli

Gary Yukl tarafından geliştirilen Liderlik Davranış Modeli'nde liderin davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Ohio ve Michigan Üniversitelerinin araştırmaları sonucunda “iş” ve “insan” olmak üzere iki faktörde ele alınan lider davranışlarına “katılımcılık” faktörünü de ekleyen Yukl, liderin, astlarına karara katılma hakkını uygulama düzeyini belirlemeye çalışmıştır. Yukl, bu teorisinde iki farklı modeli ele almaktadır. Bunlar: “Ayrılık Modeli” ve “Çoklu Bağlanma Modeli”dir (Werner, 1993: 54). Bu modellere ilişkin açıklamalar kısaca aşağıda verilmiştir:

* *Ayrılık Modeli*: Bu modelde, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların tatmini, “çalışanların, liderden beklediği davranış” ile “liderin gerçekleştirdiği davranış” arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya konulmuştur. Aradaki bu fark ne kadar küçük ise, çalışanların tatmini o derece yüksek düzeyde olmaktadır.

* *Çoklu Bağlanma Modeli*: Bu modelde ise, birey tatmini yerine, grup tatmini üzerine odaklanılan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda grup tatmininin, insana dönüklülük, gruba dönüklülük ve katılımcılık gibi faktörlerden ziyade ara değişkenlerin etkisiyle ortaya çıktığı görülmüştür. Söz konusu olan ara değişkenler ise, çalışanların motivasyonu, görev ile rol arasındaki uyum ve çalışanların yetenek düzeyidir (Werner, 1993: 54).

Özellikler teorisi gibi davranışsal teorilerin de en önemli eksiği; liderin etkinliğini belirleme konusunda çok önemli bir etkiye sahip olan durumsal faktörleri göz ardı etmesidir. Davranışsal teorilerin bu eksikliği, araştırmacıların odak noktasını, “liderlik etmenin en iyi yolunun bulunması” fikrinden, “çevreye duyarlı liderlik” fikrine kaydırmıştır ve bu odaklanma, “Durumsal Liderlik” teorilerinin gelişmesine yol açmıştır (Harris ve Ogbonna, 2000: 767).

1.3.2. Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi, kesin ve genel bir liderlik teorisi olma konusunda yetersiz kalmıştır (Luthans, 1995: 349). Bu teorinin ardından geliştirilen ve her durumda etkili

olabilecek lider davranışlarının belirlenmesinin amaçlandığı davranışsal liderlik teorileri de, yapılan araştırmaların sonucunda lider davranışlarının her koşul ve durumda aynı derecede etkili olmadığının görülmesi üzerine önemini kaybetmiştir (Bartol ve Martin, 1998: 423). Her iki liderlik teorisinin de yetersiz kalması üzerine, liderlik konusunda araştırmalar yapan bilim adamları, liderin etkinliği hakkında karar vermenin, birkaç kişilik özelliği veya davranışı belirlemekten daha karmaşık bir süreç olduğunu açık ve net bir biçimde anlamışlardır (Robbins, 1997: 143).

Tüm bu yaşanan gelişmeler sonucunda, liderlik kavramı üzerine araştırmalar yapan bilim adamları, önemli durumsal faktörleri de dikkate alarak, liderin rolleri, becerileri, davranışları ve takipçilerinin performansları ile iş tatminleri üzerinde etkili olan durumsal faktörlere doğru yöneldiler (Luthans, 1995: 349). Bu yönelimler, “Koşul Bağımlılık” adıyla da anılan “Durumsallık Teorileri”nin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur.

Durumsal teorilerin temelinde liderlik tarzlarının, özel koşullara uygun olarak şekillendiği inancı yatmaktadır (Nelson ve Quick, 2005: 263). Yani durumsallık teorilerinde liderlik tarzları, içinde bulunulan duruma göre değişebilmektedir. Örneğin, bazı hallerde daha katılımcı bir liderlik tarzı benimsenirken; başka hallerde ise otokratik bir liderlik tarzı benimsenebilir. Bununla birlikte, bir örgütün farklı kademelerinde, farklı liderlik tarzlarının benimsenmesi gerekebilir (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003: 6).

Aşağıda Durumsal Liderlik Teorileri kapsamında ele alınacak başlıca teorilere ilişkin kısa açıklamalara yer verilmiştir. Bunlar; “Fiedler’in Etkin Liderlik Teorisi”, “House ve Evans’ın Yol-Amaç Teorisi”, “Vroom ve Yetton’un Normatif Liderlik Modeli”, “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli” ve “Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Modeli” dir.

1.3.2.1. Fiedler’in Ekin Liderlik Teorisi

Durumsallık teorileri içerisinde bilinen en eski teori olan ve durumsallık ile ilgili araştırmaların çoğuna konu olan Fred Fiedler’in Durumsallık Teorisi (Sisk ve Williams, 1981: 375), liderlerin etkinliğinin, içinde bulunulan durumlara bağlı olduğunu ve bir liderin herhangi bir durumda veya örgütte etkinliği sağlarken, başka bir durumda veya

örgütte ise bu etkinliği sağlayamadığı görüşüne dayanmaktadır (Handy, 1981: 94). Dolayısıyla bu teori, liderlerin hangi durumlarda “göreve yönelik”, hangi durumlarda ise “ilişkiye yönelik” liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğini araştırmıştır. Bu araştırmalarda Fiedler, belirli bir liderlik tarzını savunmamış, sadece durumların, liderlik tarzının tercihinde en önemli faktör olduğunu ileri sürmüştür (Sisk ve Williams, 1981: 375). Fiedler, bu düşüncesiyle üzerinde araştırma gerçekleştirdiği grupları sınıflandırmış ve sonuç olarak liderin etkinliğini belirleyen üç adet durumsallık faktörü olduğunu ileri sürmüştür (Stoner ve Freeman, 1992: 451). Söz konusu durumsallık faktörleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

* *Lider ile Takipçileri Arasındaki İlişkiler*: Bu faktör, liderin, takipçileri tarafından sevildiği, takipçilerinin, liderlerine güvendiği ve ona bağlı oldukları anlamına gelmektedir. Liderin karizmasının da etkili olabildiği bu ilişkiler, liderin, takipçilerini etkileyebilme derecesini ortaya koymaktadır. Eğer söz konusu ilişkiler “iyi” olarak nitelendirilebiliyorsa, yani takipçileri, liderlerini seviyor, ona güveniyor ve ona karşı bağlılık duygusu taşıyorlarsa, bu durum etkin liderlik için olumlu bir ortamın var olduğu anlamına gelmektedir. Bunun tam aksine, eğer söz konusu ilişkiler “zayıf” olarak nitelendiriliyorsa, yani takipçileri, liderlerini sevmiyor, ona güvenmiyor ve ona karşı bağlılık duygusu taşımıyorlarsa, bu durumda etkin liderlik için olumsuz bir ortamın var olduğu anlamına gelir (Martens, 1998: 23).

* *Başarılacak İşin Niteliği*: Bu faktör, grup üyeleri tarafından gerçekleştirilecek görevlerin, amaçların ve yöntemlerin açık ve net bir biçimde belirlenip belirlenmediğini ifade etmektedir. Görevlerin bazısı açıkça belirlenmişken, bazısı ise açık bir şekilde belirlenmiştir. Görevlerin, yüksek derecede yapılandırıldığı durumlarda etkin liderlik için uygun bir ortam varken; düşük dereceli görev yapılandırmalarının olduğu durumlarda ise etkin liderlik için uygun bir ortamın olduğu söylenemez (Daft, 2003: 524).

* *Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Gücü*: Bu faktör, liderin, sahip olduğu kişisel otoriteden farklı olarak işgal ettiği pozisyona bağlanmış olan formal yani resmi otoritesini ifade etmektedir. Söz konusu otorite, çalışanları ödüllendirme ve cezalandırma, çalışanların işlerine son verme ve onları terfi ettirme gibi konularda

liderin sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eder. Resmi otoritesinin kuvvetli olduğu durumlarda lider, görevini daha kolay yerine getirebilecektir (Huse, 1982: 436).

1.3.2.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi

Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç Teorisi, liderin etkinliğini motivasyondaki Beklenti Teorisi'ne dayandırarak, liderin temel görevinin, takipçilerinin motivasyonlarını güçlendirmek olduğunu ileri sürmektedir (Nelson ve Quick, 1994: 373). Yol-Amaç Teorisi, liderlik araştırmacılarının çoğu için yüksek derecede önem teşkil etmektedir. Bunun nedeni ise, Yol-Amaç Teorisi'nin takip edilecek en iyi yolu önermeyip, bunun yerine, belli yöneticilere içinde bulunulan duruma en uygun olan liderlik tarzını tercih etmelerini önermesidir (Hodgetts, 1999: 549).

Bu teoriye Yol-Amaç Teorisi adının verilmesinin nedeni şu şekilde açıklanabilir: Bir liderin başarısı, takipçilerinin motivasyon düzeylerini ve performanslarını arttırmasıyla doğru orantılıdır. Bu teorinin temelinde, liderin, takipçilerinin iş ile ilgili amaçlarını algılama biçimlerini, kişisel amaçlarını ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için tercih ettikleri yolları nasıl etkilediği yatmaktadır. Bu teoriye göre bir liderin davranışı, takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik beklentilerini yükseltmesi ve bu amaçlara ulaştıran yolları belirlemesi ölçüsünde motive ve tatmin edicidir (Yukl ve Taber, 1983: 99-104).

House ve Evans Yol - Amaç Teorisi kapsamında dört adet liderlik tarzı ileri sürmüştür (Baron, 1983: 472). Bunlar aşağıda verilmiştir:

* *Yönlendirici Liderlik*: Bu tarz liderler, takipçilerinin işlerini planlar, organize eder ve koordinasyonu sağlarlar.

* *Destekleyici Liderlik*: Bu tarz liderler, takipçilerini destekler ve onlar ile yakın ilişkiler kurmaya odaklanırlar.

* *Katılımcı Liderlik*: Bu tarz liderler, sahip oldukları bilgiyi ve yaptıkları işlerin sonuçlarını takipçileriyle paylaşmaktadırlar.

* *Başarıya Yönelik Liderlik*: Bu tarz liderler ise, takipçileri için zorlu hedefler belirler ve böylece takipçilerinin performansını arttırmaya odaklanan bir yönetim tarzını benimsemektedirler.

1.3.2.3. Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen ve sonrasında Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygın hale getirilen Karar Ağacı Modeli'nde, liderin karar verme süreci üzerine odaklanılmıştır. Bu modelde, lider ve takipçilerinin ortak katılımından ya da aralarındaki ilişkilerden ortaya çıkan liderlik davranışları incelenmiştir. Modelin diğer bir yönü ise, takipçiler tarafından uygun görülen ve kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar getirdiğinin tespit edilmesidir. Karar Ağacı Modeli'nde, bir liderin, belirli koşullar altında verilecek kararlarda takipçilerinin katılımını sağlamak için onlara nasıl cesaret vermesi gerektiği ve sonuç olarak takipçilerin ne kadarının kararlara katılımının sağlanacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Karar verme sürecinde liderin, takipçilerinin kararlara katılım şeklini ve düzeyini bir karar ile sağlamasından dolayı bu modele "Normatif Karar Modeli" de denilmektedir (Vroom ve Jago, 1988: 66).

Karar Ağacı Modeli'nde, beş adet liderlik tarzı ileri sürülmüştür (Vroom ve Jago, 1988: 67). Bu liderlik tarzlarına ilişkin kısa açıklamalar aşağıda verilmiştir:

* *Otokratik 1*: Bu liderlik tarzında lider, sahip olduğu bilgileri değerlendirir ve karar alırken takipçilerine danışmaz.

* *Otokratik 2*: Bu liderlik tarzında lider, karar sürecinde yararlanmak üzere takipçilerinden gerekli bilgiler alır, ancak nihai kararı yine kendisi verir.

* *Danışmacı 1*: Bu liderlik tarzında lider, her bir takipçisiyle sorunları kişisel olarak paylaşır ve onların kişisel fikirlerini ve çözüm önerilerini alarak çözüm yolunu bulur. Ancak nihai karar, yine kendisine aittir.

* *Danışmacı 2*: Bu tarz liderlikte lider, sorunları takipçileriyle bir grup şeklinde bir araya gelerek paylaşır ve söz konusu grubun fikirlerini ve çözüm önerilerini alır. Fakat nihai karar verme hakkı, yine kendisindedir.

* *Grup*: Bu tarz liderlikte ise lider, sorunları takipçileriyle birlikte bir grup halinde paylaşarak, onların da karar tam katılımlarını sağlamak suretiyle üzerinde herkesin fikir birliğine vardığı çözümler üretilir.

1.3.2.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William J. Reddin tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Liderlik Teorisi”nin temeli Blake ve Mouton’un “Yönetmel Şebeke Modeli”ne dayanmaktadır (Silver, 1981: 378). Reddin, Blake ve Mouton’un iki boyutlu olan Yönetmel Şebeke Modeli’nin bir sorun teşkil ettiğini ileri sürmüştür (Dixon, 1993: 65). Reddin’e göre söz konusu modeldeki diğer sorun ise, Blake ve Mouton’un modelinde liderlik tarzlarını belirlemelerine rağmen, bu liderlik tarzlarının etkili olup olmadıklarını dikkate almamalarıdır. Bu nedenlerle Reddin, Yönetmel Şebeke Modeli’ne üçüncü bir boyut olan “etkinlik” boyutunu da dâhil etmiştir (Luthans, 1977: 451). Etkililik boyutu, liderin, içinde bulunulan durumun gerektirdiği işleri başarıyla gerçekleştirebilme derecesini ifade etmektedir (Mullins, 1989: 263). Reddin, bu boyutları kullanarak kendi modelinde dört temel liderlik tarzı ileri sürmüş ve bu liderlik tarzlarını, içinde bulunulan duruma göre “etkili” veya “etkisiz” liderlik olarak nitelendirmiştir (Luthans, 1977: 451-452). Reddin, ileri sürmüş olduğu bu liderlik tarzlarından, içinde bulunulan duruma en uygun olanının tercih edilmesi halinde etkin bir liderliğin uygulanabileceğini savunmuştur (Silver, 1981: 304). Reddin tarafından ileri sürülen bu liderlik tarzları aşağıda kısaca tanımlanmıştır (Zel, 2001: 127-128):

* *İlgili Lider (Yüksek İnsan İlişkileri/Düşük Görev)*: Bu tarz liderler, çalışanlarını oldukları gibi kabul edip, onları tanımak, anlamak ve onlarla ilişki kurmak için gayret gösterirler. Örgütü sosyal bir sistem olarak değerlendiren bu tarz liderler, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek fikir uyuşmazlıkları konusunda uzlaştıran ve yol gösteren bir anlayış sergilerler.

* *Bütünleşmiş Lider (Yüksek İnsan İlişkileri/Yüksek Görev)*: Bu liderlik tarzını benimseyen liderlerde, her olayın bir parçası olma arzusu vardır. Bu liderler, örgüt içerisinde katılımcılık anlayışını benimseyerek, çalışanlarıyla iletişim kurmaya ve takım çalışmasına önem verirler. Bu anlayıştaki liderler, gerçekleşen hatalardan ders almaya ve ortaya çıkan sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

* *Kopuk Lider (Düşük İnsan İlişkileri/Düşük Görev)*: Bu tarz liderler, genellikle kurallar ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdırlar ve sürekli olarak ortaya çıkan hataları düzeltme eğilimli bir anlayış sergilerler. Çalışanlar ile aralarındaki ilişki düzeyi düşük olduğu için bu tarz liderler, yapılacak işleri çoğunlukla yazılı olarak bildirirler ve örgüt içerisinde ortaya çıkması muhtemel olan çatışmalardan kaçınma yönünde bir eğilimleri vardır.

* *Kendini Adamış Lider (Düşük İnsan İlişkileri/Yüksek Görev)*: Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlarını otoriteleri altında tutma ve onlara hükmetme eğilimindedirler. Çalışanlarına emir verirken, genellikle sözlü yolları tercih ederler. Bu tarz liderler, örgüt içerisindeki takım çalışmalarında aktif ve yönlendirici bir görev üstlenerek, hatalarda cezalandırma yolunu ve çalışanlar arasındaki çatışmalarda ise bastırma yolunu tercih ederler.

1.3.2.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Liderlik davranışlarını belirlemek için geliştirilen bir diğer durumsallık teorisi ise Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen “Durumsallık Modeli”dir. Hersey ve Blanchard, bu amaçlarını gerçekleştirmek üzere birbirinden farklı on iki durumu yansıtan resimleri, çeşitli kişilere göstermiş ve bu kişilerden söz konusu durumlarda nasıl bir davranış sergileyecekleri sorulmuştur. Yapılan araştırmaların sonucunda, lider davranışlarının, “göreve yönelik” ve “ilişkilere yönelik” olmak üzere iki faktör altında toplandığını tespit etmişlerdir (Luthans, 1992: 504). Aynı zamanda bu teoride Hersey ve Blanchard, bir lideri lider yapan temel faktörün, onu takip edenlerin olgunluk seviyesi olduğunu ileri sürmüş ve olgunluğu da, “bir takipçinin, herhangi bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu kabiliyet ve istek” olarak tanımlamıştır (Hersey ve Blanchard, 1988: 174-176). Burada sözü geçen “kabiliyet (iş açısından olgunluk)” kavramıyla, bir grup veya kişinin iş ile ilgili teknik bilgisi, deneyimi ve becerisi kastedilirken; “istek (psikolojik olgunluk)” kavramıyla da, bir grup veya kişinin işi ile ilgili güven, bağlılık ve motivasyon düzeyi kastedilmiştir (Vecchio, 1991: 317).

Bu teoride iki faktör altında toplanan liderlik davranışları ile takipçilerin olgunluk seviyeleri arasında bir ilişki bağı kurulmaya çalışılmıştır. Ayrıca liderlik davranışlarının, takipçilerin olgunluk seviyelerine uygun olması ve olgunluğun da, özellik gerektiren bir

işle bağlantılı olarak incelenmesi gerektiği savunulmuştur. Çünkü bir kişi belli bir işteki olgunluk seviyesi yüksek iken, başka bir işteki olgunluk seviyesi o kadar yüksek olmayabilir (Yukl, 1989: 105).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi, “göreve yönelik liderlik” ve “ilişkiye yönelik liderlik” davranışlarına dayanan dört adet liderlik tarzı ileri sürmüştür. Bunlar aşağıda verilmiştir (Hersey ve Blanchard, 1972: 170):

* *Söyleme (Yüksek Görev/Düşük İlişki)*: Bu tarz liderler, takipçilerini yönlendirme anlayışına sahiptir. Lider, takipçilerinin neyi, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını açık ve net bir biçimde belirler. Bu tarz liderler ile takipçileri arasındaki iletişim tek yönlüdür ve lider kararları kendisi verir.

* *Satış (Yüksek Görev/Yüksek İlişki)*: Bu tarz liderler, takipçilerine ılımlı bir biçimde yaklaşarak, onlara rehberlik yapar. Burada lider ile takipçileri arasında çift yönlü iletişim söz konusudur.

* *Katılımcı (Düşük Görev/Yüksek İlişki)*: Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, görevlerin gerçekleştirilmesi esnasında, takipçilerinin fikir ve önerilerini alarak onların da karar sürecine katılımlarını teşvik etmektedir.

* *Yetki Verme (Düşük Görev/Düşük İlişki)*: Bu liderlik tarzını benimseyen liderlerin takipçileriyle aralarındaki iletişim düzeyi oldukça düşüktür ve bu durum davranışlarına da yansımaktadır. Bu tarz liderler, takipçilerini çok az yönlendirerek, belli durumlarda takipçilerine karar verme yetkisini devretmektedir.

1.3.3. Modern Liderlik Teorileri

Önceleri, yöneticilik kavramı, liderlik, planlama, organize etme ve kontrol etme vb. kavramları da kapsıyor gibi görünüp, büyük sorunlara neden olmasa bile ülkelerin ve işletme yapılarının yaşanılan çağa ve teknolojik gelişmelere paralel olarak değişmesi, liderlik kavramının, yukarıda belirtilen kavramlardan özgür ve baskın bir alan olarak dikkate alınması sonucunu doğurmuştur. Modern dünyada liderler, işletme yöneticiliği ve üretim kontrolü görevlerinin dışında, daha fazla üretim ve kar seviyesine ulaşabileceklerini, pazardaki rakipleri ile nasıl rekabet edeceklerini düşünmektedir (Daft, 1997: 514-517). Bu durum, ilgili literatürde “Modern Liderlik Teorileri” ya da

“Çağdaş Liderlik Teorileri” olarak adlandırılan günümüzün liderlik anlayışlarını karşımıza çıkarmıştır. Bu çalışma kapsamında ele alınacak olan Modern Liderlik Teorileri ise; “Karizmatik Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Stratejik Liderlik”, “Hizmetkar Liderlik”, “Transendental/Alturistik Liderlik”, “Süper Liderlik/Kendi Kendine Liderlik”, “Otantik Liderlik”, “Paternalist Liderlik”, “Kuantum Liderlik”, “Kültürel Liderlik”, “Etik Liderlik”, “Otokratik Liderlik”, “Simbiyotik Liderlik”, “Demokratik/Katılımcı Liderlik”, “Köle Liderlik”, “Spiritüel/Ruhsal Liderlik”, “Toplam Kalite Yönetimi Liderliği”, “Sanal Dünyada Liderlik”, “Koçluk ve Koruyuculuk (Mentorluk)”, “Dönüştürücü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” teorilerini içermektedir.

1.3.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, kökeni eskilere dayanan bir liderlik tarzıdır ve bu liderlik şekli, liderin sahip olduğu kişilik özelliklerini kullanarak, takipçileri üzerinde olağanüstü etkiler yaratabilmesi anlamına gelmektedir (Luthans, 1992: 283). Karizmatik liderler, takipçilerine kendi davranışlarıyla birer rol model oluştururlar ve bu durum, takipçilerin, liderlerini taklit etmelerini gerektirir. Eğer takipçiler, liderlerini taklit ederek, kendi davranışları ile liderlerinin davranışlarını özdeşleştirirlerse, liderlerinin sahip olduğu inançların ve değerlerin benzerlerini, hatta daha da iyilerini gerçekleştirmek için gayret gösterirler (House, 2001: 205).

Karizmatik liderler, takipçilerine duydukları güven ve onlardan bekledikleri performans ile ilgili beklentilerini dile getirmek suretiyle takipçileriyle iletişim kurarlar. Karizmatik liderler, amaçları ve yüksek performansı takipçilerine kabullendirmek için çeşitli vaatlerde bulunurlar. Liderin bu vaatleri, amaçlar gerçekleşmedikçe oluşmaz. Bu nedenle söz konusu vaatlerin gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Yapılan toplantılarda takipçilerin, liderlerinin yüksek beklentilerine olan inançlarının zayıf olması, bir direnç durumunun oluşmasına yol açabilir (House, 2001: 206).

Karizmatik liderlik tarzı, bir örgütün geçiş ve stresli dönemlerinde daha fazla görülmektedir. Resmi yönetimin kriz dönemlerinde başarısız olması, geleneksel değerlerin ve inançların sorgulanmasına yol açar ve bu durum, karizmanın önemini

arttırır. Karizmatik liderlik, hayatta kalmak için yeni bir örgüt yaratma gayreti olarak da ifade edilebilir (Gökkaya, 2005: 26).

1.3.3.2. Vizyoner Liderlik

Liderler, öncülerdir. Liderler, işletmelerini yeni ufuklara götüren, hiç kimsenin göremediği fırsatları yakalayan ve takipçilerine yol gösteren birer önderdir (Bender, 2006: 110). Bu süreçte liderlere ise vizyon yol gösterir (Looss, 1995: 8). Yani vizyon için, adeta liderlerin yolunu aydınlatan ve onların önlerini rahatça görebilmelerini sağlayan bir ışık olduğu söylenebilir. Bu bakış açısından bir değerlendirme yapıldığında vizyonun, liderler için; vizyoner liderliğin ise, işletmeler için önemli olduğu söylenebilir. Çünkü liderlik, kısaca bir yöne doğru gitmekle ilgilidir. Liderler ve onları takip edenler, nereye doğru gittiklerini bilmiyorlarsa, bu durumda liderliğin hiçbir önemi kalmaz (Blanchard ve Stoner, 2004: 22).

Vizyoner liderlik, bir örgütün bütünü veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir ve çekici bir vizyon oluşturabilme ve bunu anlatabilme yeteneğidir. Bu vizyonun mantıklı bir biçimde belirlenmesi ve uygulanması, çalışanların beceri ve yeteneklerinin ve vizyonun gerçekleşmesi konusunda bütün kaynakların güçlendirilmesini sağlar. Son olarak lider, belirlediği vizyonu, farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için gerçekleştirilecek faaliyetleri iyi tanımlamalı ve bu faaliyetleri önceliklerine göre sıralandırmalıdır. Vizyoner bir lider, takipçilerine vizyonu sadece sözlü olarak aktarmaz, aynı zamanda bu vizyonu davranışlarına yansıtmak suretiyle takipçilerine örnek olur (Robbins, 2000: 144-145).

Vizyoner liderler, belirledikleri vizyonlara ulaşılmasına ve gerçekleştirilmesine yardımcı olan takipçileri ödüllendirmelidirler ve sonraki süreçlerde onlardan geri bildirim almak suretiyle belirledikleri vizyonların hala geçerli olup olmadığını, bütün çalışanlar tarafından bilinip bilinmediğini ve paylaşım paylaşılmadığını kontrol etmelidirler (Alkan, 2006: 49).

1.3.3.3. Stratejik Liderlik

Bir liderin en önemli görevi, örgütü, içinde bulunulan duruma ve her an ortaya çıkabilecek çok çeşitli değişikliklere karşı sürekli olarak uyumlu hale getirmek ve verimli çalışmayı sağlamaktır. Bu, ancak stratejik liderlik, yani ileri görüşlü olan ve işini bilerek yapan liderlerle sağlanabilir (Karlöf, 1999: 104).

Geleneksel düşünceye göre stratejik liderlik, genel olarak öncelikle işletmelerin yönetim kurulu başkanı ve genel müdürlerinin sorumluluğunda olan bir fonksiyon olarak görülmektedir (Shrivastava ve Nachman, 1989: 51). Birçok farklı liderlik rolüne sahip (Thompson ve Stickland, 1998: 348) stratejik liderlik, bir işletmenin ya da stratejik iş biriminin kültürünü, yapısını ve stratejisini inşa etme, uygulama ve sonuçları değerlendirmeyi içeren bir süreçtir (Rowe, 2001: 81). Stratejik liderlik, bir lider tarafından açık ve net bir biçimde tanımlanmış ve anlaşılmış olan bir vizyona ulaşmak amacıyla örgüt kültürünü etkileme, kaynak dağılımına, plan ve politikalara yön verme ve fırsatlar, tehditler, karmaşıklar, değişkenlikler ve belirsizlikleri içerisinde barındıran küresel çevre şartlarında anlamlı bir birliktelik oluşturma sürecidir (Shambach, 2004: 5).

Stratejik liderlik, örgütün ihtiyaç duyduğu stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına yol gösterecek amaç ve yöntemlerin oluşturulmasıdır (Shrivastava ve Nachman, 1989: 51). Örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak stratejik liderlik, örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklikler ve olasılıklarla başa çıkması sürecinde devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değerler ve örgüt kimliğini yeniden doğrulamak suretiyle, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü kurmaktadır. Stratejik liderlik, fırsat ve tehditleri karşılamak üzere örgütün insan, yapısal ve sosyal sermayesi ile yetenekleri üzerine yoğunlaşarak, bu unsurlarda gelişimi sağlar. Bu açıdan stratejik liderlik, çevrede yaşanan kaos ve belirsizlikleri anlamlı hale getirerek, örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlamaktadır (Boal ve Schultz, 2007: 426-427).

1.3.3.4. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr Liderlik kavramı, ilk kez Robert K. Greenleaf (1969) tarafından ele alınmıştır. “Lider, bir hizmetkar”dır (Bolden vd., 2003: 12) anlayışından yola çıkan

Greenleaf, “Hizmete Yönelik Liderlik” ya da “Hizmetkar Liderlik” olarak adlandırdığı bu liderlik kavramını, örgüt içerisinde işbirliğini, güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinlemeyi ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kurallara uygun bir şekilde kullanılmasını teşvik eden bir liderlik tarzı olarak ifade etmiştir. Greenleaf’e (2002: 27) göre hizmetkar lider, bir yol göstericiden ziyade, hizmet etmeye istekli olan kişidir.

Hunter, hizmetkâr liderliği, ortak iyiliği gerçekleştirmek üzere, belirlenen hedefler doğrultusunda insanların daha şevkle işlerini yapabilmelerinde onları etkileme becerisi (Cecil, 2004: 1) olarak ifade ederken, Page ve Wong’a (2000: 70) göre de bu kavram, ortak iyiliği mümkün kılma, hedefleri gerçekleştirme ve öncelikli amacı, diğerlerine hizmet etmek olan bir liderlik tarzıdır.

Hizmetkâr liderlik, liderlerin takipçilerinin hizmetkârları olmalarını, onlardan aldıklarını daha fazlasını yine onlara vermeyi ve kendi ihtiyaçlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarına hizmet eden bireyler olmalarını istemektedir (Koshal, 2005: 3). Hizmet etme düşüncesi, bencillikten öte, lider ve takipçileri arasında açık bir iletişim kurma yoluyla takım çalışmasını ve işbirliğini geliştirir. Bu da, lider ve takipçilerinin ortak çalışmalar yapabilmelerini mümkün kılar (Taylor, 2002: 405). Hizmetkâr liderlik, örgüt çalışanlarının mutluluğunu ve kişisel gelişimlerini kolaylaştırmak suretiyle, örgütsel amaçların uzun bir vadede gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir (Stone, Russell ve Patterson, 2003: 5).

1.3.3.5. Transendental / Alturistik Liderlik

Transendental liderlik, dönüştürücü liderlerin uyguladıkları motivasyon metotlarına ek olarak, organizasyonun iyiliğine olan olguları da çalışanlara aktarmaktadır. Bu güdüleme şekline alturistik ya da transendent denir. Dönüştürücü lider ile transendental lider arasındaki fark bu noktada belirir. Şöyle ki, dönüştürücü lider astlarının içsel motivasyonlarını geliştirmesine karşın, onların transendent motivasyonlarını görmezlikten gelir. Transendental lider, insanlar üzerine yoğunlaşmış olup, onların bireysel gelişimine ve başkaları için bir şeyler yapabilme becerilerini kamçulamaya çalışır (Kaya, 2010: 84).

Bass ve Avolio (1994)’e göre transendental lider, sonuçlar ve çalışanlarının motivasyonlarını, örgütün diğer çalışanları ile aynı seviyede tutmakla ilgili olmasının

yanı sıra, bu insanların transendent motivasyonlarını da geliştirmeye çabalar. Transendental lider, yönetim görevinde çalışanlarının ihtiyaçlarını merkeze alır, ancak çıkarıcı bir şekilde değil, örneğin, onların güvenlerini kazanmak için liderin istediği şeyi onların daha fazla istemeye hevesli olmaları şeklindeki gibi değil (Cardona, 2000: 205). Bunun yerine transendent lider, insanların bizzat kendileriyle ilgilidir ve onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaya çabalar. Özellikle kadın ya da erkek olsun transendent lider, çalışanların transendent motivasyonlarını geliştirmeye çabalar. Transendent motivasyon ise, diğerleri için bir şeyler yapmak, onlara katkıda bulunmaktır. Transendental liderler, çalışanlarının ihtiyaçları ve gelişimlerine katkıda bulunduklarından, onların vizyonlarına ulaşmaları konusunda pek de ilgili değildir (Gini, 1995: 151).

1.3.3.6. Süper Liderlik/Kendi Kendine Liderlik

Süper Liderlik ya da diğer adıyla bilinen Kendi Kendine Liderlik kavramı, Charles Manz ve Henry Sims tarafından 1990'lı yıllarda ortaya atılmıştır (Özmen ve Sönmez, 2007: 190). Zaman geçtikçe liderliğin yerini alacağı öngörülen bu liderlik tarzı, bir insanın kendini sürekli geliştirebileceğini ve böylece kendi kendine liderlik yapabileceğini ileri sürmektedir (Doğan, 2007: 92). Diğer liderlik teorilerinden farklı olarak bu teori, takipçiler üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle süper liderlik teorisinde “beni takip et” veya “peşimden gel” gibi yaklaşımlar kesinlikle reddedilmektedir (Çelik, 2000: 84).

Süper Liderlik, işgörenlerin kendi disiplinlerini kendilerinin sağlamaları ve bu disiplin içerisinde kendilerini yetiştirmelerini sağlamayı gerektirmektedir. Süper liderlik tarzında hiyerarşik bir anlayıştan ziyade, içsel olgunlaşma önemli hale gelmiştir (Tomkins, 1998: 23). Bu amacı gerçekleştirmek üzere ortaya çıkan ve kendi kendilerine liderlik yapan takımlar, yaptıkları işlerin dizayn, geliştirme, uygulama ve değerlendirme süreçlerinin tamamından sorumlu olmaktadır. Herhangi bir takım içerisinde süper liderlik anlayışının uygulanabilmesi için takımın her üyesinin amaçları belirlemesi ve hem kendisini, hem de içinde bulunduğu takımın diğer üyelerini gözlemlemesi, değerlendirmesi, eleştirmesi ve ödüllendirmesi gerekmektedir. Süper liderlik uygulamasının olduğu yerde liderlik yoktur veya takımın her üyesi, dönüşümlü olarak

liderlik yapmakta ve almış oldukları kararların ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sorumluluğunu da üstlenmektedirler (Atay, 2000: 100).

Süper liderlikte, takım üyeleri farklı görüşlere sahip olabilir, ancak bu bir çatışma durumuna neden olmamaktadır. Süper liderlik anlayışında, gelişmenin sadece tek bir fikir ile gerçekleştirilemeyeceği inancı savunulur ve çatışma, kesin bir biçimde olumsuz bir durum olarak nitelenmez. Süper liderlikte çatışma durumu, kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirilir ve eğer etkin bir şekilde yönetilirse bu durumun, hem işletme için, hem de işletme çalışanları için yaratıcı bir güç haline gelebileceğine inanılmaktadır (Şener, 2000: 22).

1.3.3.7. Otantik Liderlik

Otantik Liderliği açıklayabilmek için öncelikle “otantiklik” kavramının açıklanması gerekmektedir. Otantiklik kavramı, “kendi bilmek” ve “kendi kendine doğru olmak” anlamlarına gelen ve eski yunan düşünürleri tarafından kullanılan uyarı sözleridir. Bu bakış açısından bakıldığında otantikliğin varlığı, bir insanın kendini doğru olarak bilmesi, kendini doğru olarak kabul etmesi ve doğru olarak kalmasıdır. Otantikliği bir yapı olarak tasavvur etmekten ziyade, otantikliğin varlığının sürekli hale getirilmesi ve daha çok insanın, kendi öz değerlerine, kimliklerine, tercihlerine ve duygularına daha fazla doğru olarak kalması, otantikliğin en iyi şekilde tanımlanmasıdır (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004: 802).

Avolio vd.’ne göre otantik liderler, nasıl düşündüklerinin ve davrandıklarının son derece farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değer/ahlak perspektiflerinin, bilgi ve üstünlüklerinin, bunları hangi boyutta kullandıklarının farkında olan ve kendine güvenen, ümit verici, iyimser, dirençli ve yüksek ahlaklı bireylerdir (Avolio vd., 2004: 802-804). Kark ve Shamir’e (2002) göre ise otantik liderler, takipçilerinin iş ve performans sonuçlarını sürekli olarak iyileştirmek için takipçileriyle kişisel özdeşleşme ve örgütle sosyal özdeşleşmeyi yaratmak suretiyle onlardan gerek duyulan bağlılığı, motivasyonu, sadakati, tatmini ve katılımı arttırabilirler (Avolio vd., 2004: 804).

Otantiklik, lidere, takipçilerinin atfettiği bir özelliktir (Goffee ve Jones, 2005: 88). Otantiklik kavramı, insanlar tarafından içtenlik-samimiyet, dürüstlük, doğruluk ve bütünlük gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. “Samimiyet”, bir bireyin, kendisini diğer

insanlara doğru ve dürüst bir biçimde anlatabilme düzeyiyken, “otantiklik” ise, aynı bireyin, kendisine karşı dürüst olabilme düzeyidir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005: 320). Bu durumda otantik bir lider olabilmek, çift yönlü bir mücadele sürecini zorunlu kılmaktadır. Otantik liderler, bir taraftan yaptıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık sağlamaya çalışırken, diğer taraftan takipçileriyle aralarında ilişkiler kurmaya çalışırlar (Gardner vd., 2005: 326).

Gerçek bir lider olarak açıklanan otantik lider, dürüst olan, yüksek etik standartlara sahip olan ve takipçilerinde güven duygusu yaratan liderdir. Bir toplum içerisinde otantik tarzda liderler görmek, genel anlamda iddialı bir durumu temsil eder ki, bu da pozitif anlamda liderlik davranışlarının temelini oluşturur. Otantiklik temeline dayanan ilişkiler, şeffaflık, güven, açıklık ve doğru yönlendirme yapmak suretiyle liderin, takipçilerinin geliştirmesini karakterize etmektedir (Çeri-Booms, 2009: 44).

1.3.3.8. Paternalist Liderlik

Frah ve Cheng, paternalizm kavramının, sosyal ilişkiler üzerine bina edilmiş Konfüçyen ideolojiden yayıldığını ifade etmiştir (Pellegrini, 2007: 4). Paternalizm, yöneticilerin, çalışanların kişisel yaşamları ile ilgilenmesi, onların kişisel refah düzeylerini yükseltme gayretinde olması ve onların kişisel kariyerlerine katkıda bulunması olarak tanımlanmaktadır (Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392).

Bir yönetim kavramı olarak paternalizm, Max Weber’in ilk çalışmalarına dayanmaktadır. Weber, paternalizmi, resmi otoritenin bir türü olarak kavramlaştırmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568). Weber’in üç otorite tanımından birincisi olan geleneksel otoritenin özünde ataerkil aile yapısı yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında Weber’in geleneksel yaklaşımı, paternalizme oldukça benzemektedir. Weber’in perspektifinden paternalizm, resmi otoritenin pek çok anlamlı türünden sadece birisidir ve yönetim stratejisinin de bir parçasıdır (Padavic ve Earnest, 1994: 389).

Paternalist liderlik tarzını benimseyen liderler, astlarına karşı ilgili bir anlayış sergileyerek, aile gibi olma eğilimi gösterirler (Hodgetts ve Kuratko, 1991: 480). Takipçileri de liderin bu ilgili ve korumacı anlayışına, ona sadakat, saygı ve bağlılık göstererek karşılık verirler. Takipçilerden beklenen şey, liderin sağladığı bütüncül ilgiye karşılık olarak, onların da liderlerine kendilerini adamalarıdır. Eğer lider, paternalist

yükümlülüklerini dikkate almazsa, takipçiler tarafından eleştirilebilmektedir. Yani paternalizmin, otokratik bir liderlik tarzına dönüşmesi halinde, takipçileri, liderin onlara karşı ilgisini kaybettiği gerekçesiyle lideri eleştirebilmekte ve sonucunda da lidere olan sadakat duygusu zayıflayabilmektedir (Pellegrini vd., 2010: 395). Tersî durumda ise, yani takipçileri, lidere karşı herhangi bir saygısızlık yaparlarsa ve bu da sapmalara neden olursa, bu durumda lider, bazı cezalandırma yöntemleri (kötü performans değerlendirme, düşük ücret artışları vs.) ile takipçilerini cezalandırabilir (Hodgetts ve Kuratko, 1991: 480).

Paternalizm, Doğulu kültürlerdeki liderlerin istediği bir özellik olmasına karşın, bu kavramı pek çok durumda otoriterlik ile ilişkilendiren Batılı toplumlar tarafından olumsuz bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Ardichvili, 2001: 366).

1.3.3.9. Kuantum Liderlik

Klasik yaklaşıma dayanan liderlik teorilerinde, lider ve liderin sahip olduğu mevki arasında kuvvetli ilişkilerin olmadığı kabul edilerek, lider ve örgütler ayrı varlıklar gibi görülmektedir. Kuantum anlayışını benimseyen örgütler ise, benzersiz çözümlerin, düşüncelerin ve kavramların, kişisel paylaşma yolu kullanılmak suretiyle, örgüt içerisindeki yetenekleri, tecrübeleri, fikirleri ve değerleri, örgütün amaçlarıyla uyumlu hale getirecek şekilde ortaya çıkartmak anlayışına dayanmaktadır (Deardorff ve Williams, 2006: 2-3).

Kuantum liderlik, liderin ve takipçilerinin aynı anda birlikte nasıl daha güçlü hale getirilebileceğini açıklamaktadır. Bunun nedeni ise, örgütleri harekete geçiren enerjinin, her iki unsurun birlikteliği sayesinde ortaya çıkmasıdır. Lider, takipçileri için bir yön belirler, buna karşılık takipçileri de, lidere destek vererek, onun yoluna devam etmesine yardımcı olurlar (Blank, 1999: 19).

Kuantum liderlik teorisinde lider, sürekli bir değişim olduğunu ve bu durumun ise belirsizliğe yol açtığını kabul ederek esnekliği ön plana çıkarır. Belirsizliğin olduğu ortamlarda yaratıcı zekâlarını ortaya çıkarabilen ve böylesi durumlar ile mücadele edebilecek nitelikte olan bireyler ön plana çıkarak liderlik yaparlar. Kuantum liderlikte liderlik, her zaman el değiştirebilir. Bu teoride lider, izleyicilere liderlik yapabilme imkânı sunar ve onlara bu yönde destek verir. Liderin bu davranışı, liderlik gücünün

artmasını ve yayılmasını ve aynı zamanda takipçilerin de kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmelerini sağlar (Erçetin, 2000: 80).

1.3.3.10. Kültürel Liderlik

Örgüt içindeki kültürel yapı ile ilgili olarak değişimi yönetmek ve buna çalışanların uyumunu sağlayarak, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını aynı hizaya getirmek, liderin görevidir (Yukl, 1998: 333). Kültürel liderlik, örgütün misyonunun gerçekleştirilmesi amacını taşıyan bir liderlik tarzıdır. Kültürel liderler bu amacı başarabilmek için, kültürel değerlerin koruyuculuğunu yaparak önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutar (Sergiovanni ve Starratt, 1988: 197).

Yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin arkasındaki itici güç, çeşitliliktir. Kültürel liderler, yeni kültürler meydana getirerek, var olan değerleri, inançları ve davranış kalıplarını değiştirmeye gayret gösterirler (Rhinesarath, 2000: 163). Kültürel lider, mensubu olduğu örgütte çalışanlar tarafından paylaşılan değerlerden oluşan güçlü ve esnek bir örgüt kültürü meydana getirerek, örgütün değer ve normlarının, çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlar. Böylece örgütün kültürü ile örgütün içinde bulunduğu çevrenin kültürü arasında bir kaynaşma meydana gelmesine katkıda bulunur (Tomkins, 1998: 23).

Farklı kültürlerden gelen insanlarla birlikte çalışmak, öğrenmeye açık olmayı da gerektirir. Uluslararası ve kültürlerarası etkileşimler, yeni fikirler üretebilme konusunda lidere geniş olanaklar sağlayacağı için lider, bir yandan farklılıkları yönetmeyi öğrenirken, öte yandan da farklı bakış açıları kazanabilecektir. Bu nedenle lider, daima yeni fikirlere açık olmalı ve zamanı geldiğinde bu fikirleri işletmesinde uygulayabilmelidir (Alder, 2002: 160-164).

1.3.3.11. Etik Liderlik

Etik kavramı, özel olarak “nasıl davranmalı?”, genel olarak ise “nasıl yaşamalı?” sorularını cevaplayan görüşleri inceler ve analiz eder (Stroll, Long, Bourke ve Campbell, 2008: 8). Etik lider, açık sözlü bir biçimde maksadını ifade ederek (Freeman

ve Steward, 2006: 3), örgütün sinerjik olmasını, büyüyerek yaşam alanını genişletmesini ve örgütün uzun vadede canlı kalmasını sağlayan kişidir (Pickett, 2005: 52).

Liderin, örgüt içerisinde etkileyici pozisyonda olması, onun davranışlarının da örgütün tamamına yansımaya yol açmaktadır. Bununla birlikte lider, örgüt içinde sergileyeceği davranışlarla takipçilerine de bir örnek teşkil etmektedir (Palmer, 2009: 528). Bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, üst kademe yöneticilerinin örgüt içerisindeki işlerde yaptıkları etik güçlendirmelerin önemini ortaya koymaktadır. Bu durum, liderin sahip olduğu etik anlayışın yapılan işler üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir (Weaver, Trevino ve Agle, 2005: 314). Liderin vaatleri ile uygulamaları arasında tutarsızlık olması durumunda takipçiler hayal kırıklığına uğrarlar ve olumsuz tavırlar sergilerler. Bu da lider ile takipçileri arasında güven ortamının gelişmesini engeller. Liderin vaatleri ile uygulamaları uyuşmadığı müddetçe, örgüt içinde sürekli olarak bir olumsuz durumla karşılaşılır. Bu nedenle etik liderler, dürüstlüğü inanırlar ve hem özel hayatlarında, hem de iş hayatlarında dürüstlükten ödün vermezler (Zhu, May ve Avolio, 2004: 21). Etik liderlikte fedakârlık ve takipçilere verilen vaatlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi söz konusu olduğundan bu liderlik davranışı, öyle kolay edinilebilen bir liderlik davranışı değildir (Hermond, 2005, 2006: 4).

1.3.3.12. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, genellikle merkezi otoriteye sahip olan, karar alırken danışmacı bir anlayış sergilemeyen ve motivasyon araçları olarak yasal ve zorlama güçlerini kullanan bir liderlik tarzıdır. Bu tarz bir liderlik anlayışına sahip olan liderleri karakterize eden özellikler, takipçilerine güvenme konusunda tereddüt içinde olmaları, takipçileriyle aralarında yüksek güç mesafelerinin olması, fikir paylaşımı konusunda takipçilerini güdülememeleri, yetki devri ve güçlendirme konularında katı davranışları, sorunları çözme ve karar vermede takipçilerinden yeterince fikir almamalarıdır (Luthans, 1995).

Otokratik lider, McGregor'un X teorisindeki anlayışı benimseyen liderdir. Bu tip liderlerin, uzun vadede hem moral konusunda, hem de üretimle ilgili konularda sorun çıkarma gibi potansiyelleri mevcuttur. Bu tarz bir liderlik anlayışının olduğu örgütlerde, büyüme ve gelişmenin sağlanması kolay değildir (Drafke ve Kossen, 1998: 377).

Otokratik liderler, bürokratik toplumlarda yetiştiklerinden bu liderlik tarzı, bürokrasi eğitimi alan ve bürokrasi birikimi olan insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Bu tarz bir anlayışın olduğu örgütlerde liderler, takipçilerinin duygu ve düşüncelerini göz önüne almadıklarından iş tatminsizliği en yüksek düzeyde iken, örgütsel bağlılık ise en düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Otokratik liderlikte yetki, merkezde toplanmıştır. Liderler, çoğunlukla mevkiye dayanan güçlerine güvenirlir, ancak örgütün diğer üyeleri, bu katı otoriteye karşı düşmanlık besleyebilirler (Daft, 1997: 499).

1.3.3.13. Simbiyotik Liderlik

Simbiyosis kelimesi, Yunanca bir kelime olup, “birlikte yaşamak” anlamına gelmektedir. Bu kavram, farklı türlerden olan ez az iki ya da daha fazla canlının birlikte yaşamaları olarak ifade edilmiştir. Hiçbir canlı, diğer canlı türleri olmaksızın kendi yaşamını devam ettiremez. Canlı türlerini bir arada yaşaması ile yeni canlı ya da canlı türlerinin meydana gelmektedir (Li, Fu, Chow ve Peng, 2004: 5). Canlı türleri arasındaki bu birliktelik ilişkisi ise “simbiyotik ilişki”yi ortaya çıkarmaktadır.

Simbiyotik ilişki kavramı, insanların sosyal hayatlarını sürdürebilme gayreti içerisinde ortaya koydukları davranışların toplamından oluşmaktadır. İnsanlar arasında gerçekleşen simbiyotik olaylar, insanların ekonomik ve endüstriyel ilişkiler kapsamında bir arada olmalarını sağlamaktadır. Bu noktada simbiyotik ilişki, birbirinden farklı olan insanların bir arada yaşamaları, ellerinde olanları olmayanlar ile paylaşmaları ve bunu sürdürülebilir hale getirmek suretiyle her iki tarafından da yaşamlarını devam ettirebilmeleridir (Doğan, 2007: 91). Söz konusu şekilde kurulan bir simbiyotik ilişkide amaç, statünün korunması değil, yeni fenomen ve değerlerin yaratılmasıdır (Edwards, 1992: 28).

Simbiyosis kavramının, işletme literatürüne girmesi ile örgütler arası simbiyotik ilişkiler gündeme gelmiştir. Bu anlamda simbiyotik ilişki, taraflar arasında rekabeti öngören ve paylaşılan bir yaşam içerisinde karşılıklı fayda sağlamayı savunan bir kavram (Doğan, 1996: 45) olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisindeki yenilikleri başarıyla gerçekleştirebilmek için lider ve takipçileri arasında karşılıklı faydanın sağlanabileceği simbiyotik bir ortam oluşturmak gerekmektedir. Yönetici ya da liderler,

simbiyotik liderlik uygulamaları ve tekniklerini kullanarak, örgüt içerisinde yaratıcı bir çalışma ortamı meydana getirebileceklerdir (Van Der Sluis, 2004: 11).

Yenilikçi örgütlerde liderler, yaratıcı özelliklere sahip ve takipçilerinin her birine değer katan alanında uzman bireylerdir. Bu liderler, çoğunlukla güçlerini takipçilerine daha iyisini yapmaları konusunda katkıda bulunmak için kullanmaktadırlar. Bu güç, liderin, takipçilerinin güvenini kazanma yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Yenilikçi liderlerin, takipçileriyle oluşturduğu bu simbiyotik ortam sonucunda takipçilerin örgütsel amaçlara hizmet etme olasılıkları artmaktadır (Amar, 2001: 128).

1.3.3.14. Demokratik/Katılımcı Liderlik

Demokratik ya da katılımcı liderlik kavramında üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar: (1) Demokratik/Katılımcı liderler, takipçilerini güçlendirirler ve onların motivasyonlarını sağlarlar, (2) Demokratik/Katılımcı liderler, takipçilerine, onların sorumluluklarını ve ne yapmaları gerektiğini açıklarlar ve (3) Demokratik/Katılımcı liderler, takipçilerinin de kendi fikirlerini söyleyebilmeleri için bir tartışma ortamı yaratırlar (Gastil, 1994: 958).

Demokratik liderler, otorite kavramını merkezlerinden çıkarırlar. Demokratik liderlikte liderin yanı sıra takipçilerin de alınan kararlara katılımı söz konusu olduğundan, otoriter liderlikteki gibi tek taraflılık yoktur. Lider ve takipçileri, sosyal bir birim olarak faaliyette bulunurlar. Bu tarz liderlikte takipçiler, kendilerini ilgilendiren konularla ilgili olarak bilgilendirilerek, görüş ve önerilerini sunmaya teşvik edilirler (Newstorm ve Davis, 1993: 227).

Demokratik liderler, örgütsel amaçların başarısına göre performansa dayalı olarak ödüllendirmeler yaparlar. Bu tarz liderler, örgütün bir parçası olarak kalırlar ve etrafa emirler yağdırmadan takipçilerin de faaliyetlerde etkin bir biçimde yer almalarını sağlarlar (Weissenberg, 1971: 448). Bu tarz bir liderlik anlayışını benimseyen liderlerin toplum içerisindeki önemleri, demokratik kurum ve kuruluşlara duyulan gereksinimden kaynaklanmaktadır. Bir toplum içerisinde demokratik liderlerin ve bu liderler tarafından yönetilen demokratik kurumların var olması, o toplumun zaman içerisinde demokratik bir kimliğe kavuşmasını sağlayacaktır (Gordon, 1998: 246-247).

1.3.3.15. Köle Liderlik

Bu liderlik yaklaşımında liderlik, işgörenlerin de liderliğe ihtiyaç duydukları varsamından hareketle aşağıdan yukarıya doğru oluşmaktadır. Köle liderlik, “işgörenlerin örgüt için var olduğu ve bununla birlikte örgütün de işgörenler için var olduğu” anlayışını kabul eden bir liderlik tarzıdır (Daft, 1997: 516).

Köle liderlik yaklaşımında iki temel amaç söz konusudur. Bunlardan ilki, takipçilerin amaçlarının ve ihtiyaçlarının karşılanması iken; ikincisi ise, örgütün amaçları ve misyonunun gerçekleştirilmesidir. Bu iki temel amacın gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmak ve bunlara katkıda bulunmak için takipçilerin, işleri ile ilgili olarak iyi motive edilmeleri yoluyla örgütün misyonu ve amaçları ile takipçilerin misyonu ve amaçlarını ortak bir paydada birleştirmek gerekmektedir (Daft, 1997: 516).

1.3.3.16. Spiritüel/Ruhsal Liderlik

Latinedeki “spiritus” kelimesinden gelen ve “nefes” anlamına gelen “ruh” kavramı, canlıların yaşamını sürdürmesi için ihtiyaç duydukları güç olarak tanımlanmaktadır (Anderson, 2000: 16). Fairholm’a göre ise ruh, bireylerin ve insanların hayatta kalmalarını sağlayan, canlandırıcı ve soyut bir güçtür (Fairholm, 1997: 4). Bu kavram ile yakından ilgili olan diğer bir kavram ise “Ruhsallık” kavramıdır. Dalai Lama’ya (1999) göre “Ruhsallık”, bir bireyin hem kendisine, hem de çevresindekilere mutluluk getiren sevgi, merhamet, sabır, hoşgörü, affetme, memnuniyet, sorumluluk duygusu ve uyumluluk gibi insan ruhunun özelliklerini kapsayan bir kavramdır (Fry, 2003: 705). Bu kavramın örgütsel anlamda telaffuz edilmesi, yeni bir liderlik tarzı olan “Ruhsal Liderlik” anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Moxley’e (2000) göre ruhsal liderliğin üzerinde durduğu dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar: (1) Beden, (2) Akıl (Rasyonellik ve Mantık), (3) Kalp (Duygular ve Hisler) ve (4) Ruh unsurlarıdır (Fry, 2003: 694).

Günümüzde iş hayatı, bireylerin ve grupların bütün gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir yuva gibi algılanmaya başlamıştır ve bu durum, işgörenlerin

işlerindeki takdir edilme ve işlerinden haz alma isteklerine ilişkin duygu ve hislerini küçümsenmeyecek şekilde önemli hale getirmiştir. Günümüzde artık bireyler, sadece maddi ödüller elde etme beklentisinde değildir. Çünkü maddi kazanımlar, ruhu bir süre beslemektedir, sonrasında ise ruhu daha fazla acıktırıp, bireyi açgözlü bir canavar haline getirebilmektedir. Ruhsal liderlerin temel görevi, kapısı farklılıklara her zaman açık bir örgüt veya toplum yaratmak suretiyle bireylere çağrıda bulunmak, onlara aidiyet duygusunu tattırmak ve takdir edilmeleri yoluyla onların verimli çalışmalarını mümkün kılmaktadır (Fry, 2003: 694-695).

Benefiel'e göre ruhsallığı örgütlere taşımak için, hem bireysel hem de örgütsel dönüşüm gerekmektedir. Bireysel ancak kendi ruhsallıklarını keşfettikten sonra, örgütün ruhsallığı geliştirilebilir. Ruhsal liderler, takipçilerinin güvenlerini kazanarak, içsel anlamda motive olmalarını sağlar ve örgütsel bağlılığı arttırmırlar. Bunun neticesinde ise hem örgütsel performans yükselir, hem de bireysel ihtiyaçlar da karşılanmış olur (Benefiel, 2005: 725).

Reave'e göre ruhsal değerler ile başarılı liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu değerler; bütünlük, kendisi ve diğerleri ile dürüst iletişim ve alçakgönüllülüğü içermektedir. Başarılı bir lider olmak için diğerlerinin değerlerine saygı göstermek, onlara adil davranmak, ilgi göstermek, konuştukları zaman onları dikkatle dinlemek, başarı işler gerçekleştirenleri takdir etmek ve kendi ruhsal gelişimi için uygulamalar yapmak gerekmektedir (Reave, 2005: 667). Ruhsallığın yaşandığı örgütlerde işgörenlerin daha az baskı ve korku hissetmeleri sonucunda işlerinde daha verimli oldukları, bununla birlikte daha etik bir iklimin olduğu örgütlerde, işgörenlerin çalışmaya daha istekli oldukları ve bu isteklerinin de kendi içlerinden geldiği kabul edilmektedir (Fry, 2005: 619).

1.3.3.17. Toplam Kalite Liderliği

Deming, bir örgütte kalitenin sağlanması ve sistemin iyileştirilmesi görevlerinin tepe yönetiminde olduğunu kabul ederken (Aguayo, 1994: 198), Juran (1989: 14) ise, bir örgütte kalite iyileştirmenin, liderliğe bağlı olduğunu vurgulayarak, yöneticiler için kalite amaçlarını belirlemenin ve bu amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıracak kavram,

strateji, süreç, eğitim ve güdülenmeyi sağlayacak bir çalışma ortamının meydana getirilmesinin çok önemli olduğunu ileri sürmüştür.

“İşletmelere ve insanlara olağanüstü fırsatlar yaratmak için güçlü araçların bulunduğu” anlayışı üzerine temellendirilen Toplam Kalite Liderliği (Tikici, Demirel ve Derin, 2005: 233-234), açık bir birliktelik esasına dayanan faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Bu tarz bir liderlik anlayışı, lider ve takipçilerinin birlikte hareket etmek suretiyle hem işletme, hem de kendileri için daha iyi bir gelecek yaratma ve şu anki durum ile ilgili çok önemli değerlendirmeler yapma konularını kapsamaktadır. Toplam kalite liderliğinde, görevlerin başarı seviyesini daha fazla yükseltmek için gerekli analizler yapılmalı, örgüt içerisinde paylaşılan değerler ve kullanılan yöntemler aktif öğrenme temeline dayanmalıdır (Stensaasen, 1994: 355).

Örgüt içinde ve dışında uygun ilişkilerin geliştirilmesi, toplam kalite liderliğinin uygulanmasına bağlıdır (Hourani ve Hurtado, 2000: 478). Toplam kalite liderliği, bilgi verilerini doğru olarak yönlendirmek aracılığıyla müşteri memnuniyetini inceler ve müşterilere ilişkin olarak işletme içinde ve dışında büyük hedeflere ulaşmayı arzu eder. Toplam kalite liderliği, önceliği karlılığa değil, müşteriye veren bir yönetim felsefesidir. Bu felsefede odak nokta müşterilerdir ve kaliteye, örgütün bütün üyeleri tarafından karar verilir. Toplam kalite liderliğinde, ürün ve hizmetlerdeki farklılıkları azaltılmak üzere örgüt içindeki tüm süreçler belirli bir standarda bağlanır. Böylece, gelişmenin, daha ortaklaşa bir anlayışla gerçekleştirilebileceğine inanılır (Jaehn, 2000: 38).

1.3.3.18. Sanal Dünyada Liderlik

Sanal Dünyada Liderlik, liderlerin, geleneksel örgüt yapılarından farklı olan sanal örgütlerde değişik liderlik yeterliliklerine sahip olması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Sanal ticaretin çok hızlı değişmesi dolayısıyla liderler, daha hızlı bir biçimde edilemeyen, hatalı ya da eski bilgileri esas almak suretiyle stratejik kararlar almak zorunda kalabilirler. Müşterilerini kendilerine bağlı halde tutmak amacını güden örgütler, sürekli olarak yaratıcı olmak zorunluluğunun baskısı altında kalmaktadırlar. Ağ yapılarının ve kurumsal itibar oluşturmaının önem kazanması, liderlerin işbirliğine ve iletişime daha fazla dikkat etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluklar, sanal dünya liderlerinde, kararlılık, girişimcilik, uyum yeteneği ve işbirliği gibi temel

özellikler daha belirgin bir biçimde görülmelidir. Bunların yanı sıra teknolojiyi kullanma, müşterilere göre bakış açısı edinme ve ağ yapılandırma gibi unsurlar, sanal dünyada liderlik tarzıyla kuvvetli bir ilişkiye sahiptir (Horne-Long ve Schoenberg, 2002: 613).

Sanal ticaret, hayat evresi yönünden bakıldığında daha gelişme evresinde yer aldığından, müşteri ve pazar payı kazanmanın oldukça zor olduğu bu ortamda örgütlerin daha hızlı hareket etmeleri zorunluluğu, liderlerin, girişimcilik, risk alma ve enerjik liderlik özelliklerine sahip olmalarını ve böylece yaratıcılığı, esnekliği ve daha çabuk karşılık vermeyi kolaylaştıran davranışlar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Horne-Long ve Schoenberg, 2002: 614).

1.3.3.19. Koçluk ve Koruyuculuk (Mentorluk)

İnsan kaynağını geliştirmenin en hızlı yöntemlerinden birisi (Bartlett, 2007: 91) olan koçluk, yetiştirme ve geliştirme olmak üzere iki fonksiyonu kapsamaktadır. Koçluk uygulamalarında “öğretici” yani “koç” ve “öğrenici” olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Bu uygulamanın temelinde öğrenicinin kontrollü bir biçimde öğrenmesi vardır. Burada öğrenici aktif bir rol oynarken; koç ise gözlemleyen, yorumlayan geribildirim veren olarak pasif bir rol oynar. Kendini geliştirmek isteyen öğrenici işi fiilen yaparken, koç ise işe karışmaz, fakat gözlem yapar ve öğrenicinin bütün sorularını cevaplamaya çalışır. Bu süreçte öğrenici, deneyerek, düşünerek, problem çözerek, tahmin yaparak ve karar vererek kendini geliştirmeye çabalar. Koç ise, öğrenicinin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilir ve ona geribildirim vererek, öğrenicinin özgüvenini artırır. Öğrenici bu sayede yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanır (Koçel, 2005: 25). Bir koçun temel görevi, işe uygun elemanları seçmek ve bu elemanların sahip oldukları yeteneklerini, ikna ve motive etme, yetki ve ilham verme, samimiyet ve destek sergileme yollarını kullanarak geliştirmektir (Davis ve Newstrom, 2002: 179).

İnsan kaynaklarını geliştirmenin diğer bir alanı olan “mentorluk” kavramı, “bir meslekte tecrübeli olan bir bireyin, o mesleğe yeni başlayan bir kişinin istenen seviyeye gelmesine katkıda bulunan ve ona rehberlik eden bir süreç” olarak ifade edilmiştir (Appelbaum, 1994: 5). Anderson’a göre mentorluk, “ tecrübesi az olan bir bireyin, iş ve

kariyer gelişimiyle ilgili olarak bir dizi konu hakkında tecrübesi daha fazla olan diğer bir bireyden düzenli olarak öğüt alması süreci”dir (Macgregor, 2000: 231). Garvey vd.’ne göre ise mentorluk, bir kişinin kariyer başarısı ve kariyer tatminine pozitif anlamda destek olan değerli yollardan biridir (Garvey, Alfred ve Smith, 1996: 11).

Mentorluk ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, mentorluğun işgörenler için önemli bir kavram olduğu kadar, örgütler için de önemli bir kavram olduğunu ortaya çıkarmıştır (Gibb, 1994: 33). Eğer bir örgüt mentorluk uygulamasını gerçekleştiriyorsa, söz konusu örgütün, çalışanlarına değer verdiği ve örgütün başarısını tüm çalışanların bağlılık ve yeteneklerine dayandığı söylenebilir (Garvey vd., 1996: 11). Pierce, mentorluğun, bireyleri, başarılı bir kariyere götüren tek yol olduğunu savunmaktadır (Broadbridge, 1999: 337). Bireysel bir kariyer danışmanı olarak mentor, genç işgörelere işleri, aileleri ve iş çevreleriyle ilgili olarak sistemli bir biçimde rehberlik etmektedir (McMahon ve Patton, 2000: 159). Örgütlerde mentorluk eden kişiler, genellikle aynı ya da farklı departmanlarda görevli olan çoğunlukla bir üst kademe yöneticileridir (Derek ve Hall, 1991: 461). Mentorluk, örgütlerde genel olarak resmi olmayan bir biçimde gelişmesine karşın, bazı örgütler tarafından resmi bir biçimde de gelişebilmektedir (Hadden, 1999: 14). Hiç kimse, çok iyi bir mentor olma niteliğine sahip değildir. Bundan dolayı eğer mentorluk ilişkisi, tarafları zorlamaya başlarsa, bu durum planlanan amaçlara ulaşamamasına yol açabilir (Broadbridge, 1999: 335).

Mentorluk içerisinde birden fazla rol bulunmaktadır. Zey (1984) bu rolleri, danışmanlık, sponsorluk, avukatlık, koçluk, modellik ve öğüt verme olarak saptamıştır (Woodd, 1997: 339). Mentorun üstlendiği roller arasında en önemli iki tanesi “koçluk” ve “danışmanlık”tır (Appelbaum, 1994: 6). Siegel vd. ise mentorluğun, koçluk, arkadaşlık, psiko-sosyal destek, sponsorluk, kariyer danışmanlığı ve iş başında eğitim gibi destek fonksiyonlarını kapsamaktadır (Siegel, Mosca ve Karim, 1999: 42).

Başarılı mentorluk uygulamalarını gerçekleştirebilmek için mentorlar, bireyleri geliştirmeli, onların faaliyetlerini desteklemeli ve kısa vadeli performansları ile uzun vadeli beklentileri arasındaki gerilimi yönetmeye yardımcı olmalıdırlar (Bartlett ve Ghoshal, 1997: 101). Mentorlar, işgörenler ile kariyerlerini nasıl gerçekleştirebilecekleri hakkında rehberlik etmeli ve tecrübelerini onlarla paylaşmalıdır (Sussman ve Finnegan, 1998: 47).

1.3.3.20. Dönüştürücü Liderlik

İçinde bulunan çevrenin sürekli olarak değişmesi, bilgi seviyelerinin artması, teknolojinin gelişmesi ve sosyo-kültürel ve ekonomik gelişmeler, liderlerin rollerini ve yükümlülükleri de etkilemektedir. Bu durum, “Dönüştürücü Liderlik” adı verilen yeni bir liderlik teorisinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Benjamin ve Flynn, 2006: 217-218). Dönüştürücü liderlik teorisinin ortaya çıktığı 1970’li yılların ortaları, yönetim ve liderlik kavramlarının ilk kez birbirinden farklı kavramlar olarak ele alınmaya başladığı yıllardır. Bu liderlik teorisi ilk kez 1978 yılında James M. Burns tarafından geliştirilmiş olup, Bernard M. Bass’ın 1985 yılında kaleme aldığı “Liderlik ve Beklentileri Aşan Performans” adlı eseri ile önem kazanmaya başlamıştır (Barbuto, 2005: 26).

Dönüştürücü liderlik teorisine lider, takipçilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve değerlerini değiştiren, değişim ve yenilik faaliyetlerini etkin bir biçimde gerçekleştirme yoluyla örgütünü üstün başarılarla ulaştıran kişi olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 1995: 562). Bass’a göre dönüştürücü liderler, vizyon ve etkili yönetim kabiliyetlerine sahiptirler ve bu kabiliyetleri aracılığıyla takipçileri ile güçlü duygusal bağlar kurarlar (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006: 942). Black ve Porter ise dönüştürücü lideri, takipçilerini kendi bireysel amaçları yerine, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere motive eden ve onları, örgüt ile ilgili olarak önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek amacıyla bir ortak bir vizyon yaratabilen bir lider olarak ifade etmektedir (Black ve Porter, 2000: 432).

Genellikle toplum tarafından kabul görmüş olan büyük kişiliklerin tersine dönüşümü sağlayan liderler, sakın, hatta utangaç bir kişiliğe sahiptirler. Aynı zamanda dönüştürücü liderler, kişisel yönden alçak gönüllülük ile mesleki yönden irade ve yaptırım gücünün paradoksal bir karışımı olarak ifade edilirler. Bu tarz liderler örgütlerini, iyiden mükemmele dönüştürme gayretindedir. Bu liderler için en değerli varlık “insan” değil, “doğru insan”dır (Collins, 2004: 15).

Dönüştürücü liderlerde, duygular ve takipçiler ile kurulan iletişim daha belirgin bir şekilde görülmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzında, süreçlerden ziyade fikirler ile ilgilenilir ve böylece takipçilerin beklentileri arttırılır. Bu tarz liderler, devrimcidirler ve tahmin edilemeyen olmayı arzu ederler. Dönüştürücü liderler, takipçilerine örgütün beklentilerini aktarmak suretiyle onların motivasyonlarını ve böylece kendilerini

aşmalarını sağlarlar (Northcraft ve Neale, 1990: 406-407). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartarak, onların kendilerine olan güvenlerini arttırırlar ve beklentileri aşan performanslar ortaya koymaları için onları güdülerler (Balster, 1992: 2).

Bass, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik konseptini temel alan bir ölçek geliştirmiştir ve bu ölçeğe “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” adını vermiştir. Sonrasında Bass’ın, Bruce J. Avolio ile birlikte gerçekleştirdiği çalışmalar neticesinde çok faktörlü liderlik ölçeği bazı değişikliklere uğramıştır. Ancak bu değişimler, dönüştürücü liderliğin gelişmesine çok önemli katkılar yapmıştır. Bunun yanı sıra çok faktörlü liderlik ölçeği, dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak gerçekleştirilen birçok araştırmada (Bass, 1985, 1990; Bass ve Avolio, 1990, 1993, 1994; Bryman, 1992; Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; House ve Podsakoff, 1994; Hunt, 1991; Waldman, Bass ve Einstein, 1987; Yammarino ve Bass, 1990; Yukl, 1994) yeniden düzenlenerek kullanılmıştır (Avolio, Bass ve Jung, 1999: 441).

Dönüştürücü liderlik teorisinin en göze çarpan özelliği, bu liderlik tarzının takipçilerin davranışlarını etkilemesi ve bu etkinin sonucunda takipçilerin, liderin güven duymasını, sadakat ile bağlanmasını ve kendilerinden beklenen performansın daha fazlasını gösterme eğiliminde olmasını sağlamasıdır (Yukl, 1999: 286).

Bir lider, aynı zamanda başında yer aldığı işletmenin veya grubun rehberidir. Ünlü yönetim gurusu Drucker’ın, “21. Yüzyılda insan yönetilmeyecek, yalnızca yönlendirilebilecektir. Lider veya yönetici olarak adlandırılacak kişi, çalışanlara rehberlik etmekten sorumlu olacaktır. Bu kişinin başlıca hedefi ise, her bir çalışanın bilgisini ve güçlü yönlerini daha üretken bir hale dönüştürmek olacaktır” (Drucker, 1999: 75) sözü, dönüştürücü liderliğin önemini, gözler önüne sermektedir.

Dönüştürücü liderlik kavramı, bir liderin üstlenmesi gereken temel rolleri içerisinde barındıran bir liderlik anlayışıdır. Nasıl ki, bir liderin temel görevi, belirli bir amaç doğrultusunda bireyleri bir araya getirmek ve onları yönlendirmek ise, dönüştürücü liderin de temel görevi budur. Ancak dönüştürücü liderlikte farklı olan, bu liderlik tarzının değişim yönlülük özelliği gereğince, lider tarafından yapılan yönlendirmelerin bireylerin kişisel ufuklarını da geliştirmesi ve dolayısıyla onların örgütlerine olan inançlarının yanında kendilerine olan inançlarını da daha kuvvetli hale

getirmek suretiyle, kendilerinden beklenen ya da arzu edilenden daha fazlasını vermeleri sonucunu doğurmasıdır. Bu açıdan bakıldığında dönüştürücü liderlik anlayışının, modern çağımızda istenen bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

1.3.3.20.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Araştırmacılar; dönüştürücü liderliğin boyutlarını; karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon (telkinle güdüleme), entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak sıralamaktadırlar (Bass, 1985; Avolio, Waldman ve Yammarino, 1991; Bass ve Avolio, 1993; Bass, 1997; Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Dönüştürücü liderlik anlayışını benimseyen liderler, karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört temel boyutta davranış göstermektedirler (Bass, 1990: 19-30). Dönüştürücü liderin bu dört temel boyutta sergilediği davranışlar, takipçilerin de davranışlarını etkiler ve bunun sonucunda takipçiler, kendi amaçları ile örgütün amaçları arasında bir karışım oluştururlar (Bryan, 2002: 22). Dönüştürücü liderliğe ilişkin bu dört temel boyut ile ilgili açıklamalar aşağıda başlıklar halinde yer almaktadır.

1.3.3.20.1.1. Karizma

Karizmatik konseptin kökeni eski Yunanlılara ve İncil'in içindeki alıntılara dayanmasına rağmen, modern teorilerdeki yeri Robert House'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Politik ve dini liderlerin analizlerinin yapılmasına bağlı olarak, House karizmatik liderlerin karakteristik özelliklerini; kendine güvenli ve astları tarafından güvenilen, yüksek beklentili ve ideolojik vizyon sahibi şeklinde açıklamıştır. Karizmatik liderin astları kendilerini liderle ve liderin misyonuyla özdeşleştirmektedir, yüksek sadakat göstermekte ve lidere güvenmekte, liderin değer ve davranışlarını örnek almaktadır (Luthans, 1992: 283).

Bass'a göre karizma, doğru liderleri, sıradan yöneticilerden ayırt eden bir faktördür. Karizma özelliğini kendilerinde barındıran liderler, takipçilerin hislerini yoğun bir biçimde kendi üzerlerine çekerler ve böylece takipçiler, liderleriyle özdeşleşirler. Liderler sahip oldukları kişisel özellikleri ya da karizmatik güçleri

aracılığıyla takipçileri üzerinde karizmatik bir etki yaratırlar ve bunun sonucunda takipçiler, kendi istekleriyle liderlerine benzeme veya özenme çabası içine girerler (Bass, 1985: 34).

Karizma, bir kişiyi, diğer kişilerin gözünde güvenilir, sözü dinlenir ve çekici yapan önemli bir özelliktir. Dönüştürücü liderlik açısından bakıldığında karizma, bir lideri başarıya ulaştıracak kilit unsurlardan biridir. Takipçileri, liderlerini sözü dinlenir ve peşinden sürüklenmeye değer kişiler olarak kabul ederlerse, bu durumda kendi amaçlarından daha çok örgütün amaçlarını ön plana çıkarırlar ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için daha yüksek bir performans sağlarlar. Bunu başarabilmek ise takipçilerin, liderin sahip olduğu karizmanın farkına varmalarına bağlıdır. Bu şartın gerçekleşmesiyle lider, örgütün misyonunun ve vizyonunun takipçiler tarafından tam anlamıyla anlaşılmasını sağlar ve onların desteğini kazanır (Bass, 1990: 22).

1.3.3.20.1.2. İlham Verici Motivasyon

Örgüt içerisinde paylaşılan vizyonun bir parçası olan ilham verici motivasyon boyutu, takipçilere ilham vermek ve onların bağlılığını sağlamak üzere motivasyonla birlikte yüksek beklentilerin ifade edildiği bir liderlik faktörü olarak tanımlanmaktadır. İlham verici motivasyon özelliğine sahip olan liderler, sahip oldukları sembol ve duygusal çekiciliği, örgüt üyelerinin çabalarının başarılı olması ve kendi isteklerinin daha fazlasını elde etmeleri için kullanmaktadırlar. Bu tarz liderler, takım ruhunu özendirirler. Dönüştürücü liderliğin bu boyutunda liderler, takipçilerinin işlerinde daha iyi olmaları için onları cesaretlendirici ve onlara moral verici sözler ve ifadeler kullanmak suretiyle takipçilerin de örgütün bir parçası olduğunu gösterirler ve örgütün gelecekte büyümeyi gerçekleştirmesinde büyük bir rol oynarlar (Bass 2001: 138).

Hinkin ve Tracey'e (1999: 109) göre dönüştürücü bir lider, değişim süreci içerisinde takipçilerini sanki bir ailenin bireyi gibi destekler ve onlara ilham ve motivasyon verici biçimde davranışlar sergiler. Lider, takım ruhunu harekete geçirmek suretiyle, şevk ve iyimserlik duyguları sergiler ve takipçilerinin çekici bir vizyon ile ilgilenmelerini mümkün kılar. Lider, beklenti ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi iyi bir biçimde kurgular ve bu şekilde takipçilerin, paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını kuvvetlendirerek, bunlara ulaşma konusunda takipçilerini güdülendirir. Aynı zamanda

dönüştürücü liderler, ilham verici motivasyonları ile iyimserliği ve istekliliği arttırarak, takipçilerin yüksek beklentiler ile iletişim kurmalarını ve daha önce dikkate alınmayan olasılıklara bile dikkat çekilmesini sağlarlar (Brown, Birnstihl ve Wheeler, 1996: 2).

1.3.3.20.1.3. Entelektüel Teşvik

Dönüştürücü liderler, örgütlerinin karşılaştığı problemleri yeniden tanımlarlar, eski problemlere için yeni yaklaşımlar kullanırlar ve kabul edilen varsayımları da sorgularlar. Dönüştürücü liderler bu şekilde, takipçilerinin de yenilikçilik ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için onları teşvik etmektedirler. Örgüt üyelerinden herhangi birinin bireysel olarak bir hataya sebebiyet vermesi durumunda, diğer örgüt üyeleri bu kişiyi toplu olarak eleştirmeyerek, hatayı belirlemeye ve ona çeşitli çözümler üretmeye gayret gösterirler. Söz konusu süreçte, sürece katılan tüm takipçilerin yeni ve yaratıcı fikir ve çözüm önerilerine başvurulmak suretiyle takipçiler, yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımlar denemeye teşvik edilir ve bakış açıları, liderin bakış açısından farklı olsa bile herhangi bir eleştiri durumu ortaya çıkmaz (Bass ve Riggio, 2006: 7).

Avolio ve Bass'a (2002: 7) göre bu tarz liderler, ilk planda saçma gibi görünen fikirler üzerinde kafa yorarlara ve iyi planlanmış bir vizyon yaratabilmek amacıyla takipçilerinin de örgüt içindeki problemler üzerinde yeniden çalışmalarını talep ederek, onlara entelektüel teşvik sağlarlar. Söz konusu süreçte liderin, "Bu fikirler, beni kendi fikirlerimin bazılarını yeniden gözden geçirmeye zorladı" sözü, dönüştürücü liderin, takipçilerine sağladığı entelektüel teşviğe örnek olarak verilebilir. Dönüştürücü liderlerin sağladığı entelektüel teşvik, takipçilerin hayal gücünü canlandırarak, onların farklı düşünce ve bakış açıları üretmelerine katkıda bulunmaktadır (Bass, 2004: 276).

Den Hartog vd.'ne (1997: 22) göre ise entelektüel teşviği sağlayan liderler, eski yöntemlerle gerçekleştirilen işlerin takipçiler tarafından yeniden düşünülmesine fırsat tanıyarak, örgüt içerisinde ilginç ve yeni bir fikir akış mekanizmasını mümkün kılarlar. Bu şekilde takipçilerin, düşünce ve hayallerinde örgüt içindeki problemlerin bilincine ve kendi inanç ve değerlerinin farkına varmalarını sağlarlar. Takipçiler, entelektüel teşvik yoluyla, herhangi bir problemle karşılaştıklarında bunları kavramsallaştırırlar, anlarlar ve analiz ederek, ürettikleri çözüm önerilerini ortaya koyarlar.

1.3.3.20.1.4. Bireyselleştirilmiş İlg

Dönüştürücü liderliğin bu boyutu liderin, takipçilerinin gereksinimlerini anlamaya ve onların sahip oldukları potansiyelleri geliştirmeleri için sürekli olarak çaba göstermesi anlamına gelmektedir (Avolio vd., 1999: 444). Bu boyut, liderin mentorluk görevini üstlenmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Bass ve Avolio, 1990: 22).

Bass’a göre bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda bir lider, takipçilerinin öğrenmelerini ve deneyim kazanmalarını sağlamak amacıyla onlara, birbirinden farklı projeleri gerçekleştirmeleri için yetki verir, onlara sürekli geribildirim sağlar ve her bir takipçisine de eşit düzeyde bireysel ilgi gösterir (Bass, 1997: 133). Dönüştürücü liderin, her takipçisiyle bu şekilde birebir ilişki kurmak suretiyle onların ihtiyaçlarını ortaya çıkarması ve problemlerine çözüm bulmaya gayret göstermesi, takipçilerin, lidere olan güven düzeylerinin artmasına ve böylece sahip oldukları potansiyellerini de tam anlamıyla ortaya koymalarına olanak sağlamaktadır. Bu durum, örgüt içerisinde daha büyük bir sinerjinin yaratılmasına da yardımcı olmaktadır (Hinkin ve Tracey, 1999: 105).

Hinkin ve Tracey’e (1999: 119) göre dönüştürücü liderler, takipçilerine “koçluk” ve “danışmanlık” yollarıyla özel bir ilgi gösterirler. Bu tarz liderler, takipçilerinin sürekli olarak gelişmelerini destekleyerek, onların sahip oldukları potansiyellerini daha üst düzeylere ulaştırmayı amaçlarlar. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda lider, takipçilerini etkin bir biçimde dinler ve onları güçlendirmek suretiyle, takipçilerinin gelişimlerine olan inancını ve güvenini ortaya koyar. Bununla birlikte lider, güçlendirme yoluyla vermiş olduğu görevlerin gerçekleştirilmesi sürecinde takipçilerini izlediği sırada, arzu edilir sonuçlar için takipçilerin yardıma veya yönlendirmeye ihtiyaç duyduklarını görürse, onlarda denetlendikleri hissini uyandırmaz. Dönüştürücü liderlik tarzında liderin, takipçilerinin yeteneklerini ortaya çıkarması, özgüvenlerini arttırması, onları motive etmesi, değerlerini ve inançlarını değiştirmesi gibi çabalarının karşılığında, takipçileri de, liderlerinin belirlediği amaçlara başarıyla ulaşma gibi konularda çabalar göstererek, karşılıklı bir güdülenme eylemini gerçekleştirirler (Bass, 1990: 19-30).

1.3.3.20.2. Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

Birçok araştırmacı, dönüştürücü liderler ile ilgili pek çok özellik ortaya koymuşlardır. Dönüştürücü liderlerin söz konusu özellikleri aşağıda detaylı bir şekilde sunulmuştur:

Dönüştürücü liderler, sahip oldukları karizma yani kişisel cazibelerini kullanarak; tüm örgüt tarafından paylaşılan bir misyon ve vizyon yaratırlar, takipçilerinin coşkularını, inançlarını, sadakatlerini ve gururları yükseltirler Dönüştürücü liderler, yüksek beklentilerini ve önemli amaçları takipçilerine basit yollarla anlatırlar ve bu süreçte çeşitli semboller kullanmak suretiyle takipçilerinin işlerine odaklanmalarını sağlarlar. Dönüştürücü liderler, takipçilerini düşünmeye, rasyonelliğe ve sorunları dikkatli çözmeye teşvik ederler ve takipçilerinin her biriyle kişisel olarak ilgilenirler, onlara özen gösterirler ve koçluk yaparak, çeşitli öğütlerde bulunurlar. Dönüştürücü liderler, birçok fikre sahiptirler ve bunları, takipçilerine anlatarak, onlara yol gösterirler ve böylece herkes tarafından paylaşılan bir gelecek rüyası yani vizyon yaratma heyecanını geliştirirler (Bass ve Steidmeier, 1999: 181).

Takipçiler, dönüştürücü liderleriyle kendilerini özdeşleştirerek, onları örnek alırlar. Dönüştürücü liderlerin karizmaları veya idealleştirici etkileri, takipçiler üzerinde güven uyandırır ve örnek edinme için yüksek düzeyde standartları belirtir. Dönüştürücü liderin ilham verici motivasyonu, örgütsel amaçların ve taahhütlerin takipçiler için anlamlı hale getirir. Dönüştürücü liderin takipçilerine zihinsel teşviği, varsayımları sorgulama ve problemlere daha yaratıcı çözüm önerileri geliştirme konularında takipçilere katkıda bulunur. Dönüştürücü liderin bireyselleştirilmiş ilgisi, liderin, takipçilerinin her birine bir birey gibi davranmasını, onlara koçluk ve akıl hocalığı yaparak, kişisel gelişimleri için fırsatlar elde etmelerini mümkün kılar (Shermerhorn, 1996: 332).

Dönüştürücü liderlerin takipçilerine ilham kaynağı olan yüksek motivasyonları sayesinde hem paylaşılan örgütsel amaçlar, hem de örgütsel taahhütler, takipçiler için daha anlamlı hale gelir. Dönüştürücü liderlerin takipçilerine zihinsel uyarımı sayesinde takipçiler, varsayımları ve sorgulamaları daha kolay yaparlar ve böylece örgütsel sorunlara daha yaratıcı çözüm önerileri geliştirebilirler. Dönüştürücü liderler takipçileriyle bireysel olarak ilgilenerek, onların her birine ayrı ayrı bir birey olarak

davranırlar ve koçluk ve akıl hocalığı yapmak suretiyle, onların kişisel gelişim olanaklarına sahip olmalarını sağlarlar (Shermerhorn, 1996: 332).

Dönüştürücü liderler, kendi örgütleri, departmanları veya çalışma grupları için bir ideal oluşturmak amacıyla ilk olarak paylaşılan bir vizyon yaratmakla işe başlarlar. Bu vizyon, kalite, performans ve verimlilik gibi beklenen sonuçların garanti altına alınması için yöneticilere, en iyi yolu bulabilmeleri konusunda rehberlik etmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçilerini yüksek ideallere odaklandırmak suretiyle onları motive etmeye gayret gösterirler (Gordon, 1997: 334).

Dönüştürücü liderler, fikirlerin ve vizyonun yaratılmasında paylaşımcı olabilirler. Onlar, kolektif ve demokratik liderler olabilirler. Dönüştürücü liderler, değişim süreci boyunca takipçilerini paylaşımcılık konusunda cesaretlendirirler (Beugre ve Acar, 1998: 65). Gerçek bir dönüştürücü lider, ben merkezli kararlar almaktan kaçınarak, hem takipçilerinin faydasını, hem de örgütün faydasını düşünür ve her iki taraf arasında karşılıklı fayda anlayışına göre kararlar alır. Dönüştürücü liderler, sahip oldukları değerlerdeki kararlılıkları sayesinde takipçiler ve örgüt arasında karşılıklı güveni ve karşılıklı tatmini sağlarlar (Odom ve Green, 2003: 66).

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin kendilerini ifade edebilmelerini sağlamak amacıyla konu dışı faktörlere bile gereken açıklığı göstermektedirler. Bu tarz liderler, semavi şeyleri de içlerine alırlar ve birliktelik duygusunu takipçilerine vermeye çalışırlar (Marotto, Victor ve Ross, 2001: 12). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirerek, örgütleri değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek üstün performansa ulaştırırlar (Luthans, 1995: 357).

Dönüştürücü liderler, değişimi benimserler, yönetirler ve insanların günümüz paradigmalarını terk ederek, belirlenen vizyona ulaşmaları için gerekli olan güven duygusunu kazanmaları konusundaki kararlılığa sahiptirler (Gordon, 1997: 77). Dönüştürücü liderlik anlayışına sahip bir lider, örgüt içerisinde bir güven ortamı yaratır ve böylece potansiyel fırsatların farkına vararak ve bunları şekillendirerek, idealleştirilmiş bir vizyonu anlatır, bu vizyonu destekler ve bunu başarıyla gerçekleştirmek için olanaklar sağlar. Dönüştürücü lider, örgütünü yönetmek için yüksek standartlar koyar, örgüt içi güven ve saygı konularında bir rol model oluştururlar. Dönüştürücü lider, gelecekte ulaşmak istenen durumu ve bu duruma

ilişkin planı gerçekleştirmek amacıyla birleştirici bir rol oynarlar. Dönüştürücü lider, statüyü sorgular ve çok başarılı olsalar dahi sürekli olarak yeniliklerin izini sürerler. Dönüştürücü lider bu yolla, takipçilerinin kişisel gelişimlerini sağlar ve onların sahip oldukları potansiyelleri dikkate alarak en yüksek performansı göstermeleri için çaba gösterir (Bass ve Steidmeier, 1999).

Dönüştürücü liderler, vizyon belirleyebilen, karmaşık ve belirsiz durumlarda mücadele edebilen ve değişimi yönetebilen bireylerdir. Bu anlayıştaki liderler, takipçilerinin kendi vizyonlarıyla olan bağlarını güçlendirirler. Dönüştürücü liderlik anlayışı, değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik tarzı olup, liderlerin, bu sürecin çeşitli safhalarında gerekli olan liderlik davranışlarını sergilemelerine ve değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine imkan sağlar (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999).

Dönüştürücü liderler, örgütü bir bütün olarak görme ve departmanlar arasındaki ilişkileri izleyerek, bu ilişkileri örgütün bütünüyle uyumlu hale getirme olarak tanımlanan kavramsal yeteneği iyi kullanırlar. Dönüştürücü liderler, her bir takipçisi ile bireysel olarak ilgilenip, onları çevreleri ile uyumlu hale getirmek suretiyle, sahip oldukları kavramsal yeteneklerini doğru bir biçimde kullanırlar (Hackman, 1992).

Dönüştürücü liderlerin sahip oldukları önemli olan bir diğer özellik de, bu tarz liderlerin bölümün performansı ve verimliliği gibi sonuçlar değil, kendi takipçileri arasından nasıl birer etkili dönüştürücü liderler yarattığıdır (Kuhnert, 1994). Bu durumu, düşen dominoların yarattığı etki durumu olarak da değerlendirebiliriz (Bass, Waldman, Avolio ve Bebb, 1987). Dönüştürücü liderler, takipçilerini alıp bambaşka yerlere götürebilen karşı konulmaz vizyonlar yaratma ve bunları hayata geçirme gibi yeteneklere sahiptirler (Bennis, 1999: 217).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımında en temel özellik, liderin, takipçileri üzerinde bir etkiye sahip olmasıdır. Bu etkinin neticesinde takipçiler, liderlerine güven ve hayranlık duyguları beslerler ve bu da, takipçilerin, liderlerinin kendilerinden beklediği performansın daha üzerine çıkmaları yönünde bir eğilime sahip olmalarını sağlar (Boas, 1999: 285-306). Liderin karizmatik bir kişiliğe sahip olması, takipçilerinin lidere duygusal yönden bağlanmasını, coşku ve inanç duygularıyla liderlerinin yanında yer almalarını mümkün kılmaktadır (Bennis ve Nanus, 1985).

Dönüştürücü liderler, takipçilerini, örgütün içinde bulunduğu değişim sürecine katılmaya teşvik ederler. Bunun nedeni ise dönüştürücü liderlerin, örgütlerini demokratik ve kolektif bir girişim olarak görmeleri ve takipçilerini de vizyon yaratma ve fikir üretme süreçlerine dahil etmeleridir (Avolio ve Bass, 2002: 7). Dönüştürücü liderler, daha yüksek bir performans düzeyini ve daha fazla yenilikçiliği sağlamak için gayret gösterirler. Bu anlayışta olan liderler, takipçilerini de kendilerini kişisel olarak geliştirmeleri gerektiği konusuna inandırır (Bass, 2004: 270).

Dönüştürücü liderler, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi gibi özellikleri, özgüven, inandırıcılık, takipçilerinin iyiliğiyle ilgilenme, fikirlerini ya da düşüncelerini açık bir biçimde ifade edebilmesi, takipçilerinin gurur duyduğu bir rol model olma, kendi ve takipçileri için yüksek beklentilere sahip olma, takipçilerinin iyi bir biçimde bilgilendirilmesine özen gösterme ve yüksek seviyede kendi motivasyonunu devam ettirme gibi özellikler ile nitelendirmişlerdir (Avolio ve Bass, 2002: 7).

Dönüştürücü liderler, takipçilerine ilham veren bir motivasyon duygusu aşılayarak ve entelektüel teşvik sağlayarak, onlarda bir enerji meydana getirir. Bu tip liderler, örgüt içerisinde bir vizyon ve misyon anlayışı yaratırlar ve böylece takipçilerin, örgüt amaçlarına yönelik ilgilerinin artmasını sağlarlar. Takipçiler, kendi ilgi ve menfaatlerini aşarak, örgütün menfaatlerine öncelik verirler (Bass, 1990: 21). Burns'e (1978) göre dönüştürücü liderler, takipçilerinin veya potansiyel takipçilerinin eğilimlerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini fark ederek, bunları takipçilerinin motivasyonunu sağlamak için kullanır ve onların ihtiyaçlarına ve isteklerine hitap ederek, takipçilerini harekete geçirirler (Karip, 1998: 4).

Dönüştürücü liderlerin özellikleri ile ilgili olarak yukarıda belirtilen tüm özelliklerin ortak noktaları dikkate alınarak kısa bir özet yapıldığında aşağıdaki özellikler elde edilebilir:

* Dönüştürücü liderlik anlayışında; liderler, sahip oldukları karizmatik özellikleri ile tüm örgütün paylaşacağı bir misyon ve vizyon meydana getirirler,

* Dönüştürücü liderlik anlayışında; liderler, takipçilerinin hepsiyle ayrı ayrı bireysel olarak ilgilenmek suretiyle, onların karar alma sürecine aktif katılımlarını sağlayarak, çoklu ve çeşitli fikir ve önerilerini alırlar,

* Dönüştürücü liderlik anlayışında; liderler, takipçileri üzerinde güven uyandırır ve onlar için birer rol model teşkil ederler.

* Dönüştürücü liderlik anlayışında; liderler, takipçilerine koçluk ve akıl hocalığı yapmak suretiyle onların kişisel gelişimlerini desteklerler.

* Dönüştürücü liderlik anlayışında; liderler, takipçilerini yüksek motivasyon düzeylerine çıkartarak, onların beklentilerin üzerinde performanslar göstermelerini sağlarlar.

* Dönüştürücü liderlik anlayışında; liderler, takipçilerinin inançlarını, değerlerini, istek ve ihtiyaçlarını değiştirmek suretiyle örgütsel değişimi gerçekleştirmeye ve bunu devamlı hale getirmeye çalışırlar.

* Dönüştürücü liderlik anlayışında; liderler, hem takipçilerinin, hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çabalayarak, karşılık fayda anlayışına göre kararlar alırlar.

* Dönüştürücü liderlik anlayışında; liderler, kavramsal yeteneklerini kullanarak, örgütü, tüm unsurlarıyla birlikte içinde bulunulan çevreye adapte etmeye çalışırlar.

Sonuç olarak takipçiler, dönüştürücü liderlerine, tüm bu özellikleri dolayısıyla takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışırlar veya onları örnek alırlar (Coad ve Berry, 1998: 166).

1.3.3.21. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, bir liderin, takipçilerini, onlardan beklediği şeylerin ne olduğu konusunda oldukça açık bir biçimde bilgilendirmesi ve bu doğrultuda onlardan istediği performans düzeyine ulaşmaları karşılığında ne gibi ödüllerle karşılaşacaklarını açık bir biçimde açıklaması şeklinde gerçekleşen bir liderlik tarzı (Bass, 1985: 12) olarak ifade edilmiştir.

Bass, etkileşimci liderlik yaklaşımı ile ilgili olarak; bu liderlik tarzının, takipçilere, liderlerine uyma, karşılıklı etkileşimi sonucu olarak, liderlerini doğru algılama ve hatta liderlerini etkileme rolü yüklediğini şeklindeki görüşünün önemini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra Bass, örgüt içerisinde takipçilerin güçlerinin, liderin gücüne dayandığını ileri sürerek, etkileşimci liderlik sürecinin nasıl ve ne şekilde

işleyeceği konusuna açıklık kazandırmaya çalışmıştır. Bass, liderin gücünü, takipçilerinin liderlerine duyduğu güven ve saygı düzeyleri ve liderin, takipçilerine sunduğu maddi ve sosyal ödüller üzerindeki yetkisi ile açıklamaya çalışmıştır (Epitropaki ve Martin, 2005: 573). Cancedda vd. (2001) etkileşimci liderlik anlayışının ödüle bağlı performansı içeren bir anlayış olduğu dikkatini çekmişlerdir. Onlar bu liderlik anlayışının, takipçilerin derin arzu ve isteklerini göz ardı ettiğini ve bunu zor bir iş olarak gördüğünü ifade etmişlerdir (Gökkaya, 2005: 22).

Liderler ya da takipçileri, üzerinde uzlaşmış olan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi durumunda, bundan takipçilerinin payına ne düşeceğini bilirler. Dolayısıyla, hem liderler, hem de takipçileri, sadece uzlaşmaya vardıkları amaç ve hedefler üzerine odaklanırlar (Boehnke, Bontis, DiStefano ve DiStefano, 2003: 6). Etkileşimci liderlik anlayışında lider ve takipçileri arasındaki ilişkiler, her iki tarafında da karşılıklı alışverişine dayanmaktadır. Burada etkileşimci liderin düşüncesi, takipçilerinin kişisel menfaatlerinin karşılanması karşılığında, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan performansı takipçilerin göstereceğidir. Bu nedenle, bu tarz bir liderlik anlayışının var olduğu örgütlerde takipçilerin ekonomik ve yarı ekonomik gereksinimlerinin karşılanması oldukça önemlidir (Coad ve Berry, 1998: 165).

Burns, etkileşimci liderlik yaklaşımını, liderliğin daha biçimsel bir formu olarak ele almıştır. Bu yaklaşımda lider ve takipçileri arasındaki ilişki, ödüllendirme temeline dayanarak, gelişme göstermektedir. Lider kendi rolüne, aydınlatıcı hedefler ve görevlerin örgütü olmak üzere bir değer biçer. Bu tarz bir anlayışa sahip olan liderler, yapıları ve süreçleri kontrol ederler. Bu yaklaşımda lider ve takipçileri arasındaki ilişki, hiyerarşik olarak kimin liderlik rolünü üstlendiği ile ilgilidir. Etkileşimci liderlik anlayışında, örgüt içerisindeki mevcut prosedürler kapsamındaki değişimleri içerek biçimde örgütsel performansın en uygun seviyeye getirilmesi üzerine odaklanılmaktadır (Robbins, 1998: 6).

Kısaca bir değiş-tokuş ilişkisi olarak da ifade edebileceğimiz etkileşimci liderlik anlayışı, çok da karmaşık olmayan bir sistem üzerine bina edilmiştir. Bu sistemin temelinde ise “çıkar” bulunmaktadır. Liderin temel görevi olan yönlendirme, bu liderlik tarzında da söz konusudur. Ancak etkileşimci liderler, değişmek ya da değiştirmek gibi

bir gayeleri olmadığından, bireysel gelişim fırsatları meydana getirme konusunda herhangi bir girişim sergilemezler. Bu durum, bireysel değerlerin salt ödül ya da cezaya dayandırılması sonucunu doğurur ki, bu da insanı, programlanmış bir makineden çok da farklı kılmaz. Bu açıdan bakıldığında etkileşimci liderlik anlayışının, modern çağımızda istenen bir liderlik tarzı olup olmadığı tartışılabilir.

1.3.3.21.1. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Araştırmacılar; etkileşimci liderliğin boyutlarını; koşullu ödüllendirme, aktif/pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik olarak sıralamaktadırlar. (Bass, 1985; Avolio vd., 1991; Bass ve Avolio, 1993; Bass, 1997; Avolio, Bass ve Jung, 1999).

1.3.3.21.1.1. Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödüllendirmede lider, takipçilerinin örgüt içerisindeki gayretlerinin karşılığını verir ve kazanılan başarıları takdir eder (Bass, 1990: 22). Liderin, takipçilerini ödüllendirmesi, onların, liderin belirlemiş olduğu performans düzeyine ulaşmaları sonucunda verilir. Bu tarz bir liderlikte ödül, takipçilerin gösterdiği gayrete veya ulaştıkları performans düzeyine bağlıdır (Den Hartog vd., 1997: 22).

Bir liderin, takipçilerinin motivasyonunu sağlamasında, onların kişisel gelişim ve performanslarını daha üst seviyelere yükseltmesinde, dönüştürücü liderlik anlayışının alt bileşenleri kadar etkili değilse de, koşullu ödüllendirme davranışı ile elde edilen yapısal etkileşim oldukça etkilidir. Koşullu ödüllendirme davranışında lider, örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi gerekli olan görevler ile ilgili olarak takipçileriyle bir sözleşme yapmakta ve bunun karşılığında ödül veya ödüller vaat etmektedir (Bass, 1998: 6).

Etkileşimci liderlik yaklaşımında liderler, takipçilerinin performans seviyelerini etkilemek üzere koşullu ödüllendirme davranışını, olumlu ve olumsuz koşullu ödüllendirme olarak iki farklı biçimde uygulamaktadırlar. Örgütlerdeki koşullu ödüllendirme genellikle iki şekilde görülmektedir. Bunlardan birincisi, “iyi yapılan bir işi övme” ve ikincisi ise “ücret artışı ya da terfi teklifidir (Bass, 2004: 274). Olumlu koşullu ödüllendirme, dönüştürücü liderliğin bileşenlerinin yarattığı etkiyi yaratmasa

bile, liderin, takipçilerinin kişisel gelişim ve performanslarını üst düzeylere çıkarma konusunda mantıklı görülmektedir. Koşullu ödüllendirme tarzında, ödülün maddi bir değeri ifade etmesi etkileşimci liderliği çağrıştırırken; ödülün bir övgü gibi psiko-sosyal bir değeri ifade etmesi ise dönüştürücü liderliği çağrıştırabilir (Bass ve Riggio, 2006: 8). Olumsuz koşullu ödüllendirme ise, örgütsel normlardan sapmaya bir tepki olarak çeşitli biçimlerde uygulanabilir. Bu tarzda lider, yalnızca sapmayı ön plana çıkarır. Herhangi bir çalışana, belirlenen standartları karşılamada başarısız olduğunun söylenmesi, bu çalışanın davranışını değiştirmesi için yeterli bir cezalandırma şekli olabilir. Ancak bu cezalandırma şekli, özellikle o işte tecrübesi olmayan ya da uzman olmayan çalışanlar için yararlı olabilir. Buradaki olumsuz geri bildirim, çalışanlara, onlardan nasıl bir performansın beklenildiğiyle ilgili detaylı bir açıklamanın yapılmasıyla birlikte daha yararlı olabilir. Olumsuz koşullu ödüllendirme davranışındaki diğer cezalar ise, para cezası, ücretsiz olarak işten uzaklaştırma cezası, liderin desteğini kaybetme cezası ya da işten kovulma vb.'lerdir. Fakat bu türden cezalara çok sık başvurulmaz, çünkü bu tür cezalar, örgütsel etkinliği sağlamada oldukça düşük bir öneme sahiptir (Bass, 2004: 274).

1.3.3.21.1.2. İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetim davranışı, genellikle örgütsel beklentilerden sapma ve uygulamadaki düzensizlikleri ortaya çıkarmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Casimir, Waldman, Bartram ve Yang, 2006: 71). İstisnalarla yönetim, aktif ve pasif olarak iki farklı biçimde ifade edilmiştir (Robbins, 1998: 374).

Aktif istisnalarla yönetim tarzında lider, örgüt içerisinde belirlenen kurallardan ve standartlardan sapmaları takip ederek ve araştırarak, bunları düzeltici önlemler almaktadır (Robbins, 1998: 374). Bu tarz lider, örgütte bir şeyler ters gittiği zaman veya belirlenen standartlar karşılanmadığında harekete geçer. Takipçilerin, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan performans hedeflerini karşılamaları halinde, eğer eski yöntemler işe yarıyor ve bu yöntemler, takipçilerin her zamanki işlerini yapmaya devam etmelerini sağlıyor ise, böyle bir durumda lider, talimat vermekten kaçınmaktadır. Aktif istisnalarla yönetim tarzı liderlik, örgüt içerisindeki standart ve prosedürlerdeki sapmaları ortaya çıkarmaya çabalayan ve herhangi bir

karışıklığın olması durumunda hareket geçen bir lideri karakterize etmektedir (Den Hartog vd., 1997: 22).

Pasif istisnalarla yönetim tarzında ise lider, yalnızca ulaşılması hedeflenen standartlara ulaşılmadığında harekete geçmektedir (Robbins, 1998: 374). Bu liderlik tarzında, takipçilerin, örgütsel hedeflere ulaşmaları halinde, eğer eski yöntemler işe yarıyor ve bu yöntemler, takipçilerin işlerini yapmaya devam etmelerini mümkün kılıyorsa, bu durumda lider, herhangi bir talimat vermekten kaçınmaktadır (Lowe, Galen ve Sivasubramaniam, 1996: 3). Pasif istisnalarla yönetim tarzı liderlik, örgüt içerisinde sapmalar ve karışıklıklar meydana geldikten sonra harekete geçen bir lideri karakterize etmektedir (Den Hartog vd., 1997: 22).

İstisnalarla yönetimin ister aktif davranışı, isterse de pasif davranışı olsun, her iki liderlik davranışının da herhangi bir örgütte devamlı olarak sergilenmesinin çalışanlar üzerinde baskı oluşmasına ve çalışanların moral seviyelerinin düşmesine yol açacağı söylenebilir. Bunun nedeni, istisnalarla yönetim tarzının, çalışanların dışarıdan denetlenmesi gereken varlıklar olduğu anlayışına sahip olmasıdır. Söz konusu bu durum, iç denetim odaklı olarak görev yapan ve işini layıkıyla yerine getirmeye gayret gösteren çalışanlar için gereksiz, moral bozucu ve hatta tersi bir etki yaratabilir. Bu noktadan hareketle istisnalarla yönetim tarzının, modern yönetim ve liderlik teorilerine de uygun olmadığı söylenebilir. Çünkü modern yönetim ve liderlik teorilerinde iç denetimden ziyade, dış denetime önem verilmektedir. Bunu aksine istisnalarla yönetim tarzında, çalışanların yaptıkları işler üzerindeki denetim imkânları ya ada özerklikleri ellerinden alınırken, onlar devamlı olarak birilerinin yönlendirmesine muhtaç bireylere dönüştürülmektedir. Bu anlayışa sahip olan liderler, olumsuz geri bildirim vermek istemediklerinde, bazı problemlerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedirler. Bu, liderin, kendi kendini engellemesine sebep olan bir durum olarak ifade edilmektedir. Bu duruma benzer bir biçimde, eğer lider, düşük performansı, takipçilerindeki yetenek eksikliğine bağlarsa, geri bildirimi, gerektiğinden daha olumlu hale getirip anlamını değiştirdiğinden dolayı kendi kendini engellemiş olur (Bass, 2004: 267).

1.3.3.21.1.3. Kaçınmacı Liderlik

Kaçınmacı liderlik davranışı, liderlikten kaçınma ya da liderliğin yokluğu anlamına gelmektedir. Etkileşimci liderliğin aksine kaçınmacı liderlik davranışı, işlemsizliği temsil etmektedir. Bu davranışı sergileyen bir lider, sorumluluklarını dikkate almayarak, gerekli olan kararları almaz, eylemlerini geciktirir ve otorite kullanmaz (Avolio ve Bass, 2002: 2). Kaçınmacı liderlik, pasif liderliğin ya da lidersizliğin en uç şeklini tanımlar (Den Hartog vd., 1997: 22). Bu liderlik tarzı, diğer liderlik tarzları arasında en pasif olanı ve bununla birlikte yapılan araştırmalara göre de en etkisiz olan liderlik tarzıdır (Bass ve Riggio, 2006: 8). Kaçınmacı liderliğin, daha aktif olan diğer liderlik tarzlarıyla olan ilişkisi ise daima negatiftir (Den Hartog vd., 1997: 22).

Hem dönüştürücü, hem de etkileşimci liderler, aktif liderlerdir. Aktif olarak harekete geçerler ve örgüt içerisinde ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmeye çalışırlar. Kaçınmacı liderler ise, karar vermekten ve denetleme sorumluluğundan kaçınmak suretiyle, ne reaktif, ne de proaktif değil, sadece pasiftirler. Bu aşırı derecede pasif liderlik tarzı, yukarıda belirtildiği gibi liderin yokluğunun bir göstergesidir (Den Hartog vd., 1997: 21-22).

Kaçınmacı liderlik ile takipçilerin performansları, gayretleri ve tutumsal göstergeler negatif yönde ilişkilidir. Kaçınmacı kavramı ile liderin, takipçilerinin motivasyonlarını sağlamadaki ve yöneticilik görevlerini yerine getirmedeki yetersizliğine işaret edilmektedir ve bunun da doğru olduğu görülmektedir. Bu durum, kaçınmacı liderlik tarzının, başkalarına liderlik etme konusunda hiçbir zaman uygun bir yol olamayacağı anlamına gelmektedir (Den Hartog vd., 1997: 21).

1.3.3.21.2. Etkileşimci Liderliğin Temel Özellikleri

Etkileşimci liderlik anlayışının temelinde geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket etmek yatmaktadır. Bu liderlik anlayışında, çalışanların sorumlulukları, liderin, onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken görevler, lidere gösterilen itaat ve yapılan görevleri gerçekleştirmeleri karşılığında kazanacakları ödüller, açık bir biçimde ortaya konmaktadır (Luthans, 1995: 357-358). Etkileşimci liderler, var olmak

için kapalı birer sistem gibidirler. Bu nedenle bu tarz liderlere katkıda bulunabilecek dış etkenler hemen hemen yoktur (Marotto vd., 2001: 12).

Etkileşimci liderlik anlayışında basit olarak, lider, almayı istediği herhangi bir şey karşılığında takipçilerine, onların kendisinden istediklerini vermektedir. Yani lider ve takipçileri arasında ilişki, karşılıklı bağımlılığı kapsamaktadır. Takipçileri için, liderlerinin isteklerini gerçekleştirmek çok önemlidir. Bununla birlikte, liderler de, sürekli olarak takipçilerinin beklentilerini karşılamak zorundadırlar. Etkileşimci liderlik anlayışı, liderin, takipçilerinin sürekli olarak değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Kirby, Paradise ve King, 1992: 303).

Etkileşimci liderlik anlayışında olan liderlerin sahip oldukları ortak özellikler aşağıda verilmiştir (Luthans, 1995: 357-358):

- * Etkileşimci liderlik anlayışında; liderler, takipçilerinin başarılı performanslarına önem vermektedirler,

- * Etkileşimci liderlik anlayışında; Takipçilerin amaçlarını gerçekleştirebilmelerini sağlamak üzere ödül ve ceza sistemi uygulayarak. Ödül ve ceza sisteminde liderler, arzu edilen sonuçlara ulaşan takipçilerini, bu davranışlarını devam ettirmeleri için ödül sistemini uygularken, tersi durumda ise ceza sistemini uygulamaya koyarlar,

- * Etkileşimci liderlik anlayışında; liderler, yetkilerini ödül ve ceza olmak üzere iki şekilde kullanmaktadırlar. Bu anlayıştaki liderler, yalnızca takipçilerin beklenmedik durumlar ile karşılaştıkları zamanda ya da önemli bir mesele olduğunda liderlerinden yardım talebinde bulunduklarında harekete geçerler. Yani etkileşimci liderler, örgütsel kurallardan ve standartlardan sapmaları düzeltmek amacıyla devreye girerler,

- * Etkileşimci liderlik anlayışında; liderler, örgüt içerisindeki görevleri tanımlamak suretiyle takipçilerin görevlerini en etkin şekilde nasıl yapabileceklerini açıklamaktadırlar. Örgütün devamlılığının sağlanması için görevlerin gerçekleştirilmesi konusunda güven olmazsa olmaz bir unsurdur,

- * Etkileşimci liderlik anlayışında; liderler, takipçilerinin geçmişten süregelen faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ya da geliştirilmesini sağlamak üzere iş yapma ve iş yaptırma yollarını seçerler,

* Etkileşimci liderlik anlayışında; liderler, takipçilerinin yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini çok fazla dikkate almazlar. Buna karşılık takipçiler de, sadece liderlerinin kendilerinden istediği şeyleri yaparlar.

1.3.3.22. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları, iki farklı liderlik anlayışını temsil etmektedir. Ancak her iki liderlik anlayışının bazı farklılıklarının olduğu kadar, bazı benzer yönlerinin de benzerlikler gösterdiği çeşitli araştırmacı ve bilim adamları tarafından ifade edilmektedir. Bu tez kapsamında aşağıda, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarının farklı ve benzer yönlerine ilişkin bazı araştırmacı ve bilim adamlarının görüşlerine ve tanımlamalarına yer verilmiştir.

Burns, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik anlayışlarının birbirinden farklı iki ayrı liderlik şekli olduğunu vurgularken (Burns, 1978: 425); Bass ise, dönüştürücü liderlik anlayışının, etkileşimci liderlik anlayışından doğduğunu vurgulamıştır (Bass, 1990: 652).

Bass'a (1997) göre dönüştürücü liderlik anlayışı, etkileşimci liderlik anlayışına göre daha etkin, verimli, yenilikçi ve çalışanları tatmin edici bir yaklaşıma sahiptir (Cumaguliyev, 2010: 47) ve dönüştürücü liderler, başarı ve başarısızlık arasında fark yaratabilme yeteneğine sahiptirler (Bass, 1990: 24). Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarının her ikisini de sahip olan liderlerin, yalnızca birine sahip olan liderlerden daha başarılı oldukları görülmektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 765).

Bass'a göre etkileşimci ve dönüştürücü liderlik anlayışları arasında bazı benzerlikler ile birlikte bazı temel farklılıklar da görülmektedir. Etkileşimci liderler, bulundukları örgüt içerisinde ödüle dayanan bir değiş-tokuş tarzını benimsemişlerdir. Bu anlayıştaki liderler, takipçilerini motive etmek için onları ödül ile isteklendirirler. Bu tarz liderler, gayret ve ödül arasında sıkı bir ilişki kurarlar. Bass, araştırmalarında etkileşimci ve dönüştürücü liderlik anlayışlarının farklılıklar içerdiğini, ancak her iki liderlik anlayışının da karşılıklı olarak özgün modeller olmadıklarına vurgu yaparak, aynı liderin farklı zamanlarda ve farklı koşullar altında her iki liderlik anlayışını da sergileyebileceğini belirtmiştir (Gökkaya, 2005: 21).

Dönüştürücü liderler, çoğunlukla demokratik ve katılımcı davranışlar sergileyebilirler, ancak zamanı geldiğinde emredici, kararlı ve otoriter davranışlar da sergileyebilirler. Bu tarz liderler, örgütsel problemlerin üstesinden gelebilmek için radikal tercihleri de içeren çözümler geliştirme yoluyla örgütün kriz ortamından sağ salim çıkması amacıyla gerekli olan yönlendirmeleri yapabilirler. Benzer şekilde etkileşimci liderler de, emredici veya katılımcı davranış özellikleri sergileyebilirler (Bass ve Avolio, 2002: 6).

Etkileşimci liderler, mevcut yetkilerini, takipçilerini ödüllendirme ve takipçilerinin daha fazla gayret göstermeleri için para ve statü verme gibi şekillerde kullanırlar. Dönüştürücü liderler ise, takipçilerinin sahip olduğu tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarırlar, böylece takipçilerinin kendilerine duydukları güveni arttırırlar ve onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek, onların motivasyonunu sağlarlar. Dolayısıyla bu yolla takipçilerin, görevlerini daha çok önemsemeleri ve örgütsel menfaatleri, kendi kişisel menfaatlerinin üzerine çıkartarak, kendilerini bu yönde değiştirmelerine yardımcı olunmaktadır. Başka bir deyişle, etkileşimci liderlik anlayışına sahip liderler, takipçilerini, onlardan beklediklerini gerçekleştirmeleri için motive etmeye çabalarırken, dönüştürücü liderlik anlayışına sahip liderler ise, takipçilerini, onlardan beklediklerinin üzerine çıkmaları için teşvik ederler (Popper ve Zakkai, 1994: 6).

Dönüştürücü liderlik anlayışında, çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yenilik ve değişimin gerekliliği konusunda çalışanlara ilham vermek ve bunun için gerekli olan inancı aşılama oldukça önemlidir. Dolayısıyla dönüştürücü liderlikte, çalışanların arzu ve istekleri kamçılanırken, örgüt içerisinde özgün fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Etkileşimci liderlik anlayışında ise, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek ya da geliştirmek ve bunun için gerekli olan işleri yapma ve yaptırma söz konusu olduğundan, burada bir işletmenin karının arttırılması veya maliyetlerin düşürülmesi gibi konular önemli hale gelmektedir (Cumaguliyev, 2010: 45).

Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve faydalı gelenekleri sürdürerek, bunları gelecek nesillere aktarma yönünden çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüştürücü liderler ise, kendi örgütlerinin misyonları, stratejileri, faaliyet ve fonksiyonlarıyla ilgili

süreçlerde farklılıklar ve değişimler gerçekleştirerek, takipçilerini etkilerler, örgütlerini ve takipçilerini belirli bir zaman dilimi içerisinde şoka sokarak, örgütsel başarının bu kısa süre içerisinde azalmasına yol açarlar, bununla birlikte takipçilerini, yenilik ve reformların gerekli ve faydalı olduğuna ikna edip, onların akıllarında ve davranışlarında değişim yaratırlar (Cumaguliyev, 2010: 45).

Avolio vd.'ne göre, dönüştürücü liderlik anlayışını, etkileşimci liderlik anlayışından ayıran iki temel nokta bulunmaktadır. İlki, her iki liderlik tarzı da takipçilerin ihtiyaçlarını ve kişisel amaçlarını dikkate almaktadır, fakat dönüştürücü liderler, takipçilerinin amaçlarını daha üst seviyelere çekmeye çalışırlar. İkincisi ise, hem aktif etkileşimci liderler, hem de dönüştürücü liderler, takipçilerini kişisel olarak geliştirmeye yönelik tutumlar sergilerler, fakat dönüştürücü liderler, bunun ötesine geçerek takipçilerinin problem çözme becerileri geliştirmek suretiyle, onları birer lidere dönüştürmeyi amaçlarlar (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988: 61).

Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik anlayışları arasındaki farklar, daha sistematik bir biçimde gözden geçirildiğinde maddeler halinde aşağıdakiler gibi ifade edilebilir:

* Dönüştürücü liderlik anlayışında liderler, takipçilerini daha yüksek motivasyon düzeylerine ulaştırmaya gayret gösterirlerken; etkileşimci liderlik anlayışında ise liderler, takipçilerini değiştirmeye gayret göstermemektedirler (Burns, 1978: 20),

* Etkileşimci liderlik anlayışında liderler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla takipçileriyle etkileşime girerler. Söz konusu amaçları gerçekleştirme sırasında etkileşimci liderler, takipçilerinin istek ve tercihlerini dikkate almazlar. Bu anlayışta öncelikli olan şey, sadece amacı gerçekleştirmektir. Dönüştürücü liderlik anlayışında ise liderler, örgütsel amaçlara ulaşılması sürecinde takipçilerinin beklentilerini, isteklerini ve katılımlarını oldukça önemserler. Bu anlayıştaki liderler, amacı gerçekleştirirken, aynı zamanda takipçilerinin de kişisel olarak gelişimlerini sağlamak ve onların amaca olan katkılarını en üst düzeye çıkarmaya öncelik verirler (Burns, 1978: 46),

* King'e (1994) göre etkileşimci ve dönüştürücü liderlik anlayışları arasındaki fark şu şekildedir: "Dönüştürücü liderler, yenilikçiliği temsil ederken, etkileşimci liderler ise planlama ve politikaların yöneticisidirler." (Tucker ve Russel, 2004: 103),

* Mink'e (1992) göre ise dönüştürücü liderlik anlayışına sahip olan liderler, örgüt içerisinde yeni çözüm yolları yaratmaya çabalarken, etkileşimci liderlik anlayışına sahip liderler ise, eldeki çözüm yollarını kullanırlar (Tucker ve Russel, 2004: 103),

* Davidhizer ve Shearer'e (1997) göre etkileşimci liderler, örgüt içerisinde mevcut olan güç e otoriteyi kullanırlarken, dönüştürücü liderler ise, örgütsel değişimi gerçekleştirmek üzere örgütün tüm çalışanlarını ortak bir amaç etrafında toplayarak, onları bu amaç doğrultusunda motive ederler, dolayısıyla dönüştürücü liderler, motivasyon yeteneğinden kaynaklanan güçlerini kullanırlar (Tucker ve Russel, 2004: 103),

* Brown'a (1994)'a göre ise dönüştürücü liderler, örgüt içerisindeki enerjiyi ortaya çıkaracak özellikleri ön plana almak suretiyle değişimi tetiklerler ve takipçilerini, onların sahip oldukları niteliklere odaklanma yoluyla gerekli olan zamanlarda değiştirmeye çabalarlar (Tucker ve Russel, 2004: 104),

* Yine Brown (1994) dönüştürücü liderlik anlayışındaki liderlerin, takipçilerinin psikoloji ve davranışlarını etkileme ve onların sahip olduğu değerleri şekillendirme etkisine sahiptirler. Fakat etkileşimci liderlik anlayışındaki liderlerin bu şekilde bir gayretlerinden söz edilemez (Tucker ve Russel, 2004: 106).

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları arasındaki farklılıkları aşağıdaki tablodan da görebiliriz:

Tablo 1.3. Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları Arasındaki Farklılıklar

Dönüştürücü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
* Değişim işiyle uğraşır.	* Statükoyu korur.
* Yetkilerini devrederek güçlendirmeyi uygular.	* Pazarlık yapar.
* İdeallere ve vizyona sahiptir. İnsan odaklıdır.	* Yapılacak işleri ve işi yapan insanı düşünür. Görev odaklıdır.
* Uzun dönem yönelimlidir.	* Kısa ya da orta dönem yönelimlidir.
* İş ve evi bütünleştirir.	* Yalnızca işi düşünür.
* Başarı gayreti yüksek düzeydedir.	* Başarı gayreti pek yüksek düzeyde değildir.
* Takipçilerine bireysel olarak ödüller ve bilgiler verir.	* Takipçilerine, önceden belirlenmiş ödüller verir.
* Heyecanlı ve coşkulu bir kişiliğe sahiptir.	* Rahat ve emredici bir kişiliğe sahiptir.
* İşleri basitleştirir.	* İşleri karmaşıktırır.
* Takipçilerine rehberlik eder.	* Takipçilerini örgütler ve onları kadrolaştırır.
* Takipçilerinin motivasyonlarını sağlar ve onları cesaretlendirir.	* Takipçilerini kontrol eder ve onların cesaretlerini kırar.
* Takipçilerinin görevlerini samimiyetle yapmalarını sağlar.	* Takipçilerini zorlayarak ve korkutarak, görevlerini yapmalarını ister.
* Örgüt içerisindeki tüm değerleri dikkate alır.	* Örgüt içerisinde var olan değerlere pek önem vermez.
* Farklılıkları sever.	* Farklılıkların problem yaratacağını düşünür.
* Takipçilerinin duygularını önemser.	* Takipçileri ile arasında pürüzsüz bir ilişki olmasını ister.

Kaynak: Serinkan, 2002: 80

Kavramsal olarak farklı olsalar dahi bir liderin, her iki liderlik anlayışını da farklı düzeylerde sergileyebileceği gözden kaçırılmaması gereken en önemli şeydir (Elenkov, 2002: 470). Yani her lider, hem dönüştürücü, hem de etkileşimci liderlik özellikleri sergileyebilir, ancak bu durum her lider profilinde farklı derecelerde görülmektedir. Takipçilerini daha fazla tatmin eden ve etkin liderliği daha fazla gerçekleştiren liderler, daha fazla dönüştürücü olurken, daha az etkileşimci olmaktadır (Bass, 1999: 11).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. SESSİZLİK KAVRAMI

İnsanları, hayvanlardan ayıran en önemli özellik, “akıl” yetisine sahip olmasıdır. İnsanlar, akıl yoluyla düşünme eylemini gerçekleştirirler ve bunun sonucunda birbirinden farklı ve çoklu fikirler ve düşünceler üretebilirler. Buradaki en önemli nokta ise, insanların sadece düşünmeleri değil, aynı zamanda düşündükleri şeyleri de dile getirebilmeleridir. Düşündüklerini dile getirememek, kâinatın en değerli varlığı olan insanoğlunun bu değerini ortaya koyamaması sonucunu beraberinde getirebilir.

Yaşadığımız dünya her geçen gün daha hızlı ve baş döndürücü gelişmelere ve değişmelere sahne oluyor. Küreselleşme denen olgu, devletlerin sınırlarının daralmasına ve insanların daha zor ve şiddetli bir rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmelerine yol açıyor. Söz konusu bu süreçte insanların ve insanlar tarafından oluşturulan devletlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde ise “bilgi (knowledge)” nin çok daha fazla ön plana çıktığı görülüyor. Dolayısıyla sessizlik kavramının önemi daha da ortaya çıkıyor. İnsanlar, düşünerek bilgi üretirler, ancak sahip oldukları bu bilgiyi paylaşamazlarsa, bilgi üretmenin hiçbir önemi ve değeri kalmayacaktır. Bilgiyi paylaşmanın temel şartı ise, bunu dile getirmektir, yani tersinden bakıldığında “sessiz kalmamak”tır. Önemi, bu derece büyük olan sessizlik kavramı üzerine çok fazla sayıda olmasa da bilim adamları tarafından çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmek suretiyle, sessizliğin kavramsallaştırılmasına ve bireylerin ve işletmelerin, bu kavramın ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarının sağlanmasına çalışılmıştır. Söz konusu araştırmalar sonucunda sessizliğin ne olduğu ile ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir:

Sessizlik kavramı, davranış bilimciler tarafından “eylemsizlik” olarak ifade edilmektedir (Nader, 2001: 162). Bireylerin sahip oldukları fikirleri ve düşünceleri kendilerine saklayıp, bunları dile getirmemeleri olarak tanımlanan sessizlik kavramının temelinde pasif bir davranış olduğu görüşü bulunmaktadır. Hirschman (1970) de sessizlik durumunu, pasif bağlılık olarak ifade etmiştir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 99). Ancak bu görüşün, sessizliğin tüm çeşitleri için geçerli olduğu da

söylenemez. Bunların yanında sessizlik kavramının , “ses çıkarma” kavramının tam zıttı olarak da ifade edilemeyeceği (Scott, 1993: 3) görüşü mevcuttur.

Sessizlik kavramına haksızlığa bir tepki bakış açısıyla yaklaşan Pinder ve Harlos’a göre sessizlik, amaçlı, kasıtlı ve bilinçli bir şekilde ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilebilir. Bu bakış açısı ise, sessizlik durumunun kavramlaştırılmasında ve sessizlik durumlarına ilişkin birçok boyutun ortaya çıkartılmasında oldukça büyük bir öneme sahiptir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Morrison ve Milliken ise sessizliği, “işgörenlerin, kendi gerçekleştirdikleri işlerini ve çalıştıkları örgütleri daha iyi bir seviyeye getirme konusundaki fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak kendilerinde tutmaları” (Morrison ve Milliken, 2000: 707) olarak tanımlamıştır.

Amerikan Psikoterapi Dergisi’nin (1993: 167) tanımına göre sessizlik, bireylerin içinde olan ve kendileriyle iletişim kurdukları bir durum olarak ifade edilirken; Brinsfield vd.’ne göre ise sessizlik, bireylerin içindeki farklı bilgiler, duygular ve niyetleri içeren bir iletişim şeklidir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 20). Van Dyne vd., sessizliği, konuşma eyleminin ya da net bir biçimde anlaşılacak bir davranışın olmaması olarak tanımlamıştır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364).

Brown ve Coupland’a (2005) göre sessizlik, bir çeşit boykot halidir. Sessizliği bu bakış açısından değerlendiren en iyi söz Adrienne Rich’in “Sessiz kalmak, sessizliği tercih etmeye karşı ...” sözüdür. Sessizlik, karşı koymak amacıyla izlenilen bilinçli bir stratejidir. Sessizliği tercih etme özgürlüğü, sessiz kalma zorunluluğundan çok farklıdır. Yönetimlerin ırkçılık ile ilgili olarak siyah tenli kadınlar konusunda sessiz kalması, bu duruma örnek olarak verilebilir. Siyah tenli kadınların sessizliği, onların başkaları tarafından susturulmaları nedeniyledir. Bu kadınlar, sessiz kalmak zorunda kalıyorlar, çünkü hayatlarını devam ettirebilmeleri için kendi hayatlarını düşünmeleri gerekiyor (Kahveci, 2010: 6).

Sessizlik, sesin olmadığı bir durum, huzurlu ve herkesin ihtiyacı olan bir kavram olarak da algılanmaktadır. Sessizlik kavramı, çoğu zaman hiçbir sorunun olmadığı, uyumlu bir durum ile denk tutulur. Özellikle bizim toplum yapımızda, sessizliğin uygun bulunan ve desteklenen bir kavram olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak ise, “Sen küçüksün konuşma”, Büyükler konuşurken, küçükler susar”, “Sus, sen karışma” ve “Sus ki, adam sansınlar” gibi günlük yaşamımız içerisinde birçok kez duyabileceğimiz

sözler gösterilebilir (Eroğlu vd., 2011: 99). Gündelik ve örgütsel yaşamda sessizlik kavramı, yalnızca deyiş ve atasözlerinde gömülü olan ve biçimsel olmayan ilişkilerde ağızdan ağza dolaşan bir öğüt olarak karşımıza çıkmaktadır. “Etliye sütlüye karışmayacaksın, işini yapacaksın”, “Söz gümüşse, sükût altındır” ve “Erken öten horozun başını keserler” gibi ifadeler, açıkça konuşmanın sıkıntı yaratacağı konusundaki inancın çok net bir göstergesidir (Çakıcı, 2007: 147).

Sessizlik kavramına, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığının bir ifadesi olduğu (Bryant ve Cox, 2004: 588) şeklinde yaklaşan olumlu bakış açıları da bulunmaktadır. Yine sessizlik kavramına olumlu yaklaşımlar arasında Suriye asıllı Latin düşünür ve şair Publilius Syrus’un “Konuşmadığım için değil, konuştuğum pişman olurum” sözü (http://en.wikiquote.org/wiki/Publilius_Syrus, Erişim Tarihi: 08.01.2013), İrlandalı şair, gazeteci ve roman yazarı John Boyle O’Reilly’nin “Sessizlik, ihanet etmez” sözü (http://www.notable-quotes.com/s/silence_quotes.html, Erişim Tarihi, 08.01.2013) ve İrlanda asıllı Avustralyalı kamu görevlisi ve araştırmacı Edward Counsel’in “Sessiz kalmak, sık sık öğrenmektir” sözü (http://www.notable-quotes.com/s/silence_quotes.html, Erişim Tarihi: 08.01.2013) örnek olarak gösterilebilir.

Sessizliğe ilişkin olarak geliştirilen olumlu ve olumsuz yaklaşımların, bu kavramı inceleyen insanların kafalarında soru işaretleri yaratması ya da farklı düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olması doğaldır. Morrison ve Milliken, bu durumun, sessizlik kavramının içinde bulunan girdapsal ikilemden kaynaklandığını belirtmektedir. Onlara göre sessizliğin karmaşıklık ve belirsizlik içeren bir kavram olduğu yönünde bir anlayış vardır (Milliken ve Morrison, 2003: 1457). Pinder ve Harlos, söz konusu ikilemli yapıyı aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- * Sessizlik, insanları hem bir arada tutar, hem de birbirlerinden uzaklaştırır,
- * Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir, hem de bu ilişkileri düzeltebilir,
- * Sessizlik, hem bilgi sağlar, hem de bilgi saklar,
- * Sessizlik, derin düşünmenin ya da düşünce yokluğunun bir işaretidir,
- * Sessizlik, hem kabulün, hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Sessizlik kavramıyla ilgili olarak yukarıda yapılan tanımlamalardan hareketle genel bir değerlendirme yapılacak olursa, sessizliğin, pasif karakterli bir yapıya sahip olduğu ve çeşitli nedenlere karşı olumsuz bir tepki olarak ortaya çıkan bilinçli ve kasıtlı davranışlardan oluştuğu söylenebilir.

Görüldüğü üzere sessizlik kavramı ile ilgili olarak hem olumlu, hem de olumsuz değerlendirmeler mevcuttur. Bu durum, sessizlik kavramı üzerine daha pek çok araştırma gerçekleştirilmesi gerektiğinin de bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

İşgörenlerin, işyerlerinde sık sık susturulduğu konular ile ilgili olarak “tartışılmaz” ifadesi kullanılmaktadır. Söz konusu tartışılmaz konular, yönetimin uygulamalarıyla ilgili endişeler, işgören performansları, kötü haberler, çatışmalar ve bireysel sorunları içermektedir. Örgütsel sessizliğin anlaşılması için öncelikle etkin bir yol geliştirmek gerekmektedir. Bunun için de, detaylı bir analiz gerçekleştirilmelidir. Söyleme dayalı süreçler boyunca bunu gerçekleştirmek, zor bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bunu başarabilmek, iş ve aile taleplerinin dengesiyle ilgilidir. İşgörenlerin işleriyle ilgili durumlarını ve ailelerini korumak amacıyla sustukları ve bunun da örgütsel sessizliğin bir komplosu olduğu ifade edilmektedir (McGowan, 2003: 1).

Örgütsel sessizlik kavramı, ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik kavramını, “örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan kolektif bir fenomen” (Morrison ve Milliken, 2000: 706) olarak tanımlamıştır. Söz konusu araştırmacıların geliştirdikleri bu kavram üzerinde daha sonralarda pek çok araştırmaya yapılmıştır ve böylece örgütsel sessizlik kavramının teorik temelleri oluşturulmaya çalışılmıştır.

Pinder ve Harlos’a (2001: 337) göre örgütsel sessizlik, değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme potansiyeli görülen insanların kendi kendilerine yaptıkları davranışsal, duygusal ve bilişsel değerlendirmelerle ilgili samimi görüşlerini dile getirmemeleri, yani sözlü veya yazılı anlatımlardan uzak durmaları şeklinde tanımlanmıştır.

Tangirala ve Ramanujam (2008: 39) örgütsel sessizliği, işgörenlerin işlerine veya örgütlerine ilişkin önemli durumları, konuları veya olayları başkalarıyla paylaşmayıp, kendi içlerinde tutmaları olarak tanımlarken, McGowan (2003: 1) ise örgütsel sessizliği, örgüt üyelerinin, örgütsel konuların yanı sıra yaşadıkları kişisel zorluklar ya da sıkıntılar ile ilgili endişelerini bilinçli olarak bastırmaları şeklinde tanımlamıştır.

Zheng vd.'ne (2008) göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin iş hayatlarında önlerine çıkabilecek sorunlar ve olaylar karşısında, çeşitli sebeplerden ötürü kendi düşüncelerini dile getirmekten kaçınmaları olarak ifade edilmiştir (Erenler, 2010: 14). Henriksen ve Dayton'a göre (2006: 1539) ise örgütsel sessizlik, bir örgütün yüz yüze geldiği önemli problemlere çözüm yolu olabilecek görüşlerin çok az dile getirilmesi veya buna ilişkin çok az davranış sergilenmesi olarak ifade edilen kolektif bir olgudur.

Bowen ve Blackmon (2003: 1394) örgütsel sessizliği, işgörenlerin, örgütsel eylemleri etkileyebilecek olan düşüncelerini gönüllü olarak ifade etmeleri olarak tanımladıkları “örgütsel ses” kavramının karşıtı olarak ele alarak, işgörenlerin, örgütsel konular hakkındaki konuşmalara veya tartışmalara serbest bir şekilde katılmamalarının örgütsel sessizliğe yol açacağını belirtmişlerdir. Brinsfield vd. (2009: 18) ise örgütsel sessizlik kavramını, örgütsel düzeydeki kolektif dinamikler üzerine temellendirilmişlerdir.

Yukarıda yapılan tanımlamaları göz önünde bulundurarak örgütsel sessizlik kavramı için şu şekilde bir genel tanım yapabiliriz: Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının gerek iş hayatlarındaki, gerekse de özel hayatlarındaki bazı faktörlerin etkisi altında kalarak, hem kendi durumları, hem de örgütlerinin durumları ile ilgili olarak herhangi bir değişim ya da gelişim faaliyetine bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal açıdan katkıda bulunmayı bilinçli olarak reddetme yönündeki eğilimi ifade etmektedir.

2.3. İŞGÖRENLERİN SES ÇIKARMA BİÇİMLERİ

İşgörenlerin, örgütlerine faydalı olmak ve örgütlerinin gelişim ve değişimine katkıda bulunmak için sessiz kalmayıp, seslerini çıkarmalarının oldukça önemli bir davranış olduğu bilinen bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin seslerini çıkarmaları, başka bir deyişle örgütsel sesi meydana getirme sürecinde özellikle hangi yolları tercih ettikleri bir merak konusudur. Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili

araştırmalar olduğu kadar, örgütsel ses ile ilgili de pek çok araştırma yer almaktadır. Söz konusu araştırmalarda, işgörenlerin, örgüt içerisinde duygu ve düşüncelerini dile getirebilme yolları üzerinde durulmuştur (Hirschman, 1994; Morrison ve Milliken, 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Piderit ve Ashford, 2003; Creed, 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Van Dyne vd., 2003; McGowan, 2003; Edmondson ve Detert, 2005; Detert ve Burris, 2007). Sesini çıkarma, açıkça konuşma, yöneticileri etkileme, konu benimsetme, sorumluluk üstlenme, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefet, işgörenlerin örgüt içerisindeki ses çıkarma biçimlerine olarak gösterilebilir (Çakıcı, 2007: 149).

2.3.1. Sesini Çıkarma

Bu kavram ilk kez, Hirschman (1970)'in kitabında iş tatminsizliğine bir tepki olarak tanımlanarak, ayrılma ve bağlılık kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Hoffman, örgüt içerisindeki haksız uygulamalar ve tatminsizliklere karşı işgörenlerin ya örgütte çalışmaya devam ederek sesini çıkarma, ya da işten ayrılma şeklinde tepkiler göstereceklerini (Hoffmann, 2006: 2313), Kolarska ve Aldrich (1980: 44) ise, işgörenlerin ya örgütte çalışmaya devam ederek sessizleşme ya da işten ayrılma şeklinde tepkiler göstereceklerini belirtmişlerdir.

Sesini çıkarma, işten ayrılmak (Luchak, 2003: 115) olarak tanımlanırken, konuşmaktan kaçınmak yerine, itiraz edilebilir konuları değiştirme girişimi (Keeley ve Graham, 1991: 349) olarak da tanımlanmaktadır. Sesini çıkarma, çeşitli şekillerde gerçekleştirilen eylemleri içermektedir. Bunlardan bazıları, işgörenlerin örgütleri için önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunmaları (Van Dyne vd., 2003: 1369), örgütsel faaliyetleri etkilemesi muhtemel görüşlerini gönüllü olarak açıklamaları (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394), örgütleri ile ilgili serzenişlerini resmi yerlere ulaştırma sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997: 50) gibi eylemlerdir.

Sesini çıkarma kavramı, literatürde “işgörenlerin sesi” kavramı olarak da kullanılmıştır. Bu kavram, işgörenlerin karar alma sürecine katılımlarını kolaylaştırmak suretiyle, örgüt içerisinde adil uygulama süreçlerinin varlığını ortaya koymaktadır (Premeaux, 2001: 6).

2.3.2. Açıkça Konuşma

Bu ses çıkarma biçimi, kişilerin örgüt içerisinde yaşadıkları problemler ve bunlara ilişkin alternatif yaklaşımlar ile ilgili düşüncelerini ve bakış açılarını hiç çekinmeden açık ve net bir biçimde dile getirmeleridir. Açıkça konuşmanın temel nedeni, işgörenlerin genel olarak iş tatminine sahip olsalar bile, örgütlerinin iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini farklı yaklaşımlar önermek suretiyle daha fazla iyileştirme istekleridir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1538). Açıkça konuşma biçimi, işgörenlerin işleriyle ya da kendileriyle ilgili bir konuda yardım istemeleri, soru sormaları, görüşlerini paylaşmaları ve endişelerini çekinmeden dile getirmeleri gibi eylemleri kapsayabilmektedir. İşgörenler, konuşma konusunda çekindiklerinde örgüt için çok faydalı olabilecek bilgilerden mahrum kalınabilir (Çakıcı, 2007: 150).

Açıkça konuşma, hem doğal, hem de gerekli bir eylem olmakla birlikte bir işe sahip olan herkesin bileceği gibi bunu gerçekleştirmek zordur (Edmondson ve Detert, 2005: 402). Popüler basın, açıkça konuşmanın iflası sonucunda meydana gelen olaylarla doludur. Çoğunlukla olumsuz sonuçlara yol açacağı endişesiyle işgörenler, açıkma konuşma konusunda temkinli davranmaktadırlar. Bu konuyla ilgili olarak Detert ve Edmondson'un yüksek teknoloji alanına öncülük eden bir şirkette gerçekleştirdikleri araştırmada, popüler olmayan yani ilgi çekmeyen konularda çekinmeden konuşan işgörenlerin bezdirildikleri, küçük düşürüldükleri, terfiden uzaklaştırıldıkları ve çok az da olsa işten kovuldukları yönündeki inançların yaygın olarak ifade edildiği sonucuna varırken (Detert ve Edmondson, 2005: 1); Morrison ve Milliken, örgüt içerisindeki iyileştirme fırsatları ve algılanan haksızlıklara ilişkin olarak açıkça konuşma konusunda işgörenlerin risk ile ilgili duygu ve düşünceleri üzerine odaklanarak, açıkça konuşmanın örgüt içerisinde herhangi bir farklılığı beraberinde getirmeyeceğine inandıkları zaman, işgörenlerin ümitlerinin kırıldığı ve sessizliğe büründükleri sonucuna varmıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

2.3.3. Yöneticileri Etkileme

Bu ses çıkarma biçimi, daha iyileştirilmiş hedeflerin seçilmesi suretiyle, bireysel ya da örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran taktikleri belirlemek amacıyla işgörenlerin dikkatli bir girişimde bulunmaları şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticileri

etkilemenin temelinde, emir-komuta zinciri içerisinde daha güçlü olan yöneticilere ulaşma eylemi yatmaktadır (Premeaux, 2001: 8).

2.3.4. Konu Benimsetme

Açıkça konuşma biçiminde olduğu gibi bu ses çıkarma biçimi de işgörenlerin örgüt fonksiyonlarını iyileştirme girişimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki ses çıkarma biçimi arasındaki farklılık ise, konu benimsetmedeki ses çıkarma girişiminin düzeyidir. Konu benimsetme, örgüt içerisinde yönetsel sorumluluğu olan kişilerin, örgütsel başarının sağlanması gerekli olan konular, gelişmeler ve eğilimler ile ilgili dikkat çekme girişimlerini ifade etmektedir. Bu ses çıkarma biçimi, bir konu ya da sorun hakkında açık ve net bir şekilde konuşma ve ortamdaki sessizlik durumunu bozma ile ilgilidir. Bir kadın yöneticinin, kendi örgütünde yaşanan cinsiyet eşitsizliği konusundaki sessizlik halini kırması, buna örnek olarak verilebilir (Piderit ve Ashford, 2003: 1479).

Dutton vd. gerçekleştirdikleri bir araştırmada, örgütün içinde bulunduğu durumun elverişli olması halinde işgörenlerin, stratejik öneme sahip olan konuları üst yönetime taşıyacaklarını ileri sürmüştür. Dutton vd., üst yönetimin, orta düzeydeki yöneticileri dinlemeye ve onları desteklemeye istekli olması durumunu, “elverişli durum” olarak ifade etmiştir. Ses çıkarma eyleminin olumsuz sonuçlara yol açabileceği konusundaki korku ve belirsizlik ise, konu benimsetme biçimi için, elverişsiz bir durumun var olduğunun bir göstergesi olarak görülmektedir. Örgüt içerisinde elverişli bir durumun var olmaması halinde, stratejik öneme sahip olan bir konuda bile sessiz kalılabilmektedir (Dutton, Ashford, O’Neal, Hayes ve Wierba, 1997: 407).

2.3.5. Sorumluluk Üstlenme

Sorumluluk üstlenme, yeni bir kavramdır ve açıkça konuşma biçimine benzemektedir. Sorumluluk üstlenme, bir işin nasıl yapıldığıyla ilgilidir ve örgütteki fonksiyonel değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme konusunda istekli ve yapıcı çabaları içeren, biçimsel olmayan bir liderlik şekli olarak ifade edilebilir. Açıkça konuşma biçiminde olduğu gibi, konu benimsetme de, bir örgütün içsel fonksiyonlarını

iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bunlar arasındaki fark ise açıkça konuşmanın fikir beyan etmeyle, sorumluluk üstlenmenin ise işlerin yapılma şeklini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal gayretler ile ilgili olmasıdır (Premeaux, 2001: 7-8).

2.3.6. Muhbirlik

Muhbirlik kavramı, işgörenlerin, işverenleri tarafından sürekli olarak kontrol altında tutulan kurallara aykırı, yasal ve etik olmayan uygulamaları, etkili olabilecek makamlara sızdırmaları anlamına gelmektedir. Muhbirlik, örgüt içerisindeki mevcut uygulamaların hem etik, hem de yasal olmadığı inancını taşıyan işgörenler tarafından başlatılan bir eylemdir. Bundan dolayı, hangi örgütsel sonuçlara yol açarsa açsın muhbirlik, örgüt dışında ilgi duyulan amaçlar için yapılmaktadır. Bu amaçların başında ise, vicdani sorumluluk gelmektedir (Premeaux, 2001: 6).

2.3.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet, işgörenlerin, örgüt içerisindeki statükoyu protesto etmek ya da değiştirmek amacıyla mevcut politika veya uygulamaya bilinçli olarak karşı durma gayreti göstermeleri şeklinde ifade edilmektedir (Premeaux, 2001: 4). Yapılan bazı araştırmalar, örgütlerin çoğunlukla eleştirilere ve muhalif fikirlere hoşgörü göstermediklerini ortaya koymaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1455). Bireyler, muhalefet ederlerse, cezalandırılacaklarına inanırlar. Deneysel araştırmalar, örgüt içerisinde azınlıkta kalan işgörenlerin, düşünce yapılarının değiştirilmesi gerekli olan hedefler olarak görüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Bir işgörenin, bağlı olduğu yöneticiye muhalefet göstermesi durumunda, bunun çok daha şiddetli bir ortam yaratacağı söylenebilir. Genel olarak paylaşılan ortak bir anlayış, örgüt içerisindeki farklı görüşlerin nafiye ya da tehlikeli bir durum olduğudur. Bu durum, örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir (Nemeth ve Brown, 2003: 65-66).

2.4. SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ

İşgörenlerin, kendi örgütlerinin gelişimi ve değişimi konusunda sessizliğe bürünmelerinin pek çok nedeni olabilir. Örgütlerde sessizlik arttıkça, orada artık ne

etkinlikten, ne de verimlikten bahsedilemez. Çünkü bir örgütün etkin ve verimli olabilmesi, temelde o örgütün çalışanlarının etkinliği ve verimliliği gerçekleşmeden mümkün olabilecek bir durum değildir. Klasik bakış açısıyla insanların birer makine olmadıkları, aksine örgütleri, ayakta tutan, onların amaçlarına ulaşabilmelerinde temel rol oynayan kritik bir kaynak olduğu artık herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Özellikle toplam kalite yönetimi anlayışının örgütlerde uygulamaya konulmaya başlanmasıyla birlikte, örgütlerde sürekli iyileştirmeyi mümkün kılmak için, öncelikle örgüt çalışanlarının sürekli olarak kendilerini iyileştirmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. “Örgütler, işgörenlerinin kendilerini iyileştirebildiği oranda, kendilerini iyileştirebilirler”, sözü bu durumun önemini ortaya koymak açısından söylenebilir. Bir örgütte, işgörenlerin kendilerini iyileştirebilmelerinin önündeki en büyük engellerden birisinin de sessizlik kavramı olduğu düşünülmekte, fakat örgütlerde sessizliğin nedenlerini ortaya çıkarmak oldukça zor bir iş olarak görülmektedir.

Vakola ve Bouradas (2005: 2), gerçekleştirdikleri çalışmada bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Onlar, gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda, sessizlik kavramının, örgütlerde yaygın bir biçimde görüldüğünü, bununla birlikte sessizliğin doğası ve onu ortaya çıkaran faktörler ile ilgili çok az ampirik kanıt olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla bir örgütteki işgörenlerin neden sessizlik eylemini sergiledikleri ve bu durumun üstesinden nasıl gelineceği konusunda pek çok araştırmacı, çeşitli araştırmalar gerçekleştirmişler ve bu araştırmaların neticesinde sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler ve bakış açıları geliştirmişlerdir. Bu teoriler ve bakış açılarına ilişkin açıklamalar aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

2.4.1. Bilişsel Çelişki Teorisi

Bilişsel Çelişki Teorisi, Leon Festinger tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, Icek Ajzen tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisi ve Noelle-Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisi’nin temelini oluşturmaktadır. Bilişsel Çelişki Teorisi ile elde edilen bulgular, sessizlik davranışının daha iyi anlaşılmasını sağlama konusunda yardımcı olacaktır. Söz konusu teori, insanların, bilişsel planda çelişkili bir duruma yol açan biliş, duygu ve davranışlardan uzak durarak, biliş unsurları arasında bir tutarlılık oluşturmaya veya mevcut tutarlılığı korumaya gayret gösterdikleri düşüncesine

göre şekillenmiştir. “Kara tahtaya sürtülen tırnakların çıkarttığı rahatsız edici sestten kaçmak, nasıl mümkün değilse, benzer şekilde bilişsel çelişki yaşamaktan da kaçmak mümkün değildir” sözü ile Festinger, herkesin bilişsel çelişki duygusunu yaşamakta olduğunu ve bu duygudan kaçmanın da kesinlikle mümkün olmadığını belirtmiştir (Festinger, 1957).

Bilişte meydana gelen çelişkili durumların yarattığı gerilimler neticesinde insanlar, stres duygusunu yaşamamak için inançlarını veya davranışlarını değiştirmek zorunda kalırlar. Diğer taraftan yine Festinger’e göre, konunun önemi ile inançlar ve davranışlar arasında ne kadar uzaklık varsa, yaşanılacak çelişki duygusu da artacaktır. Bilişsel Çelişki Teorisi’nin üzerine odaklandığı temel nokta, inançlar ile davranışlar arasındaki yakınlık (benzerlik) ve uzaklık (çelişki) ilişkisidir. Yani herhangi bir konu ile ilgili olarak bir kişinin inançları ile sergilediği davranışlar arasında tutarlılık yoksa o kişi içsel bir gerilim ve çatışma yaşar. Bu durum ise, yüksek düzeyde stresin ortaya çıkması sonucunu beraberinde getirmektedir (Festinger, 1957). Sessizlik de bir tepki ve davranış şeklidir. Kişisel hedefler ve amaçlar ile örgütsel hedefler ve amaçlar arasında herhangi bir yakınlık/benzerlik yoksa ya da tersinden bakıldığında kişisel hedefler ve amaçlar ile örgütsel hedefler ve amaçlar arasında uzaklık/çelişki varsa, bu durum, işgörenleri sessizlik davranışına yönlendirebilmektedir (Bayram, 2010: 8).

2.4.2. Planlı Davranış Teorisi

Örgütsel sessizlik kavramının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilecek teorilerden bir diğeri ise 1991 yılında Icek Ajzen tarafından geliştirilmiş olan “Planlı Davranış Teorisi”dir. Ajzen’in bu teorisi, 1970 yılında Martin Fishbein ile geliştirmiş oldukları “Mantıklı Eylem Teorisi’nin daha geliştirilmiş bir hali olarak karşımıza çıkmaktadır (Ajzen, 1991: 181).

Planlı Davranış Teorisi’ne göre bireyleri belirli bir şekilde davranış göstermeye iten şey, onların belirli tarzlardaki eylemler ile ilgili niyetleridir. Davranışsal niyet, bir bireyin belirli bir davranışı sergileme ya da sergilememe yönündeki eğilimini ifade etmektedir. Bu teori, niyet faktörünün, kavramsal olarak birbirinden bağımsız üç belirleyicisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu belirleyicilerden ilki, sergilenen davranış ile ilgili tutumlardır. Bunlar, bireyin, söz konusu davranışı iyi veya kötü bir biçimde

değerlendirmesiyle ifade edilmektedir. İkinci belirleyici, öznel normdur. Bu kavram, bir davranışı sergilemek veya sergilememek için birey tarafından algılanan sosyal baskı anlamına gelip, bir bireyin belirli bir davranışı sergilemesiyle diğer kişilerin bu davranışa nasıl tepkiler göstereceğiyle ilgili beklentisi olarak da düşünülebilir. Son belirleyici ise Mantıklı Eylem Teorisi'ne sonradan ilave edilerek, bu teorinin, Planlı Davranış Teorisi olarak yeniden adlandırılmasında temel rol oynayan algılanan davranışsal kontroldür. Bu kavram, bir birey için belirli bir davranışı sergilemenin ne kadar kolay veya zor olarak algılandığını ve bireyin, bu davranışı ne kadar kendi kontrolü altında sergilediğiyle ilgili inancını ifade etmektedir. Sonuç olarak Ajzen'e (1991: 188-189) göre, bir bireyin, belirli bir davranışı sergilemeye ilişkin tutumu ne kadar olumlu ise ve sosyal baskı ve davranışlar üzerinde algılanan kontrol ne kadar fazla ise, bu durumda bireyin, bu davranışı sergilemeye ilişkin niyeti de o kadar güçlü olacaktır.

Örgütsel sessizlik kavramı da, grup içi dinamiklere ve bu dinamiklerin, işgörenlerin davranışlarını nasıl şekillendirdiğine odaklanmaktadır. Örgütsel sessizliğe ilişkin merak edilen konulardan birisi olan, işgörenlerin nasıl sessizleştikleri sorusuna verilecek cevap üzerinde grup içi dinamikler oldukça büyük bir rol oynamaktadır. Bowen ve Blackmon'a göre (2003: 1394) işgörenler, örgüt içerisindeki diğer çalışma arkadaşlarından herhangi bir destek görmediklerinde seslerini çıkarmaktan kaçınmaktadırlar. Grubun özellikleri, grubun davranışa yönelik düşüncesi ve grup içi iklim, grup üyelerini yönlendirmektedir. Bu duruma örgütsel sessizlik açısından bakıldığında, işgörenlerin ses çıkarmayı ya da sessiz kalmayı tercih etmeleri, büyük ölçüde onların örgütlerindeki veya gruplarındaki düşünce iklimine bağlıdır.

Örgütsel sessizlik kavramında davranış, "ses çıkarma" ya da "sessiz kalma" olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Söz konusu davranışların her ikisi de, yukarıda belirtilen dinamiklerin etkisi altındadır. Bowen ve Blackmon'a göre (2003: 1396) eğer işgörenler, gruplarındaki diğer işgörenlerin, kendileriyle aynı görüşte olup olmadıkları konusunda şüphe duyarlarsa, sahip oldukları düşünceleri dile getirmekte gönülsüz ve isteksiz bir biçimde davranabilirler. Çünkü kişiler, yeni bilgiler ve fikirler yaratma sürecinde içerisinde bulundukları sosyal çevrenin, bağlı oldukları grubun görüşünün ve diğerlerinin yargılarını da dikkate alarak, bunları genel bir çerçeve olarak kullanmaktadırlar.

2.4.3. Duygusal Olaylar Teorisi

Weiss ve Cropanzano tarafından geliştirilen Duygusal Olaylar Teorisi, iş yerindeki duygusal tecrübelerin yapısı, nedenleri ve sonuçlarını incelemek (Weiss ve Cropanzano, 1996: 11) suretiyle duyguların ve modların, bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışan bir teoridir. Bu teori, bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal olayların, bugünkü örgütsel davranışlarını etkilediğini ileri sürmektedir. Bu teori, ille de çok eskiden yaşanmış olan duygusal olaylarla ilgili değildir. Gün içerisinde yaşanmış olan bir olayın da, bir bireyin o günün geri kalan zamanındaki davranışlarını etkilediğini ifade etmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 45).

Duygusal Olaylar Teorisi, “bilişsel değerlendirmeler” ve işe yönelik “duygusal tepkiler” arasındaki farka dikkat çekmektedir. Bu teori, kişilik, sosyal, örgüt psikolojileri yardımıyla elde edilen bulguları birleştirerek, iş yerindeki duygusallığı, duyguları ve modları yönetmeyi amaçlamaktadır. Duygusal Olaylar Teorisi, işyerindeki geleneksel tutum teorilerinde olduğu gibi duygusallığa dayanan davranışların tahmini için bilişsel değerlendirmeleri ölçmenin yanı sıra, duygusal tepkilerin de ölçülmesi gerektiğine işaret etmektedir (Miner ve Hulin, 2000: 2). Çünkü işe yönelik olarak yapılan bilişsel değerlendirmelerin, yine işe yönelik duygusal tepkilere oranla daha farklı nedenleri ve sonuçları bulunmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12). Duygusal Olaylar Teorisi, aynı zamanda çevrenin özelliklerinden ziyade duygusal tepkiler ile de yakın ilişkisi olan olaylarla ilgilenmektedir. İşyerindeki işgörenlerin, iş ortamlarında yaşanan olaylara gösterdikleri duygusal tepkiler buna örnek olarak verilebilir. Bu türden duygusal tecrübeler, tutumlar ve davranışları doğrudan etkilemektedir. Bu teoride önemli olan bir diğer konu ise, zaman parametresidir. Modlar ve duygular ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmalar, duygusallık düzeylerinin zaman içerisinde yükselip azaldığını ve bu yükseliş ve azalmaların büyük ölçüde tahmin edilebildiğini göstermiştir. Duygusal tepkinin bu yükselme ve azalma durumları, kişinin hem işine, hem de işte sergilediği farklı davranışlarına ilişkin bütün duygularını etkilemektedir. Bundan dolayı Duygusal Olaylar Teorisi, duyguların zaman içerisindeki bu değişimini göz ardı etmemektedir. Sonuç olarak Duygusal Olaylar Teorisi, çevrenin özelliklerine verdiği önem kadar, duygusal tepkilerin yapısına da önem vermektedir. Duygusallığı çok boyutlu olarak ele alan bu teoriye göre insanlar sınırlı, düş kırıklığı içerisinde,

gururlu veya neşeli olabilirler ve bu farklı tepkilerin hepsinin de farklı davranışsal anlamları mevcuttur (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12).

Edward vd., bireylerin yaşadıkları ya da bekledikleri duyguların örgüt içerisinde sessizliğe veya muhabirliğe karar vermelerinde Etkili Olaylar Teorisi'nin önemli bir rol oynadığı belirtmiştir (Edwards, Ashkanasy ve Gardner, 2009: 91).

2.4.4. Atfetme (Nedensellik) Teorisi

Atfetme ya da bilinen diğer adıyla Nedensellik Teorisi, bireylerin kendilerinin veya diğer bireylerin davranışlarının nedenlerini anlama sürecini ifade etmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 17). Anlama güdüsü veya yaşanılan olaylardan anlam çıkartmak, kişileri güdüleyen bir güçtür (Weiner, 1984: 16). Atfetme/Nedensellik süreci, gerek bireylerin kendi sergilemiş oldukları davranışlara anlam yüklemeleri, gerek diğer bireylerin sergiledikleri davranışları değerlendirmeleri, gerekse de bireylerin algıladıkları olayları kendileri için anlamlı hale getirmeleri veya yorumlamaları yönünden oldukça önemlidir. Bu teori ile bireyler, belirli sonuçlara nasıl varıldığıyla ilgili genellemeler yapmak amacıyla davranışların nedenlerini sistematik bir biçimde değerlendirmektedir (Heider, 1958: 138). Bireylerin nedenler konusunda yaptıkları yorumlamalar, onların ileriki zamanlarda gösterecekleri davranışları doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Söz konusu bu nedenlerle ilgili olarak yapılan yorumlamaların davranışlarımızı yönlendirmesi, Atfetme/Nedensellik Teorisi'nin en önemli noktasıdır (Arık, 1996: 255) ve Atfetme/Nedensellik konusunun temelini ise nedenler ve sonuçlar arasındaki ilişkiler ve bireylerin algıladıkları nedenlerin, onların davranışlarını nasıl etkilediği oluşturmaktadır (Gronhaug ve Falkenberg, 1994: 23).

Atfetme/Nedensellik Teorisi'ne göre bireyler öncelikle nedenleri belirlemekte, ardından bundan sonraki davranışlarını, belirledikleri bu nedenler üzerine temellendirmekte ve son olarak da sürecin tamamını yönlendiren genel ilkeler ve kurallar oluşturmaktadırlar (Duman, 2004: 6).

Atfetme/Nedensellik Teorisi ile yakından ilişkili olan bir diğer kavram ise “kontrol odağı”dır. Kontrol odağı, kişinin, kendisini etkileyen olayları dikkate almak suretiyle, söz konusu olaylar üzerindeki kontrol gücünün kaynağını değerlendirme biçimidir. Kontrol odağı, “iç kontrol odağı” ve “dış kontrol odağı” olmak üzere ikiye

ayrılmaktadır. İç kontrol odağına sahip olan kişiler, kendi sergiledikleri davranışların ve faaliyetlerin, kendi hayatlarındaki pek çok olay üzerinde etkili olduğu inancına sahiptirler. Dış kontrol odağına sahip olan kişiler ise, kendi davranışlarını, değişimin ve diğer insanların belirlediği inancına sahiptirler (Mansourian ve Ford, 2007: 660). İç kontrol odaklı bireyler, kendi geleceklerini şekillendirme konusunda daha fazla gayret gösterme, daha fazla özgüven ve özsaygı gibi niteliklere sahip bireyler olarak, kendi mevcut durumlarını kavrayabilmek amacıyla çevrelerinden daha aktif bilgi toplarlar. Aksine dış kontrol odaklı bireyler ise, hâlihazırdaki durumlarını değiştirme konusunda hiçbir gayret göstermeyen bireyler olarak, kadenci bir anlayış sergileyerek mevcut koşullara pasif bir biçimde razı olurlar (Struthers, Miller, Boudens ve Briggs, 2001: 170).

Van Dyne vd. (2003: 1374), işgören davranışları, meslektaşların, amirlerin ve astların örgüt içerisindeki tepkilerini dikkate almak suretiyle, bu grupların algılanan ve atfedilen güdülerine üzerine odaklanmışlar ve böylece örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik altında yatan güdüler hakkında bilgi elde etmeye çalışmışlardır. Söz konusu araştırmanın sonucunda Van Dyne vd, doğru atfetmenin, beklenen ve gözlenen işgören motivasyonunun aynı düzeylerde gerçekleşmesine yardımcı olduğu; aksine yanlış atfetmenin ise, beklenen ve gözlenen işgören motivasyonunun birbirinden farklı düzeylerde gerçekleşmesine neden olduğu sonuçlarını ortaya koymuşlardır.

2.4.5. Fayda-Maliyet Analizi

İşgörenler, örgüt içerisinde sessiz kalma ya da ses çıkarma davranışlarına karar verirken Fayda-Maliyet Analizi'ni kullanabilirler. Onlar, ses çıkarma davranışını tercih ettiklerinde kazanabilecekleri faydalara karşı, bu ses çıkarma davranışının muhtemel bedelini hesap ederek Fayda-Maliyet Analizi'ni uygularlar. Bunun sonucunda doğrudan ödenecek bedeller varsa, bu ancak enerji ve zaman kaybına yol açarken, dolaylı olarak ödenecek bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı, düşüncelerine karşı çıkılan kişilere karşı misilleme yapma olasılığı, muhalif ilişkilerin büyümesi sonucunda meydana gelebilecek risk ve çatışmalar ile düşüncesi yok sayıldığında ya da dikkate alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001: 11).

2.4.6. Beklenti Teorisi

Sergilenen tüm davranışların kesin bir sonucunun olduğu düşüncesi, her insanın aklında yer almaktadır. İnsanlar, sergiledikleri davranışların, kendilerine birtakım ödüller ya da cezalar getireceği yönünde beklentiler içerisindedirler. Dolayısıyla her insanın sergilediği davranışların altında bir beklentisinin olması, Beklenti Teorisi'nin gelişmesine temel oluşturmuştur (Nadler ve Lawler, 1977: 27).

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen “Beklenti Teorisi”, bir bireyin gayreti, performansı ve yüksek bir performans düzeyi ile ilişkili olarak elde edilebilecek kazanımların ne derece arzulandığı temeli üzerine bina edilmiştir. Bu teorisine göre, motivasyon sonucunda gösterilen gayret, işgörenin yeteneği ve çevresel faktörler ile birleşmek suretiyle performansı meydana getirmekte ve böylece söz konusu performans sonucunda kendilerine özgü değerleri bulunan kazanımlar ortaya çıkmaktadır. Bu süreçteki kilit nokta ise, kişilerin, motivasyon kaynaklı davranışlar sergilemeden önce oluşturdukları beklenti duygularıdır (Bateman ve Zeithaml, 1990: 531-532)

Vroom'un motivasyon anlayışı, kişinin kendi işinde gayret göstermesi sonucunda, o kişinin yüksek bir performans seviyesine ulaşacağı inancına dayanmaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 159). Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre motivasyon, “değer (valens)”, “araçsallık” ve “beklenti” olmak üzere üç faktörün sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu üç faktör ile ilgili kısa bilgilendirmeler aşağıda verilmiştir (Newstrom ve Davis, 1993: 148):

* *Değer (Valens)*: Kişinin, elde edebileceği muhtemel kazanımlara ve ödüllere verdiği değeri, ya da diğer bir ifadeyle her kişinin, farklı kazanım veya ödüllere atfettiği değeri ifade etmektedir.

* *Araçsallık*: Kişinin, kendisine verilen görevi tamamlaması durumunda, vaat edilen kazanımı yani ödülü elde edeceğine olan inancını ifade etmektedir.

* *Beklenti*: Kişinin, göstereceği çaba sonucunda kendisine verilen görevi tamamlayabileceğine olan inancının kuvvet derecesini ifade etmektedir.

Sonuç olarak motivasyon, matematiksel yolla “(Motivasyon= Değer x İlişki x Beklenti)” şeklinde formülize edilmiştir. Bu üç faktörden herhangi birinin değerinin “sıfır” olması halinde, motivasyonun değeri de “sıfır” olacaktır. Motivasyon aracı olarak

kullanılacak ödülün değeri ve çekiciliği, her toplumda farklı olsa da Beklenti Teorisi, motivasyon kavramını matematiksel bir formül ile ifade eden en objektif teorilerden biridir (Newstrom ve Davis, 1997: 151).

Vroom'un Beklenti Teorisi'nin örgütsel sessizlik ile en önemli ortak noktası ise, davranışın sergilenmesi sürecinin özelliğidir. Her ikisi teoride de, işgörenler davranışlarını sergilemeden önce, bu davranışın getireceği ödül ya da cezalara göre hareket etmektedirler.

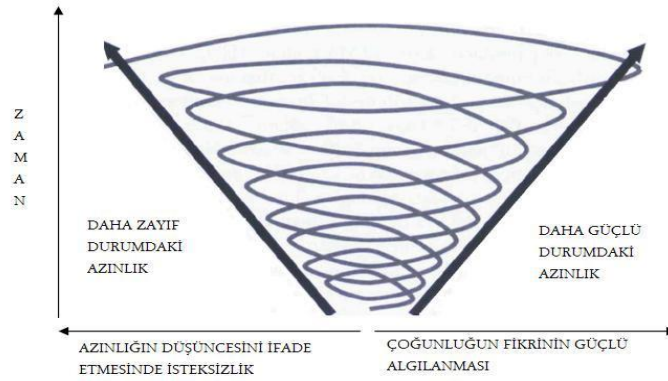
2.4.7. Sessizlik Sarmalı

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak geliştirilen teorilerden biri de Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiş olan “Sessizlik Sarmalı”dır. Sessizlik Sarmalı, öncelikle kamuoyu çalışmaları yoluyla geliştirilmiştir. Bu teorinin temel fikri ise şöyledir: Eğer insanlar, çoğunluğun görüşüne uyum sağlamazlarsa toplum, bu insanları dışlar. İnsanlar, yalnız kalmaktan kaçınma ve hemcinsleri tarafından kabul görme ihtiyacı duyarlar. İnsanlar, hata yapma korkularından ziyade dışlanma korkuları nedeniyle, aynı düşüncede olmasalar bile çoğunluğa katılmak zorunda kalırlar Dolayısıyla insanlar, içerisinde bulundukları topluluğa uyum sağlamaya ilişkin yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için bireysel olarak ve medyayı takip etmek yoluyla o topluluktaki “düşünce iklimini” sürekli bir biçimde değerlendirirler ve bunun sonucunda fikrini söyleme ya da kendini sansürleme yönünde bir karar alırlar (Moreno ve Riano, 2002: 67). Sessizlik Sarmalı, hâkim olan düşünceyi saptamak amacıyla insanların kendi çevrelerini titiz bir biçimde gözden geçirdiklerini ve çoğunluk tarafından desteklenen bir düşüncenin, azınlık tarafından desteklenen bir düşünceye göre daha kolay bir biçimde ifade edildiği üzerinde durmaktadır. Buna göre bir bireyin, çoğunluk ile aynı fikirde olmadığı ya da bağlı olduğu grubun desteğinin zayıf olduğu görülüyorsa, bu bireyin görüşlerini açıklama konusunda gönülsüz davranması söz konusu olabilir (Moy, Domke ve Stamm, 2001: 18). Sosyal dışlanmadan kaçınmak isteyen insanlar, hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu, hem de hangi görüşlerin popülerliğinin arttığını ya da azaldığını öğrenmeye gayret gösterirler. Bu teori kısaca, herhangi bir fikri dile getirmeden önce, bu fikre ilişkin olarak grup tarafından verilen desteğin düzeyini değerlendirmeyi vurgulamaktadır. Sarmalın devam etmesi için zayıf olan grup desteğinin anlaşılması,

insanların dışlanma tehlikesinin farkına varması ve dışlanmadan korkması gerekmektedir (Willnat, Lee ve Detenber, 2002: 392).

Sessizlik Sarmalı'nı, örgütsel düzeyde ele alan Bowen ve Blackmon (2003: 1394), işgörenlerin örgüt içerisinde seslerini çıkarmaları için diğer meslektaşlarından destek bulmalarının gerekli olduğunu vurgularken, meslektaşlarından destek bulamayan işgörenlerin muhtemelen dürüstlük içermeyen bir cevap verme ya da sessiz kalma yönünde tercihte bulunacaklarını ileri sürmüşlerdir. Sessizlik sarmalının bulunduğu gruplarda, örgütsel iyileştirmeler konusunda işgörenlerin açık ve dürüst bir biçimde tartışmalar gerçekleştirmeleri sınırlandırılabilir. Bu duruma yol açan ise dışlanma tehdidi ve korkusudur. İşgörenlerin örgüt içerisinde sessizliğe bürünmeleri ya da seslerini çıkartmaları yönünde yapacakları tercihler, içerisinde bulundukları grupta var olan egemen görüşün ve örgütsel destek algısının etkisi altındadır.

Şekil 2.1'de modeli gösterilen Sessizlik Sarmalı, insanların, çoğunluğun desteğini almadıkları takdirde kendilerine inanılmayacağını veya kendi görüşlerinin dikkate alınmayacağını düşündüklerini ve bu nedenle de görüşlerini dile getirme konusunda isteksiz davrandıklarını ifade etmektedir. Eğer insanlar, azınlık oldukları şeklinde bir düşünceye sahipseler, bu durumda kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme gereksinimi duymaktadırlar (Çakıcı, 2007: 153).



Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1397

Sessizlik Sarmalı Yaklaşımı, sessizlik kavramının ikilemli ve karmaşık yapısını ve sessizliğe bürünen işgörenin içinde bulunduğu ruh halini girdap şekline benzetmek

suretiyle görsel olarak ortaya koyması açısından da oldukça ilgi çekici olarak hazırlanmış bir modeldir (Eroğlu vd., 2011: 101).

2.4.8. Kendini Gözlemleme

İnsanlar, yaşadıkları topluma ve ortama ayak uydurma yönünde bir davranış geliştirirler. Kendini Gözlemleme, insanların içerisinde bulundukları koşullara uyum sağlamak amacıyla kendi davranışlarını gözlemlediklerini ifade etmektedir. Kendini gözlemleme davranışı, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendilerini göstermelerinin, bulundukları grup içerisindeki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgili bir davranıştır (Greenberg ve Baron, 2003: 90).

Kendini gözlemleme düzeyi yüksek olan insanlar, toplumda iyi bir izlenim elde etme uğruna kendi sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan bireylerdir. Aksine kendini gözlemleme düzeyi düşük olan insanlar ise, sahip oldukları tutumları, duyguları, düşünceleri ve yargıları ortaya koyma yönünde bir eğilim göstermektedirler. Kendini gözlemleme düzeyi düşük olan bireyler, kendini gözlemleme düzeyi yüksek olan bireylere göre daha açık ve net bir biçimde konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541).

2.4.9. Abilene Paradoksu

Harvey, bir kişinin fikirlerinin, içerisinde bulunduğu gruptaki diğer kişilerin fikirlerinden farklı olduğunu düşündüğü durumlarda açığa çıkan “Abilene Paradoksu”nu incelemiştir. Abilene Paradoksu’na göre insanlar, bulundukları grupta kendi düşünce ve fikirlerinin, grupta yer alan diğer insanlar tarafından benimsenmeyeceğini ve kabul edilmeyeceğini düşünebilirler. Esasen grupta yer alan diğer insanlar da, birbirlerinden farklı ya da aynı fikir ve düşüncelere sahip olabilirler. Söz konusu bu durumda kişi, kendi düşüncesinin, gruptaki diğer kişilerin genel olarak benimsedikleri düşünceye uymadığına inanmakla birlikte, bu genel düşünce yapısına itiraz etmeyerek sessizleşir ve buna uyma yönünde bir eğilim gösterir. Dolayısıyla insanlar sessizleşerek, örgütte egemen olan ortak sese uyum gösterirler ve ona hizmet ederler (Harvey, 1988: 18-19).

2.4.10. Mum Etkisi

Sessizlik kavramının incelenmesindeki bir diğer bakış açısı da “Mum (keeping mum about undesirable message/arzu edilmeyen mesajlarla ilgili olarak sessizliğini korumak) Etkisi”dir. Mum Etkisi, insanların olumsuz olarak kabul ettikleri bilgileri ya da haberleri iletme konusundaki isteksizlikleri olarak ifade edilebilir. Söz konusu isteksizliği meydana getiren unsurlar ise bireylerin işyerlerindeki ilişkilerinin zedelenmesi, üst yönetimden çekinmeleri ya da olumsuz bilgi veya haberden sorumlu tutulmaktan korkmalarıdır. Örgüt içerisindeki unvan ve güç farklılıkları da, Mum Etkisi’ni arttırabilmektedir. Birçok araştırmaya göre işgörenler, mevcut sorunlar ve yanlış giden faaliyetlere ilişkin olarak ilgili bölüm yöneticilerine rapor verirken kendilerini rahatsız hissetmektedirler (Rosen ve Tesser, 1970: 254). Söz konusu raporun iş arkadaşları ya da bölüm yöneticileriyle ilgili olması da, işgörenlerin bu rahatsızlığı hissetmelerine yol açan güçlü nedenlerden birisidir. Mum Etkisi, yalnızca üst yönetime doğru yaşanan bir olgu olmamakla birlikte, üst yönetimin de düşük performans sergileyen işgörenler ile ilgili geribildirimlerden kaçınma ya da bu olumsuz geribildirimleri erteleme konularında bu etkiye maruz kalmaları muhtemeldir (Brinsfield, 2009: 31).

2.4.11. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan “Sağır Kulak Sendromu”, işgörenlerin tatminsizliklerini doğrudan ve açık bir biçimde dile getirmelerine engel olan örgütsel bir kuraldır (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

İşgörenler, işyerlerinde ortaya çıkan aksaklıkları ve karşılaştıkları olumsuz durumları duymayarak ya da görmeyerek sessiz kalabilmektedirler. Böylesi bir davranış, işgörenler tarafından olumlu bir davranış şekli olarak görülebilmektedir. “Sağır Kulak Sendromu”, örgüt içerisinde kalıplaşmış bir kural olarak işgörenlerin, sözü edilen şekilde bir davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Sağır Kulak Sendromu’nu meydana getiren üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda verilmiştir (Pierce, Smolinsky ve Rosen, 1998: 48-49):

* *Yeterli ve nitelikli olmayan örgütsel politikalar:* Hantal ve açık olmayan raporlama prosedürleri,

* *Yönetmel Gerekçeler ve Tepkiler:* Suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırının ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli işgörenlerin sürekli olarak korunması, sürekli olarak başkalarını rahatsız eden işgörenlerin görmezden gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,

* *Örgütsel Özellikler:* Aile işletmeleri, asgari düzeyde insan kaynakları fonksiyonlarına sahip olan küçük işletmeler, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek işgörenlerin ağırlıkta olduğu işletmeler.

Sağır Kulak Sendromu'nun en fazla yaşandığı durumlar, örgütlerde meydana gelen cinsel taciz olaylarıdır. Gutek'e (1985) göre cinsel taciz olayının anlatılması, örgütlerde olumsuz tepkilerle karşılanmaktadır (Milliken vd., 2003: 1467).

2.4.12. Nezaket Teorileri

Nezaket teorileri, 1987 yılında Penelope Brown ve Stephen Levinson tarafından geliştirilmiştir. Brown ve Levinson'un nezaket teorisinde "insan" merkeze alınmıştır ve bu teoride iletişim, potansiyel olarak tehlikeli ve uyuşmaz olarak görülmektedir. Nezaket teorisinin temel düşüncesi "yüz ifadesi"dir. Brown ve Levinson, "yüz ifadesi"ni, toplumun her üyesinin kendinde olmasını talep ettiği "umumi imaj" olarak tanımlar ve onlara göre yüz ifadesinin birbiriyle ilişkili iki görünüşü vardır. Bunlar, olumlu nezaket ve olumsuz nezaket olarak karşımıza çıkmaktadır. Olumlu nezaket, insanların, en azından diğer insanlar tarafından takdir edilmek ve kabul görmek arzularından kaynaklanan uzlaşmacı pozitif bir imajı ifade etmektedir. Negatif nezaket ise, bireyin kendi özel alanı ile ilgili hakları, hareket özgürlüğünü ve talebi reddetme serbestliğini ifade etmektedir. Negatif nezaketi tercih eden bir birey, hareketlerinin, başkaları tarafından sınırlandırılmasını ya da engellenmesini istemez. İnsanların kendileri ve etkileşim içerisine girdikleri diğer insanlara karşı her iki tür nezaket ifadelerini korumaya yönelik makul hareketleri ise "görgü"yü oluşturmaktadır. Brown ve Levinson, gerek sözlü gerekse de yazılı olsun, kişilerarası iletişim sürecinde insanların sürekli olarak birbirlerinin yüz ifadelerini kollamaya eğilimli olduklarını ileri sürmektedir (<http://www.universalteacher.org.uk/lang/pragmatics.htm>, Erişim Tarihi, 18.02.2013).

Nezaket teorilerinin sessizlik kavramı ile olan ilişkisine gelindiğinde ise, nezaket araştırmalarında kısmen, sessizlik kavramına da değinilmiştir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım tercih edildiğinde kaçınılmaz olarak ortaya çıkabilecek zahmet, sıkıntı ya da sorun ile karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Nakane, 2006: 2). Nezaket teorileri, sosyal uyumu muhafaza etmek ve ilerletmek amacıyla iletişim stratejilerinden nasıl yararlanılacağı üzerinde durmaktadır (Culpaper, 1996: 349). Sessizlik kavramı da, nezaket teorilerinde kullanılabilmektedir. Bun örnek olarak, olumlu nezaket teorisinde sessizlik davranışı, dayanışma ve karşılıklı anlayış olarak ifade edilirken, olumsuz nezaket teorisinde ise mesafe koyma taktiği olarak ifade edilmektedir. Nezaket teorisinde ses çıkarma ve sessizlik kavramlarının temelini meydana getiren sosyo-kültürel normlar ve değerkler bulunmaktadır. Örneğin Nakane (2006) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada sessizlik davranışının, Japon öğrenciler tarafından genellikle saygınlık ve itibarı korumak amacıyla kullanıldığı ortaya konulurken, Avusturyalı öğrencilerin ise sessizlik davranışından ziyade sözlü stratejilere daha fazla başvurdıkları görölmüştür. Sessizlik, bilinçli olarak ortaya çıkabilecek bir davranış olabildiği gibi, aşırı endişe, mahcubiyet ve panik nedeniyle bilinçsiz olarak da ortaya çıkabilmektedir. Nitekim Japon öğrenciler, öğretim görevlilerini taciz etmekten kaçınmak amacıyla sessizliği tercih etmekte, fakat öğretim görevlileri öğrencilerin bu davranışlarını olumsuz bir tepki olarak değerklendirmektedirler. Sessizlik kavramının özünde belirsiz ve karmaşık bir yapıya sahip olmasına bağlı olarak, sessizliğe bürünmedeki manayı ayırt etmek oldukça zordur ve bu kavramın anlaşılmasının ve yorumlanmasının zor olduğu, yönetim literatüründe de kabul edilen bir gerçektir (akıcı, 2007: 148).

2.5. SESSİZLİK TÜRLERİ

Sessizlik kavramı ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda çeşitli araştırmacılar tarafından birak sessizlik sınıflandırması yapılmıştır. Bunlar; Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması, Subkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması, Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması ve Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması'dır. Bu sessizlik sınıflandırmalarıyla ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.5.1. Sobkowiak'ın Sessizlik Sınıflandırması

Sobkowiak, sessizliği, “akustik sessizlik” ve “pragmatik sessizlik” olmak üzere ikiye ayırmış ve bu temel üzerine sınıflandırmıştır. Sobkowiak’a göre akustik sessizlik, ses dalgalarının eksik olduğu ortam olarak tanımlanırken; pragmatik sessizlik ise, stratejik amaçlara veya fayda sağlamaya yönelik amaçlar ile ilgili ses çıkarma yokluğunu yansıtır ve bu durum da insandan kaynaklanır (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

2.5.2. Bruneau'nun Sessizlik Sınıflandırması

Bruneau, sessizlik sınıflandırmasını, pragmatik sessizliğe dayandırmıştır. Bruneau’a göre pragmatik sessizlik, insanların zaman zaman sahip oldukları düşünceleri dile getirmeyi tehlikeli bulmaları ve bu nedenle kasıtlı olarak örgüt içerisinde ses çıkarmaktan kaçınmaları gibi, genellikle stratejik bir amaç doğrultusunda yapılan bir sessizlik tercihi ifade etmektedir. Bruneau, “kabul etme” veya “reddetme” anlamlarına gelen üç sessizlik türü ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi, örgüt içerisinde ses çıkarma anında yapılan ve ortada herhangi bir kasıt olmaksızın meydana gelebilecek durmaları ve hızlanmaları ifade eden “Psikolojik Temelli Sessizlik”tir. İkinci sessizlik türü ise, duraklamayı daha uzunca zaman devam ettirebilmek amacıyla gerçekleştirilen karşılıklı görüş alış-verişleri sırasında yapılan yargılamaları ve etkileri içeren ve farklı olarak algılanılan birisiyle tanışıldığında gösterilen genel tepki anlamına gelen “Etkileşimli Sessizlik”tir. Son olarak üçüncü sessizlik türü de, grup ve örgüt düzeyindeki, yani genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı ifade eden “Sosyo-Kültürel Sessizlik”tir (Pinder ve Harlos, 2001: 339).

2.5.3. Pinder ve Harlos'un Sessizlik Sınıflandırması

Pinder ve Harlos, sessizliği, “pasiflik” ve “razı olma” olmak üzere iki şekilde sınıflandırmışlardır. Pinder ve Harlos, her iki tür arasındaki farkı ise şu sekiz boyut açısından açıklama yoluna gitmişlerdir. Bunlar: gönüllülük, bilinç, kabul, stres düzeyi, alternatiflerin farkında olma, ses çıkarma eğilimi, işten ayrılma eğilimi ve baskın duygular (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

Pinder ve Harlos, sessizliğin bir şekli olarak ortaya koydukları pasiflik kavramını, işgörenlerin kasıtlı olarak ses çıkarmamaları şeklinde tanımlamıştır. İşyerindeki adaletsizlik bağlamında bu sessizlik şekli, kişinin kendinin ya da başkalarının desteği veya kışkırtması ile değiştirilebilir olan rahatsız edici, bilinçli bir durumu ifade etmektedir. Bir pasiflik durumu aynı zamanda işgörenlerin, kendilerine dayatılan koşulları kabul etmemeleri ve bu mevcut durumu değiştirme konusunda çeşitli alternatiflerin var olduğunu bilmelerine rağmen, bunları dile getirmeleri halinde kendilerine olumsuz bir geribildirim döneceği endişesi ve korkusuyla sükûnetlerini koruyarak gönüllü bir biçimde pasifliği tercih etmeleri anlamına da gelmektedir. Buna rağmen, pasifliği tercih eden işgörenler, sessizliği besleyen ve üreten koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdırlar (Piner ve Harlos, 2001: 348).

Pinder ve Harlos, ileri sürdükleri diğer sessizlik şekli olan razı olma kavramını ise, pasiflik şeklinin aksine, boyun eğmek hatta göz yummak şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla razı olma, mevcut durumu garanti altına alan ve alternatif durumların var olduğunun sınırlı olarak farkında olduğu örgütsel koşulların kabulünün işgörmeler tarafından daha derinden hissedilmesini ima etmektedir. Örgüt içerisinde adaletsiz koşulların olması durumunda, razı olma, var olan alternatifleri yok sayma ve mevcut durumu değiştirecek şeyleri araştırma ve arama konusunda güven eksikliği duyma anlamına gelmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Razı olma sessizliği, pasif sessizlikten daha derin bir durumu ifade etmektedir. Sessizliği bozma konusunda razı olma sessizliğinde, pasif sessizliğe göre daha fazla destek veya daha fazla kışkırtma olması gerekmektedir. Razı olan işgörenler, pasif işgörmelere göre sessizleştiklerinin daha az bilincindedirler ve değişime daha az hazır ya da isteklidirler. Pasif sessizliğe benzer şekilde, razı olma sessizliği de rahatsız edicidir ve motivasyonel kapasitesi ise daha zayıftır. Derin bir şekilde razı olan insanlar, iyileştirme ümidini bırakmışlardır ve ümit etmeye zemin sağlayabilen ve iyileştirmeyi mümkün kılabilen dışsal olayların önemine daha fazla ya da daha az ilgisizdirler. Yine ses çıkarma veya şikâyet etme konularında işgörmeleri harekete geçirmek için pasif sessizliğe oranla razı olma sessizliğinde daha fazla motive edici faktöre ihtiyaç duyulmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

2.5.4. Van Dyne, Ang ve Botero'nun Sessizlik Sınıflandırması

Van Dyne vd., Pinder ve Harlos tarafından ortaya konan sessizlik sınıflandırmasını temel alarak sessizlik kavramını, “razı olma”, “savunma” ve “prososyal” olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırmıştır.

Van Dyne vd.'ne göre razı olma sessizliği, işgörenlerin sahip oldukları uygun fikirlerini, bilgilerini ya da görüşlerini mevcut duruma boyun eğerek kendilerine saklamalarıdır. Dolayısıyla, razı olma sessizliği, aktiften daha pasif olan bağlantısız davranışı akla getirmektedir. Van Dyne vd. razı olma sessizliğini, işgörenlerin, örgütlerini iyileştirme yönündeki fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini dile getirme konusunda isteksiz olmaları, böylece örgüt içerisinde mevcut olan duruma boyun eğerek bu durumu onaylama ya da pasif olarak kabullenme şeklinde davranışlar gösterdiklerini belirtmiştir (Van Dyne vd., 2001: 1366).

Van Dyne vd. savunma sessizliğini ise, işgörenlerin kendilerini korumak amacıyla sahip oldukları uygun fikirleri, bilgileri ya da görüşleri korkuya dayalı olarak kendilerine saklamalarıdır. Savunma sessizliği işgörenlerin kendilerini dışsal tehditlerden korumaya amacını taşıyan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Razı olma sessizliğinin aksine savunma sessizliği daha proaktiftir ve en iyi anlık kişisel strateji olarak işgörenlerin fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini kendilerine saklamak için alınan bilinçli kararlar tarafından takip edilen alternatiflerin farkında olmayı ve bunları dikkate almayı içermektedir. Van Dyne vd., savunma sessizliği kavramını, Pinder ve Harlos'un pasif sessizlik kavramından ayırmak suretiyle, aradaki çok anlamlılığı ortadan kaldırmaya çalışmışlardır. Çünkü Pinder ve Harlos'un pasif sessizliği, itaat ve kabullenme gibi anlamlara gelmektedir (Van Dyne vd., 2001: 1367).

Van Dyne vd., savunma sessizliği ile razı olma sessizliği kavramları arasındaki farkı, Pinder ve Harlos'un razı olma ve pasif sessizlik arasındaki ayrıma dikkat çekerek ortaya koymuştur. Razı olma sessizliği, pasif bir teslimiyeti ifade etmekle birlikte, pasif sessizlik ise ses çıkarma ve değişim için öneriler sunmanın sonuçlarına ilişkin yaşanan korkulara dayandığından temelde farklıdır. Van Dyne vd., Pinder ve Harlos'un pasif sessizliğini, savunma sessizliği olarak ele almalarının nedenini ise, savunma sessizliği kavramının, aktif kaçınma ve kendini koruma güdüleriyle harekete geçirilmesi olarak ifade etmiştir (Van Dyne vd., 2001: 1367).

Van Dyne vd.'nin sessizlik sınıflandırmasında yer alan son sessizlik şekli ise prososyal sessizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Van Dyne vd., Pinder ve Harlos'un sınıflandırmasından farklı olarak prososyal sessizlik kavramını da ileri sürmüştür. Van Dyne vd. söz konusu bu kavramı geliştirirken, literatürdeki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını ve bu kavramın içerisinde barındırdığı işgören davranışlarının prososyal formlarını incelemiştir. Van Dyne vd.'ne göre prososyal sessizlik, işgörenlerin iş ile ilgili fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini, özgecilik ya da birliktelik güdülerine dayanarak diğer insanların ya da örgütün yararını sağlamak amacıyla kendilerine saklamalarıdır. Örgütsel vatandaşlığa benzer şekilde prososyal sessizlik, öncelikle başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Yine örgütsel vatandaşlığa benzer şekilde prososyal sessizlik, örgüt tarafından himaye edilemeyen isteğe bağlı bir davranıştır. Savunma sessizliğine benzer şekilde prososyal sessizlik, alternatifleri fark ederek, bunları dikkate almaya ve fikirleri, bilgileri ve görüşleri bilinçli olarak kendine saklama kararına dayanmaktadır. Savunma sessizliğinin aksine prososyal sessizlik, ses çıkarmanın olumsuz kişisel sonuçlarına ilişkin korkudan ziyade, başkalarının iyiliğini düşünme yoluyla harekete geçirilmektedir (Van Dyne vd., 2001: 1368).

2.5.5. Park ve Keil'in Sessizlik Sınıflandırması

Park ve Keil ise, sessizlik kavramını, üç türe ayırmak suretiyle sınıflandırmıştır. Bu türler; "bilinçli sessizlik", "savunma sessizliği" ve toplu sessizliktir". Bunlardan birincisi olan bilinçli sessizlik Park ve Keil'e göre, işgörenlerin örgüt içerisinde kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih ederek, örgüt ile ilgili sorunlar ve bunlara yönelik görüşlerini dile getirmemeleri şeklinde ifade edilmiştir. İkinci sessizlik türü olan savunmalı sessizliği ise Park ve Keil, işgörenlerin, örgütsel menfaatlerini korumak ve örgüt içerisinde herhangi bir çatışma hali meydana getirmemek amacıyla sessiz kalmayı seçmeleri olarak ifade etmiştir. Son sessizlik türü olan toplu sessizlik ise Park ve Keil'e göre, işgörenlerin hep birlikte aldıkları kararlar neticesinde, sahip oldukları düşüncelerini dile getirmeyerek, sessiz kalmayı seçmeleri olarak tanımlanmıştır (Altınöz ve Çöp, 2012: 575).

2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili olarak literatürdeki birçok çalışmada örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan pek çok neden açıklanmıştır. Söz konusu nedenler, bu tez çalışması kapsamında “Yönetmel Nedenler”, “Bireysel Nedenler” ve “Örgütsel Nedenler” olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

2.6.1. Yönetmel Nedenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan yönetmel nedenler ve bunlara ilişkin olarak yapılan açıklamalar aşağıda verilmiştir.

2.6.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

İnsanlar, genellikle olumsuz geribildirimler almaktan kaçınırlar. Böyle bir olumsuz geribildirime muhatap olduklarında ise, söz konusu geribildirimi görmezlikten gelmeyi, doğru değilmiş gibi ortadan kaldırmayı ya da geribildirim kaynaklarının güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Böylesi bir korkunun, yöneticiler arasında güçlü bir yer tuttuğu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Üstlerden çok, astlardan olumsuz geribildirimler alınması durumunda, buna ilişkin bilginin doğruluğunun az olduğu ve meşru olmadığı düşünülür. Böylesi durumlar, üstlerin gücünü ve inanılrlığını tehdit eden durumlar olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

2.6.1.2. Yöneticilerin Örtük İnançları

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açan yöneticilerin sahip oldukları inançlardan biri, işgörenlerin kendi menfaatlerini düşündükleri, herhangi bir teşvik ya da yaptırım uygulanmaması durumunda, örgütün yararına olacak davranışları sergilemede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacakları inancıdır. McGregor’un X Teorisi’ne benzeyen ve işgörenleri ekonomik bir unsur olarak gören bu inanç, birçok yöneticinin zihninde egemendir. Diğer bir inanç ise, yönetimin, örgüt yararına en iyi olanı bileceği kendilerinin bileceği inancıdır. Son inanç da örgüt içerisinde birlik, anlaşma ve uzlaşma olmasının, örgütün sağlıklı olduğunun bir göstergesi olduğu, aksine

örgüt içerisindeki uyuşmazlığın ve muhalefetin ise tehlikeli olduğu ve bu tip durumlardan uzak durulması gerektiği yönündeki inançtır (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

2.6.1.3. İşgörenlerin Görevlerini Suistimal Edeceği Korkusu

İşgörenler; zorbalık, nezaketsizlik, cinsel taciz ve fiziksel şiddetin yanında işyerinde yaygın olarak dolandırıcılık, hırsızlık ve sabotaj gibi haksızlıklara uğrayabilirler (Robinson ve Greenberg, 1998). Özellikle örgütlerde sıklıkla yaşanan bu olayları sınıflandırabilmek ve işgörenlerin suistimal edilmelerinin nedenlerini ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Edwards vd., işgörenlerin suistimaline ilişkin olarak örgütlerde yasadışı ahlak dışı ve kanunsuz olarak algılanan işgören davranışlarını açıklamış ve bu tür davranışlar sergileyen işgörenlerin sessiz kalma ya da ses çıkarma nedenlerini incelemiştir (Edwards vd., 2009: 84-86).

Brinsfield ise suistimalin söz konusu olduğu durumlarda işgörenlerin kişisel değerlere bağlı olarak farklı davranışlar sergileyebileceklerini ileri sürmüş ve bazı işgörenlerin bu gibi durumlarda ses çıkarmak zorunda olduklarını hissetmelerine karşın, bazı işgörenlerin de böyle bir zorunluluk hissetmediklerini belirtmiştir. Bazı bireyler, suistimal neticesinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan çok fazla etkilenmeyip, bu durum ile baş edebileceklerine inandıkları için ses çıkarmayı tercih ederken, bazı bireyler ise böylesi durumlar ile etkin bir biçimde baş edemeyecekleri korkusunu yaşayabilmektedirler (Brinsfield, 2009: 269).

2.6.2. Bireysel Nedenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan bireysel nedenler ve bunlara ilişkin olarak yapılan açıklamalar aşağıda verilmiştir.

2.6.2.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

İşgörenlerin örgüt içerisindeki teknik ve politik konular hakkında seslerini çıkarmalarının sık sık önüne geçildiği bilinmektedir. Morris ve Milliken'e (2000: 707)

göre bazı örgüt yöneticileri, idari ayrıcalıklar ve ortak politikalara ilişkin kararlar konusunda işgörenlerin karşıt söylemlerine gerek olmadığına inanmakta ve örgütsel problemlerin açık bir biçimde dile getirilmesini hoş karşılamamaktadırlar. Bu gibi örgütlerde çalışan işgörenler, seslerini çıkardıkları için yöneticilerinden olumsuz tepkiler görebileceklerine ve seslerini çıkarmanın örgüt içerisinde hiçbir fark yaratmayacağına inanmaktadırlar.

Son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgütsel performans gibi konular, tartışılmaz konular arasında gösterilmektedir. Bu araştırmalara katılan insanlar, söz konusu konularda açık bir biçimde ses çıkarmanın hiçbir fark yaratmayacağını düşünmekte ve olumsuz bir durum ile karşılaşmaktan korkmaktadırlar (McGowan, 2003: 1).

Örgüt yöneticilerine karşı işgörenlerin algıladığı güven eksikliği, yöneticilerin işgörenlerini yalnızca kendi menfaatlerini düşünen bireyler olarak görmeleri, en iyisinin yöneticiler tarafından bilinebileceği inancı ve dolayısıyla bu tarz yöneticilerin, işgörenlerine güvenmemeleri, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Slade, 2008: 67).

2.6.2.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

İşgörenler, kendilerine güvenmelerine rağmen örgüt ile ilgili konularda tartışmaya girmenin ve açık bir biçimde ses çıkarmanın riskli olduğu düşüncesindedirler (Premeaux ve Bedeain, 2003: 1537). Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Değişimin sabit olduğu dünyada, rekabet artması, müşteri beklentilerinin yükselmesi ve kalite üzerine odaklanması gibi nedenler ile örgütlerde işgörenlerin inisiyatif alma, açık bir biçimde ses çıkarma ve sorumluluk alma isteği sürekli olarak artmaktadır. Ancak işgörenlerin yüксеlememe ve sorun çıkaran kişi olarak görülme vb. korkuları nedeniyle örgüt içerisinde görüşlerini dile getiremedikleri görülmektedir. Buna rağmen yaşamlarını devam ettirmek isteyen örgütler, değişen çevre karşılık verebilen, haberi ve bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, kendilerinin ve takımlarının inançlarını ayağa kaldırabilen işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Ancak işgörenler, örgütsel problemler ile ilgili görüşlerini dile getirdiklerinde, bunun örgüt üzerinde herhangi bir etki yaratmayacağına ve problem çıkarmayacağına inanmamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

2.6.2.3. Dışlanma Korkusu

İşgörenler, şikayetçi ya da problem çıkaran kişiler olarak algılanabileceklerini ve bu nedenle de dışlanma ile karşılaşabilecekleri düşüncesine sahip olduklarından sessizliği terich edebilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). İşgörenler, örgütlerinde sahip oldukları sosyal sermaye ve pozisyonlarına herhangi bir zarar gelmemesi ve sosyal olarak dışlanmayla karşılaşmamak amacıyla çoğunluk tarafından paylaşılan fikirleri ve düşünceleri kabul etmek durumunda kalacaklardır. Bu düşünce, bireylerin görüşlerini açık ve dürüst bir biçimde dile getirmelerini hem kişisel, hem de kolektif düzeyde engellemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396).

Dışlama davranışı, işgörenlerin içerisinde bulundukları gruba olan bağlılıklarını güçlendirmek, grubun dışında görüşlerini dile getiren işgörenleri ayrılmak zorunda bırakmak ya da işgörenlerin davranışlarını grup eğilimi yönünde değiştirmek amaçlı yapılabilmektedir. Özellikle işgörenlerin, muhbir olarak algıladıkları kişilere karşı bir misilleme aracı olarak dışlama davranışını kullanabildikleri yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Williams, Shore ve Grahe, 1998: 122).

2.6.2.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde, işgörenler genellikle ses çıkarma konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). İşgörenler, çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan söz ettikleri zaman ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar. İşgörenler, örgüt içerisinde seslerini çıkarmanın herhangi bir fark yaratmayacağına ve karşı tarafın, bu davranışa karşı zaten hiçbir karşılığa bulunmayacağına inanmaktadırlar. İşgörenler, işlerini kaybedeceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da çeşitli engellemelerle karşı karşıya kalacaklarına inanmaktadırlar (Morrison vd., 2003: 1462).

2.6.2.5. Geçmiş Deneyimler

İşgörenler, yalnızca denemeler ve kötü tecrübeler ile değil, aynı zamanda çalışma arkadaşlarıyla olan konuşmaları ve kendi gözlemleri konularında da sessiz kalmayı öğreniyorlar (Morrison vd., 2003: 1468). Bununla birlikte her düzeydeki yöneticiler, her geçen gün işgörenlerin, üst yönetimle iletişime girmesini engelleme çabası içerisindeler. Bu durum, işgörenlerin, hem üst yönetim, hem de kendi bağlı oldukları yöneticileri gibi örgüt içerisinde daha fazla anlık ses çıkarmaları daha fazla güven içerisinde gerçekleştirmek istedikleri anlamına gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

2.6.2.6. Kişilik Özellikleri

Örgütlerde işgören davranışlarını etkileyen bazı kişilik özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu bu kişilik özellikleri; denetimin kaynağı, makyavelizm, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, kendini gözlemleme gibi sıralanabilir (Can vd., 2006: 78-80). Literatürde kendini gözlemleme, öz saygı ve kontrol odağı özellikleri ile sessizlik kavramı arasındaki ilişkiler üzerine çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Öncelikle bireyin karakteristik ve psikolojik bir özelliği olarak nitelendirilebilecek olan kendini gözlemleme, bireylerin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını incelemesi, düzenlemesi, diğer bireylerle olan ilişkilerinde bunları kontrol edebilmesidir (Snyder, 1979: 88). Bireysel farkındalıkları oldukça yüksek olan bu bireyler, farklı olay ve durumlara ayak uydurabilme yeteneğine sahiptirler. Düşük kendini gözlemleme özelliğine sahip olan bireyler ise, içsel tutumlarını, duygularını ve eğitimlerini doğrudan yansıtmaya eğilimi gösterirler. Bu bireyler, çevrelerinde bulunan diğer bireyler tarafından nasıl algılandıkları konusunda hiçbir kaygı taşımazlar (Gangestad ve Synder, 2000: 530-531). Bu bireyler, kendilerini, bulundukları çevredeki diğer bireylerin gözünde iyileştirmeye önem vermemektedir. Dolayısıyla bu bireyler, değerleri ve düşünceleri doğrultusunda yorumlar yapmakta hiçbir sakınca görmezler. Bundan dolayı bir örgütte kendini gözlemleme özelliği yüksek olan işgörenlerin, kendini gözlemleme düzeyi düşük olan bireylere oranla, duruma göre sessizliği tercih etme eğilimleri daha yüksektir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1542).

Bireyin kendisine duyduğu öz saygı, örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarında önemli bir tahmin edici rol üstlenmektedir. Öz saygı, bireysel davranışların oluşumunda oldukça önemli ve olumlu bir etkiye sahiptir (Le Pine ve Van Dyne, 1998: 858). Örgütsel değişim sürecinde öz saygısı yüksek olan bireyler, değişim için daha fazla gayret sarf edeceklerdir. Öz saygısı düşük olan bireyler ise, savunmacı bir anlayış sergilemek suretiyle, kendilerini savunmasız bir duruma düşürecek davranışlardan kaçınacaklardır. Bu bireyler, algıladıkları risk nedeniyle kendi fikirlerini dile getirmekten kaçınırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1543).

İşgörenin kendisine duyduğu düşük öz güveni, algıladığı iletişim korkusu, iletişim kurması durumunda yaşayabileceğini düşündüğü olumsuzluklar ve algıladığı yetki ve kontrol konumu, örgüt içerisinde sessizliğe bürünmesine ya da ses çıkarmasına etki etmektedir (Brinsfield, 2009: 72).

Sessizlik kavramı ile ilişkisi araştırılan bir diğer kişilik özelliği de, kişinin kontrol odağıdır. Bireyler, “iç kontrol odağı” olarak tanımlanan hayatlarının kontrol odaklarının kendilerinde ya da “dış kontrol odağı” olarak tanımlanan kader, şans veya diğer dış güçlerin kontrolünde olduğunu düşünebilirler. Dış kontrol odağı durumu, dirençsizlik ve öğrenilmiş çaresizlik kavramları ile ilişkilendirilirken; iç kontrol odağı durumu ise, daha proaktif kavramlar olan planlama, uğraşma, direnme ve diğer sorun çözme kavramları ile ilişkilendirilir. Hayatının kontrolünün dış güçler tarafından sağlandığına inanan işgören, hayatının kontrolünün kendisinde olduğuna inanan işgörene göre daha sessiz kalacaktır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542-1543).

2.6.3. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan örgütsel nedenler ve bunlara ilişkin olarak yapılan açıklamalar aşağıda verilmiştir.

2.6.3.1. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, işgörenlerin sahip oldukları görüşlerini, yöneticilerine aktarma kararlarında etkin bir rol oynamaktadır (Ashford, Sutcliffe ve Christianson, 2009: 184). Örgütün sahip olduğu mevcut kültür yapısı, yalnızca problemler ve sorunlar ile ilgili

değil, aynı zamanda ürünleri, süreçleri veya performansı daha fazla iyileştirebilecek faydalı ve geliştirici fikirler ile ilgili olarak da işgörenlerin görüşlerini açık bir biçimde söylemekten kaçınmalarına ve kendilerini savunma duygusunu hissederek sessizleşmelerine yol açmaktadır. Örneğin, yüksek güç mesafesi olan örgütlerde işgörenler, patronlarının her zaman en iyisini bildiklerine inanmaktadırlar. Böyle yaparlar çünkü, onlar patroneurlar (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

Üst yönetimin oluşturacağı örgütsel kültürün, işgörenlerin verimliliğine katkı sağlaması gerekmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 222). Özellikle yöneticilerin, örgü içerisinde katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgütsel kültür yapısı oluşturmaları, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Dolayısıyla sessizliğe engel olan bir örgütsel kültürün oluşması sağlanacak ve çok çeşitli insan kaynağından en uygun şekilde faydalanma imkânı elde edilebilecektir. Bundan dolayı yöneticilerin, örgütsel kültür oluşturma sürecinde örgütsel sessizliği de bir değişken olarak dikkate almak suretiyle, yetenekli işgörenlerin, bu süreçten olumsuz olarak etkilenmemeleri için gerekli olan kurumsal uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

2.6.3.2. Adaletsizlik Kültürü

Örgütlerde var olan adaletsizlik kültürleri, örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan faktörlerden bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler, örgüt içerisinde adaletten yoksun olan çeşitli uygulamaların yoğun bir biçimde yaşandığı bir kültürün varlığını kabul ettiklerinde sessiz kalmayı seçebilirler. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalara maruz kalan işgörenler ile adaletsiz bir biçimde davranış sergileyenler arasındaki güç mesafesinin algılanma düzeyinin de, işgörenlerin sessiz kalma tercihlerini etkileyebileceği düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 359). Dolayısıyla örgütsel roller arasında yaşanan güç dengesizliğinin, örgüt içerisinde örgütsel sessizliğin yaygın hale gelmesine neden olan önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Morrison ve Rothman, 2009: 112).

2.6.3.3. Sessizlik İklimi

Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde bir kültür, bir iklim ya da bir davranış şekline büründükçe, işgörenler algıladıkları bu iklim nedeniyle sahip oldukları görüşleri dile getirmekten kaçınarak, doğruları söyleyemez hale gelirler. Dolayısıyla işgörenler, görüşlerinin değersiz olduğunu ya da önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt çalışanları arasında ortaklaşa olarak ortaya çıkan sessizlik iklimi, doğruları bilen fakat bunları ifade edemeyen bir işgören topluluğunu meydana getirmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Bu durum, hem yöneticilerin, hem de işgörenlerin böyle bir sessizlik ikliminin olduğu ortamlarda olumsuz davranışlar sergilemelerine yol açmak suretiyle, her iki tarafında da motivasyon ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecektir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539-1540).

İşgörenler, sessizlik ikliminin yoğun olarak hissedildiği örgütlerde, kendilerinin etkisiz kalacağını ya da ses çıkarmaları halinde, bunun tehlikeli durumların ortaya çıkmasına neden olacağını düşünerek, düşük güven düzeyi ve destek algısı sonucunda sessizliğe bürünürler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400). Söz konusu bu sessizlik iklimi ise zaman geçtikçe örgütsel bir norm haline dönüşerek, işgörenlerin korku duygularına bağlı olarak sessizliğe bürünmeleri olağan bir eğilim haline gelecektir (Kish-Gephart, Detert, Treviño ve Edmondson, 2009: 167).

2.6.3.4. Örgütsel İletişim

Örgüt içerisinde işgörenlerin kendilerini rahatça ifade edebilmeleri ve psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmeleri ile yönetimin iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki vardır (Botero ve Dyne, 2009: 88). Oluşturulacak olan düzgün bir örgütsel iletişim süreci, örgüt içerisinde bir güven ortamının meydana gelmesini sağlayarak, örgütsel problemler ile ilgili farklı yaklaşımlar, değerler ve önerilere ilişkin bilgilerin örgüt üyeleri arasında karşılıklı olarak aktarılmasına imkân vermektedir. Aynı zamanda bu güven ortamı, işgörenler arasındaki iletişimin sıklığını ve süresini de etkiler ve böylece sosyal ilişkilerin daha fazla gelişmesine de olumlu bir katkı yapar (Ruppel ve Harrington, 2000: 315).

Örgüt içerisindeki karar verme mekanizmasında da iletişime açık olmak oldukça önemlidir. Doğru ve birbiriyle uyumlu hale getirilmiş olan bilgilerin karar vericilere

ulaştırılması durumunda, karar vericilerin örgüt için gerekli olan kararları daha doğru bir biçimde alabilmelerine imkân tanıyacaktır. Karar vericiler için önem arz eden bilgiler, örgütün her düzeyinde olabileceği gibi, belki de daha çok operasyon düzeylerinde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu bilgilerin doğru yerlere ulaştırılamaması, hatalı süreçlerin anlaşılmasına yol açarak, yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir (Breen, Fetzer, Howard ve Preziosi, 2005: 216).

Örgütsel sessizliğin yönü, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ya da aynı düzeydeki örgüt üyeleri arasında gerçekleşebilmektedir. Bununla birlikte ilgili literatürde üzerinde sıklıkla durulan ve tartışılan konu ise aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşen sessizlik durumudur. Yapılan araştırmalar, işgörenlerin örgüt içerisinde sessizliğe bürünmeleri üzerinde en fazla etkisi olan faktörün, en üst yönetimden ziyade bağlı olunan yönetim olduğunu ortaya koymaktadır (Brinsfield, 2009: 70). Birim yöneticileri, kendi birimlerindeki işgörenler ile doğrudan ya da dolaylı yolla iletişim kurabilirler. Yöneticiler, işgörenleriyle doğrudan kurdukları iletişimde işgörelere açık ve net bir biçimde hangi faaliyetleri, nasıl ve ne zaman gerçekleştireceklerini ifade ederken; dolaylı yoldan iletişim kurduklarında ise, işgörenleriyle gerekli bilgileri paylaşma ve onları da karar verme sürecine dâhil ederek sorumluluk verme yoluyla daha demokratik bir davranış göstermektedir. Yapılan araştırmalar, birim yöneticileri ile işgörenler arasındaki iletişimin, işgörenler tarafından algılanan rol belirsizliklerini azalttığını ve böylece iş performansını ve iş tatminini arttırdığını ortaya koymaktadır (Johlke ve Duhan, 2000: 155-158). Bundan dolayı liderlerin ve üst yönetimlerin, örgütsel hiyerarşi içerisinde yer alan bütün yöneticilerinden ve bu yöneticilerin, kendilerine bağlı olarak çalışan işgörenleri ile kurdukları iletişimden haberdar olmaları örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında etkili bir yol olabilecektir (Brinsfield, 2009: 71).

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Örgütlerde sıklıkla yaşanması muhtemel olan örgütsel sessizlik hali, farklı ve çeşitli sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel ve bireysel düzeyde ortaya çıkabilmektedirler. Bu tez çalışması kapsamında örgütsel sessizliğin yol açabileceği sonuçların daha iyi ve kolay bir şekilde anlaşılabilmesini sağlamak amacıyla

söz konusu sonuçlar, aşağıda “örgütsel sonuçlar” ve “bireysel sonuçlar” olmak üzere iki temel ayrımında açıklanmıştır.

2.7.1. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, örgütler için son derece zararlı bir durumdur ve bu durum çoğu kez kendilerini işe gelmeme ve işi devretme ve belki de diğer istenmeyen davranışları gösteren işgörenler arasında tatminsizlik düzeyinin tırmanmasına neden olur (Colquitt ve Greenberg, 2005: 311-312).

İletişim, bir örgütün başarısında rol oynayan anahtar kavramdır. Eğer örgütsel sessizlik meydana gelir ise, iletişim bundan zarar görür ve sonuç olarak örgütün bütün faaliyetlerini tahrip eder. Örgütsel sessizlik, yenilikçiliği öldürür ve kusurlu ürünlere, düşük bir moral ve kar düzeyine neden olan kötü planlanmış projeleri devam ettirir (Pentilla, 2003: 25). Bu durum, bir örgütün sadece düzgün bir iletişimin eksikliği yüzünden ne kadar zarar gördüğünün göstergesidir. Zamanla örgütler içerisindeki sessizlik, bazı işgörenlerin aşırı derecede kayıtsız olmalarına neden olur. Kayıtsız işgörenler, mesleklerine, işverenlerine ve yaptıkları işlerin kalitesine karşı ilgisiz olan işgörenlerdir (Joinson, 1996: 76).

Kayıtsız işgörenler, örgütün para kaybetmesine ve kötü bir şekilde faaliyet göstermesine yol açarlar. Maalesef ki, örgütlerdeki büyük parasal kayıplar tespit edildiğinde, yöneticiler örgütsel sessizliği dikkate almamanın bir sonucu olarak aslında işgörenlerin kayıtsız hale gelmelerini gözden kaçırarak, sadece parasal kaybı geri kazanmaya çabalama şeklinde reaksiyon gösterme eğilimindedirler. Çoğu zaman kendi paylarına düşen işleri yapmayan işgörenler, gördükleri problemlerle ilgili de ses çıkarmazlar. Bu da örgütsel sessizliğin sürekli bir döngü olmasına yol açar (Joinson, 1996: 8).

Ses çıkarma konusundaki bu kayıtsızlık, örgütsel bazda yanlış kararların alınmasına yol açabilir. Bununla birlikte işgörenlerin güvenlerini, morallerini, örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve örgütsel rollerine ilişkin yetenek gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve böylece örgüt içi süreçlerin yenilikçiliğinin ve iyileştirilmesinin önünde bir engel teşkil edebilmektedir (Milliken vd., 2003: 1453-1454). Tüm bunlara ek olarak işgörenlerin ses çıkarma konusunda duydukları

kayıtsızlık, örgütün sosyalleşerek, içinde bulunduğu çevreyle uyumlu hale gelmesini de engelleyen bir durum olarak görülebilir (Slade, 2008: 25).

Örgüt için önem arz eden konularda karar alma stratejik bir nitelik taşımaktadır ve bu da, örgüt içerisinde baş gösteren örgütsel sessizlik halinden dolayı olarak etkilenebilir (Milliken vd., 2003: 1453). Çünkü örgütsel sessizliğin varlığı, karar verme sürecine, farklı bakış açılarına, değişim sürecine, geribildirime ve kesin bilgiye zarar vermektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539-1540). Alınacak olan bir kararla ilgili olarak her zaman tek yönlü bir bakış açısına sahip olmak, bu kararın başarılı olmasını sağlamayabilir. Böylesi bir durumda alınacak olan karara ilişkin olarak birden fazla bakış açısıyla geliştirilen alternatifler, alınan kararın başarılı olmasını sağlayacak ve dolayısıyla da örgüt içerisindeki karar verme sürecinin kalitesi de artacaktır (Milliken vd., 2003: 1453).

İşgörenlerin sessiz kalmaları ile örgütsel süreçlerdeki hataların tespit edilip, dile getirilmesi ve yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi oldukça zor bir hale gelecektir (Milliken vd., 2003: 1454). Çünkü örgütsel sessizlik, örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkabilecek eksikliklerin ve hatalı sonuçların tespit edilerek, ortadan kaldırılmasını sağlayan sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz yönde etkileyecektir. Sağlıklı bir geribildirim sistemine sahip olmayan örgütlerde hatalı sonuçlar, kalıcı hale gelerek, daha sık yaşanır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566).

Örgütsel sessizlik, örgüt için son derece önem taşıyan bilgilerin yönetim kademelerine aktarımını, örgütsel problemler ile yüzleşmeyi ve yenilikçiliği etkileyecektir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38-39).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin ortak davranışlar geliştirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu ortak davranışlar, örgütsel konular ile ilgili olarak işgörenlerin görüşlerini dile getirmelerinin ve kararlara katılımlarının düşük düzeyde gerçekleşmesine neden olabilmektedir (Glauser, 1984: 616).

Sessizlik davranışının sergilendiği ve bunun bir iklim dönüşüğü örgütlerde, örgütsel tembellik ve örgüt içerisinde tartışılmazlık durumu söz konusu olabilmektedir. Oysaki modern çağın dinamik yaşantısında tembellik gibi bir kavramın varlığı kabul edilemez. Bundan dolayı örgütlerde mevcut düzenin sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde

bu önlemler alınmadığı takdirde örgütsel sessizlik durumu, örgütsel gelişimin gerçekleştirilmesi ve çeşitli iyileştirmelerin yapılmasını engellemek suretiyle, çevreye uyum sağlama sürecini olumsuz etkileyerek, örgütsel değişim hızını düşürecektir (Slade, 2008: 28).

Örgütsel değişimin gereği olarak verimlilik, kalite ve yenilik baskısı gibi bazı görünmez baskılar bulunmaktadır (Slade, 2008: 58). Söz konusu bu baskılar, örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerdeki işgörenler üzerinde daha fazla stres yaratacağından, bu durum işgörenlerin olumsuz bakış açılarına sahip olmalarına yol açarak, örgüt düzeyinde çözümler yaşanmasına neden olabilecektir (Beer ve Eisenstat, 2000: 24-28).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel sessizlik kavramının, örgütler üzerinde meydana getirdiği sonuçlar maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir:

1. Örgütsel sessizlik, örgüte oldukça zarar vererek, zaten örgüt içerisinde istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açarak, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasını baltalar,
2. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin genel tatmin düzeylerini düşürür ve bu durum, o örgütün imajını olumsuz yönde etkiler,
3. Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmesinin önüne bir engel oluşturur ve bu da örgütsel iletişim ile beslenen diğer örgütsel faaliyetleri tahrip olmasına yol açar,
4. Örgütsel sessizlik, örgütsel yenilikçilik, değişim ve gelişimi olumsuz yönde etkiler. Bu durum, örgütün yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesine engel olur ve dolayısıyla örgütün kar marjı da düşer,
5. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürür ve sağlıklı projelerin yürütülmeye çalışılmasına neden olur,
6. Örgütsel sessizlik, zamanla işgörenlerin kayıtsız olmalarına neden olur. Kayıtsız işgörenlerin olduğu bir örgütte ise nihai ürün ve hizmetlerdeki kalite düzeyi de düşük olmaktadır,

7. Örgütsel sessizlik, göz ardı edildiğinde, zaman geçtikçe örgüt içerisinde sürekli hale gelen bir döngü şeklini alır. Bu da, örgütün faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği devam olarak sağlayamamasına yol açar,

8. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütler, bulundukları çevreye ayak uydurmakta zorlanırlar ve çoğunlukla da çevrelerine uyum sağlayamazlar,

9. Örgütsel sessizlik, farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını engellediğinden, örgüt içerisindeki karar verme sürecine olumsuz bir biçimde etki ederek, örgüt için sağlıklı kararların alınmasına engel olur. Bu da, örgütün iyi yönetilememesini beraberinde getirir,

10. Örgütsel sessizlik, örgütsel süreçlerde meydana gelen hataların tespitini, bunların ortaya konulmasını ve düzeltilmesini zor bir hale getirir. Çünkü örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki geribildirim sisteminin etkinliğine zarar verir, bu da süreç etkinliğini olumsuz yönde etkiler,

11. Örgütsel sessizlik, örgütsel problemlerin yönetim kademelerine aktarılmasının önüne geçer ve böylece yönetim kademeleri, sanki bulundukları yerde herhangi bir problem yokmuş, işler yolundaymış şeklinde düşüncelere sahip olarak, örgütsel problemlerin örgüt içerisinde kronikleşmesine neden olabilirler,

12. Örgütsel sessizlik, örgütleri tembelliğe ve hantallığa zorlamaktadır. Küreselleşmenin sürekli ve acımasız rekabeti getirdiği bir ortamda böyle örgütlerin varlığını devam ettirmeleri ise zor, hatta imkânsızdır,

13. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel kararlara katılımlarının önüne bir set oluşturur. Bu durum, örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Çünkü örgütsel değişim için yenilikçi ve kaliteli ürünleri verimli bir biçimde üretme yönünde baskılar mevcuttur. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde bu baskılar, işgörenler üzerinde daha fazla stres yaratır ve işgörenlerin hem örgütleri, hem de değişim süreci ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmalarına yol açar. Sonuç olarak tüm bu olumsuzluklar, örgütsel bütünlüğe zarar verir.

2.7.2. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin kendi üzerlerinde de birçok etkiye sahiptir. Kayıtsız işgörenler, çoğu kez örgütsel sessizliği yoksayan ürünler üretirler. Bu işgörenler, makine fabrikalarındaki dişliler gibi hissetme eğilimi gösterirler ve “birlikte kazanma, birlikte devam etme şeklinde bir yaklaşım oluştururlar (Joinson, 1996: 1048). Bu yaklaşımda olan işgörenler bazen depresyon ve başka sağlık problemleri de oluştururlar. Bazen de bu işgörenler, işyerlerinde yaşadıkları sorunlarına bir çare olarak haplar ve alkol kullanırlar, fakat aslında bu, onların sorunlarını daha da kötüleştirir. Jim Clemmer’in “Masa’daki Geyik adlı kitabında, kitabın ana karakteri olan Pete, bu tür sağlık sorunlarını oluşturmaktadır (Clemmer, 2008).

İşgörenler üzerindeki böyle etkilere bir diğer örnek de, “ işgörenlerin sık sık psikolojik sorunlar yaşadıkları ve değişim olanağını görme sıkıntısına sahip oldukları yerlerde var olan örgütsel sessizliğin, işgörenlerin kişisel mutluluklarını etkilediğini, stres düzeylerini arttırdığını ve onların suçlu gibi hissetmelerine neden olduğunu” söyleyen araştırmacı Subrahmaniam Tangirala tarafından açıkça belirtilmiştir. Çoğu insan, örgütsel sessizliğin sadece örgüte zarar verdiğini zannederler, fakat gerçekçi olmak gerekirse örgütsel sessizlik, hem örgüte, hem de işgörenlere zarar vermektedir (Bagheri vd., 2012: 51).

Örgütsel sessizlik, oldukça yaygın ve huzursuzluk veren bir durumdur (Blatt, Christianson ve Rosenthal, 2006: 913). İşgörenler, örgüt içerisindeki hiyerarşik düzen tarafından kendilerine herhangi bir olumsuz bir tepki ya da tehdit gelmemesi amacıyla örgütsel konularla ilgili bilgilerini ve görüşlerini paylaşmak istemezler. Böylesi bir durum da, işgörenlerin güvenlerini, morallerini, örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve örgüt içerisinde tanımlanmış rolleriyle ilgili yetenek gelişimlerini olumsuz olarak etkilemektedir (Milliken vd., 2003: 1453-1454).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin üzerinde aşağılanmışlık hissi uyandırabilmektedir. Bununla birlikte işgörenler, yöneticilerine ya da meslektaşlarına karşı gücenebilir, hatta daha da ileri giderek, kin duygusu beslemeye başlayabilirler. Örgütsel sessizlik hali savunulmaya ve işgörenler arasında yaşanan çatışmalar görmezlikten gelindikçe, örgüt içerisindeki olumsuz duyguların gücü daha da artacaktır. Dolayısıyla işgörenler, tamamiyle kendilerini savunucu ve bencil bir karaktere bürüneceklerdir. Bu olumsuz

davranışlar açığa çıkmadığı ve çıkarılmadığı takdirde, örgütsel ilişkiler de bu durumdan zarar görebilecektir. Sessizliğin var olduğu bir yapı içerisinde yaratıcılık ve heyecan gibi duygular kesintiye uğrayarak, işgörenlerin performansları ve verimlilikleri bundan olumsuz bir biçimde etkilenecektir (Perlow ve Williams, 2003: 3-6).

İşgörenler, konuşmak isteseler bile bilerek ve isteyerek kendilerini savunmak amacıyla sessizliğe bürünebilirler. Fakat konuşmadıkları ya da konuşamadıkları için stresli ve sinirli bir ruh hali içerisine girebilirler. İşgörenlerin yaşadıkları bu çelişki, onlara rahatsızlık vererek, motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyecektir (Brinsfield, 2009: 62).

İşgörenlerin sahip oldukları bilgileri, kasten paylaşmamayı tercih etmeleri ve son derece önemli olan iletişimi içsel olarak bastırmaları, stres düzeylerini arttırarak, psikolojik sorunlar yaşamalarına yol açabilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel sorunlarla ilgili olarak ses çıkaramama ve düşüncelerini açık bir biçimde ifade edememe duygusu, kısaca örgütsel sessizlik hali, işgörenlerin tatmin, bağlılık ve motivasyon düzeylerinin düşmesine, kendilerine değer verilmediğine ve uyumsuz olduklarına inanmaları gibi olumsuz duygulara neden olabilmektedir. Moral, bağlılık ve motivasyon düzeylerindeki düşüşler ise zaman geçtikçe işgörenleri, örgütsel değişim gayretleriyle ilgilenme konusunda daha az eğilimli olmaya zorlayabilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38). Bunların yanı sıra söz konusu bu durum, işgörenlerin işlerinden ayrılmalarına (Morrison ve Milliken, 2000: 443) ve örgütsel faaliyetlere ilişkin gayretlerini azaltmalarına (Vakola ve Bouradas, 2005: 446) neden olabilmektedir.

İşgörenlerin örgüt içerisinde yaşanan önemli anlaşmazlıklarla ilgili olarak uzun bir sessizliklerini korumaları, bastırılmış duygularını güçlendirir ve bu da duydukları güvensizlik hissinin büyümesine neden olur. Büyüyen güvensizlik hissi de, daha fazla örgütsel sessizliğe ve dolayısıyla işgörenlerin kendilerini daha fazla korumaları yönünde sonuçları beraberinde getirmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 6).

İşgörenlerin örgüt performansını etkilediği, değişimin, yaratıcılığın ve gelişmenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir (Çakıcı, 2007: 118). İşgörenin, işini çok iyi yapmasına rağmen, işyerinde yaşadığı problemler, sıkıntılar ve aksaklıklar karşısında sessizleşmeyi tercih etmesi, tamamıyla bir performans sorunu olarak düşünülebilir. Performans kavramı, örgütsel gereksinimlerin karşılanmasıyla ilgili olduğundan,

sessizliğe bürünen işgörenler, bu gereksinimi karşılama konusunda yetersiz kalmaktadırlar (Murphy ve Cleveland, 1995: 87).

İşgörenlerin iyi bildiği ve iyi olduğu örgütsel konularda sessiz kalması, onlara acı duygusu verebilir ve acizlik hissine kapılmalarına sebep olabilir (Detert ve Edmondson, 2005: 5). Dolayısıyla işgörenler, görüşlerinin değersiz olduğuna ve seslerini çıkarsalar bile bunun sorunun çözülmesine hiçbir katkı yapmayacağına inandıklarından sessiz kalabilirler (Morrison ve Milliken, 2003: 1565).

Örgütsel sessizliğin sonuçlarıyla ilgili olarak yukarıda ele alınan olumsuz durumların aksine, farklı disiplinlerde sessizlik kavramına ilişkin olarak ortaya konulan olumlu durumlara da değinilebilir. İlgi çekici bir biçimde etik ve felsefe literatüründe sessizlik kavramı söz konusu olduğunda, sesin yokluğu üzerinde durulmaz. Felsefi ve etik bir çerçevede sessizlik kavramını değerlendiren Bok (1983), ticari sırlar, mesleki sırlar ve örgüt içi özel bilgiler vb. konularda sır saklama, yani ilgili bilginin bilinçli olarak açığa vurulmaması anlamında ele aldığı sessizliği, olumlu bir davranış biçimi olarak değerlendirmiştir. Nyberg (1993) ise sessizlik kavramı ile ilgili olarak, ses çıkarma ya da sessizlik konusunda, her zaman doğruları söylemenin gerçekçiliği yansıtmadığı kadar faydalı da olmadığını ve doğruların söylenmesinin her zaman arzu edilen bir davranış tarzı olmayacağını ifade etmiştir. İletişim literatüründe ise sessizlik kavramı, sosyal etkileşimin kritik bir unsuru olarak ele alınmakta ve söz konusu kavrama olumlu bir bakış açısıyla yaklaşılmaktadır. Scott'a (1993) göre sessizlik ve ses çıkarma, iletişimin iki önemli unsurudur ve her iki unsur olmaksızın, yani bir taraf ses çıkarırken, diğer tarafın dinlememesi durumunda etkili iletişim mümkün değildir. Turner vd. (1975) ise sessizlik ile ilgili olarak ele aldıkları dürüstlüğü, her zaman en iyi politika olmadığını ve yapılması gereken şeyin, günlük ilişkilerde uygun bilgileri tutma ya da saklama olduğunu ileri sürmüşlerdir. Van Dyne vd. ise sessizliğin, bireyler arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve yönetim üzerindeki aşırı bilgi yüklemesini azaltıp, işgörenlerin bilgisel gizliliklerini arttıracığına işaret etmişler ve bu şekildeki bir sessizlik halinin, örgüt için faydalı durumlar oluşturabileceğini belirtmişlerdir (Van Dyne vd., 2003: 1364-1365).

Farklı disiplinler, sessizlik kavramına farklı bakış açıları getirerek, bazı durumlarda örgüt içerisinde sessizliğin arzu edilebildiğini ileri sürmüşlerdir. Buna

rağmen yönetim ve örgüt literatüründe örgütsel sessizlik kavramı, olumsuz bir davranış tarzı olarak değerlendirilmiş (Morrison ve Milliken, 2000: 707) ve arzu edilmeyen örgütsel durumlara ilişkin değerlendirmelerini bilinçli olarak dile getirmeyen işgörenlerin kendilerine, başkalarına veya örgütlerine zararlı oldukları kabul edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 359).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel sessizlik kavramının, bireyler üzerinde meydana getirdiği sonuçlar maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir:

1. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır,
2. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgüt içerisinde bazı psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır,
3. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin, yöneticilerin olumsuz tepkiler görecekları korkusu ve endişesiyle örgütlerini iyileştirme yönünde sahip oldukları fikirlerini açıklamamalarına yol açar. Fikirlerini açıklayamayan işgörenler, bir süre sonra örgüt için hiçbir değer ifade etmiyormuş gibi bir inanca sahip olurlar,
4. Örgütsel sessizlik, örgüt için oldukça önemli işler yapabilecek olan yetenekli ve kabiliyetli işgörenleri sessizliğe zorlamak suretiyle hem bu işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine, hem de bu sayede örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde örgütlerin onlardan daha fazla faydalanmasına engel olmaktadır,
5. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin güvensizlik duygularını arttırır. Örgütüne güvenmeyen işgörenlerin örgüte ve işlerine olan saygıları azalmaktadır,
6. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin aşağılanmışlık duygularına sahip olmasını neden olabilir. Bu duygu, işgörenlerin hem yöneticilerine, hem de iş arkadaşlarına karşı olumsuz düşüncelere sahip olmalarına, hatta örgüte karşı kin ve nefret duyabilmelerine yol açabilir,
7. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlarının açığa çıkarılmasını engeller. Bu durum, örgüt içerisindeki karşılıklı ilişkilere zarar vererek, işgörenlerin performans ve verimlilik düzeylerinin düşmesine yol açabilir,

8. Örgütsel sessizlik nedeniyle fikirlerini açık bir biçimde dile getiremeyen işgörenler, oldukça sinirli ve stresli bir ruh haline sahip olabilirler. Bu ruh hali de, işgörenlerin moral ve motivasyon düzeylerinin azalmasına neden olabilir,

9. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde işgörenler, nasıl olsa fikirlerini dile getiremediklerinden, örgütsel faaliyetler ve nihai olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin olarak çok fazla gayret göstermezler,

10. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işe devamsızlık, işe gelmeme ve hatta işten ayrılma gibi olumsuz davranışları daha fazla sergilemelerine yol açabilir,

11. Örgütsel sessizlik nedeniyle kendi görüşlerine değer verilmediği şeklinde bir inanca sahip işgörenler, örgütsel yenilik, değişim ve gelişime karşı direnç gösterebilirler,

12. Örgütsel sessizlik nedeniyle fikirlerini açıkça dile getiremeyen işgörenler örgüt içerisinde demokratik ve eşitlikçi bir anlayışının, dolayısıyla örgütsel adaletin olmadığı şeklinde bir inanca sahip olabilirler,

13. İşgörenler, her zaman yaptıkları işler üzerindeki kontrolün kendilerinde olmasını arzu ederler. Çünkü onlara göre bu işi en iyi bilen kendileridir. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde ise işgörenler, kendi işleriyle ilgili konularda bile rahatlıkla konuşamadıklarından bu inançları zedelenabilir. Kontrol duygularının kendilerinde olmadığına inanan işgörenler, bıkkınlık ve huzursuzluk sonucunda tükenmişlik duygusu yaşayabilir, hatta sabotaj gibi örgüt için zararlı olabilecek davranışlar da gösterebilirler.

Örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili olarak yukarıda yapılan tanımlamalar ve açıklamalar dikkate alındığında işgörenlerin, örgüt içerisinde karşılaştıkları ya da karşılaşmaktan korktukları çeşitli sorunlar nedeniyle sessizlik davranışını sergiledikleri ve bu davranışı kendi menfaatleri doğrultusunda biliçli, kasıtlı ve amaçlı bir biçimde sergiledikleri görülmektedir. Sebebi ne olursa olsun, genel bir sonuç olarak örgütsel sessizlik, işgörenlerin, örgütleri için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla sonuçlanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE

ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

3.1. GÜVEN KAVRAMI

İnsanlar, topluluklar halinde yaşamlarını sürdürürler. Bu yaşam döngüsünde ise birlikteliğe ve birlikte hareket etmeye ihtiyaç duyarlar. Geçmişin tozlu sayfalarına şöyle bir bakıldığında, birlikte hareket eden toplumların ne kadar başarılı sonuçlar aldıkları görülebilir. İşte bu başarılı birlikteliklerin temelinde hep “güven” kavramı bulunmaktadır. Güvenin olmadığı birliktelik ve beraberliklerin sonu hep hüsrarla biter. Ancak temeline güvenin yerleştirilmesi durumunda birliktelik ve beraberlikler bir anlam taşımaya başlar ve böylece ulaşılmak istenen şeylere daha kolay erişebilme fırsatları elde edilebilir. Önemi bu derece büyük olan güven kavramı üzerine araştırmacılar pek çok tanımlamalar getirmişlerdir. Bu tanımlamalardan bazılarını ve güven kavramının önemine aşağıda yer verilmekle birlikte, öncelikle güven kavramının tarihsel gelişiminden de kısaca söz edilmiştir.

Güven kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihin her döneminde insanlar, ne zaman birlikte yaşamayı benimsemişler, bu zamandan itibaren güven ve güvensizlik kavramlarını da kullanmaya başlamışlardır. Güven, kelime olarak 13. yy.’la dayanmaktadır ve bu kavramın etimolojik kökleri ise, sadakat ve bağlılık ifade eden daha eski dönem deyimlerinden gelmektedir. M.Ö. 551 ve 479 yılları arasında yaşayan ünlü filozof Konfüçyüs, güvenin, tüm sosyal ilişkilerde dengenin sağlanması için bir ön koşul olduğunu ileri sürmüştür. Sosyal ve felsefi bilimlerin alanlarındaki birçok klasik dönem yazarı da, sosyal yaşamın bozulmasının önünde bir engel olarak güvenin ne kadar hayati bir öneminin olduğunu belirtmiştir (Çimen, 2007: 84).

Kelimelere dökülmesi zor olan, elle tutulamaz ve gözle görülemez soyut bir kavramı ifade eden “güven”, kısaca korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlanabilir. Literatürde güven kavramı üzerine gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında ise araştırmacıların bakış açılarına göre güven kavramının farklı özelliklerine odaklandıkları ve araştırma amaçları

doğrultusunda bu kavrama çeşitli tanımlar getirdikleri görülmektedir (Küskü, 2003: 140).

Rousseau vd.'ne göre güven, bir tarafın, karşı taraftan bireysel olarak fayda sağlayacağına ya da en azından herhangi bir istismara veya zarara uğratılmayacağına ilişkin olumlu beklentiler içerisinde olması şeklinde tanımlanırken (Rousseau, Sitkin ve Burt, 1998: 394), Giffin ve Williams'a göre ise güven, riskli bir ortamda bir kişinin, başka bir kişinin davranışına karşı duyduğu itimat olarak tanımlanmıştır (Lee, 2004: 3).

Solomon ve Flores (2001: 18) güven kavramını, kişinin vaatleri, taahhütleri, duyguları ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve devam ettirdiği bir şey olarak ifade etmiş ve güvenin, bir seçenek, bir seçim ve insan hayatının aktif bir parçası olduğunu ileri sürmüştür. Francis Fukuyama (1995: 21) ise güven kavramını, belirli kurallar çerçevesinde yaşayan, düzenli, dürüst ve işbirliği kurma yönünde davranışlar sergileyen bir toplum içerisindeki her birey tarafından ortak bir biçimde paylaşılan beklentiler olarak ifade etmiştir.

Jones ve George (1998: 531) güven kavramını, taraflar arasındaki ilişkilerde ortaya konulan hareketlerin birbirlerini olumsuz yönde etkilemeyeceği veya riskli bir duruma düşürmeyeceğine ilişkin inanç şeklinde ifade ederken, Mayer vd.'nin tanımına göre ise güven, bir kimsenin, belirli bir ilişki içerisine girdiği başka bir kimseyi gözlem ve kontrol altına almadan, bu kimsenin kendisi için anlamlı olan belli bir davranışı sergileyeceği beklentisi ile o kimsenin davranışlarının yol açabileceği risk ve zararlara açık ve savunmasız olma isteği olarak tanımlanmıştır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 712).

McAllister'a (1995: 25) göre güven, bir kimsenin, karşısındaki kimsenin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve buna göre eylemde bulunma yönündeki istekliliği iken, Heimovics'e (1984: 545) göre ise güven, bir kişinin, başka bir kişinin ya da grubun özverili veya yararlı olacağı konusundaki beklentisi olarak ifade edilmiştir. Güven kavramı ile ilgili önemli araştırmaları bulunan bir diğer araştırmacı olan Mishra (1996: 265) da güven kavramını, bir tarafın, diğer tarafa yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğu yönündeki inancına karşı savunmasız kalma isteği olarak tanımlamıştır.

Akademisyenler ve çeşitli araştırmacılar açısından bakıldığında güven kavramı ile ilgili ortak bir tanımın ortaya çıkarılamamasına şaşırılmamak gerekir. Çünkü söz konusu kavramın kullanılabilir bir kavramsal tanımlamasının yapılması konusunda geniş bir eksiklik mevcuttur. Bu durumun ise iki temel nedeni vardır. Bunlardan ilki, güven kavramının doğası ile ilişkili olduklarından birkaç başka kavramın, güven kavramı ile aynı anlamda kullanılmasıdır. Söz konusu kavramlar arasında işbirliği, emniyet ve öngörebilme gibi kavramlar yer almaktadır. İkinci neden ise, araştırmacıların kendi bakış açılarından yola çıkarak, güven kavramıyla ilgili birçok yaklaşım geliştirmiş olmalarıdır (Volery, 1998: 1).

Bazı araştırmacılar güven kavramını teorik olarak tamamlanmamış bir alan şeklinde değerlendirmekle birlikte, bazıları da güven kavramının öncülleri ve ardılları üzerine yoğunlaşmanın evrensel ve tek bir tanım oluşturmaktan daha önemli ve faydalı olacağını vurgulamışlardır (Hosmer, 1995: 380-381). Güven kavramı üzerine araştırmalarda bulunan bütün araştırmacılar, bu kavramın risk unsurunu barındırdığı konusunda hemfikirdirler. Risk ve karşılıklı bağımlılık, güvenin oluşması için gerekli olan faktörlerdir (Costa, 2003: 108). Luhmann'a göre güven, risk ile ilgilidir ve risk de kişinin kazanacağı faydadan daha fazla zararla karşılaşabileceği bir durumda yapacağı tercihtir. Kişinin karşılaştığı risk, mantıken kabul edilebilir seçim sınırları içerisinde ise, bu durumda karar verme sürecinde güven kavramı herhangi bir rol oynamayacaktır. Dolayısıyla güven kavramı, risk ve belirsizlik kavramları ile sıkı bir ilişki içerisinde (Meyerson, Weick ve Kramer, 1996: 178). Eğer alınan risk olumlu sonuç doğuruyorsa güvenen kişi diğer tarafa karşı olumlu bir algı geliştirir, olumsuz sonuç varsa taraflar arasında güven azalmasına ve böylelikle ilişkinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Polat, 2009: 41).

İnsanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurabilmenin temel faktörü iletişim olmakla birlikte, iletişimin temelinde de güven kavramı bulunmaktadır. Dolayısıyla güveni özenle beslemek gerekmektedir. Güven yaratmak, güveni kurumsallaştırmak ve güveni sürdürülebilir kılmak, örgütler için oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında güven, bilinçli tutarlılık kadar sürekli bir itina ve gayret göstermeyi zorunlu kılmaktadır (Solomon ve Flores, 2001: 29). Yapılan araştırmalarda, alınan yüksek maaşların işgörenleri tatmin etmeye yetmediği ve onları örgütlerine bağlayan başka değerlerin de olduğu tespit edilmiştir. İşgörenler için maddi değerlerden ziyade manevi değerler daha

önemlidir. İşte güven kavramı, bu manevi değerlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin işyerlerindeki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işgörelere çeşitli fırsatların sunulması durumunda, işgörelerin örgütlerine olan güvenleri artacaktır. İşgörelerin emeklerinin karşılığını almaları, sahip oldukları yetki ve yükümlölüklerinin açıkça belirtilmesi, terfi ve kariyer olanaklarının olması gibi etkenler, onların örgütlerine duydukları güven düzeylerini olumlu bir biçimde etkilemektedir (Smith, 1998: 6-9).

Yukarıdaki tanımlamalar ve açıklamalar doğrultusunda güven, güvenen ve güvenilen kişilerin bir arada oldukları zaman dilimi ve kazandıkları tecrübelerle dayalı olarak, söz konusu kişilerin belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranış sergilemeyeceği ve bununla birlikte güvenen kişinin bazı beklentilerini karşılayacağı doğrultusunda bir beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durum şeklinde tanımlanabilir (Arı, 2003: 20).

3.2. GÜVENİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER

Güven, kişilerin sergiledikleri davranışlar ve sözlü olarak verilen teminatlar ile bir yandan sürekli söz verip, bunları yerine getirmekle yani “güvenilir” olmakla, öte yandan da başka kişileri söz verip, bunları yerine getirmeye özendirmekle yani “güvenmekle” meydana gelen bir olaydır (Solomon ve Flores, 2001: 110). Güven, çeşitli davranış biçimlerinde kendini gösterebilmektedir. Bir kişinin, başka bir kişiye güvenmesinin ardında, o kişinin dürüst, iyi niyetli veya bunlar gibi pek çok faktör yatabilir (Nooteboom, 2003: 28). Bu faktörlerin neler olduğuna ilişkin olarak pek çok araştırmacı çeşitli faktörler ileri sürmüşler, ancak bu faktörlerin genellikle hep aynı faktörlerden ibaret olduğu görülmüştür. Bu tez çalışması kapsamında ise beş faktöre yer verilmiştir. Bunlar; güvenilirlik, dürüstlük, bağlılık, tutarlılık, ve açıklık faktörleridir. Güveni oluşturan bu beş temel faktör ile ilgili açıklamalar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

3.2.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, bireylerin ihtiyaç duydukları şeylerin olumlu bir biçimde karşılanacağı yönündeki inançlarını ortaya koyar ve bir anlamda iyimserliğin

öngörülebilirliğidir (Hoy ve Moran, 1999: 187). Kişilerin güvenilir olarak nitelendirilmelerinde başlıca rol oynayan unsurlar; yardımseverlik, bütünlük ve yeterlilik olarak belirtilmiştir (Mayer vd., 1995: 717). Bu kavramlar ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Yardımseverlik kavramı, güvenin en geniş yönünü temsil etmektedir (Hoy ve Moran, 1999: 187). Yardım, güvenilen tarafın, güvenen tarafa karşı olumlu yönelişi olarak tanımlanırken (Mayer vd., 1995: 719); yardımseverlik ise, bir kişinin iyi olduğuna, önemsenen bir şeyin güvenilen bir kişi tarafından muhafaza edileceğine veya herhangi bir zarar görmeyeceğine olan inanç şeklinde tanımlanmaktadır. Yardımseverlik kavramı, dürüstlük, başkalarının iyiliğini istemek gibi ahlaki özelliklere vurgu yapmaktadır. Bununla birlikte yardımsever olmak ve karşı tarafında da yardımsever davranmasını beklemek, güvenin ahlaki yönünü de ortaya koymaktadır (Hoy ve Moran, 1999: 187).

Bütünlük kavramı ile güven duyulacak kişi veya grubun doğruluk ve dürüstlüğü adına sahip olduğu üne atıfta bulunmaktadır (Six, 2004: 4). Bütünlük kavramı, verilen taahhütlerin ve sözlerin yerine getirilmesindeki uyum durumu olarak tanımlanabilir (Mayer vd., 1995: 719). Örgütsel güven çerçevesinde ise bütünlük kavramı, kabul edilmiş değerler ve kurallar olarak ifade edilmektedir (Six, 2004: 4).

Yeterlilik kavramı ise spesifik bir alanda etkili olabilmek için gerekli olan beceriler, uzmanlıklar ve özellikler şeklinde ifade edilmektedir (Six, 2003: 200). Kişinin sahip olduğu yeterlilik düzeyiyle ilgili olarak başka bir kişinin kendisine dürüst davranılacağına güvenmesi karmaşık bir durumu ortaya koymaktadır. Yaşlanmakta olan bir cerrah, sarhoşluk problemiyle uğraşan bir avukat, yaptığı işten bıkmış bir profesör vb. örnekler ciddi sorunlara neden olabilir. Bu kişilerin bize karşı dürüst olacaklarına güvenssek dahi, kaybettikleri ustalıkları ve muhakeme güçlerine ilişkin olarak bu insanların kendilerine karşı dürüst olacaklarına ise güvenemeyebiliriz (Solomon ve Flores, 2001: 108). Dolayısıyla yeterlik, beklendik ve yapılacak işin standartlarına göre davranma yeteneğidir. Bir öğrenci, öğretmeninin yardımsever olduğuna inanıyor ve öğrenme konusunda gayret gösteriyor olabilir ancak öğretmeni konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip değilse ya da bilgiyi uygun şekilde aktarmıyorsa öğrencinin öğretmenine olan güveni sınırlı olacaktır (Yücel ve Samancı, 2009: 117).

3.2.2. Dürüstlük

Doğruları dile getirmemek, insanların arkasından konuşmak gibi davranışlar, güven duygusunun oluşmasını engelleyen davranışlardır. Verilen sözleri yerine getirmek, sırları herkesle paylaşmamak, yalan söylememek, insanları kandırmamak gibi davranışlar ise bireylerin güvenilirliklerinin temel öğelerinin ilk sıralarında yer almaktadır. Dürüstlük kavramı, insanın karakter, tutarlılık ve doğruluğunu yansıtmaktadır. İnsanın ifadeleri ve davranışları arasındaki tutarlılık, dürüstlüğün bir işaretidir. Gerçekleri çarpıtmamak, başkalarını suçlamamak ve kendi davranışlarının sorumluluğunu kabul etmek, birer dürüstlük örneğidir (Hoy ve Moran, 1999: 188).

3.2.3. Bağlılık

Bağlılık kavramı, örgütü ve örgüt çalışanlarını koruma, destekleme ve diğerlerini cesaretlendirme olarak ifade edilmektedir. Bağlılık, üstü kapalı bir şekilde verilen sözdür (Hosmer, 1995: 385). Güvenilirliğin alt bir unsuru olarak bağlılık kavramı, özen gösterme, gayret sarf etme ve emin olma durumları ile ilgilidir. Bağlılığın temelinde, güvenilen bireyin, güvenen bireyin beklentilerini karşılamak için gayret sarf edeceği inancı yatmaktadır. Bireylerin tutarsız davranışlar sergilemeleri, bağlılık duygusunda eksikliğe neden olabilir. Dolayısıyla bağlılık duygusu ile ilgili herhangi bir eksikliğin dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir (Six, 2003: 201).

3.2.4. Tutarlılık

Tutarlılık, bireyin davranışlarının öngörülebilirliği ve herhangi bir durum ile karşılaşıldığında olay yerinde muhakeme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Butler, 1991: 650). Sözlerin ve davranışların birbiriyle tutarlı ve uyumlu olması güven oluşumunun temelidir (McGregor, 1967: 35). Sözler ve davranışlar arasındaki tutarsızlık ve uyumsuzluk ise güven duygusunun azalmasına yol açar. Örgütlerde yöneticilerin kendi aralarındaki güven ve bunun sonrasında gelişecek olan işgörenler arasındaki güven, tutarlı davranışlar ile oluşmaktadır ve aynı zamanda da iş ilişkilerindeki kararlar da, söz konusu bu davranışlardan etkilenmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 40).

3.2.5. Açıklık

Açıklık, düşüncelerin ve bilgilerin özgür bir biçimde başkalarıyla paylaşılabilmesidir (Butler, 1991: 650). Açıklık ve güven kavramları, birbirini tamamlayan kavramlardır. Açıklık, güveni beslediğinden, o olmazsa güveni de muhafaza etmek güç olur. Yapılan araştırmalar güvenin olmaması durumunda açıklığın da meydana gelmediğini ortaya koymaktadır (Polat, 2009: 20). Çünkü kişinin gerçek duygu ve düşüncelerini gizlemesi, hem kendine olan güveninin azalmasına, hem de çevresinin ona olan güveninin azalmasına yol açacaktır. Bu nedenle açıklık kavramı, duygu ve düşüncelerin olduğu gibi ortaya konulması şeklinde de ifade edilmektedir (Hosmer, 1995: 384).

3.3. GÜVENİN AŞAMALARI

Güven, birbirini takip eden dört aşamada oluşmaktadır. İlk aşama, “koşullu güven” aşamasıdır. Bu aşamada güvenmeye çalışma yönünde bir istek ya da bir eğilim olduğu görülmektedir. Fakat bu tür bir güvende şüphecilik unsuru ağır basmaktadır ve bu aşamada “eğer bunu yaparsan o zaman ne olacağını görürüz” ifadesi, bu aşamadaki güveni göstermektedir. İkinci aşama, “görerek güven” aşamasıdır. Bu aşama, yaşanmış olan tecrübelerle bağlı olarak gerçekleşmektedir ve “ne yaptığını kendi gözlerimle gördüğüm sürece...” ifadesi, bu aşamadaki güveni göstermektedir. Üçüncü aşama, “deneyerek güven” aşamasıdır. Bu aşama ise belirli durumlar altında belirli şeyleri yapma ya da benzer durumlar karşısında benzer tutum ve davranışları sergileme sonucunda ortaya çıkan güvendir. Dördüncü ve son aşama ise, “koşulsuz güven” aşaması olup, bu aşamada herhangi bir koşul olmaksızın bireylere karşı tamamen bir güvenme durumu söz konusudur (Barutçugil, 2002: 98-99).

3.4. GÜVEN TÜRLERİ

Güven, kişiler arası ilişkilerde çok sık kullanılan ve bu nedenle de herkes tarafından farklı algılanabilen bir kavramdır. Farklı zamanlarda ve yerlerde, farklı ilişkiler, farklı güven ayrımları meydana getirilebilir. Dolayısıyla söz konusu bu

farklılıklar, kişilerin güven kavramına birbirinden farklı anlamlar yükleyebilmelerine de zemin hazırlamaktadır (Lewicki, McAllister ve Bies, 1998: 439).

Her bireyin farklı şekillerde algılayabileceği güven kavramının sınıflandırılmasının temel amacı, güvenin gelişim aşamalarını tanımlanabilmesini ve bireylerarası ilişkilerin belli bir zaman periyodunda nasıl değişikliğe uğradığının anlaşılabilmesini mümkün kılmaktır (Lewicki ve Bunker, 1996: 115).

Literatürde güven ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda çeşitli güven sınıflandırmaları mevcuttur. Bu tez çalışması kapsamında güven sınıflandırmaları iki ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar, McAllister’ın Güven Sınıflandırması ve Shappiro, Sheppard ve Cheraskin’in Güven Sınıflandırması’dır. Aşağıda bu sınıflandırmalara ilişkin açıklamalara ve kısaca literatürde adı geçen bazı güven türlerine de yer verilmiştir.

3.4.1. McAllister’in Güven Sınıflandırması

McAllister’a göre güven kavramı, temelindeki rasyonellik ve duygusallık unsurları nedeniyle farklılaşan ve dolayısıyla da kişilerarası ilişkinin niteliğini ve sonuçlarını değiştirebilen “bilişsel güven” ve “duyuşsal güven” olmak üzere iki temel yapı olarak ele alınmıştır (McAllister, 1995: 25-26). Bu iki temel yapıyla ilgili bilgiler aşağıdadır.

3.4.1.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güven, bir bireyin güvenilirliği, doğruluğu, dürüstlüğü, bağlılığı, teknik yetkinliği ve sorumluluklarını yerine getirmesi konusunda, diğer bireylerin düşüncelerini ifade etmektedir. Bilişsel güven, kime hangi koşullar altında ve ne derecede güvenileceği söz konusudur. Güvenilirlik ölçütü oluşturmada “iyi nedenler” olarak ne kullanılacağına karar verilmektedir. Mevcut bilgi ve “iyi nedenler”, güven kararının temelini oluşturmaktadır (McAllister, 1995: 25-26). Güvenin bu türü, diğer kişilerin sorumluluklarını yerine getirme yeteneğinin değerlendirilmesini ifade etmektedir (Hopkins ve Weathington, 2006: 484).

Bilişsel güven, diğer kişiler ile ilgili inançları ve bazı bilgileri içermektedir. Yöneticilerin geçmişte güvenilir davranışlar sergileyen çalışanlarına, gelecekte de aynı şekilde davranacaklarını öngörmeleri dolayısıyla güvenmeleri buna örnek olarak verilebilir (Lamsa ve Puctait, 2006: 132). Bilişsel güven, bir bireyin güvenilirliği, dürüstlüğü ve bağlılığı ile ilgili olarak diğer kişilerin inançlarını ifade etmektedir. Güven ilişkilerinin var olması ve gelişmesi, genellikle güvenilirlik ve bağlılık beklentilerinin birlikte olmasını zorunlu kılmaktadır (McAllister, 1995: 26).

Örgütlerde güven ilişkisinin kurulabilmesi, için üç kriter oldukça önemlidir. İlk kriter, “performans” kriteridir. Örgütlerde işgörenler arasındaki ilişkiler zaman geçtikçe gelişme gösterdiğinden dolayı güven için öncelikle işgörenlerin geçmişte kendine verilen görevleri nasıl yaptıklarına bakılmak suretiyle performans düzeyleri değerlendirilir. İkinci kriter ise, “sosyal benzerlik” kriteridir. Kişilerarası sosyal benzerlikler, güvenin gelişimini etkileyebilmektedir. Bir grup içerisinde etnik köken vb. gibi aynı özelliklere sahip olan kişiler, çalışma ilişkilerinde güven elde etme ve güven ortamı oluşturmada, temel özellikleri yönünden o gruba benzemeyen kişilere oranla daha avantajlı bir durumda olabilir. Üçünü ve son kriter de, “biçimsel rolün belirlenmesi” kriteridir. Örgütlerde biçimsel rollerin belirlenmesi güven kavramını beslemektedir. Roller, icra edilen mesleğin niteliklerini ortaya koymaktadır. Bu anlamda eğitim veren her örgüt, güveni destekler ve icra edilen meslekte ilerleme ise zamanla kazanılabilir (McAllister, 1995: 28).

3.4.1.2. Duyuşsal Güven

Duyuşsal güven, bireylere gösterilen ilgi ve özen sonucunda gelişen duygusal bağın ortaya koyduğu güçlü ve özel bir ilişkiyi ifade etmektedir (McAllister, 1995: 33). Duyuşsal güvende bireyler arasında duygusal bağların oluşması oldukça önemlidir. Bu güven türünde güven, iki taraf arasında karşılıklı ilgi ve özen unsurlarıyla gelişmektedir (Hopkins ve Weathington, 2006: 484). Birey, güven ilişkilerine duygusal olarak yatırım yapmak ve diğer bireylerin iyiliği için gerçek ilgi ve özenini ortaya koymak suretiyle, bu gibi ilişkilerin içsel yetkinlik olduğuna ve bu duyarlı davranışının da bir karşılığı olacağına inanmaktadır (McAllister, 1995: 26).

Bireylerarasında oluşan ve oluşması gereken güven kavramının bireylerin duygusal bağlarıyla da ilişkili olduğu bir gerçektir. Güven ilişkilerinde bireyler, duygusal yatırımlar yaparlar ve birlikte çalıştıkları diğer bireylerin rahatlığı ve huzuru için özen gösterirler. Bu tür ilişkilerde gösterilen özenin ve hassasiyetin içtenliğine inanan bireyler, mutlaka bunun karşılığını alırlar (McKnight ve Chervany, 1996: 12-15). Kişinin, birlikte iş yaptığı kişilerle olumlu ilişkiler içinde olması ve onlardan korkup çekinmemesi gerekir. Bu nedenle duyuşsal güven, işgörenlerin birbirleri hakkındaki olumlu düşüncelerini içermektedir. Eğer düşünceler olumlu olursa, olumlu davranışları ve tutumları da beraberinde getirir. Duyuşsal güven türünde karşı tarafın istek ve arzuları üzerine empati yapılmaktadır. Karşılıklı anlayış ve karşılıklı güven duygularıyla iş yapan bireyler arasındaki olumlu davranışlar, örgütlerin geleceği bakımından da oldukça önemlidir (Perry ve Mankin, 2007: 165-168).

Bir örgütte duyuşsal güveni meydana getirmek isteyen yöneticiler, çalışanlar arasındaki geçmiş etkileşimlere, sosyal benzerliklerin boyutuna ve örgütün yapısına ilişkin fikirler üzerine odaklanmalıdır. İş ilişkilerinin genellikle kişisel olması ve zamanla oluşması nedeniyle bireylerarası etkileşim çok önemlidir. Bireyler, diğerlerinin geçmişteki tutumları, adil davranışları ve gösterdikleri bağlılıklar ile ilgili olarak onlar hakkında belirli bir düşünceye sahip olurlar (McAllister, 1995: 27).

Duyuşsal güven, bireylerarası karşılıklı sorumluluk, ilgi ya da duygusal bağlara dayanırken, bilişsel güven ise, diğerinin güvenilirliğiyle ilgili yeteneklere ve inançlara dayanmaktadır (Cook ve Wall, 1980: 40). Duyuşsal güven, emniyette olma duygusu ve bireylerarasındaki ilişkilerde algılanan güçlü bağlar sonucunda meydana gelmektedir. Bu güven türü için itibar ile ilgili durumlar önemli olmakla birlikte, bilişsel güvene göre kişisel tecrübeler daha çok ön planda tutulmaktadır. Duygusal bağlar derinleştikçe, karşıdaki bireyin bilgisine olan güven de pekişmektedir. Bu duygu, güven odaklı ilişkileri şeffaflaştırmaktadır. Bu nedenle duyuşsal güven meydana geldiğinde bireylerarası ilişkilerdeki risk durumu da azalmaktadır (Johnson ve Grayson, 2005: 501).

Lewis ve Weingert'e (1985: 972). göre bilişsel güven, duyuşsal güvenden kaldırılırsa bu durumda "kör inanç" ortaya çıkmaktadır. Tersine duyuşsal güven, bilişsel güvenden kaldırılırsa bu durumda ise "risk taşıma" ortaya çıkmaktadır. Söz konusu bu

güven türlerinin birbirinden farklı olduğu kabul edilse bile, kişilerarası güven ilişkilerini doğrulamak amacıyla her iki güven türünün birlikte ele alınarak incelenmesi gerekmektedir. İnsan ilişkilerinde farklı düzeylerde ortaya çıkan bilişsel ve duyuşsal güveni çözümlemeyi kolay hale getirmek için Webber ve Klimoski (2004: 1000). “Bilişsel ve Duyuşsal Güven Diyagramı” adını verdikleri bir model geliştirmiştir. Bu modelde, düşük bilişsel güven ile düşük duyuşsal güvenin “kuşkuculuğa”; düşük bilişsel güven ile yüksek duyuşsal güvenin “kör inanca”; yüksek bilişsel güven ile düşük duyuşsal güvenin “hesaplanmış riske” ve son olarak da yüksek bilişsel güven ile yüksek duyuşsal güvenin “bağlılığa” neden olacağı gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Bilişsel ve Duyuşsal Güven Diyagramı

	Düşük duyuşsal güven	Yüksek duyuşsal güven
Düşük bilişsel güven	“Kuşkuculuk”	“Kör İnanç”
Yüksek bilişsel güven	“Hesaplanmış Güven”	“Bağlılık”

Kaynak: Ülker, 2008: 196

3.4.2. Shappiro, Sheppard ve Cheraskin’in Güven Sınıflandırması

Shappiro, Sheppard ve Cheraskin (1992) güven kavramını, “hesaba dayalı güven”, “bilgiye dayalı güven” ve “özdeşleşmeye dayalı güven” olmak üzere üç grupta sınıflandırma yoluna gitmiştir. Onlara göre bir güven aşamasının ilerlemesi, bir önceki güven aşamasının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yalnız bu sınıflandırma kapsamında şöyle bir varsayım söz konusudur. O da, güvenin sözü edilen bu üç aşamayla açıklanmasında karşılıklı olarak her iki tarafın da geçmişleri dikkate alınmaz ve yeni bir ilişkiye başlandığı kabul edilir. Bu sınıflandırmada güvene taraf olanların geleceğe dönük belirsizlikleri mevcuttur (Lewicki ve Bunker, 1996: 118).

3.4.2.1. Hesaba Dayalı Güven

Bu güven türü, güvenin en zayıf halini ifade etmektedir. Kavramın adından da belli olduğu üzere güveni, yalnızca fayda-maliyet analizine dayalı olduğu zaman değeli bir strateji olarak dikkate almaktadır. Güvenilecek bireye karşı derin bir kuşku hali söz konusudur, ancak güvenmenin, güvenmemekten daha iyi bir taktik olduğu kabul edilir (Dietz, 2004: 6). Güvenin bu şekli, karşı tarafın güven ilişkisine zararı dokunacak bir

davranış sergilemesi halinde elde edeceği faydaların ve zararların incelenmesi sonucunda güvenme ya da güvenmeme düzeyinin hesaplanmasını öngörmektedir. Hesaba dayalı güven türündeki olumlu algılamalar, karşı tarafın niyetine ya da konusuna ilişkin yeterliliği ile ilgili elde edilen güvenilir bilgiye dayanmaktadır (Kamer, 2001: 39-40).

Hesaba dayalı güvende kime, neye, hangi şartlar altında ve niçin güvenileceğine ilişkin mantıklı bir seçim söz konusudur. Bu tür bir güvende güven ilişkisinin tarafları birbirlerinin güvenilirliklerini, geçmişte birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiler ve rollerle ilişkili görevlerini nasıl gerçekleştirdiklerine bakarak değerlendirirler (McAllister, 1995: 28). Hesaba dayalı güven, sağlam bir temele dayandırılmış bir davranışın tutarlılığını esas almaktadır. Güven düzeyi başından sonuna kadar aynı derecede sürdürülmüş olup, güvenin ortadan kaybolması halinde ise cayma durumu söz konusu olabilir. Bu güven türü aynı zamanda bir kişinin karşısındaki kişiyle ilgili beklentilerini, güvenen ile güvenilen kişinin her ikisinin de davranışlarının güvenilir taraflarının fayda ve zararlarını tartmaya dayalı hesaplamaları içermektedir (Vos ve Wielers, 2003: 76).

Mantıklı olan bir kişinin yaptığı hesaba göre savunulan şudur: Eğer karşılıklı güvende kazanç, güveni kötü kullanarak yıkılan güvenden daha fazla ise, bu durumda karşı tarafa güvenmektedir (Vos ve Wielers, 2003: 78). Hesaba dayalı güven, güvenen bireyin, güvenilen bireyin davranışlarının faydalı olacağını algılaması sonucu meydana gelmektedir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 605). Hesaba dayalı güvende, güvenen ile güvenilen birey arasındaki risk alma istekliliği, güven ilişkini şekle sokar. Güven ilişkisi, mantıklı ve en fazla faydayı içeren hesaplamaları kapsamaktadır. Hesaba dayalı güven türündeki diğer önemli bir nokta da, mantıklı olan bireyin sosyal bağlamda ekonomik hareketin içerilmişliğinden etkilenmesidir (Granovetter, 1985: 482). Bu nedenle güvenilen bireyin vereceği karşılık sosyal normların etkisi altında kalabilir ve bununla birlikte de sosyal normlar, bireyin vereceği karşılığın öngörülebilirliğini ve hesabını güçleştirebilir (Uzbilek, 2006: 13).

3.4.2.2. Bilgiye Dayalı Güven

Bilgiye dayalı güven, güvenilen bireyin davranışlarının öngörülebilirliği temeline dayanmaktadır. Güvenin bu şekliiden önemli olan şey, bireyin davranışlarını önceden sezinleyebilmek amacıyla bireyin yeterliliğinin iyi bilinmesidir. Bireyin özelliklerini bilme, o birey hakkında tahmin yapabilme ve sonuç olarak bu bireye güvenme veya güvenmeme seçimini yapmaya dayanmaktadır. Bilgiye dayalı güven, bir kişiyle ilgili olarak var olan bir kuşku halinin ortadan kalkması ve bunun yerini güvenilir bilgiye dayalı olumlu beklentilerin alması durumunda oluşan güven türüdür. Gerçek güven işte bu noktada başlamaktadır. Beklentiler, deneyimler aracılığıyla doğrulandığı takdirde ise güven daha güçlü bir biçimde oluşmaktadır (Dietz, 2004: 6).

Bilgiye dayalı güvende düzenli iletişim, anahtar süreçtir. Düzenli iletişim diğer kişi ile doğru ilişkiler kurmayı, istenilen bilgilerin elde edilmesini ve değiştirilmesini, problemlerin ve çatışmaların çözülmesi için bazı yaklaşımlar geliştirilmesini sağlar (Uzbilek, 2006: 13). Bilgiye dayalı güvenin bir diğer özelliği de, muhtemel bir taraf ile ilgili daha fazla bilgi elde etmek amacıyla karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi doğrultusunda bir davranışın meydana getirilmesidir. Bu ise mülakatlar yapmakla, karşı tarafın sosyal durumlardaki rolünü seyretnmekle, çeşitli duygusal durumlarda karşı tarafı denemekle ve başkalarının bu davranışı nasıl yorumladıklarını öğrenmekle sağlanabilir. Bilgiye dayalı güven, güven ilişkisindeki tarafların birlikte iyi bir biçimde çalışıp çalışmayacaklarını tespit etmek için yeterli bilgiyi toplamalarına olanak sunmaktadır (Balay, 2000: 16).

3.4.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güven türü, güven kavramının en üst düzeyini temsil etmektedir. Güven ilişkisinin tarafları arasında birbirini tanımaya dayalı güvenin gelişmesinin ardından, grup içerisindeki kişiler arasında duygusal bir bağ meydana geldiği sırada bu tarz bir güven oluşmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven, grup üyelerinin istek ve niyetleri arasında herhangi bir fark gözetmeme ilkesinden beslenmektedir. Karşı taraf ile empati kurma, konuşma veya açık ifadelere ihtiyaç duymaksızın karşılıklı değerleri anlama ve bunlara saygı gösterme gibi durumlar özdeşleşmeye dayalı güven şekli için önemli unsurlardır. Bir tarafın, diğer tarafı kendi

kontrolü altına almaya çalışması, bu tarz bir güven şekli için söz konusu bile değildir (Robins ve DeCenzo, 2001: 367-368).

Belirginleşen ve bir bağlılık duygusuna dönüşen grup kimliği, büyük çaplı bir işbirliğine dayamaktadır. İşbirliği çerçevesinde yardımlaşma veya dayanışma anlayışı belirgin bir biçimde yerini, bir arada eylemde bulunma felsefesine bırakmıştır ve bu durum ancak “özdeşleşme” ile açıklanabilir. Özdeşleşmeyi dayalı güvende kolektif bir kimlik geliştirme, ortak amaç ve değerlere bağlılık söz konusudur. Özdeşleşme, “başkası gibi hissetme”, “başkası gibi düşünme” ve “başkası gibi tepki verme” ile sağlanabilir. Çok uzun bir süredir birlikte çalışan, ortak deneyimler yaşayan ve hem iş hayatında, hem de sosyal hayat içerisinde bir arada vakit geçiren iş arkadaşları arasında bu tür bir güvenin ortaya çıkması beklenir. Bu durum belirli bir bağlılık duygusunu oluşturmak için gösterilen uzun vadeli çabaya ve sabır gerektiren bir bekleyişe dayanmakla birlikte, mantıklı düşünen yöneticilerin nihai hedefi olarak karşımıza çıkmaktadır. Grup üyeleri birbirlerine güvendikçe, diğerinin yokluğunda onun istek ve önceliklerini bildiğinden, onun yerine karar verebilirler. Bu durum da, o grubun etkinliğini önemli ölçüde arttırmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996: 119).

Yukarıda bahsi geçen güven türlerine ek olarak, literatürde güven üzerine yapılan çalışmalarda güven kavramının “kişisel güven” ve “kişisel olmayan güven” olarak iki farklı ayrıma tabi tutulduğu da görülmektedir. Kişisel güven, günlük hayatta iki kişi arasında meydana gelen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven şekli olarak tanımlanırken; kişisel olmayan güven ise, özellikle örgütsel ilişkiler temelinde oluşan güven şekli olarak tanımlanmaktadır (Bachman, 2003: 63). Bu güven türlerinin yanı sıra literatürde güven kavramı, aşağıdaki belirtildiği üzere farklı düzeylerde de ele alınmıştır (Lane, 1998: 14-17):

* “Mikro Düzeyde Güven”, kişiler ve örgütler arasında oluşan güven şeklidir ve bu güven şekli, tanımaya, geçmişte yaşanan etkileşime veya aynı sosyal gruba üye olmaya dayanmaktadır.

* “Sisteme Dayalı Güven”, kişisel olmayan bir güven türüdür ve bu güven türü, kültürel sistemlerin, otoritenin, anayasa gibi yasal düzenlemelerin meşruluğuna dayanmaktadır (Alesina ve Ferrara, 2000: 3).

* “Kuruma Dayalı Güven”, güven olayını garanti altına alan yasal düzenlemelere, biçimsel ve toplumsal yapılara dayanmaktadır. Sisteme dayalı güven ile farkı ise, sisteme dayalı güven türü, soyut bir sistemde var olan eminliği ifade ederken; kuruma dayalı güvende, güvenin kaynağı kurumlardır (Bachmann, 2003: 65).

* “Sürece Dayalı Güven”, zaman içerisinde gelişen tecrübelerle, başka bir ifadeyle bireylerin birbirlerini tanımayı öğrenmeleri için sürekli olarak tekrarlanan etkileşimlere dayanmaktadır (Rademakers, 2000: 140).

* “Özelliklere Dayalı Güven”, yaş ve cinsiyet gibi kişisel özelliklere veya belirli bir sosyal sisteme veyahut da etnik bir topluma ait olmanın sonucunda oluşan bir güven türüdür (Sydow, 1998: 43).

3.5. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Araştırmacılar, güvenin yapısı ve etkileri ile ilgili pek çok incelemeler gerçekleştirmişler, fakat örgütsel güven kavramının açık ve net bir tanımını yapamamışlardır. Mayer vd. (1995), işgörenlerin, ancak olumlu beklentiler içerisinde oldukları zaman, karşılındakine güveneceklerini ve bu beklentilerinin karşılanmama riskini de gönüllü olarak üstleneceklerini belirtmiştir. Bununla birlikte işgörenler bu beklentilerini yerine getirmeleri konusunda karşı tarafı zorlayamaz ve kontrol altına da alamazlar (Whitener, 1997: 391).

Örgütsel güven, bir bireyin çalıştığı örgüt tarafından kendisine sunulan imkanlara yönelik algıları, o örgütün liderinin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözleri yerine getireceğine olan inancı (Mishra ve Morrissey, 1990: 446), diğer bir deyişle yönetime duyulan inanç ve bu inancın olumlu beklenti yaratacağına yönelik bir durum (Fard, Gatari ve Hasari, 2010: 381) şeklinde ifade edilmektedir.

Matthai’ye (1989) göre örgütsel güven, işgörenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşılaştıkları zaman, örgütün sözlerinin ve davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançları olarak tanımlanırken (Demircan ve Ceylan, 2003: 142); Taylor (1989: 85) ise örgütsel güveni, örgüt çalışanlarının iyiliği için karşılıklı olarak birbirlerine saygı ve nezaket gösterme esasına uygun davranışların sergilenmesi sonucunda gerçekleşen bir olgu şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel güven,

işgörenlerin örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık isteğiyle bağlanmaları, örgütlerinin amaç ve değerlerini benimsemeleri olarak da tanımlanmaktadır (Demirel, 2008: 181). Bu tanıma benzer şekilde Greenberg (2009) örgütsel güven kavramını, işgörenlerin örgütleriyle duygusal yönden bağlılık kurmaları ve örgütlerinin amaç ve değerlerini paylaşmak suretiyle, örgütlerinde devamlı olarak çalışmayı arzu etmeleri olarak ifade etmiştir (Perry ve Mankin, 2007: 167). Son olarak Mishra'ya (1996: 445) göre de, örgütsel güven; bireyin, örgütün ilişkilerinde, etkileşiminde, kültür yapısında ve iletişimde örgütün açık, dürüst, ilgili ve inanılır olması isteğidir.

Güven kavramı, örgüt içerisinde kendiliğinden ortaya çıkmamakta, bireysel ve kolektif öğrenme sonucunda oluşmaktadır. Güven, sürece katılan aktörler arasındaki doğrudan etkileşimin bir sonucu olmakla birlikte, güven ilişkisine taraf olanların karşılıklı beklentilerinin yerine getirilip getirilmediğinin belirlenmesi ihtiyacı, bu kavramın ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Lazarcic, 2003: 147). Güven, gerek örgüt içerisinde, gerekse de örgütler arasında kurulan ilişkilerde bulunan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt için güven, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan güvenin düzeyini ortaya koyarken; örgüt dışı güven ise, örgütün müşterilerine, tedarikçilerine ya da ortaklarına ilişkin güvenin düzeyini ortaya koymaktadır (Huff ve Kelly, 2002: 97). Güven, örgütsel yapıların özelliklerini etkileyen oldukça önemli bir bağlayıcı değerdir. Örgüt çalışanları arasındaki güven düzeyinin yüksek olması, merkezileşmenin azalması sonucunu doğurmakta ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde süreç verimliliğinin otomatik olarak kontrol altına alınmasını mümkün kılan doğal bir içselleştirilmiş kontrol mekanizmasıdır. Yukarıda bahsedilenin aksine güven duygusunun oluşmadığı örgütsel yapılarda ise merkezileşme artmakta ve otoriter bir denetim mekanizması ortaya çıkarak, katı bir dışsal denetim devreye girmektedir (Sargut, 2003: 101-102).

Güven, bir örgüt içerisindeki tüm ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990: 446). Örgütlerde güvene dayalı ilişkileri farklı çeşitleri mevcuttur. Başarılı bir örgüt, yatay, dikey ve dışsal güven temeli üzerine bina edilmiştir. Burada yatay güven, iş arkadaşları ve eşit mevkide olan kişiler arasındaki güven ilişkilerini; dikey ilişki, ast ve üst arasındaki güven ilişkilerini ve dışsal güven ise, örgüt ile müşterileri ya da tedarikçileri arasındaki güven ilişkilerini temsil etmektedir (Baird ve St-Amand, 1995: 2).

Örgütler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve bunu sürdürebilmek amacıyla yeni örgütsel bağlar, stratejik birleşmeler, ortaklıklar ve ortak girişimler gibi yeni örgütsel yapılar meydana getirmeye başlamışlardır. Söz konusu bu yeni örgütsel yapılar, örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapıdan, şebeke ve birleşme yapılarına doğru hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır. Küreselleşen dünyada kendini yenilemek durumunda olan örgütsel yapılar, örgütleri değişim olgusuna karşı daha hassas ve uyumlu bir duruma getirerek, girişimcilik faaliyetlerini kolaylaştırmış ve örgüt içerisindeki departmanlar ve fonksiyonlar arasındaki iletişim ve problem çözme etkinliğini de arttırmıştır. Böyle bir durumda kişiler ve gruplar arasında oluşacak olan örgütsel güven, hem örgütün uzun süreli karlılığının, hem de örgüt çalışanlarının refahının sağlanması için oldukça önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır (Cook ve Wall, 1980: 41-42).

Güven, yapıcı insan ilişkilerindeki en temel öğedir. Bireylerarası ve grup içi davranışları üzerinde güven kadar etkisi olan başka bir faktörün olmadığı belirtilmektedir (Golembievski ve McConkie, 1975: 74-76). İşgörenlerin yöneticilerine olan güvenleri arttıkça, onların vermiş olduğu kararları daha kolay kabullendikleri veya bu kararlara daha kolay uydukları belirtilmektedir (Anderson, 2005: 394-395). İşgörenlerin verilen kararları kolayca kabullenip, bunlara uyum göstermeleri de örgütsel etkinliği beraberinde getirecektir. Örgütsel etkinlik ise, büyük ölçüde örgüt üyelerinin birbirlerine olan güvenlerine bağlıdır. Çünkü örgütsel güven, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını ve örgütün performansını arttıran önemli bir etkidir. Dolayısıyla örgütsel faaliyetlerin etkinliğinin sağlanması için hem işgörenlerin kendi aralarındaki, hem işgörenler ile liderleri veya yöneticileri arasındaki, hem de işgörenler ile örgütleri arasındaki güven düzeyleri oldukça önemlidir (Rotter, 1967: 651).

Örgütsel güven ile ilgili yukarıda yapılan tanımlamalara bakıldığında ortak noktanın dürüstlük, doğruluk ve inanılabilirlik gibi temel konulardaki inanç düzeyi ile ilgili olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle güven kavramının oluşabilmesinin temel şartı, dürüstlük, doğruluk ve inanılabilirlik unsurlarının var olduğuna inanılmasıdır. Zaten bu sayılan unsurlar, her insanda ve her toplulukta dolayısıyla sosyal hayatta bulunması istenen ve arzu edilen temel erdemler arasında yer almaktadır. Bu erdemlerin bir arada bulunduğu insanların meydana getirdiği topluluklar ve bu toplulukların içerisinde bulunduğu sosyal hayat da yine söz konusu bu erdemler tarafından karakterize

edilecektir. Örgütler de insanların oluşturduğu birer sosyal sistem oldukları için bir örgütte dürüstlük, doğruluk ve inanılabilirlik gibi erdemlerin var olduğu yönündeki inanç düzeyinin yüksek olması örgütsel güveni arttıracak, tersi durumda ise örgütsel güven düzeyi azalacaktır.

3.6. ÖRGÜTSEL GÜVENİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER

Örgütsel güven, farklı koşullar altında farklı düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Bunun nedeni ise örgütsel güveni oluşturan temel faktörlerdeki değişimlerdir. Söz konusu temel faktörlerin neler olduğu üzerine çeşitli araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda birçok görüş ileri sürülmüştür. Bunlardan bazıları ise aşağıda sunulmuştur:

Marshall'a (2000: 6) göre örgütsel güven oluşumunun sağlanabilmesi için,

- * Örgütün vizyon ve hedefleri tespit edilmelidir,

- * İnsanların birbirlerinden neleri bekledikleri açık bir biçimde belirlenmeli ve yazıyla belirtmek suretiyle bu beklentilerin herkes tarafından bilinmesi sağlanmalı,

- * Örgüt içerisindeki çalışma ortamlarının nasıl olması gerektiğiyle ilgili olarak hemfikir olunmalı,

- * Örgüt içi iletişim süreci iyileştirilmeli ve bilgi akışı da hızlandırılmalıdır.

Gilbert ve Tang'a (1998: 27) göre örgütsel güven oluşumunun sağlanabilmesi için,

- * Etkin ve kolayca uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin olduğu örgütsel bir ortam hazırlanmalı,

- * Örgüt içerisinde etkin bir yetki devri mekanizması kurulmak suretiyle, işgörenlerin yetiştirilmesi ve gelişmelerine imkân sunulması ve

- * Etik değerlere önem verilmelidir.

Handy'e göre güvene dayalı bir örgüt oluşturmak için aşağıdaki yedi ilkeye dikkat edilmelidir (Handy, 1998: 204-211):

* Güven, kör değildir: İnsanlar birbirini yeterince tanımaz ise, hem birbirlerine, hem de örgütlerine güven duygusu hissetmezler. İşgörenlerin örgütlerine güvenebilmeleri için tümünün aynı hedefi gerçekleştirmek üzere çalıştıklarını hissetmeleri gerekir. Dolayısıyla işgörenlerin birbirini daha iyi tanıyabilecekleri örgütsel ortamlar hazırlanmalı ve örgüt yöneticilerinin, işgörenlerine sahip çıktıklarını onlara hissettirmeleri gerekir,

* Güven, sınır gerektirir: İnsanların yaşamlarının tümünde ne yaptıklarını bilemeyeceğimizden, onlara tanıdığımız kadar güvenebiliriz. Yani insanların sadece bilinen alanlarına güven duyulabilir,

* Güven, sürekli öğrenmeyi gerektirir: İnsanların kendi içlerinde arayışa girmeleri, sürekli öğrenme isteklerinin olması ve öğrenmeyi hayatlarının bir parçası haline getirmeleri, çevrelerindeki diğer insanların onlara güvenebilmelerini mümkün kılar,

* Güven, katıdır: Güvenin bir kez kırılmasının ardından, eski haline gelmesini beklemek doğru olmaz,

* Güven, bağlantılı olmayı gerektirir. Örgüt içerisinde güvenilir bir ortam oluşturmanın yolu, kendi kendine yeterli olan ve aynı hedefler ve amaçları gerçekleştirmek üzere çalışan birimler oluşturmaktan geçmektedir,

* Güven, teması gerektirir: Örgüt üyelerinin birbiriyle etkileşim içerisinde olmaları güveni artırır. Dolayısıyla işgörenler arasında iletişim kurabilecekleri ortamlar hazırlanarak, iletişim kanallarının açık olması sağlanmalıdır,

* Güvenin kazanılmış olması gerekir: Örgütün, bütün çalışanlarına, bu örgütün güvenilir olduğunu ispat etmesi gerekir. Bunu sağlamak için de örgütün, çalışanlarına verdiği sözleri tutması zorunludur.

Son olarak Urquhart'a (2004: 19) göre ise örgütsel güven oluşumunun sağlanabilmesi ve geliştirilebilmesi için örgüt içerisinde işle ilgili olan herkesin sorumlu olduğu bir anlayışın hâkim olması gerekmektedir. Zira örgütlerin bu noktada yapması gereken, örgütsel güvenin etkin bir biçimde oluşturulabilmesi için söz konusu tüm önerileri dikkatle inceleyerek, bunların sağlanması yönünde gerekli uygulamaları gerçekleştirmeleridir. Bu önerileri hayata geçiren örgütlerde hem örgütsel güven

ortamına kavuşulmuş olunacak, hem de bu durum beraberinde örgütsel amaçların daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesine zemin hazırlayacaktır.

3.7. ÖRGÜTSEL GÜVENİN BOYUTLARI

Literatürde örgütsel güven ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, örgütsel güvenin; “işgörenlerarası güven”, “yöneticiye güven” ve “örgüte güven” olmak üzere üç alt boyutu ile karşılaşılmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 242). Bu boyutlara ilişkin detaylı açıklamalar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

3.4.1. İşgörenlerarası Güven

Güven, örgüt içerisinde kendiliğinden oluşan bir kavram değil, ancak bireysel ve birlikte öğrenme sonucunda oluşan bir kavramdır. Güven kavramı, bu süreçte katılan bireyler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak meydana gelir ve karşılıklı beklentilerin yerine getirilip getirilmediğinin de bir göstergesidir (Lazaric ve Lorenz, 1998: 2-3).

Bir kimseye güvenilebilmesi için, bu kimsenin öncelikle kendisini güvenilir bir hale getirmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, kişi, güven kazanmak için birtakım hamleler çabalar göstermeleri ve bu çabaların sonucunu alana kadar da uğraş vermelidir. Örgütler, sosyokültürel ve ekonomik bir sistem olarak ele alındığında bu durum, mikro düzeydeki güven olgusunun, örgütsel güvene olan etkilerini göstermektedir. Dolayısıyla işgörenlerin bir birey olarak yetiştikleri kültürel çevrelerinden, kişiliklerinden ve geçmişte yaşadıkları tecrübelerden kaynaklı güvenme halleri ile davranışları, örgüt ortamını doğrudan etkilemektedir (Kamer, 2001: 45).

Günümüz iş hayatı açısından bakılırsa, karşılıklı bağımlılık ilişkisinin ve takım çalışmasının olmadığı, bireylerin işlerini tek başlarına yürüttüğü örgütlerde başarıya ulaşmak, neredeyse mümkün değildir. Takım çalışması, örgütlerin kendilerini değişen çevresel koşullara uyum sağlama yolunda yeniden yapılanmalarında dikkatle üzerinde durdukları konulardan biri haline gelmiştir. Bir takımı meydana getiren bireyler arasında güven ilişkisi olmaksızın, bu takımın başarı elde etmesi zorlaşmaktadır. Konuya takım çalışması açısından yaklaşıldığında, bir örgütte yöneticilerin

yetkilendirmeyi etkin bir biçimde uygulayabilmeleri için güvene ihtiyaçları vardır. Yöneticilerin paylaşımcı bir liderlik rolü sergilemek suretiyle, örgütlerinde takım çalışmasını uygulayabilmesi ve işgörenlerin de takım çalışmasına destek vermesi için örgütsel güvenin mevcut olması ve işgörenlerin kendi aralarında da etkin bir iletişim ağının oluşturulması gerekmektedir. Bunların gerçekleştirilmesi sayesinde başarıyı yakalamak daha fazla kolaylaşacaktır. Bir örgütün tüm üyeleri, işlerini sonuçlandırabilmek için birbirlerine bağımlıdır. İşgörenlerin kendi aralarında, işgörenler ile yöneticileri arasında ve yöneticiler ile işgörenleri arasında karşılıklı bağımlılık ilişkisi vardır. Dolayısıyla güven, bu karşılıklı ilişkilerin tümünde bir temel teşkil ettiği gibi, iş ilişkilerinin de temelini oluşturmaktadır (Günaydın, 2001: 2).

3.4.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiler, işgörenler ile örgüt arasında adeta bir bağ kurma rolünü üstlenmişlerdir. Örgütün politikalarına ve hedeflerine ilişkin bilgileri işgörelere, yöneticileri aktarmaktadır. İşgören ile yöneticisi arasındaki etkileşimler sayesinde işgörel, örgütlerinin güvenilir olup olmadığı hakkında fikre sahip olurlar. Eğer bir işgören, yöneticisine güven duygusunu hissederse, sonrasında bu duyguyu genelleştirir ve örgütün tamamına karşı güven duygusunu hissetmeye başlar. Bunun nedeni ise o işgörel, yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmesidir (Tan ve Tan, 2000: 243).

Güven, bireyler arasındaki ilişkilerde temel bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla güvenilir bir çalışma ortamı meydana getirip, bundan kazanç sağlamak isteyen örgütlerde, örgüt yönetiminin çalışanlarına güven verici davranışlar sergilemek suretiyle, güven temeline dayanan ilişkileri güçlendirmesi gerekmektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 1998: 516). Yöneticilerinin sözleri, davranışları ve kararları ile ilgili olarak işgörel, herhangi bir kuşku içerisinde girmemeleri, her iki taraf arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla işgörel, yöneticileriyle etkileşimlerinde aralarındaki iletişimi açık ve dürüst buluyorlarsa, bu durumda yöneticilerine güven duygusunu hissetmektedirler (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 549). İşgörel, yöneticilerine güvendikleri zaman işlerinde daha fazla performans düzeylerine ulaşmaya istekli olurlar ve ikili ilişkilerinde daha olumlu davranışlar sergileme yoluna giderler. Bu nedenle yöneticilerin, astlarının bu yöndeki

motivasyonları sağlaması gerekmektedir. Eğer yöneticiler, işgörenlerine yüksek beklentiler aşılırsa, işgörenler de yöneticilerine bu şekilde karşılıklar verme yükümlülüğünü kendilerinde hissederler. Ancak yöneticilerine güvenmeyen işgörenler, ilave bir gayret göstermeyerek, resmi görevlerinin dışında yöneticileriyle ikili ilişkilerini sürdürmezler ve olumlu beklentileri azaldığı için de yöneticilerine karşı hiçbir sorumluluk da hissetmezler (Brower, Lester, Korsgaard ve Dineen, 2009: 330).

İşgörenler, yöneticileriyle güven ilişkisi oluşturma aşamasında iki temel yaklaşıma odaklanmaktadır. Bunlardan ilki, işgören için yöneticisiyle etkileşimden anladığı ya da algıladığı ilişki düzeyi üzerine kurulu olan “ilişki temelli yaklaşım”dır. Sosyal değişim teorisinde de olduğu gibi işgören, yöneticisinin kendisine karşı ilgili ve düşünceli davranmasına karşılık verecek ve güven ilişkisi bu temel üzerine bina edilecektir. İkincisi ise, yönetici ve işgören arasındaki güven ilişkisinin, yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler temelinde oluşmasıdır ki, buna da “karakter temelli yaklaşım” adı verilir. Bu yaklaşım ise, işgörenin, yöneticisinin karakteriyle ilgili algılamalarının ve anlayışının, onun işine ve yöneticisine ilişkin tutum ve davranışlarını etkileyeceği esasına dayanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 612-613).

Bir örgütte güven ile ilgili problemlerin olması ve işgörenlerin yöneticilerine olan güvenlerini kaybetmeleri durumunda, yöneticilerin işgörenlerinin güvenini yeniden kazanabilmeleri için çaba sarf etmeleri gerekir. Güven, bir anda yıkılabilecek ve ancak aşama aşama yeniden kazanılabilecek bir olgudur. Örgüt içerisinde oluşacak güven kaybı sonucu yöneticiler, anlaşmazlıkları ve uyuşmazlıkları çözümleme yöntemlerini uygulamaya geçirmeli, fakat kesinlikle zor kullanma yönünde davranış sergilememelidirler. Bunların yanı sıra yöneticilerin örgüt içerisindeki farklı grupların problemlerini dinleyerek, güven kaybı yaşayan işgörenleri ortaya çıkarmaları gerekir. Böylesi bir durumla karşılaşılması halinde yöneticilerin ellerini çabuk tutarak hareket etmeleri, hataları varsa bunları kabul etmeleri, işgörenlerini onurlandırmaları ve söz konusu hataların bir daha tekrarlanmayacağı konusunda onları ikna etmeleri gerekir (Galford ve Drapeu, 2003: 20-21).

3.4.3. Örgüte Güven

Örgüte güven, işgörenlerin algıladığı örgüt güvenilirliği ve örgütün, işgörenlerine en azından zarar verecek eylemler yapmayacağına ilişkin güvenleri olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 243). Örgüte güven, işgörenlerin belirsiz ya da riskli bir durumla karşı karşıya gelmeleri durumunda, örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğu yönündeki inançlarını ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 142). Başka bir tanıma göre ise örgüte güven, bir işgörenin, örgüt tarafından sağlanan desteğe ilişkin algısı, yöneticisinin doğru sözlü olacağına ve verdiği sözlerin arkasında duracağına olan inancıdır (Mishra ve Morrissey, 1990: 445).

Uzun süreli başarılar kazanma arzusunda olan örgütler için örgüt içerisinde güven ikliminin oluşturulması oldukça önemlidir. Bir örgütte güven yoksa o örgütte gerçekleştirilmek istenen planlar çökecektir. Farklı sorumluluklara sahip olan insanlar arasında farklı düşünceler ve ilişkiler söz konusu olsa bile güven, bu farklılıkları sorun etmeden örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmaktadır (Callaway, 2006: 27). Örgüt içi güven, örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkiler ve dayanışmalar yollarıyla diğer örgüt üyelerine ilişkin beklentileri olduğundan, bir örgütte güven ikliminin meydana getirilmesi, takım çalışması, liderlik, arzu edilen performans düzeyi, hedef oluşturma, işgörenlerin tatmini ve işe katılımları gibi konular üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Ayan, 2004: 44).

Örgüte güven düzeyinin yüksek olabilmesi için, işgörenler arasındaki ilişkilerin derinliği ve kalitesi yüksek olmalı, sorumluluklar ve görev tanımları açık olmalı, örgütsel iletişim doğru, zamanında ve sık olmalı, işlerin yapılmasıyla ilgili örgüt içi becerileri ve yeteneklerinin olduğuna inanılmalı, paylaşılan örgütsel amaç ve hedefler açık ve anlaşılır olmalı ve örgüt bir vizyona sahip olmalıdır. Bir örgütte örgüte güven düzeyinin yüksek olması, bu faktörlerin sağlanabilmesine bağlıdır (Joseph ve Winston, 2005: 8). Bu boyutlarıyla incelendiğinde, yöneticiye ve örgüte güven kavramlarının birbiriyle ilişki kavramlar olduğu, fakat her iki kavramın da farklı nedenlere ve sonuçlara sahip oldukları görülmektedir. Literatürde güven ile ilgili araştırmalarda örgüte güvenin, örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı gibi örgütün tamamını etkileyen genel değişkenler ile bütünleştirilebileceği; yöneticiye güvenin ise, üstün becerileri, saygınlığı ve yardımseverliği gibi yakınsal değişkenler ile ilişkisi olduğu tespit

edilmiştir. Bununla birlikte araştırmacılar, işgörenlerin, yöneticiye ve örgüte güvenlerinin neden olduğu sonuçların da farklılık gösterdiğini vurgulamışlardır. Örgüte güven, örgütsel bağlılığı arttırmak suretiyle, işgücü devir hızı düzeyi üzerinde etkili olurken; yöneticiye güven ise, işgören tatmini ve yenilikçi davranışlar sergileme üzerinde etkili olmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 242).

3.8. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Güven kavramı, hem özel hayatta, hem de iş hayatında başarıyı, huzuru ve mutluluğu sağlamanın temelini oluşturan kritik unsurlardan biri olduğundan her çağda önemini korumuştur. Bir yerde güven varsa, orada güzel şeylerin gerçekleşmesi mümkün olabilir, fakat güven yoksa sonuç hep kötüdür. Önemi, asla tartışılmaz olan güven kavramı, özellikle günümüzde iş dünyasında en fazla aranan özelliktir diyebiliriz. Güven ilişkileri üzerine kurulu olmayan örgütlerde, arzu edilen hedefler ve amaçlara ulaşamamakta, dolayısıyla vizyonu gerçek kılma yönünde çeşitli sıkıntılar ve sorunlar yaşanmakta ve örgütler, boşa zaman ve para kaybına uğramaktadırlar. Konunun önemini farkına varan araştırmacılar, örgütlerde güven ortamının hangi yollar ile ve ne şekilde oluşturulacağı konusunda çeşitli araştırmalar gerçekleştirmişler ve bu araştırmaların sonucunda birbirleriyle benzer ve farklı yönleri bulunan örgütsel güven modelleri geliştirmişlerdir. Söz konusu bu örgütsel güven modellerine ilişkin detaylı bilgilere aşağıda değinilmiştir.

3.8.1. Mishra Güven Modeli

Mishra (1996), örgütler için dört alt boyuttan oluşan bir güven modeli geliştirmiş ve bu boyutların, örgütsel güvenin oluşturulmasında temel unsurlar olduklarını ileri sürmüştür. Mishra tarafından ileri sürülen bu boyutlar aşağıda verilmiştir (Shockley vd., 2000: 7-9):

* *Açıklık ve Dürüstlük*: İşgörenler, örgütsel güvene nasıl bir katkılarının olabileceğini düşündüklerinde sıklıkla bu kavramlara başvurmaktadırlar. Örgütsel güvenin bu boyutu, yalnızca paylaşılan bilginin miktarı ve doğruluğunu konularını içermeyip, bunun yanı sıra yine bu bilginin samimi ve uygun bir yolla, başka bir

deyişle, açık bir biçimde aktarılıp aktarılmadığı konusunu da içermektedir. Bu açıklık ortamını sağlamakla sorumlu olanlar liderler veya yöneticiler olduğundan, bu açıdan en önemli görev onlara düşmektedir.

* *İtimat Edilirlik*: Bu boyut, işgörenlerin, takımlar, tedarikçiler veya örgütte sergilenen davranışların tutarlı ve güvenilir olup olmadığı, başka bir ifadeyle, söylem ve eylemlerde güvenilir olup olmadıklarının incelenmesi konularını içermektedir.

* *Yeterlilik*: Örgütsel güvenin bu boyutu, yalnızca liderler veya işgörenlerin değil, aynı zamanda örgütün tamamının verimli olmasını içermektedir. Yeterlilik boyutu, bir anlamda örgütün faaliyet gösterdiği piyasada yaşamını sürdürebilme konusundaki mücadelesini de içermektedir.

* *İlgililik*: Örgütsel güvenin son alt boyutu olan bu boyut ise, işgörenlerin, işlerini yaparken karşılaştıkları yardımseverlik duygularını, empati kurmayı, toleransı ve güvenliği içermektedir ve bu samimi gayretler, yüksek düzeyde örgütsel güvenin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

Mishra'nın örgütsel güven modelinde ortaya koyduğu dört boyutun her birinin birbiriyle ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşturulması sürecinde bu dört boyuttan birinin bile eksik olması durumunda örgüt içerisindeki güven ilişkileri bundan zarar görecektir ve örgütsel güvenin oluşturulması konusunda zafiyet yaşanacaktır.

3.8.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings tarafından geliştirilen örgütsel güven modelinde ise üç boyut bulunmaktadır. Bu boyutların ne olduğuna ve neleri ifade ettiklerine ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir (Bromiley ve Cummings, 1996: 303):

* *Açık veya açık olmayan taahhütlere uygun iyi niyetli davranma gayreti*: Bu boyut, kişinin itimat edilebilir davrandığını veya bağlılığı oluşturmaya yönelik davranışlar sergilediğini göstermektedir.

* *Ne olursa olsun, görüşmelerde önceden belirlenmiş taahhütlerde dürüst olma*: Bu boyut ise, kişinin sergilediği davranışların, diğer kişilerin beklentileriyle tutarlı olduğunu göstermektedir.

* *Uygun fırsatlar olduğunda bile diğer tarafın durumundan çok fazla çıkar sağlamama*: Üçüncü ve son boyut olan bu boyut da, kişinin kısa süreli bir avantaj sağlama uğruna çıkarıcı davranışlar sergilemediğini göstermektedir.

Bromiley ve Cummings, ileri sürdükleri bu üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranışı, “güvenilir davranış” olarak ifade etmiştir. Kişi, güvenilir davranış sergilemek ile, hem yöneticiler açısından dürüstlüğü takdir görmekte, hem de örgüt içerisinde dayanışma anlayışını ortaya koyarak grup içerisindeki bağlılık duygusunu güçlendirmektedir (Bromiley ve Cummings, 1996: 304).

3.8.3. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996) tarafında geliştirilmiş olan dört boyutlu örgütsel güven modeline ek olarak Schockley-Zalabak, Elli ve Winograd, “özdeşleşme” adını verdikleri beşinci bir boyut eklemişler ve son haliyle beş boyutlu bir örgütsel güven modeli geliştirmişlerdir. Beşinci boyut olan özdeşleşme boyutu, örgüt çalışanlarının örgütsel amaçlar, değerler, inançlar ve kuralları ile bütünleşme düzeylerini içermektedir. Bu boyut, işgörenlerin örgüt içerisindeki katılımcı ve işbirlikçi davranışlarının miktarıyla tespit edilebilir. Bu modelde, örgüt çalışanlarının, örgütleri ile bütünleşmeleri durumunda, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşurken (Schockley-Zalabak vd., 2000: 37), tersine eğer örgüt çalışanları kendilerini örgüte karşı yabancı hissederlerse, bu durumda da örgütsel güven düzeyleri düşük olacaktır. Özdeşleşme, bireylerin inandıkları değerlerin, mensubu oldukları örgütten yansıdığına inanmaları halinde ortaya çıkar. Dolayısıyla özdeşleşme, işgörenlerin hem yöneticileriyle, hem de örgütün tümüyle kurduğu bağın kalitesiyle doğrudan ilişkilidir (Schockley-Zalabak vd., 2010: 1).

3.8.4. Mayer, Davis ve Shoorman’ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman (1995) geliştirdikleri güven modelinde, bireylerin birbirlerine güvenme nedenini “güvenen” ve “güvenilen” birey arasındaki ilişkiyi inceleyerek açıklamışlardır (Polat, 2009: 40). Bu modelde güven, tek yönlüdür, yani güvenen ile güvenilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisi bu modelde dikkate alınmamıştır. Güvenen bireyin güvenmeye olan eğilimi ve güvenilen bireyin güvenilir

olmaya değer algısı arasında fark bulunmaktadır. Güvenmeye eğilimli olma, başlarına güvenmeye duyulan istekliliktir ve bu eğilim, bireyden bireye farklılık göstermektedir (Mayer vd., 1995: 715).

Mayer, Davis ve Shoorman güvenilirliği belirleyen üç boyut olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak bu boyutların tek başlarına güveni oluşturmada yetersiz olduğu ve sadece güveni geliştirmeye katkıda bulundukları belirtilmiştir. Söz konusu bu boyutlar ve bunlar hakkındaki bilgiler aşağıda verilmiştir (Mayer vd., 1995: 720):

* *Yardımseverlik*: Bu boyut, güven ilişkisinin tarafları arasında bir bağ olduğunu göstermektedir. Taraflar arasındaki bu bağ, tavsiyede bulunan kişi ile koruma altında olan kişi arasındaki ilişkiye benzerdir. Tavsiyede bulunan gerekli olmasa bile yardımsever olacaktır (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007: 345).

* *Dürüstlük*: Bu boyut, güvenilen tarafın, güvenen tarafın kabul ettiği kurallara bağlı olması halinde oluşacaktır. Söz konusu kuralların doğru bulunması ve kurallara bağlılık duygusunun oluşması, güvenin meydana gelmesinde oldukça önemlidir (Schoorman vd., 2007: 345).

* *Yetenek*: Son boyut olan bu boyut ise, bir tarafın ustalık, beceri ve özelliklerini kullanmak suretiyle belirli bir etki alanı içerisinde etkileyici olma gücüne sahi olmasıdır. Güven, belirli bir etkinlik alanı ile sınırlıdır (Bell, 2002: 66-68). Kişi, belirli bir etki alanında çok güçlü olurken, başka bir etki alanında daha az yetenek, öğrenim ve tecrübeye sahip olabilmektedir (Shoorman vd., 2007: 345).

Kişinin yardımseverliği, dürüstlüğü ve yeteneğine ilişkin algılamalar, bu kişiye ne kadar güvenileceğini belirleyecektir. Modeldeki bu boyutların, kişiler arası ilişkilerin yanı sıra, gruplar arası ve örgütler arası ilişkilerin açıklanmasında da kullanılabileceği belirtilmiştir (Schoorman vd., 2007: 345).

3.8.5. Mcknight, Cummings ve Chervany'nin Güven Modeli

Bu modelde, güven ortamının oluşabilmesi, güven niyetinin oluşmasına bağlanmıştır. Güvenme niyeti, güvenen tarafın gelecekte olumsuz sonuçlar mümkün olsa bile göreceli bir güvenlik duygusu ile belirli bir durumda, karşı tarafa güvenmeye istekli olduğunu ifade etmektedir (McKnight, Cummings ve Chervany, 1998: 474).

Güvenme niyetinin, güvenme inancı, güven eğilimi, bilişsel süreçler ve örgüt/sistem özellikleri ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Güven eğilimi, kişinin güvenme niyetini doğrudan etkilerken, güvenme inancına ise dolaylı yoldan katkı sağlayarak güven davranışını şekillendirmektedir. Güvenme inancını oluşturan yardımseverlik, yeterlilik, dürüstlük ve öngörülebilirlik boyutları, güvenme niyetini kuvvetli bir biçimde etkileyerek, güvene davranışını oluşturmaktadır. Bununla birlikte modelde, örgüte olan güven düzeyinin, kişilerin güven davranışlarını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (McKnight vd., 1998: 475-482).

3.8.6. Jones ve George'un Güven Modeli

Bu güven modelinde güven kavramının yanı sıra güvensizlik kavramı üzerinde de durulmuştur. Güven ve güvensizlik, zaman içerisinde yaşanan performansa bağlı olarak gelişmekte ve bu süreç içerisinde üç durum ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar, “güvensizlik”, “koşullu güven” ve “koşulsuz güven”dir (Polat, 2009: 46).

* *Güvensizlik*: Bu kavramın çok sayıda farklı boyutları ve anlamları bulunmaktadır. Bununla birlikte güvensizlik kavramı, karşı tarafın yetkin ve yeterli olmayacağı, sorumluluklarını yerine getirmeyerek sorumsuzca davranışlar sergileyeceği, kendinden başkalarının durumlarını gözetmeyeceğini ve hatta onların zarar verecek davranışlar sergileyeceklerini ifade etmektedir (Şengün, 2007: 6).

* *Koşullu Güven*: Bu kavram, güven ilişkisine taraf olan kişilerin davranışlarının birbirleriyle uyumlu olduğu sürece, tarafların da bu koşullar altında birbirine güvenmeye istekli olma durumunu ifade etmektedir (Jones ve George, 1998: 536).

* *Koşulsuz Güven*: Bu kavramda ise, güven taraflarının birbirine güvenmeleri için hiçbir koşul öne sürülmemektedir. Taraflar, kendilerinden emin olduklarından birbirlerine karşı güvenilirlikleri de tamdır. Bu tarzda bir güvenilirlik, taraflar arasında yaşanan ilişkilerin geçmişten beri sürekli olarak tekrarlanan davranışları içermesi ve bu sayede tarafların birbiri hakkında bilgi sahibi olmasına dayanmaktadır (Jones ve George, 1998: 536).

Jones ve George'nin örgütsel güven modelinde bireyler, yeni bir grup veya örgüt ortamı ile karşılaştıkları zaman, bunlara ne tam olarak güven, ne de güvensizlik

duymaktadırlar. Ortada her halükarda koşula bağlı bir güven durumu söz konusudur (Polat, 2009: 47).

3.8.7. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli

Whitener ve arkadaşlarının “yönetmel güvenilirlik” adını verdikleri örgütsel güven modelinde, işgörenlerin yöneticilerine güvenmelerini sağlayan beş unsur üzerinde durulmuştur. Bu unsurlar ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir (Whitener vd., 1998: 516):

* *Davranışlarda dürüstlük*: Bu unsur, yöneticilerin sözleri ile davranışlarının birbiriyle uyumlu olmasını, yöneticilerin doğruları söylemesi ve vermiş olduğu sözleri tutmasını ifade etmektedir.

* *Davranışlarda tutarlılık*: Bu unsur, yöneticilerin geçmiş zamanlarda gösterdikleri tepkilerin, onların gelecekteki davranışlarının öngörülebilmesine yardımcı olmasını ifade etmektedir.

* *Doğru ve açıklayıcı iletişim*: Bu unsur, alınan kararlara ilişkin olarak doğru, yeterli ve zamanında bilgi verilmesi suretiyle fikirleri açık bir biçimde dile getirebilmeyi ifade etmektedir.

* *Kontrolün paylaşımı ve dağılımı*: Güven, bir anlamda karşı tarafa güvendiğini hissettirmekle başlar. Dolayısıyla bu unsur, örgütlerdeki kontrol yetkisinin paylaşımı ve nitelinin önemini ifade etmektedir.

* *İlgi ve özenin gösterilmesi*: Bu unsur ise, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık ve ilgi gösterilerek, onların menfaatlerinin korunması ve istismar edilmemesini ifade etmektedir.

Whitener vd., örgütsel anlamda güven ilişkisini ilk olarak başlatan adımın yönetici davranışı olduğunu, yani güven sürecini başlatma sorumluluğunun yöneticilerde olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla yönetmel güvenilirlik modelinde, yöneticilere güvenin sorgulanmasının, örgütsel hayatta güvenin ne düzeyde algılandığını anlamada seçilebilecek en iyi yol olduğu belirtilmiştir (Whitener vd., 1998: 518).

3.8.8. McGregor'un Güven Modeli

McGregor (1960), yöneticilerin varsayımlarının, işgörenlerin davranışlarını etkilediğini belirtmiştir. McGregor (1960) geliştirdiği X ve Y teorilerinde yöneticilerin, işgörelere ilişkin varsayımlarını açıklamıştır. Buna göre X teorisi, insanlara yönelik bir değerler dizisi olup, genellikle bürokratik ve bilimsel yönetim ile ilişkilendirilmiştir. Bu teori, yönetimin işgörelere güvenmediğini, işgörelerin işlerini sevmediklerini ve onların yalnızca kontrol mekanizmaları altında işbirliği yapabildiklerini ileri sürmektedir. Y teorisi ise, insanlara güvenen, kendilerinin motivasyonunu sağlamak ve bunu kontrol etmek için onlara güç veren, kendi kişisel değerleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirmek için sahip oldukları yeteneklerine inanan işgörelere yönelik değerler dizisi olarak ifade edilmektedir. McGregor (1960), işgörelerin morallerini ve verimliliklerini arttıran teorinin, Y teorisi olduğunu belirtmiştir (Balay, 2000: 18).

Yukarıdaki açıklamalardan görüldüğü üzere, X teorisinin benimsendiği bir örgütte, işgörelere güvenilmemekte ve dolayısıyla bu tip örgütlerde örgütsel güven ortamını sağlamak zorlaşmakta, hatta imkânsız hale gelmektedir. Çünkü işgörel, kendilerine güvenilmeyen bir ortamda amaçsız bir biçimde çalışmakta ve işlerini oldukça düşük bir performans ile gerçekleştirmektedirler. Oysaki Y teorisini benimseyen örgütlerde ise işgörelere tam anlamıyla güvenilmekte ve onların değerleri ile örgütün değerleri uyumlaştırılarak iş süreçleri gerçekleştirilmektedir. Böyle bir örgütte örgütsel güven ortamının oluşması oldukça kolaylaşmakta ve işgörel, örgütsel amaçlara ulaşıldığı takdirde kendi amaçlarına da ulaşacaklarını bildiklerinden, yüksek bir performans ile işlerini gerçekleştirmektedirler.

3.8.9. ABC Güven Modeli

Warne ve Holland tarafından geliştirilmiş olan güven modeli adını, “Antecedents (öncüller)”, “Behavioral elements (davranışsal unsurlar)” ve “Consequences (sonuçlar)” kavramlarının ilk harflerinin yan yana getirilmesiyle almıştır. Bu modelde güvenin etkileri, risk ya da belirsizlik durumu ve sonuçlarının davranışları belirlediği vurgulanmıştır. Sergilenen davranışların neden olduğu sonuçlar, güven ya da güvensizliği meydana getirmektedir. Bu model içerisindeki süreç, dairesel olarak

ilerlemektedir. Bu nedenle Warne ve Holland, sonuçları görmek amacıyla bu modele performans takibi boyutunu da eklemiştir (Warne ve Holland, 1999: 113).

3.8.10. Covey, Merrill ve Merrill'in Güven Modeli

Bu modelde güvenilirlik, bireyin karakteri ve yetkinliklerinden kaynaklanmaktadır. Karakter kavramı, ne olduğumuzu ifade edilirken; yetkinlik kavramı ise, ne yapabileceğimizi ifade edilmektedir. Bu modelde karakter kavramının aşağıdaki unsurları içerdiği belirtilmiştir (Covey, Merrill ve Merrill, 2000: 57-61):

* *Kişisel bütünlük*: Söylediğini yapma yeteneği, toplumsal, kişisel ve iç dünyanın dengeli ilkelerle bütünleşmesini ifade etmektedir.

* *Olgunluk*: Söylenmesi gerekeni söylemek, sorunlara dolaysız bir şekilde ve başkalarının duyguları, düşünceleri ve görüşlerini de dikkate alarak yaklaşmayı ifade etmektedir.

* *Bolluk zihniyeti*: Her şeyden, herkese yetecek kadar olduğunu kabul eden bir düşünce sistemini ifade etmektedir.

Covey vd.'ne (2000:61) göre yetkinlik kavramı aşağıdaki unsurları içermektedir:

* *Olgunluk*: Söylenmesi gerekeni söylemeyi ifade eder.

* *Teknik yetkinlik*: Problemleri çözecek şekilde düşünme ve yeni alternatifler arama yeteneği ve mesleki uzmanlığı ifade eder.

* *Kavramsal yetkinlik*: Büyük resmi görebilme ve varsayımları tekrar gözden geçirmek suretiyle, bakış açısını yenileyebilme yeteneğini ifade eder.

* *Karşılıklı bağımlılık yetki*: Çalışma ortamında empati kurabilme, iletişim kanallarını sürekli olarak açık tutma, kendisine iç ve dış kaynaklardan aktarılan mesajları anlamak ve birleştirmek gerektiğinde, bu mesajı doğru kişiye ve doğru iletişim aracını kullanmak suretiyle doğru zamanda açık ve net bir biçimde aktarmayı ifade eder.

Bunlar birlikte Covey vd.'ne (2000: 61) göre güven, güvenilirliğin doğal bir uzantısıdır ve bundan dolayı bir kişi, başkalarına güvenmek istiyorsa ilk önce kendisi

güvenilir olmalıdır. Dolayısıyla güvenilirlik kavramını etkileyen birçok dış faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda verilmiştir:

* *Kazan-Kazan anlaşmaları*: Bireylerin karar verdikleri sırada, kendi menfaatlerinin yanı sıra karşı tarafın da menfaatlerini düşünmeleri olarak ifade edilmiştir.

* *Kendi kendini yöneten birey ve takımlar*: Bir grubun veya takımın üyesi olan insanların, herhangi bir resmi denetim organına gereksinim duymadan, kendi aralarında yaptıkları anlaşma ve işbirliğine dayanarak kendilerini yönetmeleri şeklinde ifade edilmiştir. Bireyler ya da takımlar kendi kendilerini yönetmek yoluyla, baskı altında kalmaksızın sonuç odaklı çalışmak suretiyle, kendi oluşturdıkları güven ortamı sayesinde bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabileceklerdir.

* *Yapı ve sistemlerde yön birliği*: Bir örgüt içerisindeki işgörenlerin tümünün aynı vizyon etrafında bir araya gelmeleri şeklinde ifade edilmektedir.

* *Sorumluluk*: Güvenilirliği etkileyen tüm unsurların gerçekleşmesi halinde, bireylerin kendilerine hesap vermesi olarak ifade edilmiştir. Söz konusu bu hesap verme, ulaşılan sonuçlarda, bireyin kendi katkısı ve katılımı ile diğer işgörenlerin katkıları ve katılımları ve amacın gerçekleşme oranına ilişkin olarak yapılan bir öz değerlendirme olarak tanımlanmıştır.

Yukarıda açıklanan tüm unsurlar, örgütsel güvenin oluşmasında ve gelişmesinde oldukça önemlidir ve bunların her biri birbirine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Birinin eksik olması durumunda, diğerlerinin de bundan olumsuz bir biçimde etkileneceği söylenebilir.

3.9. ÖRGÜTSEL GÜVENİN GELİŞİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütlerde, örgütsel güven ortamının oluşmasına etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, güven ile ilgili araştırmalar gerçekleştiren birçok araştırmacının, bu araştırmaları sonucunda ulaştığı bulgulardan elde edilmiştir. Söz konusu bu faktörlerin neler olduğunun örgütler tarafından iyi bir biçimde anlaşılması ve bunların sağlanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi, örgütsel güven ortamının gelişmesine önemli katkılar yapacaktır. Bu tez çalışması kapsamında örgütsel güvenin

gelişimi üzerinde etkili olan faktörler, “kişisel özellikler”, “örgütsel kültür”, “örgütsel yapı”, “örgütsel adalet”, “örgütsel iklim”, “örgütsel kimlik”, “psikolojik sözleşme”, “örgütsel iletişim”, “eğitim ve kariyer fırsatı”, “örgütsel etik”, “özdeşleşme”, “güçlendirme”, “katılım” ve “olumlu geribildirim” faktörleridir. Bu faktörlere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

3.9.1. Kişisel Özellikler

Literatürde yetişkinlerdeki bağlılık konusunu inceleyen araştırmalara göre çocuklukta kazanılmış olan kişiler arası ilişkilerdeki uyum süreçlerinin, yetişkinliğe taşınacağı ileri sürülmektedir. Erikson’a (1963) göre, çocuklarda güven duygusunun oluşması, anneleriyle kurdukları ilişkilere bağlıdır. Çocukluk çağında, diğer insanlarla ve yakın çevresiyle güvenli bir ilişki kuran bireyin, hayatta da kurduğu ilişki ve bağları güvenli bulması, bu ilişkilere daha olumlu duygu ve biliş durumlarıyla yaklaşması ve güvenin kötüye kullanılması gibi yaşanabilecek muhtemel durumları daha yapıcı birtakım stratejilerle karşılaması beklenmektedir (Rusbult ve Van Lange, 2003: 364). Buna benzer olarak yetişme çağında yakı çevresiyle güvenilir bir bağ kuramayan bireyler, yetişkinlik çağlarında kurdukları ilişkilerde yıkıcı ve güvensiz davranışlar veya zihinsel süreçler sergilerler. Görüldüğü üzere bireylerin gelişim süreçleri, hem genel anlamda diğer insanlara güvenme eğiliminin oluşmasına, hem de insanların diğer insanlarla olan ilişkilerinde kendilerini uyumlaştırma süreçlerini etkileyebilmektedir (Cüceloğlu, 2002: 355).

3.9.2. Örgütsel Kültür

Toplum, güven temeline dayalıdır ve güven de kültürel olarak belirlenen bir değerdir (Fishman ve Khanna, 1999: 80). Küreselleşmenin gitgide arttığı dünyamızda, ulusal kültürün güven oluşturma sürecine olan etkisini anlamının önemi de artmaktadır. Her kültürün sahip olduğu kolektif aklın, farklı değer ve kurallar aracılığıyla davranışlara ve eylemlere yön verdiği düşünüldüğünde, kime, niçin ve nasıl güvenileceğinin ortaya konulmasında kültürün de önemli bir rol oynayabileceği dikkate alınmalıdır (Doney vd., 1998: 601).

Örgütsel güven, örgüt üyelerinin tamamının ortak katılımı sağlanmak suretiyle oluşturulması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın meydana getirilmesinde örgüt yönetiminin yaklaşımı, temel belirleyici faktör olarak görülebilir. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam olarak anlaşılması ve işgörenlerin işlerini yapabilme konusundaki yeterlilikleri, örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan oldukça önemli unsurlar arasındadır (Cufaude, 1999: 3-4).

Güven, öncelikle ortak değerlere dayalı olan bir kültürün meydana getirilmesiyle oluşturulur. Dolayısıyla örgütsel kültür, güven temeline bina edilen ilişkilerin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Baird ve St-Amand, 1995: 2). Hatta güveni etkileyen en önemli faktörün örgütsel kültür olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel kültür, zamanla gelişmekte ve değişmektedir. Buna bağlı olarak insanlar, olumsuz tecrübelerle karşı karşıya geldiklerinde ya da karşı tarafın güvenilirliğine ilişkin hatalı öngörülerde bulunduklarında örgütsel kültür, onların davranışlarını da değiştirebilmektedir. Bundan dolayıdır ki, bazı ülkelerde güven düzeyinin yanı sıra güvenme eğilimi de yüksektir (Demircan ve Ceylan, 2003: 143).

3.9.3. Örgütsel Yapı

Biçimsel örgütlenme, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere akılcı ve bilinçli bir biçimde kurulmuş olan bir yapıyı ifade ederken; biçimsel olmayan örgütlenme ise, işgörenlerin kişisel amaçlarının, arzularının, sempatilerinin ve davranış biçimlerinin belirlediği bir sosyal yapıyı ifade eder (Buhner, 1996: 6). Örgütlerde daha fazla biçimsel olmayan örgütlenme içerisinde işgörenlerin ölçülemeyen birtakım soyut değerlerle davrandıkları ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında güven kavramının, daha çok biçimsel olmayan örgütsel yapının içerisinde anlaşılması gereken soyut bir değer niteliği taşıdığı görülmektedir. Bundan dolayı güven kavramının biçimsel örgütlenme içerisinde somut olarak gözlemlenmesi zordur (Asunakutlu, 2002: 3).

3.9.4. Örgütsel Adalet

Güven, işlemsel adalet ve dağıtımsal arasındaki etkileşimsel ilişkinin anlaşılmasında kullanılan bir yapıdır. Güven düzeyinin, işlemsel adalete bağlı olarak gelişmekte ve dağıtımsal adalet ile arasındaki etkileşim yoluyla kaynakların dağıtımına ilişkin kararlara gösterilen tepkileri belirlemektedir (Brockner, Siegel, Daly, Tyler ve Martin, 1997: 558). İşlem adaletinin yüksek olduğu durumlarda bireyler, bekledikleri kazanımlara zaman içerisinde mutlaka ulaşacaklarına inanmaktadırlar. Adil olmayan işlemler ise kazanımların belirsizliğine işaret etmektedir. Özetle adil işlemler, bireylerin kısa süreli dağıtım adaletine değil, uzun ve orta süreli kazanımlara odaklanmalarına yol açmaktadır. Adil olmayan işlemler ise, bireylerin dağıtım adaletine ilişkin güvensizlik duymalarına yol açmaktadır (Brockner ve Siegel, 1996: 399).

Grupları, örgütleri, yöneticileri vb. ile uzun süreli ilişkiler kurmak isteyen işgörenler, örgütlerde alınan kararlarda “güvenilir” yöneticilerin tasarladığı “tarafsız” işlemlerin kullanılması beklentisi içindedirler (Taylor, 1989: 837). Yöneticilerin adil işlemlerine dayanan uygulamaları, işgörenlerin örgüte bağlılık hissi duyarak, yöneticilere güvenmelerini sağlayacaktır. Örgütsel adaletin varlığı, işgörenlerin güven düzeylerini, örgütsel amaçlara olan bağlılıklarını attıracak ve böylece inanılmaz bir performans düzeyine ulaşılacaktır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901). Örgütsel adalet eksikliği ise, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere karşı güvensizlik duygusuna sahi olmalarına ve kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmemeleri sonucuna yol açacaktır. Çünkü işgörenlerin örgüt içerisindeki çalışma koşullarını belirleyen kurallara ve bu kuralları uygulayan kişilerin adil davranışlar sergileyip sergilemediklerine ilişkin algıları, onların yaptıkları işe karşı olan tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Baş ve Şentürk, 2011: 36)

3.9.5. Örgütsel Kimlik

Güven ve kimlik, genellikle iş ilişkilerinin nedenleri ve sonuçları olarak görülmektedir. Bundan dolayı her iki kavramın da örgütlerde istikrarlı bir biçimde var olması, örgütlerin başarıları için oldukça önemlidir. Güvenin, kararlı bir kimlik gerektirdiğine dikkat çekilmektedir. Örgütsel kimlik ile ilişkili olarak bu söylem, güven ortamı ile bütünleştirilebilir. Güvenin var olduğu bir ortamda, örgütsel kimlik istikrarlı

bir yapıda olacaktır. Temelde her güven yapısının, kişinin benliğinin etkileşimlerle şekillendirdiği sosyal kimliğinin bir gösterimi olduğu ileri sürülmektedir (Huemer, 2004: 252-256) Paylaşılmış sosyal ve örgütsel kimliğin psikolojik farkındalığı, güven oluşumunu sağlamaktadır (Tüzün, 2006: 96).

3.9.6. Örgütsel İletişim

İletişim, örgütler açısından kritik önem taşımaktadır. Sosyolog ve ekonomistlerin geliştirdikleri teorilere göre genelde güven ile bilgi akışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Fisman ve Khanna, 1999: 79). Örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamının meydana getirilmesi, örgüt çalışanları arasındaki güven ilişkisini olumlu yönde etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında örgüt içerisindeki iletişim kanallarının açık ve kullanılabilir tutulması çok önemlidir. Günümüzde işgörenlerin güvenlerinin kazanılması, sürekli olarak değişimlerin yaşandığı çevresel koşullarda örgüt yöneticileri için ilk planda dikkate alınması zorunlu olan konu olmaktadır. İşgörenlerin, yöneticileriyle aralarında geliştirmiş oldukları iletişime ilişkin değerlendirmeleri ve tecrübeleri, genel anlamda hissettikleri güven düzeyini etkilemektedir. İyi iletişim sağlanabilen ve gerek iş arkadaşlarıyla, gerekse de yöneticileriyle sağlıklı bir iletişim içerisinde olduğu düşünülen işgörenlerin genel güven düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Bununla birlikte örgütsel performansın artması ve işgörenlerin daha etkin ve verimli çalışmalarının sağlanması ancak örgüt içerisinde iyi bir iletişim ağının kurulması ile mümkün olabilmektedir. İşgörenlere karar verme sürecinde daha fazla katılım olanağı verme, önemli bilgileri paylaşma, algılama ve duyguların doğru paylaşımı ile birlikte açık iletişim, örgütlerde güveni düzeyini arttırıcı öneme sahip unsurlar arasındadır (Gilbert ve Tang, 1998: 321).

Bunların yanı sıra işgörenlerin örgütlerine olan bağlılık duyguları, iyi iletişim kurmalarına yönelik sahip oldukları imkânlarla ilişkilidir. İletişimin iyi olduğu bir sistemde, işgörenler arasında uyum ve işbirliği ortamı gelişebilecektir. Aynı zamanda işbirliği ve yardımlaşma ile uyum konusunda yaşanan problemler, büyük ölçüde çözülebilecek ve işgörenlerin güven düzeyleri yükselbilecektir. İnsanların ihtiyaç duyulduğunda verilen sözlere güvenip güvenmeyecekleri, geçmiş yıllar içinde örgütün ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır (Augustine, 1995: 156) ve işgörenler

bakımından örgütün güvenilirliğinin en önemli göstergesi, yerine getirilebilecek sözlerin verilmesi ve bunun zamanında gerçekleştirilmesidir (Yaman, 2000: 45). Fakat bu yeterli olmayabilir. Güvenilirliğin artırılmasında, yönetim tarafından verilmek istenen mesajın doğru bir biçimde iletilmesi de kritik önem taşımaktadır. Çünkü iletişimde verilmek istenen mesaj, davranışlar ile de desteklenmiyor ise, bu durumda söz konusu mesaj sadece bir iddiadan ibaret kalacaktır (Sharma ve Kesner, 1997: 26). İletişim ile güven arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir diğer nokta ise yüz yüze ilişkilerin varlığıdır. Yüz yüze ilişkiler, kişilerin birbirlerinden ne bekleyeceklerini bilmeleri bakımında oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu sayede kişilerin gerçekte nasıl davranış sergilediklerini görmeleri ve birbirlerine güvenmeleri mümkün olabilmektedir (Drucker, 1999: 106).

3.9.7. Eğitim ve Kariyer Fırsatı

Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılmaktadır. Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin ya da yönetim vizyonunun sağlamlığı olarak da değerlendirilebilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 143). Bu yaklaşımdan yola çıkılarak örgütlerde eğitim ve kariyer fırsatlarının var olmasının, işgörenlerin kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlaması açısından kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bir örgütün işgörelere eğitim ve özellikle de kariyer geliştirme fırsatını sunması, onların bilgilerine, yeteneklerine ve tecrübelerine olan güvenlerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte kendilerine güvenilen işgörel de, örgütlerine sağlam bir güven bağıyla bağlanacaktır.

3.9.8. Yetkilendirme ve Katılım

Araştırmalar, işgörel arasındaki güven unsurunun yetki vermede ve yetkinin başarılı bir biçimde kullanılmasında önemli olduğu göstermektedir (Ergeneli, Arı ve Metin, 2007: 41). Yetkilendirme, bir işgörelin faaliyet alanı içerisinde herhangi bir kişiden onay almaya gerek duymaksızın karar vermesine yönelik bir otoritedir. Yetkilendirme ve yetki devri kavramları aynı anlama gelmemektedir. Yetkilendirme kavramı, yetki devrine göre daha geniş bir anlam içermektedir. Yetkin devrinde, bir üstün kendisine ait olan belirli bir konudaki karar verme hakkını, belli koşullar altında

kendi isteğiyle bir çalışanına devretmesi ve gerek duyduğunda ise tekrar geri alması söz konusudur. Yetkilendirmede ise, işi fiilen gerçekleştiren kişinin, o göreve ilişkin tüm kararları görebilmesi ve bunun için yetiştirilmesi söz konusudur (Çınar, 1999: 1-2).

Yetkilendirme, işgörenin işiyle ilgili sahip olduğu yeteneklerine güvenildiği, nitelik olduğuna inanıldığı anlamına geldiğinden (Nyhan, 2000: 98). İşgörenleri yetkilendirmenin en önemli faydası işgörenler bakımından örgüte olan güvenin artmasıdır. İşgörenler, örgütün kendilerini sömürmediğine, kendilerine değer verildiğine ve rekabet üstünlüğü olan ürün ve hizmetler üretildiğine inandıkları zaman, olumlu bir şekilde karşılık vereceklerdir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 7). Dolayısıyla yönetim tarafından kendisine güven duyulduğunu algılayan işgören de, örgüte güven duygusu hissedecektir (Nyhan, 2000: 98).

Katılım, örgütteki tüm işgörenlerin, sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve amaçlara ulaşılması içi stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirdiği etkinlikler bütünüdür. Katılım, zihinsel gayreti gerektiren bir etkinlik olduğu için daha yüksek düzeyde motivasyonu, gelişmiş bir bağlılık duygusunu ve gönüllülüğü zorunlu kılmaktadır (Türkmen, 2001: 5). Katılımcı bir yönetim anlayışının performans, verimlilik ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Çünkü katılımcı yönetim anlayışı, artan otonomi, anlayış ve soyutlanma düzeyindeki düşüş ile bireyin üç temel ihtiyacını karşılamaktadır. İşgörenlerin karar alma süreçlerine dahil edilmesi, kendilerini önemli hissetmeleri sonucunu doğurmaktadır (Nyhan, 2000: 96).

3.9.9. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmeler, işveren ile işgörenler arasında karşılıklılık temeline dayanan dinamik ve yazılı olmayan bir dizi duygusal beklentileri kapsayan sözleşmelerdir. Söz konusu bu duygusal beklentiler, tarafların birbirine verdikleri karşılıklı söz ya da vaatlerin yerine getirilmesi konusundaki niyet ve inançlarını içermektedir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 467). Beklentiler, bir sözleşme önerisi olarak işveren ve işgören arasındaki ilişkilerde duygusal boyutta oldukça önemli bir yere sahiptir (Aggarwal ve Bhargava, 2009: 5). Bu açıdan bakıldığında psikolojik sözleşmeler, her iki tarafın sorumluluk ve vaat konularına ilişkin değerlendirmeler

yapmalarına katkıda bulunmaktadır (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994: 466). Örgütlerde güven ortamının oluşturulabilmesi için, güven ilişkine taraf olanların karşılıklı beklentilerinin karşılanması gerekliliği söz konusu olduğundan, örgütü temsil eden işveren ile işgörenler arasındaki psikolojik sözleşmelerin yerine getirilmesi, örgütlerde güven ortamının oluşmasına olumlu katkılar sağlayacaktır.

Örgütlerde psikolojik sözleşmelerin var olabilmesi için iki ön koşul ileri sürülmüştür. Bunlardan ilki, bireysel özgürlüktür. Sözleşmelerin oluşumları ve yerine getirilmelerinden bir kazanım elde edilmesi, bireysel tercihlere bağlıdır. Psikolojik sözleşmeler, bireylerin, diğer bireyler ile yaptıkları gönüllü anlaşmalar olduğundan, hiçbir hakka sahip olmayan bireylerin birbirlerine özgür olarak verebilecekleri şeyler de yoktur. Örgüt içerisinde özgürlüğü sağlamanın yollarından birisi de yetkilendirme ve katılımın gerçekleştirilmesidir. Bunların temelinde de güven kavramı yatmaktadır. Örgütler, işgörenlerine güvendiği sürece bireysel özgürlüklerden bahsedilebilir. İkinci koşul ise sosyal kararlılıktır. Sosyal kararlılık, psikolojik sözleşmenin gerçekleşebilmesi için son derece önemli bir ihtiyaçtır. Gerek işgörenler, gerekse de işverenin geleceğe yönelik anlaşmalar yapmadan önce karşı tarafın niyetine ve anlaşmaya uyacağına dair bir güvenin olması gerekmektedir (Kidder ve Buchholtz, 2002).

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta ise psikolojik sözleşme unsurlarının güven, dürüstlük ve anlaşmaların dağılımı olmak üzere üç ana bileşenden oluştuğudur (Atkinson ve Cuthbert, 2006: 648). Bu bileşenleri kullanarak psikolojik sözleşmenin, tarafların birbirlerine güvenmek suretiyle karşılıklı yükümlülüklerini dürüstçe yerine getirmeleri olarak da ifade edilebilir. Buna göre, psikolojik sözleşmelerinin yerine getirilmesi, işgörenlerin örgütün kendilerine değer verdiğini düşünmelerine ve örgütsel destek algılarının da artmasına neden olacak ve sonuç itibarıyla de işgörenlerin örgütlerine duydukları güven düzeyi de artacaktır.

3.9.10. Örgütsel Etik

Günümüzde insanı merkeze oturarak ve insanla rekabet gücü yüksek ürünler üretebilmeyi amaçlayan modern yönetim yaklaşımları, güven temeline dayanmaktadır. Yüksek güven düzeyini olduğu örgütlerde, örgütün alt kademelerine daha fazla sorumluluk ve yetki verme yoluyla takım çalışmasına dayanan ve temelinde esnek bir

anlayışın yattığı iş ortamları oluşturulabilir. Bunu sağlamak için ise örgütlerin, ortak etik değerlere sahip topluluklar üzerine kurulmaları gerekmektedir. Çünkü etik değerler konusunda uzlaşma, örgüt çalışanlarının karşılıklı olarak birbirlerine güvenmeleri için bir ortam sağlamaktadır (Yılmaz, 2006: 568).

Örgütsel etik, ahlaki davranış ve tutumlar ile ilgili örgütsel değerleri, örgütsel uygulamaları ve örgütsel prosedürleri içermektedir. Psikologlar, ahlaki sorunlara ilişkin tutumları, en güçlü davranış yönlendiricisi olarak gördüklerinden, kişilerin ahlak ile ilgili örgütsel değerlere, uygulamalara ve prosedürlere ilişkin algıları, örgüte yönelik duygusal reaksiyonlarının üzerinde güçlü bir etkisinin olacağı beklenebilir (Cullen, Parboteeah ve Victor, 2003: 128). Bu bakış açısından bakıldığında, güven kavramı da, içerisinde açıklık, dürüstlük ve doğruluk unsurlarını barındıran duygusal reaksiyonları içeren bir süreç olduğundan, bu sürecin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinde örgüt içerisindeki etik davranış ve tutumların var olması oldukça önemlidir.

Örgütlerde kural ve düzenlemelerin oluşturulmasında örgütsel amaçların yanı sıra etik ilkeler de son derece önemlidir. Örgütün amacı doğrultusunda açık ve iyi tanımlanmış etik ilkelerini temel alarak oluşturulan örgütsel kurallar, işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde olumlu bir atmosferin oluşumuna yardımcı olacaktır. İşgörene yönelik etik rehberlik ve danışmanlık mekanizmalarının meydana getirilmesi, örgütsel kuralların uygulanmasını kolaylaştırmakta ve açıklık sağlayarak güven standardını da yükseltmektedir (Öztürk ve Coşkun, 2000: 159).

3.10. ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI

Bu kısımda örgütlerde oluşturulan güven ortamının beraberinde getirdiği sonuçlar üzerinde durulmuştur. Örgütsel güven ile ilgili literatüre bakıldığında, pek çok araştırmacının genel olarak benzer sonuçlara işaret ettikleri görülmektedir. Bu sonuçlardan bazıları aşağıda “bireysel sonuçlar” ve “örgütsel sonuçlar” olmak üzere iki temel ayrımında sunulmuştur.

3.10.1. Örgütsel Sonuçlar

Güven kavramının, kişilerarası ilişkilerin ve örgütsel hayatın en önemli öğelerinden biri olduğu ve örgüt içerisindeki ilişkileri bir arada tutan bir bağ görevi gördüğü kabul edilmektedir. İşgörenler açısından güven kavramı, geleceğin belirsizliğini azaltmakta, fırsatçı davranışları engellemekte ve bürokratik yapıları azaltıp, uyumlu bir iş ortamı meydana getirmek suretiyle insanların beraber çalışmasını kolaylaştırmaktadır (Mishra ve Spreitzer, 1998: 575). Güven aynı zamanda, örgütlerin hayatlarını devam ettirmelerinde ve vizyonlarına ulaşmalarında, gelişime açık olmalarında, kaliteli bir iletişimde ve etkinliğin sağlanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212). Güven düzeyi yüksek olan örgütlerin, güven düzeyi düşük olan ya da güvensizliğin yaygın olarak görüldüğü örgütlere nispeten daha başarılı, uyumlu ve yeniliğe açık olacaklarına işaret edilmiştir (Huff ve Kelley, 2003: 82).

Yöneticilere beslenen güvenin, işgörenlerin geri beslemede yapabilme düzeyleri üzerinde etkili olduğu (Early, 1986) ve güveni oluşturan unsurların, insan kaynakları unsurlarından olan eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfi, işin yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen bütün alanlarda mevcut olduğunu ortaya koymuştur (Robinson ve Roussou, 1994).

Bir örgütün en değerli kaynağı bilgidir. Örgütlerde var olan becerilerin geliştirilmesi, değerlerin artması ve rekabet edebilirlik açılarından bilgi, son derece önemli bir konudur ve oluşturulacak bir güven ortamı da işgörenleri, örgü içerisinde bilgi paylaşımına yönlendirmektedir (Renzl, 2008). Bu da, örgütler için örgütsel öğrenmenin yolunu açarak, örgütlerin, birer öğrenen örgüt olmalarını kolaylaştıracaktır.

Örgütlerde güven düzeyinin yüksek olmasının, örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçların kabullenilmesini kolaylaştırdığı (Van Den Boss, Wilke ve Lind, 1998) ve ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede de oldukça önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir (Brockner ve Siegel, 1996; Robinson, 1996; Brockner vd., 1997; Luthans ve Sommer, 1999). Buna ek olarak güvenin, insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı bir şekilde uygulanmasında ve işgörenlerin yönetsel kararlara uyum sağlamayı

kabullenmesinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Folger ve Konovsky, 1989; Condrey, 1995; Contigan, Ilter ve Berman, 1998).

Verimlilik ve güven, birbirini tamamlayan iki kavramdır. Örgütlerin güven kaybetmeleri, örgütsel verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır. İşgörenlerde örgüte karşı güven duygusunun mevcut olması, işlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin önüne geçen davranış ve tutumları ortadan kaldırmakta ve dolayısıyla verimlilik söz konusu olmaktadır (Nyhan, 2000: 99).

Güvenle şekillenen iş ilişkileri, örgüt içerisinde işbirliğini meydana getirmekte, çatışma düzeyini düşürmekte ve örgütsel bağlılığı arttırmak suretiyle işten ayrılma eğilimini de azaltmaktadır. Bununla birlikte örgüt içerisindeki gruplar arasında güven duygusunun bulunması, yalnızca yüksek görev ve rol performansı, düşük stres, takım memnuniyeti ve ilişkilerde bağlılık gibi gruba yönelik sonuçları değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığın sürdürülmesi ve yüksek düzeyde iş tatmini gibi örgütün genelini etkileyen sonuçların meydana gelmesini sağlamaktadır (Costa, 2003: 105).

Örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için örgüt içi aktörlerin sahip olduğu güven duygusunun meydana getirdiği olumlu bir iklim içerisinde birlikte etkili bir çalışma gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Zeffane ve Connell, 2003: 4). Yüksek düzeylerde güven, örgüt içerisindeki işbirliğinin yüksek olması ve performans düzeyinin artması gibi oldukça olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001: 456). İşgörenlerin, yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenleri, yöneticilerin etkinliğini de arttırmakta (Gabarro, 1978) ve bu etki, takım performansının artmasını (Erdem vd., 2003) ve problem çözmede etkin olunmasını (Zand, 1972) da sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerin örgütsel yapıların daha uyumlu, kurdukları stratejik birlikteliklerin daha güçlü olduğu, takımlar oluşturmada ve kriz yönetimini gerçekleştirmede daha etkin oldukları görülmektedir. (Huff ve Kelley, 2003: 82).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel güven kavramının, örgütler üzerinde meydana getirdiği sonuçlar maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir:

1. Örgütsel güven, işgörenler arasındaki ilişkileri bir arada tutarak, örgütsel bütünlüğü sağlamaktadır.

2. Örgütsel güven, işgörenler arasına uyumlu bir iş ortamı meydana getirme suretiyle, belirsizlik ve risk içeren durumlarda bireylerin değil de, örgütün menfaatine olacak şekilde tutum ve davranışlar sergilenmesini sağlamaktadır.

3. Örgütsel güven, örgütsel yenilik, değişim ve gelişimin gerçekleştirilmesinde işgörenlerden gelebilecek direnci ortadan kaldırır.

4. Örgütsel güven, örgüt içerisinde etkin bir iletişim ağının kurulmasına katkıda bulunarak, örgüt içerisindeki çatışmaların ve anlaşmazlıkların minimum seviyeye indirilmesini sağlamaktadır.

5. Örgütsel güven, daha kaliteli ve daha rekabetçi çıktıların meydana getirilmesini sağlayarak, örgütsel etkinlik ve verimliliğin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

6. Örgütsel güven, örgütlerde daha objektif kontrol ve değerlendirme mekanizmalarının oluşturulmasına ve bu yönde daha gerçekçi standartlar konulmasına katkıda bulunmaktadır.

7. Örgütsel güven ile örgütlerdeki geri besleme mekanizmasının etkin bir biçimde çalışması sağlanarak, işgörenlerin örgütsel konularla ilgili bilgi ve tecrübelerine başvurulur ve aktif katılıma dayanan başarılı bir karar verme süreci meydana getirilebilir.

8. Örgütsel güven, örgütlerde daha rasyonel ve stratejik kararların alınmasını sağlayarak, örgütlerin üstün ve zayıf yönlerini daha objektif bir biçimde analiz etmelerine ve dolayısıyla çevresel fırsatlardan yararlanıp, tehlikelere ise önceden önlem almalarına yardımcı olmaktadır.

9. Örgütsel güven, örgütlerin katı hiyerarşik yapılarından arındırılarak, insanlara değer verilen ve onların da kendilerini değerli hissettikleri yenilikçi bir örgüt yapısı oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

10. Örgütsel güven, işgörenlerin örgüt içerisinde takımlar halinde çalışmalarına imkân sunmak suretiyle, istenilen ve arzu edilen örgütsel performans düzeyine ulaşılmasına ve böylece örgütsel amaçların daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

3.10.2. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel güven, grup verimliliğini arttırmakta, grup üyelerin duygularını, gözlemledikleri farklılıkları özgür bir biçimde dile getirmelerine olanak tanımakta ve savunmaya veya sabote etmeye yönelik düşünceleri de ortadan kaldırmaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 213).

Bunun yanı sıra örgütsel güvenin, takım çalışması, liderlik, amaç belirleme ve performans değerlendirmenin gelişmesine katkı yaptığı (Huff ve Kelley, 2003: 82), kişilerarası kontrol ve koordinasyon faaliyetleri üzerinde etkili olduğu ve koordinasyonu sağlanmış olan davranışların karmaşık sistemler içerisinde başarı kazanmasının, ancak birbirlerine bağımlı aktörlerin birlikte etkin bir biçimde çalışmalarıyla mümkün olduğu vurgulanmıştır (McAllister, 1995: 24).

Örgütlerde güven ortamının oluşturulması ile işgören motivasyonunun arttığı, işgören devamsızlıklarının ve işten ayrılma oranlarının düştüğü, yaratıcılığın ve işbirliğinin hâkim olduğu görülmektedir (Zolin ve Hartman, 2009: 288). Buna benzer şekilde, örgütsel güven ortamının, örgütsel verimliliği arttırdığı, örgüt üyelerinin karşılıklı duygularını ve düşüncelerini rahatça dile getirdikleri, motivasyonu, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, yaratıcılığı ve işbirliğini arttırdığı, işten ayrılmaları ise azalttığı belirtilmektedir (Arı ve Tunçay, 2010: 114). Benzer şekilde Örgütsel güven düzeyinin yüksek olmasının, işgörenlerde tatmin düzeyinin artmasını ve üretkenliği sağladığı belirtilmektedir (Schnake, 1991). Örgütsel güven, işgörenlerin motivasyon düzeylerini artırır, etkin bir takım çalışması sağlar ve açık iletişimi destekleyerek, işgörenlerin işten ayrılmasını önemli ölçüde azaltabilir (DeFrank ve Ivancevich, 1998).

Örgütsel güven, karar verme sürecine katılımın gerçekleştirilmesi üzerinde de etkili bir faktördür. Yüksek güven düzeyine sahip olan grupların, mevcut otoriteyi kabullendikleri ve bu kabullenmeyi, karar vermeye etki etmede bir ikna aracı olarak kullandıklarına dikkat çekilmiştir (Driscoll, 1978). Bir örgütte güven duygusunun artması ile işgören ve yöneticiler arasında kararlara katılım ve iletişimin arttığı vurgulanmaktadır. Bunun yanında güven ortamına bağlı olarak örgütsel verimlilik artışı yaşandığı, işgörenlerin birbirlerine olan güvenlerinin artmasıyla da aralarındaki ilişkilerin olumlu bir hal aldığı ve kuralların ihlal edilmesinde azalmaların olduğu belirtilmektedir (Whitner, 1997).

Örgütsel güven, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını da artırır (Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995). Dolayısıyla güven duygusunun oluşması halinde işgörenler, daha yüksek bir performans düzeyine ulaşma konusunda kendilerini sorumlu hissetmekte ve bu amaçla daha olumlu davranışlar sergileyebilmektedirler (Fulk, Brief ve Barr, 1985). Yine örgüt içerisinde güven ortamının oluşması halinde işgörenlerin, kendilerini değerli hissetmelerine zemin hazırlanmış olacak ve işgörenlerde, örgüte karşı psikolojik bir bağlılık duygusu meydana gelecektir (Whitner, 1997). Dolayısıyla örgütlerde güven ortamının oluşturulması ile örgüt üyeleri, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin olmakta (Butler, Cantrell ve Flick, 1999) ve böylece işlerinden ayrılma konusunda duydukları istek çok daha az olmaktadır (Costigan vd., 1998).

Güven ortamına sahip olmanın örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurmasının yanı sıra, aksine güven ortamına sahip olamayan örgütler için de olumsuz sonuçlar söz konusu olacaktır. Örgütlerde güven ortamının olmaması ya da eksik olmasının yarattığı en büyük olumsuzluk verimlilik düşüşüdür. Güvensiz bir ortamda çalışan işgörenler, bu çalışmalarına bağlı olarak fark edilmedikleri veya hiçbir övgü almadıkları için üst düzey bir çalışmaya gerek yokmuş gibi hissetmektedirler. Yapılan araştırmalar; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği yaşanmasının, örgütsel bağlılık düzeyini, insan ilişkilerini, örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemek suretiyle, işgörenlerin morallerinin ve ürünlerin kalitesinin düşmesine ve buna bağlı olarak da devamsızlık ve devir hızı oranlarının yükselmesine yol açtığını göstermektedir. Dolayısıyla kendilerini ihanete uğramış gibi hisseden işgörenler, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma vb. gibi örgüte zarar veren davranışlara yönelebilirler. Bu gibi durumlarda örgüt içerisindeki stres düzeyi yükselir, yenilik ve yaratıcılık çok az ya da hiç olmaz (Zemke, 2000: 80) ve karar verme süreci zarar görür. Bununla birlikte güvensizlik ortamı, işgörenlerin moral düzeylerini düşürmekte, işe devamı azaltmakta, işten ayrılmaları arttırmakta ve örgütün sahip olduğu potansiyelin ortaya çıkamaması nedeniyle değerlendirilemeyeişi gibi ölçülemez maliyetlere neden olmaktadır (Baird ve St-Amand, 1995:2). Güven ilişkilerinin olmadığı durumlarda bireyler, birbirlerine karşı korumacı bir tutum sergilemekte, bilgiyi saklamakta ve bu durum, öğrenmenin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005: 127).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel sessizlik kavramının, bireyler üzerinde meydana getirdiği sonuçlar maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir:

1. Örgütsel güven, işgörenlerin moral, motivasyon ve verimlilik düzeylerini arttırarak, örgütsel amaçlar için arzu edilen performans düzeylerine ulaşabilmelerini kolaylaştırmaktadır.

2. Örgütsel güven, işgörenlerin görüş ve önerilerini özgür bir biçimde dile getirmelerine olanak tanıyıp, onların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine engel teşkil edebilecek herhangi bir olumsuz düşünce, davranış ya da tutum içerine girmemelerini sağlamaktadır.

3. Örgütsel güven ile işgörenler, daha fazla takım halinde çalışma isteği duyarlar ve bu da örgüt için olumlu bir sinerji oluşturur.

4. Örgütsel güven ile işgörenler, hem kendi iş arkadaşlarına, hem de yöneticilerine güvendiklerinden, uyumlu bir çalışma ortamı meydana gelmiş olacak ve bu olumlu ortamda bireysel etkinlik ve grup etkinliği daha da artacaktır.

5. Örgütsel güven, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmak suretiyle, işgörenlerin devamsızlık oranlarının, işten ayrılma niyetlerinin ve dolayısıyla işgücü devir hızının azalması gibi olumlu durumlara beraberinde getirmektedir.

6. Örgütsel güven ile işgörenlerin karar verme sürecine aktif bir biçimde katıldıklarından, örgütsel hedefler ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde kendilerini bizzat sorumlu hissetmektedirler.

7. Örgütsel güven ile işgörenler geri besleme mekanizmasını etkin bir biçimde kullanacaklarından, işleriyle ilgili daha çok bilgi sahibi olmaya gayret gösterebilirler ve bu da, onların kişisel olarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilir.

8. Örgütsel güven, işgörenlerin örgüt içerisindeki rollerini iyi anlamalarına ve benimsemelerine olanak sağlamakta ve böylece onların her zaman örgütsel kural ve prosedürlere uygun hareketler sergilemeleri sonucunu doğurmaktadır.

9. Örgütsel güven ile işgörenler, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyerek, kendi bireysel menfaatlerinden ziyade, işlerini daha iyi yapabilme ve böylece örgüte daha fazla katkı sağlayabilme duygularıyla çalışırlar.

10. Örgütsel güven, işgörenler üzerinde aşırı derecede kontrol yapılmasının önüne geçerek, onların işe bağlı stres düzeylerinin düşmesine yol açar.

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde yapılan açıklamalarda da görüldüğü üzere, örgütlerin başarılı sonuçlar elde edebilmelerinde güven kavramının çok önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Güven, olumlu bir ilişki sisteminin sonucunda ortaya çıkan işbirliğinin artmasında ve yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişkileri, örgütsel başarıya dönüştürmede kritik bir öneme sahiptir (Brehm ve Gates, 2002: 25-28).

3.11. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu kısımda araştırmanın teorik altyapısının kurulması amacıyla araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur.

3.11.1. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarına ilişkin olarak yapılan detaylı tanımlamalar, açıklamalar ve bilgilendirmelerin ardından bu tez çalışması kapsamında ele alınan bu dört değişken arasındaki ilişkiler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur:

3.11.1.1. Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Hızla gelişen teknoloji ve değişen çevresel koşullar, işletmelerin organizasyon yapılarını da etkilemiş, yöneten ve yönetilen arasındaki mesafe kısalmış, organizasyon yapıları yatay ve basık bir duruma gelmiştir. Böylece eski tip karizmatik yönetici ve liderlerin yerine, yol gösteren, koçluk, mentorluk yapan liderler ve yöneticiler aranmaya başlanmıştır. Bu nedenle değişimin ve uyum sağlamanın yarattığı sıkıntıların üstesinden gelmek amacıyla işgörenlerde güven duygusunun geliştirilmesi ve pozitif ilişkiler

kurma yolu ile örgütsel etkinliği arttırmak önemli bir konu haline gelmiştir. Çünkü güven olmaksızın hiçbir örgüt, amaçlarını gerçekleştiremez (Aktuna, 2007: 46). Amaçlarını gerçekleştiremeyen örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri de oldukça zor, hatta imkânsızdır. Bu durumun farkına varan günümüz örgütlerinde yöneticilik yerini, koçluğa ya da liderliğe bırakmıştır. Örgütün imajı bakımından yöneticiler, artık lider olarak nitelendirilmektedirler. Liderlik, grup ya da örgütün amaçlarını arzulu ve istekli bir şekilde gerçekleştirebilmelerini sağlamak üzere insanları etkileme sanatı ya da süreci olarak ifade edilirken, bunu sağlayan kişi ise lider olarak ifade edilmektedir. Bir bireyin, diğerlerini etkileyebilmesi için etkilemek isteyen bireyin güvenilir biri olarak algılanması ön koşuldur. Bu nedenle yöneticilerin, kendilerine bağlı olarak çalışan işgörenlerini etkileyebilmeleri için öncelikle onlarda güven hissini uyandırabilmeleri gerekmektedir. Bu noktada McDonald'ın (2003) şu sözü konunun önemini açıkça göstermektedir: “Hayranlık ve karizma, uçak gibidir, uçarlar, fakat nereye uçtukları bilinmez. Türbülansla karşılaştıkları zaman ne yapacaklarını ise bilemezler. Lider, zor olanı bulur ve neyin nasıl yapılacağını bilir, ancak bu yeterli olmaz. Lider, bu kurtuluşu onlara güven olmadan sağlayamaz.” McDonald'ın bu sözünde de açık ve net bir biçimde görüldüğü üzere lider, bilgisi ve tecrübesiyle, takipçileri olan işgörenlere yol gösterme ve onları yönlendirme işini yapar. Liderin bu işini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesinin ön koşulu ise, takipçilerinin yani işgörenlerin güvenlerini kazanmaktır (Omarov, 2009: 16).

Güven duygusu, örgütlerde etkin liderlik için olmazsa olmaz bir unsurdur (Ergeneli vd., 2007: 43). Lidere duyulan güven ya da güven eksikliğinin, zaman baskısı ve oldukça hareketli durumların var olduğu yüksek risk içeren ortamlarda faaliyet gösteren takımlar üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Burke, Sims, Lazzara ve Salas, 2007: 607). Bu etki, pozitif veya negatif olarak kendini gösterebilir. Lidere güven duyulan takımlarda bu güven duygusu hem bireysel performansı, hem de takım performansını pozitif yönde etkileyerek, ulaşılması arzu edilen amaçlara çok daha kolay bir şekilde ulaşılabilir. Aksine bir takımda lidere güven eksikliği duyuluyorsa, bu güven eksikliği takımı negatif yönde etkileyerek, ulaşılması arzu edilen amaçlara çok daha zor ulaşılmasına, belki de hiç ulaşamamasına da neden olabilmektedir.

Ünlü yönetim gurusu Deming'e göre, başarı kazanabilmek için güven olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Çünkü güven olmadan bireyler, takımlar, bölümler ve

departmanlar arasında işbirliği meydana getirilemez. Güven olmadığında bütünü oluşturan parçaların her biri, uzun dönemde hem kendilerine, hem de sistemin tamamına zarar verecek şekilde sadece kendi menfaatlerine ulaşmayı amaçlayacaklardır. Böyle bir durumda liderin görevi, örgüt içerisinde bir güven ortamı oluşturmaktır. Lider, değerlerin örgüt için ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymak suretiyle örgütsel değerlere sahip çıkanların, bunlara sahip çıkmayanlar karşısındaki kararlılıklarını devam ettirebilmelerine olanak sağlar (Gökkaya, 2005: 42). Güven, örgütü ve insanları bir arada tutan birleştirici bir faktör olduğundan etkileşimci güven olmadan örgütsel amaçlara ulaşamaz. Bu açıdan lider, güvenin güç unsurunu göz ardı edemez ve örgüt kültürü doğrultusunda paylaşılan değerleri arttırarak, güveni oluşturmak için adım atabilir (Fairholm, 1998: 190). Dolayısıyla liderlerin, örgüt üyelerinin tümü tarafından paylaşılan bir değer sistemi meydana getirmeleri ve örgütlerinin de bundan fayda sağlamalarını temin etmeleri, ancak örgütsel güven ortamının oluşturulmasına bağlıdır, denilebilir.

Takipçilerin görev pozisyonlarının liderleri tarafından sıklıkla değiştirilmesi ve liderlerin, örgüt içerisinde çelişkili davranışlar sergilemeleri durumunda, takipçilerin liderlerine olan inançları ve güvenleri zedelenmektedir. Bu sebeple dönüştürücü liderler, takipçilerinin örgüt içerisindeki pozisyonlarının net bir biçimde bilinmesini sağlamak suretiyle, onlarda örgütlerine karşı güven duyguları oluşturur ve bu güveni de devam ettirirler. Takipçilerin örgütlerine duydukları güven, aynı zamanda liderlerin davranışları ve durumları ile yakından ilişkilidir. Bu duruma örnek olarak, Bennis ve Nanus (1985) gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütü sağlıklı bir kimliğe benzetmişler ve liderin dürüstlük hissini sergilemesinin, örgüt içerisinde güven ortamının oluşmasını sağladığını belirtmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, bir işgörenden azami ölçüde fayda sağlayabilmek, o işgörenin işinde gerekli uzmanlığa sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Örgüt içerisinde bir işgörene, belirli bir görev verilmesi, o işgörenin, o görev pozisyonu için kendine güvenildiğini algılamasına ve işgörenin de olumlu bir karşılık göstermek suretiyle örgütüne güven duygusu hissetmesine ve sonuç olarak örgütsel güven ortamının oluşmasına neden olabilir. Oysaki belirli bir süre geçtikten sonra, bu işgörenin görev pozisyonunun değiştirilmesi ve ardından bu durumun sürekli yaşanması ile o işgören, artık ne kendi tecrübe, yetenek ve bilgisine tam anlamıyla güvenebilecektir, ne de örgütüne karşı bir güven duygusu besleyebilecektir. Böyle bir durum, sonuç

olarak örgütsel güven ortamının eksik oluşmasına ya da hiç oluşmamasına neden olabilecektir. Dolayısıyla bir örgütte güven ortamını sağlamak isteyen liderlerin, takipçilerinin görev pozisyonlarını sık sık değiştirmemeleri ve onların belirli bir alanda kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmelerini sağlamak suretiyle, uzmanlıklarından daha fazla yararlanabilmek amacıyla gayret sarf etmeleri gerekmektedir.

Bazı araştırmacılar, güven kavramını, farklı türdeki örgütsel yapıları bir arada tutan “sosyal yapıştırıcı” olarak da ifade etmektedirler (Puusa ve Tolvanen, 2006: 30). Bu açıdan bakıldığında güven, örgütsel amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinde gerekli olan işbirliğinin ve ortak bağlılığın artırılmasında son derece önemli bir rol oynamaktadır. Kişiler arasındaki davranışların ve grup davranışlarının tamamını güven kadar etkileyen başka bir davranış söz konusu değildir (Tan ve Tan, 2000: 241). Bununla birlikte bütün ilişkilerin özünde güven kavramı bulunmaktadır. Güven, kişilerin bir araya gelmesini sağlayarak, onları bir arada tutar ve onlara güvenlik hissi verir (Mishra ve Morrissey, 1990: 444). Güven, kişiler arası ilişkilerin bütün düzeylerinde etkin olan kilit bir faktördür (Rotter, 1980; Hwang ve Burgeser, 1997; Tzafrir, 2005). Bu nedenle güven kavramı, liderlik yaklaşımlarında da kilit bir rol oynamaktadır. Dönüştürücü liderler, takipçilerinde güven hissini uyandırırken (Lines, Selart, Espedal ve Johansen, 2005: 223), etkileşimci liderlikteki güven hissi ise, pamuk ipliğine bağlıdır, denilebilir. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiler, her iki liderlik anlayışının alt boyutları dikkate alınmak suretiyle aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

3.11.1.1.1. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Dönüştürücü liderlerde kişisel cazibe, yani karizma unsuru oldukça önemlidir. Güven kavramı da, karizmanın önemli bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven duyulan bir lider, kendisinden ziyade takipçilerinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejiler geliştiren ve bunları destekleyen liderdir. Takipçiler, bu şekildeki bir lidere daha fazla güven duyarlar (Conger ve Kanungo, 1998: 208). Liderler, karizmatik özelliklerini kullanarak, örgütte gerçekleştirilen köklü değişimlerin kabulü için takipçilerine güven, inanç ve takdir yaratırlar. Aksi durumda, güven olmadan liderin davranışlarına ve amaçlarına karşı örgütte dolaylı yoldan büyük bir direnç meydana

gelebilir. Simic (1998: 52), bu durumla ilgili olarak şöyle bir tespit yapmıştır: “Eğer insanları, takip etmelerine hazır hale getirip, işinizi iyi bir şekilde yaparsınız, hem potansiyel takipçiler tarafından takdir edilir, hem de insanların size inanmalarını sağlarsınız, işte bu durum da değişimin başlangıç noktasıdır.” Buradan hareketle, dönüştürücü liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerinde karizmatik liderlik özelliklerini sergilemelerinin, örgütsel güvenin inşa edilmesini önemli derecede kolaylaştırdığı söylenebilir.

Dönüştürücü liderler, örgütsel amaçların yanı sıra takipçilerinin de kişisel amaçlarını gerçekleştirmelerine çalıştıklarından, takipçilerine ilham kaynağı olabilirler. Takipçileri onlara baktığında, hem örgütsel, hem de kişisel anlamda yararlı faaliyetler yapma konusunda onlardan ilham alabilirler. Bu durum, lider ve takipçileri arasındaki güven ilişkisini güçlendirebilir ve dolayısıyla örgüt içerisinde sağlam bir güven ortamının temellerinin atılmasına katkı sağlayabilir.

Dönüştürücü liderlik anlayışını benimseyen liderler, sahip oldukları yetenek, uzmanlık, tecrübe ve bilgi birikimleri ile takipçilerini, işleriyle ilgili gelişimlerini gerçekleştirme konusunda teşvik ederler. Entelektüel olarak teşvik edilen takipçiler, sadece örgütsel düzeyde değil, aynı zamanda bireysel düzeyde de yapabileceklerini keşfederek, yüksek bir performans düzeyine ulaşabilirler. Dolayısıyla bu durum, takipçilerin, liderlerine derin bir güven bağıyla bağlanmalarını sağlayabilir.

Dönüştürücü liderler, takipçilerini kişisel olarak tanırlar ve onların her biriyle yakın bir ilişki kurarlar. Kendileriyle yakın ilişki kurulan takipçiler de, bu yakın ilişkiye, liderlerine olan güven duygularını daha da güçlendirerek olumlu bir karşılık verebilirler.

3.11.1.1.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Güven İlişkisi

Etkileşimci liderler, koşullu ödüller ile takipçilerinin, arzu ettikleri performansa ulaşmasını sağlamaya çalışırlar. Takipçileri de, örgütsel amaçlara ulaşip, bunun karşılığında kendilerine vaat edilen ödülleri elde etmeye çaba sarf ederler. Böyle bir örgütsel ortamda güven ilişkisi de karşılıklı çıkar temeline dayanır ve tam anlamıyla bir örgütsel güvenden söz etmek mümkün olmayabilir.

Etkileşimci liderler için önemli olan sadece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi olduğundan, bu tarz liderler, aktif veya pasif istisnalarla yönetim özelliklerini sergileyerek, örgütsel amaçlardan herhangi bir sapma olmamasını garanti altına almak için hem kendileri sorumluluk almazlar, hem de takipçilerine sorumluluk vermekten kaçınırlar ve bunun yanı sıra da onları sürekli olarak denetlerler. Elbette ki böyle bir ortamda lider ve takipçileri arasında güvene dayalı bir ilişkisinin ortaya çıkmasının zor olduğu söylenebilir.

Etkileşimci liderlerin laissez faire (ilgisiz) özellikleri sergilemeleri durumunda ise, örgütle ilgili her konuya veya probleme ilgisiz kaldıkları söylenebilir. Bu tarzdaki liderler, sorumluluk almaktan, karar vermekten ve eylemde bulunmaktan kaçınan davranışlar geliştirmek suretiyle, kendilerine herhangi bir zarar gelmesini istemezler. Böyle etkisiz bir liderlik anlayışının sergilendiği örgütlerde işgörenlerde güven duygusu ya hiç oluşmayabilir, ya da eksik bir biçimde oluşabilir. Çünkü işgörenlerin tam anlamıyla güvenip, arkasından gidebilecekleri etkili bir lider ortada yoktur.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri genel olarak özetlemek gerekirse; dönüştürücü lider, zayıf ve güçlü yönlerini bilir, ancak zayıf yönleri üzerinde durmayıp, güçlü yönlerini vurgular. Dönüştürücü lider, sahip olduğu yeteneklerin farkına varmak suretiyle, liderlik görevi ile örgütsel amaçlar arasında güçlü bir bağ kurmayı başarabilir. Bu yolla takipçileriyle yakın ilişkiler kurarak, çift taraflı güven duygusunu meydana getirebilir. Bennis ve Nanus (1985), gerçekleştirdikleri araştırmada, liderin pozitif öz saygısının, takipçileriyle arasında çift taraflı güven duygusunun oluşturulması üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Oysaki etkileşimci lider, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için takipçileriyle karşılıklı bir sözleşme yapar. Bu sözleşmede ise her iki tarafın beklentileri açık ve net bir biçimde ortaya konularak, örgütsel amaçlara ulaşılması ya da ulaşılamaması durumunda neleri kazanıp, neleri kaybedebilecekleri belirtilir. Dolayısıyla bu şekilde ancak ve ancak çıkarlara dayalı bir örgütsel güvenden söz edilebilir. Böylesi bir güven ortamının örgüte ve işgörelere sağlayacağı yararlardan daha fazla zararları da olabilir. Çünkü karşılıklı çıkar anlayışına dayalı ilişkilerde, her iki taraf da kendi çıkarı için çaba gösterir ve bunu elde etmek için de örgütün kurallarına, normlarına, prosedürlerine ve değerlerine aykırı davranışlarda bulunabilir. Bu da örgüte yarar sağlamaktan çok, zarar getirebilir.

Güven, örgütsel değer ve amaçların yerleştirilmesinde oldukça önemli bir etkidir. Dönüştürücü liderlik davranışları; rol modelliği yoluyla takipçilerin arasında dolaşarak, onlarla konuşarak ve son derece önemli davranışlarının örneklerini tutarlı bir biçimde tanımlayıp, düzenleyerek takipçiler arasında güven oluşturur. Bu tarz liderler, çoğunlukla katılımcı anlayışa dayanan bir karar alma süreci ve birlikteliği meydana getirmeye çaba sarf ederler. Bu süreç sonucunda değişimi başlatmak için ise takipçilerin örgüt içerisindeki statükodan duydukları tatminsizliğin hissedilmesini sağlarlar (Pielstick, 1998: 10). Etkileşimci liderlik ise, rol modelliği gibi bir kavramı içermemektedir. Bu anlayışa sahip liderler için birliktelikten kasıt, salt örgütsel amaçların eksiksiz bir biçimde gerçekleştirilmesi yönüyle bir arada olma düşüncesini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında etkileşimci liderlikte, değişim ve gelişimden ziyade, örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan statik bir durumun tercih edilmesi söz konusudur. Dolayısıyla örgütsel ilişkiler de, bu statik durum çerçevesinde şekilleneceğinden, örgütsel güvenin güçlü bir biçimde oluşması beklenemez.

Bir örgütte güven ortamını meydana getirmek kadar, kazanılmış güvenin sürdürülebilirliği de önemlidir. Pennington (1998: 23), uzun dönemde insanların güvenini kaybeden liderlerin bir takım özelliklere sahip olduklarını ileri sürmüştür. Bu liderler, başkalarının güvenini kazanmanın sadece kısa dönemde bir takım kazançlar peşinde koşmaktan çok daha fazlasını gerektirdiğini anlamışlardır. Pennington'un ileri sürdüğü özelliklerden birkaçı ise, sonuçlara odaklanmak ve dürüst davranışlar sergilemeye öncelik vermek suretiyle odaklanılan alanı, ilişkileri de içine alacak şekilde geniş tutmaktır. Bunları gerçekleştirebilmek için de, sadece çıkar temeline dayanan bir güven ilişkisini öngören etkileşimci liderlik anlayışından çok, değişim ve gelişim temeline dayanan bir güven ilişkisini öngören dönüştürücü liderlik anlayışına sahip olmak gerektiği söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü üzere, dönüştürücü liderlik anlayışının hâkim olduğu örgütlerde güven ortamı, daha kolay, daha hızlı ve daha güçlü bir şekilde oluşurken; etkileşimci liderlik anlayışının hâkim olduğu örgütlerde ise güven ortamı ya eksik oluşur, ya da hiç oluşmaz.

3.11.1.2. Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Astlar ile ilgili terfi, atama ve performans gibi konulara ilişkin önemli kararlar, yöneticiler tarafından alınmaktadır. Dolayısıyla bir örgüte hâkim olan liderlik anlayışının, o örgütteki sessizlik ortamı üzerinde etkili bir faktör olduğu söylenebilir. İşgörenler ve yöneticiler arasında güç mesafesi bulunması nedeniyle işgörenler, yöneticilerin etkilemelerine açık bir pozisyonadadırlar. Yöneticisine güvenen işgörenler, riskli durum ve koşullar altında da yöneticilerinin etki ve etkileşimlerine açık olacaklardır. Yöneticisine güvenen işgörenler aktif ve pasif davranışlar sergilemek suretiyle, yöneticileriyle olan ikili ilişkilerinde kendilerini risk altına sokabilirler. İşgören, aktif bir davranış sergileme yolunu tercih ederek kendisine zarar verebilecek bilgiyi güvendiği yöneticisiyle paylaşabilir. Diğer taraftan işgören, pasif bir davranış sergileme yolunu tercih ederek güvendiği yöneticisinin diğerleriyle olan iletişimini gözlemlemeyebilir. Yöneticisine güvenerek onunla bilgi paylaşan işgören, yöneticisiyle yakın bir ilişki kurarak işinde ya da kariyerinde kendisini geliştirme olanağı bulabilir. Çalışırken yöneticisini kollama gibi bir ihtiyaç duymayan işgören, sahip olduğu zihinsel kaynaklarını kendi işine yoğunlaştırabilir (Mayer ve Gavin, 2005: 875-876).

Bir örgüt içerisindeki tüm ilişkilerin temeli güven kavramına dayandığından (Mishra ve Morrissey, 1990: 446), gerek aktif olsun, gerekse de pasif olsun işgörenler tarafından sergilenen bütün davranışlar üzerinde güven kavramının son derece önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Yöneticilerine güven duyan işgörenlerin, negatif davranışlardan ziyade, pozitif davranışlar sergilemeleri muhtemeldir. Ancak bu pozitif davranışın, örgüt yönetimi, yöneticiler ve işgörenler tarafından da nasıl algılandığı önemli bir ayrıntı olarak karşımıza çıkmaktadır. Şöyle bir örnek verilerek bu durum daha iyi açıklanabilir. Örgütsel amaçlardan sapmalar yaşandığını ve buna da yöneticisinin almış olduğu yanlış bir kararın neden olduğunu fark eden bir işgörenin, yöneticisiyle arasında olan güven ilişkisine binaen onun zarar görmesini önlemek ve yapmış olduğu yanlıştan geri dönmesini sağlamak amacıyla aktif bir davranış sergilemek suretiyle bu yanlışı, yöneticisine bildirebilir. Bununla birlikte yine aynı işgören, yöneticisiyle arasında olan güven ilişkisine dayanarak bu sefer de pasif bir davranış sergileyip, onun ve dolayısıyla da örgütün bu durumdan zarar görmemesi amacıyla sesini çıkarmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Her iki durumda da işgören, aslında kendisine göre pozitif bir davranış sergilemiş olabilir, fakat örgüt yönetimi ve

yöneticiler, bunu olumsuz bir davranış olarak algılayabilir. İşte bu noktada güven kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Eğer örgüt yönetimi, yöneticiler ve işgörenler arasında güven duygusu mevcutsa, yani kısaca o örgütte güven ortamı hâkim ise, işgörenler, ister aktif, isterse de pasif davranışlar sergilesinler, bunlar hep olumlu olarak değerlendirilecektir. Aksi durumda, eğer örgüt içerisinde güven ortamı mevcut değilse, işgörenlerin tüm eylemleri sorgulanacak ve muhtemel olarak olumsuz bir değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

Lider, belirli bir vizyon doğrultusunda takipçilerine yetki devri uygulamasını yapmak suretiyle, onların anlamlı bir girişimin önemli bir boyutunda olmalarını sağlar ve böylece örgütsel amacın bir parçası olduklarını onlara hissettirir (Bennis ve Nanus, 1985: 90-91). Bu şekildeki uygulamalar, işgörenlerin örgüt içerisinde sessizlik davranışlarından sıyrılıp, örgütsel amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi sürecinde daha etkin ve verimli bir performans sergilemelerine imkân tanımaktadır. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler, her iki liderlik anlayışının alt boyutları dikkate alınmak suretiyle aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

3.11.1.2.1. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

Dönüştürücü liderler, bu eylemlerinde sahip oldukları özellikleri etkin bir şekilde kullanarak, takipçilerinin örgüt içerisinde sessiz kalmayıp, seslerini çıkarmalarını ve böylece onlardan maksimum düzeyde fayda sağlamayı amaçlarlar. Bunu biraz daha açmak gerekirse, dönüştürücü bir liderin karizmatik kişilik özelliğini kullanabilmesi, sessizliğin olmamasına bağlıdır denilebilir. Çünkü karizma, liderin, takipçileri üzerinde bıraktığı etkidir. Karizmanın gücü, ancak takipçilerin, liderlerinin sahip olduğu kişisel özelliklere sahip olmayı arzulama dereceleriyle ölçülebilir. Örgüt içerisinde sesini çıkarmayarak, sessiz bir tutum ve davranış içerisine giren bir yöneticinin, takipçiler tarafından karizmatik bir lider olarak algılanması oldukça zor, hatta imkânsız bile olabilir. Çünkü bir diğer anlamı “büyüleyici özellik” olan karizma, hitabet yeteneğini de içerisinde barındırmaktadır. Liderler, takipçilerine hitap edebildikleri oranda, onlardan rağbet görürler. Dolayısıyla dönüştürücü liderlerin, örgütsel sessizliğin olduğu ortamda karizmatik liderlik özelliklerinden etkin bir şekilde faydalanamayacakları söylenebilir.

Bunun aksine etkileşimci liderlik anlayışında önemli olan sadece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi olduğundan, karizma özelliği, pek de öne çıkan bir özellik değildir.

Dönüştürücü liderler, takipçileri için birer ilham kaynağı olduklarından, bu tarz liderlerin olduğu örgütlerde işgörenler, daha iyi işler yapma konusunda onlardan ilham almaktadırlar. İşgörenlerin, liderlerinden aldıkları bu ilhamı gösterebilmeleri, örgüt içerisinde seslerini çıkarabilmelerine bağlıdır. Liderinden ilham alan bir işgören, bu ilham ile örgüt için yararlı olabilecek çeşitli görüş ve öneriler geliştirebilir. Ancak bunları dile getirmesine olanak sunan örgütsel bir ortamın olmaması, bu işgörenin sesini çıkartamamasına ve dolayısıyla da dönüştürücü liderin ilham verme özelliğini, etkin ve verimli bir şekilde kullanamamasına neden olmaktadır.

Dönüştürücü liderlerin entelektüel teşvik özelliklerinden olumlu geri bildirim alabilmeleri, takipçilerinin sessiz kalmamalarına bağlıdır. Takipçileri sessizleştikçe, dönüştürücü liderin entelektüel teşvik özelliğinin herhangi bir anlamı kalamayacaktır. Çünkü entelektüel teşvik ile dönüştürücü lider, takipçilerinin bilgi, uzmanlık ve becerilerini harekete geçirmeye çabalar. Bunda başarılı olabilmesinin şartı da, takipçilerinin görüş ve önerilerini özgürce dile getirebilecekleri bir ortamın var olmasıdır.

Dönüştürücü liderler, takipçileriyle birebir ilişkiler kurarak, onlarla bireysel olarak ilgilenirler. Böylece takipçiler, liderleriyle aralarındaki yakın ilişkilere dayanarak örgüt ile ilgili problemler ve konular hakkındaki görüş ve önerilerini rahatça dile getirebilirler.

3.11.1.2.2. Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Etkileşimci liderler, koşullu ödüllendirme özelliklerini kullanmak suretiyle, takipçilerini arzu edilen performans düzeyine ulaşmaları durumunda ödüllendireceklerini onlara önceden bildirmektedirler. İşgörenler de, kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmaları halinde ödüllendirileceklerini, aksi durumda ise cezalandırılacaklarını bilirler. Dolayısıyla böyle bir ortamda işgörenler, örgüt içerisinde seslerini çıkarma konusuna biraz temkinli yaklaşırlar. Çünkü etkileşimci lider için amaç açık ve nettir. O da sadece örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşılması sürecinde etkileşimci liderlik anlayışını benimseyen bir yönetici için işgörenlerin seslerini çıkarmaları, süreci olumsuz yönde

etkileyebilecek bir davranış şekli olarak yorumlanabilir. İşgörenlerin de bu durumu bildiklerinden, koşullu ödüllendirmeyi kabul edip, örgüt içerisinde çok fazla ses çıkarmadıkları söylenebilir.

Etkileşimci liderler, aktif ya da pasif istisnalarla yönetim özelliklerini kullanarak, örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecinde herhangi bir sapmanın yaşanmaması için sürekli olarak aktif ya da pasif şekilde denetimler yapmaktadırlar. Bu denetimler, işgörenler üzerinde büyük bir baskı ve stres duygusu meydana getirmektedir. Çünkü sürekli denetlendiğini bilmek düşüncesi, işgörenlerin işlerini yaparken tedirginlik yaşamalarına ve arzu edilen performans düzeyine erişemeyecekleri gibi olumsuz bir düşünceye sahip olmalarına yol açmakta ve dolayısıyla sonuç olarak bu durum, onların örgüt içerisinde sessizleşmelerine neden olmaktadır.

Etkileşimci liderlik anlayışında karşımıza çıkan bir diğer özellik de, laissez faire yani ilgisiz liderlik davranışdır. İlgisiz liderler, örgütsel konularla ilgili olarak herhangi bir eylemde bulunmazlar. Bu tarz liderler, hem işgörenleriyle ilgilenmeyerek, onlara olumsuz bir rol model oluştururlar. Örgütle ilgili sorumluluk almaktan ve karar vermekten sürekli kaçınan bir yöneticiye bağlı olarak çalışan işgörenler de sorumluluk almak için herhangi bir çaba sarf etmezler. Çünkü örgüt için yararlı olabilecek fikirlere sahip olsalar bile, bu fikirlerini yöneticilerine iletemeyeceklerini, iletseler bile yöneticilerinin her zaman olduğu gibi buna da ilgisiz kalacağını bilirler. Bu nedenle ilgisiz liderlik anlayışına sahip yöneticilerin olduğu örgütlerde, işgörenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamaların ardından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri genel olarak özetlemek gerekirse; dönüştürücü liderlik anlayışının hâkim olduğu bir örgütte, liderler, salt örgütsel beklentiler yerine, bunun yanı sıra takipçilerinin bireysel beklentilerini de dikkate alarak eylemde bulunurlar. Oysaki etkileşimci liderler, sadece örgütsel amaçlar üzerine odaklanırlar. Bu noktada dönüştürücü liderler, takipçilerinin de örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecine etkin bir biçimde katılmalarını çeşitli yollarla teşvik ederek, onların görüş ve önerilerine çok önem verir. Böyle bir yaklaşım işgörenlerin örgütleriyle ilgili konular ve problemlere ilişkin çeşitli fikirlerini özgür, açık ve net bir şekilde dile getirmelerini kolaylaştırır. Bu durum da, örgütsel sessizliğin azalmasına yol açmaktadır. Bu durumun aksine,

etkileşimci liderlik anlayışının hâkim olduğu örgütlerde liderler, sadece örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma yönünde çaba sarf ederek, bu süreçte takipçilerin etkin bir biçimde katılımlarını pek istemezler. Çünkü bu süreçte meydana gelebilecek muhtemel sapmaların sorumluluğu onlardadır. Bundan dolayıdır ki, etkileşimci liderlerin takipçileriyle olan ilişkilerinin ödül, ceza ve sürekli denetim ilişkisinden bir adım öteye gitmesi oldukça zordur. Böyle bir ortamda da işgörenlerin örgütsel konular ve problemlerle ilgili çeşitli fikirleri olsa bile, bunları özgür ve açık bir biçimde dile getirmeleri pek mümkün görülmemektedir. Bu durum da, örgütsel sessizliğin artmasına neden olmaktadır.

3.11.1.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Küreselleşmenin oldukça hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri zor bir hale gelmiştir. Rekabetin acımasız ve şiddetli yönünün görüldüğü bir ortamda örgütlerin başarı kazanabilmeleri, daha iyi faaliyetler gerçekleştirebilmelerine bağlıdır. Bunu sağlamak, diğerlerinden farklı olmayı gerektirmektedir. Farklılığın özünde ise yenilik, yaratıcılık, değişim ve gelişim unsurları bulunmaktadır. Bunun farkına varan örgütler, çalışanlarının bilgi, beceri ve uzmanlıklarına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bu örgütler, söz konusu bu farklılığı, çalışanları olmadan gerçekleştiremeyeceklerini bilmektedirler.

Araştırmacılara göre işyerindeki faaliyetlerin iyileştirilmesinde, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri ve kapasitelerinin oldukça önemli bir unsur olduğuna dikkat çekilmektedir. Fakat yapılan araştırmalar, işgörenlerin kendilerine güven duymalarına rağmen düşüncelerini dile getirme konusunda çekindiklerini, tartışmalara katılmanın ya da açık bir biçimde konuşmanın riskli bir durum olduğuna inandıklarını göstermektedir (Moreno-Riano, 2002; Pinder ve Harlos, 2001; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005). Bu duruma yol açan en önemli faktörlerden birisinin örgütsel güven eksikliği ya da yokluğu olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel güven ikliminin tam anlamıyla hâkim olduğu örgütlerde, korku, çekinme, tedirginlik vb. duygular ortaya çıkmaz. Bu tür örgütlerde işgörenlerin, hem yöneticilerine, hem de örgütlerine olan güvenleri tam olduğundan, onlar örgütleriyle ilgili konulardaki düşünce, fikir ve önerilerini özgür bir

ortamda açık ve net bir biçimde dile getirebilir ve bundan dolayı da hiçbir sıkıntılı durum yaşamazlar. O halde şöyle bir tespit yapmak yanlış olmayacaktır: Örgütlerde güven ortamının bulunması, işgörenlerin seslerini çıkararak, sessizlik davranışları sergilemelerinin önüne geçerken; güven ortamına sahip olunmaması ise işgörenlerin çeşitli nedenlerden ötürü daha fazla sessizlik davranışı sergilemelerine ve dolayısıyla örgütsel sessizliğin daha yaygın görülmesine yol açmaktadır.

3.11.1.4. Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

Geleneksel örgütlerde merkezileşmeye dönük faaliyetler oldukça yaygındır ve bu durum, işgörenlerin kendilerini güçsüz ve başarısız hissetmelerine, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha fazla örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz bir kişilik yapısı sergilemelerine neden olabilmektedir (Raub, 2008: 183). Böyle bir anlayışı benimseyen örgüt yöneticileri, işgörenlerin yalnızca kendi menfaatlerini düşündüklerini, örgütün amacına katkıda bulunmak adına herhangi bir yaptırım ya da menfaat olmadığı sürece, onların hiçbir şekilde inisiyatif almayacaklarını ve onlara asla güvenilmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt yöneticileri tarafından gösterilen bu yaklaşım, McGregor (1960)'un X Yaklaşımı ile oldukça benzerdir. Yöneticiler, işgörenlerine bu bakış açısıyla baktıkları sürece, onlarla doğrudan ya da dolaylı iletişim kanallarını da kapatmış olacaklardır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bu da yöneticiler ve işgörenler arasında güven ilişkisinin oluşmasını engelleyecektir.

Yönetici davranışları çoğunlukla yüksek düzeyde kalite mübadelesini içerir, başka bir ifadeyle, doğru iletişimin paylaşımı, karşılıklı etkileşime izin verilmesi ve diğerlerinin duyarlılığını kötüye kullanmamayı içermektedir (Deluga, 1994: 317). Yöneticilerin, örgüt içerisindeki görüş birliğinin devam ettirilmesini istemeleri ve çatışmanın ve farklılaşmanın örgütün verimliliğine zarar vereceğini düşünmeleri, işgörenlerde aynı görüş birliğini paylaşma isteğinin oluşmasına yol açmaktadır (Breen vd., 2005: 216). Geleneksel yöneticiler, kendilerinden farklı fikirde olan kişiler karşısında duydukları rahatsızlıkları mutlaka ima edeceklerdir. Bu imalar, işgörenlerde yöneticileriyle karşı karşıya gelme korkusunu meydana getirecektir (Perlow ve Williams, 2003: 5). Korku ve sindirme kültürünün var olduğu bir örgütte işgörenler,

sessizleşmeye mecbur bırakılırlar. Bir örgüt için önemli bir paydaş grubu olarak işgörenler, genellikle kendi görüşleri ile üst yönetimin görüşlerinin iletişim durumunda olamayacağını bilirler. Özellikle kamu örgütlerinde her zaman üst yönetimlerin görüşleri geçerlidir (Calpham ve Cooper, 2005: 289). Dolayısıyla işgörenler, iyileştirme ve geliştirme sürecindeki süreçlere düşük düzeyde katılımlar göstermek suretiyle, pasif bir davranış sergilerler. İşgörenler aynı zamanda bu pasif davranış ile fikirlerini açıkça dile getirme konusunda hiçbir çaba sarf etmezler ve durumun değişmesi için de isteksizlik duyarlar (Van Dyne vd., 2003: 1366).

Bununla birlikte yeni yönetsel uygulamalar, işgörenlerin bilgi, yetenek ve becerilerini sürekli geliştirme ve bundan yarar sağlamayı artık daha fazla ön planda tutmaktadırlar (Premeaux, 2001: 1). Bu açıdan bakıldığında, liderin ve üst yönetimin bütün hiyerarşik düzeydeki yöneticilerinden ve işgörenler ile kurdukları iletişimden haberdar olması gerekir (Brinsfield, 2009: 70-71). Yöneticiler, her konuda açık olmalıdır ve işgörenlerde ilk önce yönetime karşı güven duygusunu harekete geçirmelidirler. Güven, iletişimin anahtarıdır ve güven ile insanları bir arada tutan, sağlam ve esnek bir örgüt yapısı meydana getirilir. Bir örgütte güven ortamı ne kadar güçlü ise, o örgütte iletişim, daha kolay ve daha hızlı bir şekilde gerçekleşir. Bir örgütte güven duygusu olmaz ise, o örgüt için vizyon, içi boş bir slogan haline gelir (Demirtaş, 2005: 142). Dolayısıyla liderler, çok etkileyici bir kişiliğe sahip olsalar da, işgörenleri cezbeden bir çalışma ortamı ve vizyon oluştursalar da, işgörenleri güçlendirmek için gayret sarf etseler de, işgörenlerin kendilerine güvenmelerini sağlayamadıkları müddetçe, tüm bu gayretleri etkisiz olma tehlikesiyle karşılaşacaktır (Doğan, 2002: 50). Örgütlerin katı bir hiyerarşik yapıya sahip olmaları, örgüt içerisinde rahat ve özgür bir iletişimi engellemektedir. Böyle örgütlerde işgörenler, yöneticilerine güvenmedikleri zaman, kötü haberleri ya da bilgileri, öncelikle kendi filtrelerinden geçirdikten sonra doğrudan üst yönetime sunma eğilimi gösterirler. Bu durum, kendini koruma içgüdüğü ve davranışı olarak kabul edilmektedir (Milliken vd., 2003: 1455).

İşgörenlerin, örgütlerde meydana gelen olumsuzlukları yöneticilerine kolay bir şekilde iletebilmelerine imkân sunan bir örgütsel yapının var olması, işgörenlerin örgüt içerisindeki adaletsizlik algıları ve memnuniyetsizliklerini düşürerek, gerilimli bir hale girmelerini engelleyebilir. Böylece işgörenlerin, kendilerini özgürce ifade edebilecekleri

bir ortam oluşturulmak suretiyle, işgörenlerin güven duyguları ve iletişim fırsatlarının geliştirilmesi sağlanabilir (Harlos, 2001: 326-327).

Tepe yönetimleri, işgörenlerin sahip olduğu farklı değerleri, yetenekleri, inançları, özellikleri ve deneyimlerini göz ardı ederek, devam olarak olaylara sadece kendi bakış açılarından bakarlarsa ve işgörelere uzak olurlarsa, böyle bir durumda işgörenlerin bu çeşitliliklerinden fayda sağlama imkânı olmaz (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Üst yöneticiler, örgüt içerisinde uyumlu bir ortamın oluşturulması ve örgütsel değişim ve gelişimin gerçekleştirilebilmesi için üzerinde durulması gereken tüm konular ya da problemlere her zaman aynı derecede önem veremeyebilir ve aynı odaklanmayı sağlayamayabilirler. Bu noktada orta kademe yöneticileri, stratejik bir öneme sahip olmaktadır (Dutton ve Ashford, 1999: 397-398). Söz konusu bu orta kademe yöneticileri, örgüt içerisinde alt ve üst kademeler arasında gerçekleşen teknik ve yönetsel faaliyetler, görüşler ve önerileri birbirine bağlayan bir pozisyona sahiptirler. Bu faaliyetler ile ilgili konular ya da problemler ile ilgili bilgiler, orta kademe yöneticileri tarafından tepe yönetimine iletilerek, bunlara ilişkin bir etki oluşturulmak suretiyle hem tepe yöneticilerinin, hem de işgörenlerin dikkati bu yöne doğru çevrilebilmektedir (Howard-Grenville, 2007: 561). Orta kademe yöneticilerine geri bildirimin artması, işgörenlerin kendilerini bir takımın üyesi olarak konumlandıkları bir belirtisi olabilir. Böyle bir iklimin oluşturulmasıyla birlikte örgütün tüm kademeleri, bu ortamdan etkilenecek ve böylece işgörenler, örgütsel problemler hakkında daha fazla konuşma ve tartışma eğilimi sergileyeceklerdir. Örgütsel problemlerin çözüme kavuşturulması sürecinde bu çok seslilikten, farklı bilgilerden ve farklı bakış açılarından oluşan sinerjiden, örgüt fazlasıyla faydalanabilecektir (Breen vd., 2005: 226).

Sessizlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalara göre işgörenlerin sessizliğe bürünmelerinde üst yönetimlerden daha çok işgörenlerin birinci dereceden bağlı oldukları yöneticilerin etkili oldukları görülmüştür (Brinsfield, 2009: 70-71). Doğrudan bağlı olunan yöneticiler, işgörenlerle doğrudan ya da dolaylı yollarla iletişim kurabilirler. Doğrudan iletişim, yöneticilerin, işgörelere hangi faaliyetleri, nasıl ve ne zaman yapacaklarını açık ve net bir biçimde izah etmeleri iken; dolaylı iletişim ise, yöneticilerin, daha demokratik bir biçimde işgörenlerle gerekli bilgileri paylaşarak, onları karar sürecine dâhil etmeleri ve onlara sorumluluk vermeleridir. Yapılan araştırmalar, birinci dereceden bağlı olunan yöneticiler ve işgörenler arasındaki

iletişimin, işgörenlerin algıladıkları rol belirsizliklerini azalttığını, iş performanslarını ve tatminlerini arttırdığını ortaya koymaktadır (Johlke ve Duhan, 2000: 155-158). Doğrudan bağlı olunan yöneticilerin sergilediği davranışlar, en basitinden örgütün belirli bir bölümünde sessizlik halinin ortaya çıkmasına yol açabilir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451). Bir kısım yöneticiler, bireysel olarak zarar görmekten ya da yetersiz olarak algılanmaktan çekindikleri için olumsuz bir geri bildirimden uzak durmak isterler. Bu nedenle de kendi sorumlukları altında çalışan işgörenlerden gelebilecek olumsuz nitelikteki geri bildirimlerin önüne geçebilecek bir iklim oluşturma gayreti içerisine girebilirler (Slade, 2008: 59). Aşağıya doğru iletişimde, iletişim araçlarından ya da mesajdan ziyade, doğrudan bağlı olunan yöneticiler ile işgörenler arasındaki iletişim önemlidir (Glauser, 1984: 616). Doğrudan bağlı olunan yöneticilerin sergilediği tutum, en azından örgütün belirli bir bölümünde sessizlik davranışının oluşmasına ya da oluşmamasına yol açabilir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451). Birim yöneticileri, üst yönetimin alacağı kararları etkilemek amacıyla problemleri belli bir çerçevede sunarak ve dikkati istenilen yöne çevirerek, hem alt kademelerin sesi, hem de sessizliği olabilirler. Birim yöneticilerine karşı geri bildirim artması, işgörenlerin kendilerini takım üyesi olarak konumlandırıdıklarının bir belirtisi olabilir. Oluşturulan bu iklim, örgütün tüm kademelerine yayılacak ve insanlar, problemler hakkında daha fazla konuşma ve tartışma eğilimi gösterecektir. Dolayısıyla problemlerin çözümünde bu çok seslilikten, farklı bilgilerden ve farklı bakış açılarından içerisinden barındıran sinerjiden faydalanılabilecektir (Breen vd., 2005: 226).

Birim yöneticilerinin sahip oldukları yeterlilik ile işgörenlerin iş ve iletişim motivasyonu arasında doğru yönlü ve oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanı sıra birim yöneticilerinin ilişkiye yönelik liderlik yapıları da oldukça etkili olmakla birlikte, sahip oldukları iletişim yeterliliklerinin işgören çıktıları üzerindeki etkilerinin, liderlik yapılarından daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla işgörenler ile kurulan iletişimin ve güven ikliminin, sergilenen liderliğe nispeten işgören motivasyonu üzerinde daha etkili ve önemli olduğu söylenebilir (Madlock, 2008: 69-71).

Güven oluşturma en önemli şartlarından birisi de, insanların kendilerini amaçlarına adanmaları ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için tutarlı davranışlar sergilemeleridir. Liderlerin tutarlı davranışlar sergilemeleri ise nasıl davranacaklarının, takipçileri tarafından önceden tahmin edilebilmesidir. Bunun için liderin söylediği ile

yaptığı aynı olmalıdır. Aksi halde söylediklerini yapmayan, onlara sahip çıkmayan liderler, işgörenler tarafından takip edilmeyecektir. Liderler, onlara gerek duyulan yerlerde var olduklarından, onlara inananları yarı yolda bırakmazlar ve bu nedenle de işgörenler, onlara tamamıyla güvenebileceklerini bilirler (Demirtaş, 2005: 143).

Yukarıdaki açıklamalardan, örgüt amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecinde liderlerin, örgüt içerisinde yüksek bir güven ortamı sağlayarak çalışanlarını bu sürece aktif bir şekilde dâhil etmelerinin ve onların düşünce, görüş ve önerilerinden maksimum düzeyde yararlanmalarının son derece önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Son zamanlarda yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinden, örgütler de nasibini almışlardır. Özellikle 1990'ların başından itibaren dünyada daha yaygın bir biçimde hissedilmeye başlayan küreselleşme olgusu, her alanda olduğu gibi örgütsel anlamda da pek çok yeniliği ve değişimi beraberinde getirmiştir. Örgütler, artık her zamankinden daha fazla yeniliğe ve değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü küreselleşme, dünyadaki sınırları adeta kaldırmış ve gidilemez, varılamaz denilen ülkeleri bile oldukça değerli birer pazar haline getirmiştir. Elbette ki bu durum, örgütsel rekabeti oldukça kızıştırmış ve daha şiddetli bir hale dönüştürmüştür. Dolayısıyla böyle bir ortamda örgütsel hayatına devam etmek isteyen ve belirlediği hedeflere ve amaçlara ulaşmayı arzulayan örgütler, bunları gerçekleştirme konusunda daha zor koşullar ile karşılaşmaktadırlar. Başarılı sonuçlar elde etmek isteyen örgütlerin bu zor koşullar altında başarılı olabilmeleri için tek çıkar yol ise, etkili bir liderin öncülüğünde ve yüksek düzeyde bir güven ortamında çalışanların örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirme sürecine etkin katılımlarının sağlanması yoluyla onların sahip oldukları bilgi ve tecrübelerden maksimum düzeyde yararlanılmasıdır. İşte bu yolda, üzerinde dikkatle durulması gereken üç önemli kavram vardır. Bunlar; liderlik, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarıdır. Örgütler için liderliğin önemi, zor koşul ve durumlar içerisinde başarılı olabilmek için liderlerin yol göstericiliğine duyulan gereksinimdir. Liderlerin ise yol göstericilik görevlerini etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmeleri, örgüt içerisinde sergilemiş oldukları liderlik anlayışlarına ve buna bağlı olarak da onları takip edenlerin sayısına bağlıdır. Vizyon sahibi olan, yeniliğe, değişime ve gelişime açık bir liderlik anlayışını benimseyen ve takipçilerini bunlar aracılığıyla motive ederek, onlara değer veren yani dönüştürücü liderlik anlayışını benimseyen bir lider ile sadece örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmeyi düşünen ve takipçilerini de bu sürece yaptıkları katkıya göre ödüllendiren ya da cezalandıran yani etkileşimci liderlik anlayışını benimseyen bir lider arasında elbette ki takipçi sayıları açısından çeşitli farklılıklar görülebilecektir. Bir örgütte bir lideri, ne kadar fazla işgören takip ederse, lider yol göstericilik görevini o kadar daha fazla etkin

ve verimli bir biçimde yapabilir. İşgörenlerin, lideri takip etme konusundaki istekliliklerini etkileyen en önemli faktör ise liderlerine ve dolayısıyla örgütlerine duydukları güven hissidir. Yani kısaca örgütsel güvenin olmadığı bir yerde, liderlerin etkili olabilme şansları oldukça düşüktür, denilebilir. Bununla birlikte işgörenler, liderlerine ve örgütlerine ne kadar fazla güvenirlerse, o kadar daha fazla örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecine katkı sağlamaya istekli olurlar. Bu durum da, işgörenlerin kasıtlı ve bilinçli bir tutum ve davranış ile örgüte fayda sağlamamayı tercih etmeleri, olarak tanımlanan örgütsel sessizlik düzeyinin azalmasına, hatta tamamen ortadan kalkmasına neden olabilir. Tüm bu yapılan açıklamalar, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramlarının, bu tez çalışmasına konu olmalarının sebebinin ortaya koymaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel güven ve örgütsel sessizlik kavramları üzerine yapılan teorik çalışmaya ek olarak, bu bölümde, kamu sektöründe faaliyet gösteren Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Ankara İli merkez teşkilatı altında yer alan üç genel müdürlükte ve yine Ankara İli'nde özel sektörde faaliyet gösteren ve işletme adlarının açıklanmasını istemeyen dört sigorta şirketinde çalışanların yöneticilerine yönelik olarak dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeylerini ölçmek ve böylece dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel güvenin rolünü ortaya koymak amacıyla ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu noktada araştırmadaki temel amaç, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgütsel güvenin anlamlı bir katkı yapıp yapmadığını belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda geliştirilen diğer alt amaçlar ise şunlardır:

1. Araştırma örneklemine alınan kamu ve özel sektör çalışanlarının, yöneticilerinin ne ölçüde dönüştürücü liderlik özellikleri taşıdıklarına ilişkin algılarını ortaya koymak suretiyle, her iki sektör arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak,

2. Araştırma örneklemine alınan kamu ve özel sektör çalışanlarının, yöneticilerinin ne ölçüde etkileşimci liderlik özellikleri taşıdıklarına ilişkin algılarını

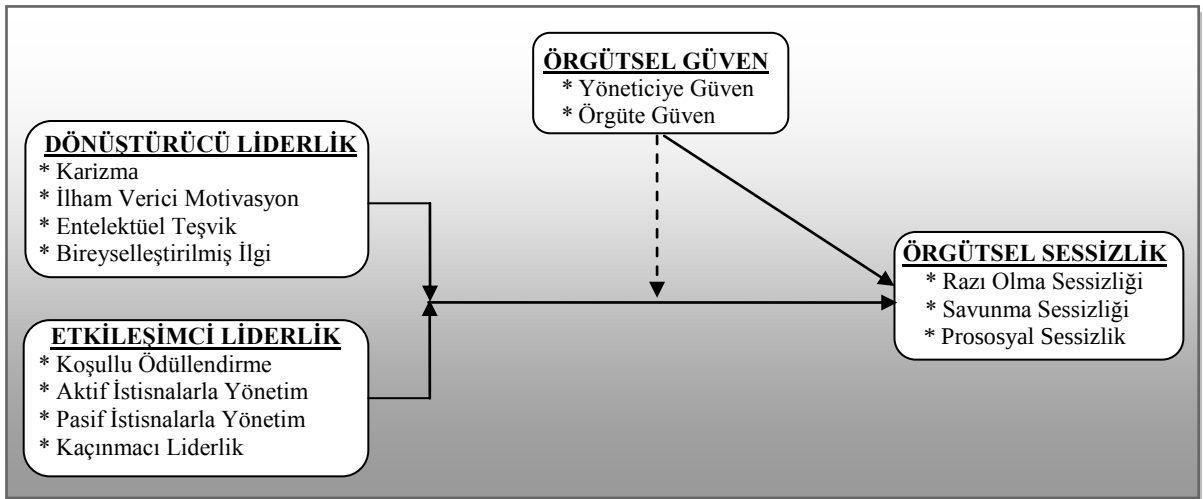
ortaya koymak suretiyle, her iki sektör arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak,

3. Araştırma örneklemine alınan kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel konularla ilgili görüş ve önerilerini ne derece dile getirdiklerini, yani örgütsel sessizlik düzeylerini ortaya çıkarmak suretiyle, her iki sektör arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemektir.

4. Araştırma örneklemine alınan kamu ve özel sektör çalışanlarının, yöneticilerine ve örgütlerine ne kadar güvendiklerini, yani örgütsel güven düzeylerini ortaya çıkarmak suretiyle, her iki sektör arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek,

4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünün incelendiği bu araştırmada, araştırmanın temel amacı dikkate alınarak, araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler aşağıdaki modelde gösterilmiştir. Geliştirilen bu model çerçevesinde, araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkinin şematik gösteriminin yapıldığı yukarıdaki model baz alınarak, araştırmanın temel ve alt amaçları

doğrultusunda test edilecek hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu hipotezlere ilişkin teorik dayanaklar ise daha önce yapılan araştırmalar da dikkate alınmak suretiyle aşağıda açıklanmıştır.

Dönüştürücü liderlik anlayışı için örgüt çalışanlarının beklentilerin üzerinde performans göstermeleri ve sahip oldukları potansiyellerini aşmaları önemlidir (Yukl, 1989: 251-289). Dönüştürücü liderler, çalışanlarının özgür bir biçimde hareket edebilmelerini sağlamak için onlara yardım ederler ve böylece onların sahip oldukları potansiyelleri geliştirmeye çalışırlar. Güçlendirilmiş olan çalışanların kendi becerilerine güvenmeleri ve yapmakta oldukları işlerini anlamlı bir biçimde etkileyebileceklerine inanmaları durumunda örgüt için ekstra bir rol üstlenme gayretine gireceklerine inanılmaktadır (Spreitzer, 1995: 1444). Dönüştürücü liderler izleyicilerine sorumluluk vermek, kendi başlarına düşünmelerini sağlamak için kapasitelerini arttırmak ve yeni ve yaratıcı fikirler ortaya koymaları için onları teşvik etmek gibi güçlendirici davranışlar sergilerler (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002: 736). Dönüştürücü liderin özelliklerinden karizma ve ilham verme boyutu, liderin izleyicilerini hareketlendiren bir vizyon belirlemesini ve etik açıdan örnek olmasını ifade eder. Dönüştürücü liderler, çalışanları arasında örgütün vizyonuna bağlılık duygularını meydana getirmek için ilham verici motivasyon özelliklerini kullanırlar (Bass, 1985). Bu tarz liderler, öngörülmuş bir gelecek yönü ve örgütün hedefleri konusunda sık sık tekrarlanan açık iletişim ve örgütün amaçlarının kolektif bir biçimde takip edilmesi konusundaki devamlı hevesli görüntüler aracılığıyla böyle bir bağlılığı meydana getirirler (Conger, 1989). Dönüştürücü liderin özelliklerinden entelektüel teşvik boyutu, liderin izleyicilerini yöntemleri sorgulamaları için teşvik etmesini vurgular (Avolio, Bass ve Jung, 1999: 444). Lider, izleyicilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik eder (Geijsel, Sleegers ve Van Den Berg, 1999: 310). Harekete geçmeden önce sorgulama ve problem çözme üzerinde önemle durur. İzleyicilerini özgürce düşünmeye, kendi görüş ve düşüncelerini sorgulamaya teşvik eder ve özendirir (Howell ve Avolio, 1993: 891). Dönüştürücü lider, izleyicilerine öğrenme fırsatları yaratarak sorunlara kendi çözümlerini üretmelerini sağlar ve onları bu şekilde bir lider haline getirmeye çalışır (Gronn, 1997: 276). Dönüştürücü liderin özelliklerinden bireysel düzeyde ilgi boyutu, liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder (Avolio vd., 1999: 444). Bireysel düzeyde ilgi boyutu,

liderin mentor rolünü üstlenmesini ve başkalarını düşünme olgusunun önemini vurgulamaktadır (Bass ve Avolio, 1990: 22). Lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlayarak onlara yol gösterir, onlara değer vererek sürekli geribildirim sağlar (Hult, Ferrel ve Schul, 1998: 1030). Dönüştürücü liderler, çalışanlarını iki yönlü iletişim kurmaya cesaretlendirme ve onları etkili bir biçimde dinleme yönünde bireyselleştirilmiş ilgi özelliklerini gösterirler (Bass ve Riggio, 2006). Bunun yanı sıra, bu şekilde dönüştürücü liderler, güçlendirmenin yanı sıra çalışanlarının yeterlilik ve bağlılıklarının artmasına (Senge, 1990) ve bir örgütün geleceğine katkı yapma konusunda çalışanlarının sorumluluk duygusunu hissetmelerine yol açarlar (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu noktada, dönüştürücü liderlik anlayışının sergilendiği örgütlerde örgütsel sessizliğin düşük olabileceği söylenebilir. Çünkü dönüştürücü liderlik anlayışı, çalışanları, istenilen yöne hareket ettirilebilen nesneler olarak görmez. Aksine bu anlayışı, çalışanları örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecine katkı yapacak önemli aktörler olarak görmektedir. Böyle çalışan odaklı bir anlayışın baskın olduğu örgütlerde çalışanların görüş ve düşüncelerine önem verilir ve örgütsel konular ile ilgili her konuda bu çalışanların aktif katılımının sağlanmasına çaba gösterilir. Sonuç olarak, işgörenler, örgütsel iyileştirmeyi hedefleyen yorumlarını dile getirmeye daha fazla istekli olabilirler (Detert ve Burris, 2007: 871). Literatüre bakıldığında, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Örneğin Detert ve Burris (2007), gerçekleştirdikleri çalışmalarında dönüştürücü liderlik davranışları ile işgörenlerin örgüt içerisinde görüş ve önerilerini dile getirmeleri arasında çok güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bildik (2009) ve Erol (2012)'nin ise tez çalışmalarında da, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu tez çalışması kapsamında, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler oluşturulurken üzerinde durulan noktalar ise şöyle açıklanabilir: Daha önceki açıklamalardan yola çıkarak, dönüştürücü liderliğin olumlu bir liderlik anlayışını ifade ettiği ve bu liderlik anlayışını temsil eden dört temel faktörün de olumlu özellikleri yansıttığı düşünülürken, örgütsel sessizliği meydana getiren üç temel faktörden prososyal sessizlik dışındaki diğer iki faktörün olumsuz, prososyal sessizliğin ise olumlu özellikleri ifade ettiği söylenebilir. Çalışanların, yöneticilerine ilişkin karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve

bireyselleştirilmiş ilgi algıları, onların yöneticileriyle aralarında yakın bir bağ kurmalarına yardımcı olacaktır. Bu yakın bağ ile çalışanlar, örgütleriyle özdeşleşerek, örgütlerinin yarar göreceği durumlarda düşünce ve görüşlerini dile getirip, aksine örgütlerin zarar göreceği durumlarda ise konuşmamayı tercih edeceklerdir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu araştırma hipotezi, aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır:

H_{1a}: Karizma ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1b}: Karizma ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1c}: Karizma ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1d}: İlham verici motivasyon ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1e}: İlham verici motivasyon ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1f}: İlham verici motivasyon ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1g}: Entelektüel teşvik ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1h}: Entelektüel teşvik ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1i}: Entelektüel teşvik ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1j}: Bireyselleştirilmiş ilgi ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1k}: Bireyselleştirilmiş ilgi ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1m}: Bireyselleştirilmiş ilgi ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Dönüştürücü liderlikten birçok yönüyle farklı olan etkileşimci liderlik, faydacı, bugüne dönük, örgütü rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin geçerli olduğu, benmerkezcı, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan, merkeziyetçi özellikler taşımaktadır (Çelik, 1998: 151). Etkileşimci liderlik, kişinin izleyenlerle değerli bir şeyi değiştirme amacıyla iletişim kurma amacıyla olduğunda ortaya çıkaran bir liderlik türüdür. Bass (1985), Burns (1978)'ün etkileşimci liderlik fikirlerini tartışırken, performansın nasıl sayısal ve niteliksel özelliğinin marjinal olarak geliştirilip korunacağını, astın hedefini nasıl gerçekleştireceğini, özel eylemlere karşı direnci nasıl azaltacağını ve kararları nasıl uygulayacağını ortaya koymuştur (Kuhnert and Levis, 1987: 648). Etkileşimci liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001: 456-458). Etkileşimci liderler, çalışanları ile belirli bir performans düzeyine ulaşmaları konusunda ödüllendirmeye dayalı bir anlaşma yaptığından (Howell ve Hall-Merenda, 1999: 681), çalışanların başka bir amaca odaklanabilmeleri mümkün değildir. Bu noktada etkileşimci liderler koşullu ödüllendirmeler ve istisnalarla yönetimin hem aktif, hem de pasif türlerini kullanarak, çalışanlarıyla ilişki kurmaktadır. Ödüller, her ne kadar çalışanların yüksek performans düzeylerine ulaşmalarında önemli bir motivasyon aracı olsa da, tersi durumda yani çalışanların, kendileriyle önceden anlaşmaya varılan performans düzeyine ulaşamamaları halinde ise cezalarla karşı karşıya kalmaları muhtemeldir. Haliyle bu durum, çalışanlar üzerinde aşırı bir stresin oluşmasına neden olabilir ve çalışanlar, düşüncelerinin önceden belirlenmiş olan kararlar üzerinde herhangi bir değişiklik yaratmayacağı, yöneticilerinden olumsuz bir geri bildirim alacakları, işten ayrılmak zorunda bırakılacakları hatta işten kovulabilecekleri vb. gibi düşüncelere sahip olarak örgütsel konular hakkında konuşmaktan kaçınabilirler ve dolayısıyla bu durum örgütsel sessizlik düzeyinin artmasına yol açabilir. Bildik (2009) ve Erol (2012), bu durumu destekleyen tez çalışmalarında, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında doğru yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Bu tez çalışması kapsamında, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler oluşturulurken üzerinde durulan noktalar şu şekilde ifade edilebilir: Daha önceki açıklamalardan hareketle, etkileşimci liderlik anlayışının bazı durumlarda olumlu, bazı durumlarda ise olumsuz sonuçlar verdiği belirtilmiştir. Etkileşimci liderlik anlayışı, özellikle insan unsurunun daha fazla değer kazandığı günümüz örgütlerinde, pek de olması arzu edilmeyen bir liderlik anlayışdır. Bu liderlik anlayışını temsil eden temel faktörler açısından incelendiğinde ise etkileşimci liderlik anlayışının olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açabildiği daha iyi görülebilir. Örgüt çalışanlarının yöneticilerine ilişkin koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim ve pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik algıları, kendi çıkarlarına olan durumlarda sessiz kalmalarına neden olurken, aksine eğer gerçekten örgütün yararını düşünüyorlar ise bu durumda seslerini çıkarmalarını sağlayacaktır.

Yukarıda ifade edilen görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu araştırma hipotezi, aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır:

H_{2a}: Koşullu ödüllendirme ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b}: Koşullu ödüllendirme ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2c}: Koşullu ödüllendirme ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2d}: Aktif istisnalarla yönetim ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2e}: Aktif istisnalarla yönetim ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2f}: Aktif istisnalarla yönetim ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2g}: Pasif istisnalarla yönetim ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2h}: Pasif istisnalarla yönetim ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2i}: Pasif istisnalarla yönetim ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2j}: Kaçınmacı liderlik ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2k}: Kaçınmacı liderlik ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2m}: Kaçınmacı liderlik ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İşgörenler, örgütsel bir hiyerarşide onların üzerindeki tarafından olumsuz ya da tehdit edici olarak yorumlanabilen bilgileri paylaşmaya çoğunlukla isteksizdirler (Ryan ve Oestrich, 1991). Açıkça konuşmamaya, sessizliğe ya da bilgi saklamaya neden olan bu isteksizlik, örgütsel karar alma ve hata düzeltmeyi baltalama ve işgörenlerin güven ve morallerini zedeleme potansiyeli taşımaktadır (Tamuz, 2001). Geribildirim veya ödüllerin, işgören motive edicileriyle uyumlu olmadığında, işgören motivasyonu için bazı öneriler olabilir. Örneğin, üst düzey bir yönetici, prososyal sessizliği yanlış anlar ve bunun yerine işgörenin sadece şikâyet ettiğini düşünürse, bu durumda üst düzey yönetici, bu işgörenin bir takım elemanı olduğunu sorgulayabilir, olumsuz geribildirim verebilir ya da teşvik ve ilave sorumluluklar konusunda bu işgöreni dikkate almaz. Zaman geçtikçe işgören motive edicileri ile gözlemci değerlendirmeleri arasındaki uyumsuzluklar tahmin edilemez geri bildirimlere, zayıf kaliteli ilişkilere ve düşük güvene yol açar (Van Dyne vd., 2003: 1381). Böyle bir örgütsel ortamda işgörenlerin örgütsel konularla ilgili görüşlerini dile getirebilmeleri oldukça zordur. Dolayısıyla örgütsel güvenin olmadığı bir örgütte, örgütsel güven düzeyini yüksek olması muhtemel olarak görülmektedir. Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki negatif ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar arasında, Milliken vd. (2003), Piderit ve Ashford (2003) ve Binikos (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar sayılabilir. Bu tez çalışması kapsamında, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler oluşturulurken üzerinde durulan noktalar şöyle belirtilebilir: Güven, bir örgütü bir arada tutan çok önemli bir faktördür. Güvenin olmadığı bir örgütte, insanlar düşüncelerini

açık ve net bir biçimde dile getiremez ve dolayısıyla da örgüt, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinden de yeterince yararlanamaz. Başarıyı yakalamayı amaçlayan örgütler, çalışanlarında maksimum düzeyde verimi elde etmek için çaba gösterirler. Bu çabalar, karşılıklı güven ilişkilerine dayandığı takdirde, düşüncelerine değer verildiğine ve yöneticilerinden ya da örgütlerinden bir zarar görmeyeceklerine inanan çalışanlar örgüt yararına olabilecek her konuda düşünce ve önerilerini açık ve net bir biçimde dile getirebilirler. Aksine örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde ise, çalışanlar düşüncelerinin dikkate alınmayacağı veya düşüncelerini açıklamaları durumunda zarar görebileceklerine inandıklarından konuşmamayı tercih edeceklerdir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₃: Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu araştırma hipotezi, aşağıdaki alt hipotezlere ayrılmıştır:

H_{3a}: Örgüte güven ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3b}: Yöneticiye güven ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3c}: Örgüte güven ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3d}: Yöneticiye güven ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3e}: Örgüte güven ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3f}: Yöneticiye güven ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Teorik olarak bakıldığında, lider davranışları, işgörenlerin sessizlik davranışlarını temelde iki nedenle etkilemektedir (Emerson, 1962) ve bu nedenlerin her ikisi de işgörenlerin örgütsel hiyerarşi içerisindeki kaynak bağımsızlığıyla ilgilidir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Söz konusu nedenlerden ilki, örgüte kendini adama ya da ortaya atılan bir konuya ilişkin görüşlerini dile getirme konularında algılanan güç ile bir kimsenin, başka bir kimseyle fikrini paylaşması olarak tanımlanan “açıkça konuşmak”tır (French ve Raven, 1959). Dolayısıyla liderler, işgörenlerin seslerini çıkarmaları sürecinde, onların hedefleri olduklarından, doğal olarak bu süreçte önemli bir konumdadırlar (Depret ve Fiske, 1993). Bu noktada dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin, çalışanlarının

örgüt içerisinde açıkça konuşmalarına olan yaklaşımlarındaki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik anlayışının hâkim olduğu örgütlerde liderler, değişimi çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirmeye çalıştıklarından, bu süreçte onların düşünce ve fikirlerinden etkin bir biçimde yararlanma yolunu tercih ederler. Bunu da, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarıyla gösterirler. Elbette ki dönüştürücü liderlerin, bu davranışlarının sonuç vermesi için çalışanlarıyla aralarında kuvvetli bir güven ilişkisinin olması gerekmektedir. Eğer bu kuvvetli güven ilişkisi mevcut ise, çalışanlar örgütleriyle ilgili görüş ve önerilerini özgür bir biçimde diler getirmek suretiyle açıkça konuşma davranışını sergileyebileceklerdir. Oysaki etkileşimci liderlik anlayışının hâkim olduğu örgütlerde liderler, örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirdikleri sürece değişimin gerekliliğini kabul etmediklerinden, çalışanların da düşünce ve fikirlerini dile getirmelerini sağlayacak bir ortam meydana gelmez. Zaten böyle bir ortamda çalışanlar da, sadece liderleri ile önceden üzerinde anlaşmaya vardıkları performans düzeyine erişerek, kendilerine vaat edilen ödülleri elde etmeye ve cezalardan da kaçınmaya çaba sarf ederler. Bu noktada etkileşimci liderler ile çalışanları arasındaki güven ilişkisi de koşullu bir güven ilişkisinden öteye geçemez. Bu güven ilişkisi, kuvvetli de olabilir, zayıf da olabilir.

İkinci neden ise, liderler, ödüllendirmeleri ve cezalandırmaları uygulama otoritesine sahiptirler ve onların, çalışanlarının ücreti, teşvikleri ve iş görevlendirmeleri üzerindeki bu güçleri, davranışları için bir ipucu olarak liderlerin eylemlerinin son derece belirgin olmasını sağlamaktadır (Depret ve Fiske, 1993). Dolayısıyla, liderler, çalışanlarının ses çıkarmasını etkilemeye meraklı ve istekli olduklarının sinyalini gönderdiklerinde, çalışanların ses çıkarmaya ilişkin motivasyonları korunmalı ya da arttırılmalıdır. Böyle lider davranışlarının yokluğu halinde ise çalışanlar, algılanan faydalardan daha ağır basan potansiyel riskler görebilir (Detert ve Burris, 2007: 870) ve buna bağlı olarak da sessizliğe bürünebilirler. İşte bu potansiyel risklerin meydana gelmemesi için liderlerin, çalışanlarının seslerini çıkarmalarına imkân tanıyan davranışlar sergiledikleri bir örgütsel ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bununla birlikte böyle bir örgütsel ortamdan maksimum düzeyde etkinlik ve verimlilik elde edilebilmesi ve bunun sürdürülebilir bir hale getirilmesi için de örgütsel güveni sağlamanın zorunlu olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu tez çalışması kapsamında, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel

güvenin rolünü belirlemeye yönelik hipotezler oluşturulurken üzerinde durulan noktalar şu şekilde ifade edilebilir: Daha önce literatür bölümünde de ifade edildiği üzere, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlikten daha iyi sonuçlar sağlamaktadır. Dönüştürücü liderlik söz konusu olduğunda örgütsel sessizlik düşme eğilimi gösterirken, etkileşimci liderlik söz konusu olduğunda ise örgütsel sessizlik yükselme eğilimi gösterir. Örgütsel güvenin her iki ilişkide de anlamlı etkileri olabilir. Fakat örgütsel güvenin varlığında, bu etkileşimlerin büyüklükleri de farklı olabilir.

Yukarıda ifade edilen görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₄: Örgütsel güvenin varlığında, dönüştürücü liderliğin (a) razı olma sessizliği, (b) savunma sessizliği ve (c) prososyal sessizlik üzerindeki etkisi, etkileşimci liderliğinkinden daha büyüktür.

H₅: Örgütsel güven, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile (a) razı olma sessizliği, (b) savunma sessizliği ve (c) prososyal sessizlik arasındaki ilişkiler üzerinde anlamlı etkilere sahiptir.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Veri elde etmek amacıyla dağıtılan anket formları katılımcılar tarafından doldurulmadan önce, anket formundan elde edilecek verilerin sadece yürütülen tez çalışması kapsamında gerçekleştirilecek olan istatistiksel analizler için kullanılacağı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra her bir ankette elde edilecek verinin tek başına değerlendirilmeyip, ankete katılan tüm çalışanlardan elde edilen verilerin hep birlikte değerlendirmeye alınacağına işaret edilmiştir. Bu nedenle, katılımcıların anket sorularını doğru bir biçimde anladıkları ve sorulara gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, analizlere konu olan değişkenleri ölçmek için gerekli olan tüm özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olan bu veri toplama araçları için söz konusu testler bu araştırma kapsamında bir kez daha tekrarlanmıştır. Dolayısıyla anket sorularının analizlere konu olan değişkenlerin niteliklerini yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıklarına gelince, karmaşık ve değişken koşullar altında bulunduğumuz düşünüldüğünde, işletmelerle ilgili her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve yer bakımından bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırmanın temelinde insan faktörü olduğundan, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü olan genel sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerli olup, toplam sayısal verilerin güvenilirliği, veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, yapılan araştırmaya ilişkin olarak örneklem seçimi, anket formunda yer alan ifadelerin niteliği, anket formunun uygulanması ve verilerin elde edilmesi, araştırmanın hipotezlerini ispatlamak amacıyla yararlanılan istatistiksel yöntem ve teknikler ile veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri açıklanmıştır.

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Ankara İli'nde kamu sektöründe faaliyet gösteren merkezi yönetime bağlı bir bakanlık ile özel sektörde faaliyet gösteren dört sigorta şirketindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Merkezi yönetime bağlı bir bakanlığın araştırma evrenine seçilmesinin nedeni, bu tip örgütlerdeki kural ve prosedürlerin yoğunluğu ve yenilikçilik, yaratıcılık, değişim ve gelişim düzeylerinin düşük olarak değerlendirilmesidir. Etkileşimci liderlikte de kurallar ve prosedürler oldukça yoğun olmakla birlikte yenilikçilik, yaratıcılık, değişim ve gelişim düzeyleri de oldukça düşüktür ve dolayısıyla böyle bir anlayışa sahip yöneticilerin bulunduğu örgütlerde güven duygusunu tesis etmenin ve çalışanların sessizlik davranışları sergilemelerini önlemenin de daha zor olduğu söylenebilir. Sigorta sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin araştırma evrenine seçilmelerinin nedeni ise, bu tarz örgütlerin yenilikçiliğe, yaratıcılığa, değişime ve gelişime daha açık olarak değerlendirilmeleridir. Dönüştürücü liderliğin temelinde de, yenilikçilik, yaratıcılık, değişim ve gelişim unsurları bulunmaktadır ve dolayısıyla böyle bir anlayışa sahip olan yöneticilerin olduğu örgütlerde güven duygusunu tesis etmenin ve çalışanların sessizlik davranışları sergilemelerinin önüne geçilmesinin de daha kolay olduğu söylenebilir. Açıklanan bu nedenlerden ötürü, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar, bu

araştırmanın evrenine dâhil edilmişlerdir. Bu araştırma evreninden %95’lik bir güven ve %5’lik bir hata payı öngörülerek 442 kişilik bir örneklem grubu belirlenmiştir. Bu sayıya ulaşmak için toplam 450 adet anket formu dağıtılmıştır ve ulaşılacak istenen sayı elde edildiğinde anket doldurma işlemi sonlandırılmıştır.

4.4.2. Anket Formunun Niteliği

Araştırmada kullanılan anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırma konusunun adı, amacı ve araştırmaya konu olan değişkenlerin kavramsal tanımlamaları ile elde edilecek verilerin gizliliğine ilişkin açıklamalar yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini öğrenmeye yönelik cinsiyet, yaş, mevcut mesleğindeki görev süresi ve eğitim düzeyini kapsayan ifadeler yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, katılımcıların, yöneticilerin sergiledikleri dönüştürücü ve etkileşimci liderlik özelliklerine ilişkin algılarını ölçen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”ne ilişkin 36 ifade, dördüncü bölümde ise, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”ne ilişkin 15 ifade ve son bölüm olan beşinci bölümde de, katılımcıların örgütsel güven düzeylerini ölçen “Örgütsel Güven Ölçeği”ne ilişkin 12 ifade bulunmaktadır.

4.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Bu tez çalışmasında istatistiksel yöntemlerin uygulanabilmesi için SPSS ve AMOS paket programlarından yararlanılmıştır. SPSS aracılığı ile açıklayıcı faktör analizi, Cronbach Alpha analizi, frekans analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanırken, AMOS programı aracılığıyla ise doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Bu istatistiksel yöntemlerden açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine ilişkin aşağıda kısa bilgilendirmeler yapılmıştır.

Faktör analizi (FA), birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı ya da keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2002: 472). Faktör analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye

ayrılmaktadır. Sosyal bilimler alanında bir veri toplama aracının yapı geçerliğini ortaya koymakta en çok açıklayıcı faktör analizi uygulanmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi ile veri toplama aracını oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak faktör yapısını belirlemek ve maddelerin güvenilirliği hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, 2006: 123). Açıklayıcı faktör analizinde, boyutlar oluşurken değişkenlerin nasıl bir araya geleceği hakkında öncül bir varsayım bulunmamaktadır (Gerber ve Finn, 2005: 181).

Açıklayıcı faktör analizi yapılmadan önce, bu analizin uygulanabilmesi için gerekli ön koşulların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Birinci koşul, faktör analizine tabi tutulacak soru kâğıdı sayısının, soru sayısından fazla olmasıdır. İkinci koşul da KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterlilik ölçütü ve küresellik derecesinin (Bartlett's Test of Sphericity) yeterli düzeyde olmasıdır. Bu araştırmada ele alınan dört değişkeni ölçen ölçekler için KMO'nun ,60'dan yüksek olması ve küresellik testinin anlamlılığının da ,000 olması, örneklemin yeterliliğini ve verilerden anlamlı faktörler elde edilebileceğini gösterir. İlgili koşullar sağlandıktan sonra, değişkenler arasında faktörlere ait yüklerin varyanslarını maksimize ederek faktör sayısını azaltmayı amaçlayan Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi uygulanmıştır (Karabey, 2009: 94).

Faktörleştirmede ise, temel bileşenler analizi (TBA) yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizi (principal component analysis), faktörleştirme tekniği olarak çok sık kullanılan bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002: 474). Temel bileşenler analizinin amacı, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasında anlamlı kavramsal yapı oluşturmaktır (Büyüköztürk, 2006: 123). TBA ile değişkenlere ilişkin ortak faktör varyansları hesaplanırken hata terimi ihmal edilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 475).

Ampirik çalışmaların büyük bir çoğunluğunda kullanılan veri toplama araçlarının geçerliliklerini belirlemek için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmaktadır. Ancak bu tez çalışmasında ise açıklayıcı faktör analiziyle birlikte doğrulayıcı faktör analizi de gerçekleştirilmiştir. Bunun sebebi ise doğrulayıcı faktör analizinde, modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda verilen kuramsal bilgilerin, açıklayıcı faktör analizine göre daha sağlıklı bir yapıda olması ve dolayısıyla da daha güçlü bir analiz türü olmasıdır (Şencan, 2005: 408). Doğrulayıcı faktör analizi ile değişkenler arası

korelasyon ve kovaryans matrislerinden yararlanılarak, söz konusu değişkenlerin birbirinden bağımsız olarak kaç grup altında toplanabilecekleri incelenmektedir. Bu analiz türünün açıklayıcı faktör analizinden farkı ise, hangi maddenin, hangi faktörün altında toplandığının araştırmacı tarafından bilinmesidir. Oysaki açıklayıcı faktör analizinde, her bir maddenin, tüm faktörlerdeki yükleri istatistik programları tarafından hesaplanmaktadır (Şimşek, 2007: 6-7). Örnek büyüklüğüne göre önemli faktör yükü ölçütleri tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Örneklem Büyüklüğüne Göre Önemli Faktör Yükü Ölçütleri

<i>Faktör Yükü</i>	<i>Anlamlılık için Gerekli Olan Örneklem Büyüklüğü</i>
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Kaynak: Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998: 112

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda modelin yeterli olup olmadığına karar verebilmek için kullanılan bazı ölçütler bulunmaktadır. Bunlara, kısaca “uyum iyiliği indeksleri” adı verilmektedir. Bu uyum iyiliği indeksleri çok çeşitli olmakla birlikte bu tez çalışmasında dikkate alınan uyum iyiliği indeksleri pek çok araştırmacı tarafından tercih edilen Ki-Kare uyum testi (CMIN/DF), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) (Wheaton vd., 1977; Bentler, 1990; Bentler ve Bonett, 1980; Jöreskog ve Sörbom, 1989) dikkate alınmıştır. Aynı zamanda bunların yanında Medsker, Williams ve Holahan (1994) tarafından önerilen Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Bollen (1989) tarafından önerilen Artan Uyum İndeksi (IFI) ile Hu ve Bentler (1999) tarafından önerilen Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır. Pek çok araştırmada farklı uyum indeksleri tercih edilmekte ve çoğunda da Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değeri, modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılsa da, Iacobucci’nin çalışmasında bu uyum

indeksinin doğru modelleri reddetme yönünde bazı hatalarının olduğu ve SRMR indeksinin daha hassas olduğu ve dolayısıyla daha iyi sonuçlar verdiği belirtilmiştir (Iacobucci, 2010: 96). Bu nedenle bu çalışmada modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde SRMR indeksi tercih edilmiştir. Böylece ölçeklerin özgün yapılarının örtüşüp örtüşmediği kontrol edilmiştir. Söz konusu ölçeklere ilişkin değer aralıkları tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 5$
GFI	$,90 \leq$	$,85 \leq GFI \leq ,89$
AGFI	$,90 \leq$	$,85 \leq AGFI \leq ,89$
NFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq NFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	$,97 \leq$	$,95 \leq CFI \leq ,96$
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	$\leq ,05$	$,06 \leq SRMR \leq ,08$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi, bir dizi bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi analiz eder. Bunu yaparken farklı bir bağımsız değişkenler kümesinin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kontrol eder veya dikkate alır. Hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişkenler birbirini izleyen gruplar halinde analize girer. Bu gruplar bir veya daha fazla bağımsız değişkenden oluşabilir (Karabey, 2009: 95).

Birçok disiplinde uygulama alanı bulan YEM’in bugün gelinen noktada oldukça popüler olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden biri YEM’in, deneysel yaklaşımlarla kolayca araştırılamayan temel problemlerin etkin biçimde incelenmesinde araştırmacılara olanak sağlamasıdır. Ayrıca YEM, rastgele ve rastgele olmayan ölçüm hatalarını açıklama, tam bilgi kestirimlerinin kullanımı yoluyla ilişkili bağımlı değişkenler ile modelleri kolayca birleştirme ve oldukça karmaşık modelleri karşılaştırma yeteneğine sahiptir. Yapısal bir model en temel anlamda, gözlemlenen ya

da gözlemlenemeyen değişkenler ile bunlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini gösteren oklardan oluşur. YEM’de, klasik istatistiksel yöntemlerden farklı olarak, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yerine dışsal ve içsel değişken tanımlamaları kullanılır. Bunun en temel nedeni, YEM modellerinde bir değişkenin bazı değişkenler için bağımsız değişken iken, aynı anda bazı değişkenler için de bağımlı değişken olabilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 8-9).

4.5. BULGULAR

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların kamu ve özel sektördeki dağılımları, cinsiyet, yaş, görev süresi ve eğitim düzeyine ilişkin dağılımlarına ilişkin bulgular frekans analizinden yararlanılarak tablo 4.3’te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımları

ÖZELLİK		Frekans	Yüzde
Sektör	<i>Kamu</i>	292	66,1
	<i>Özel</i>	150	33,9
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	208	47,1
	<i>Kadın</i>	234	52,9
Yaş	<i><30</i>	148	33,5
	<i>30-40</i>	205	46,4
	<i>40<</i>	89	20,1
Görev Süresi	<i><5</i>	131	29,6
	<i>5-10</i>	163	36,9
	<i>10<</i>	148	33,5
Eğitim Düzeyi	<i>YO/MYO</i>	14	3,2
	<i>Üniversite</i>	338	76,5
	<i>Y.Lisans/Doktora</i>	90	20,4

Araştırmaya katılanların kamu ve özel sektördeki dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %66,1’inin (292 kişi) kamu sektöründe ve geri kalan %33,9’luk (150 kişi) kısmının özel sektörde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına bakıldığında; araştırmaya katılan kadınlar ve erkekler arasında çok fazla bir fark bulunmamakla birlikte kadınların oranı %47,1 (208 kişi) ve erkeklerin oranı ise %52,9 (234 kişi) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında ise;

%46,4'lık (205 kişi) bir oran ile katılımcıların hemen hemen yarısının 30-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Geri kalan bölümü ise sırasıyla %33,5'lik (148 kişi) bir oran ile 30 yaşından küçükler ve %20,1'lik (89 kişi) bir oran ile 40 yaşından büyükler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların görev süresi dağılımlarına bakıldığında; kurumlarda 5-10 yıl arası görev süresine sahip olan katılımcıların oranı %36,9 (163 kişi) ile en yüksek iken, geri kalan bölüm ise sırasıyla %33,5 (148 kişi) ile 10 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar ve %29,6 (131 kişi) ile 5 yıldan az görev süresine sahip olanlardan oluşmaktadır. Son olarak katılımcıların eğitim düzeyi dağılımlarına bakıldığında ise, araştırmaya katılanların %76,5 (338 kişi) ile büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu oldukları, geri kalan bölümünün ise sırasıyla %20,4 (90 kişi) ile yüksek lisans veya doktora mezuniyetine ve %3,2 (14 kişi) ile yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezuniyetine sahip oldukları görülmektedir.

4.5.2. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Bu kısımda, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

4.5.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bass (1985) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin geçerliliğini ve güvenilirliğini ortaya koymak amacıyla bu ölçek içerisinde yer alan alt ölçekler olan Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliklerini ortaya konulmuştur.

4.5.2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Dönüştürücü liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 4.4'te verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,97 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p=,000$). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 20 maddenin, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın ,65'ini açıklayan dört

faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “*karizma*”, altı maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,773 ile ,554 arasında değişen bu altı maddenin açıklanan varyans oranı ise 18,52’dir. Karizma faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalama 4,06 ile “*Yöneticime saygı duyarım*” ifadesi iken, en düşük ortalama ise 3,84 ile “*Yöneticim, sahip olduğu ahlaki değerleri ile bize örnek olur*” ifadesidir. Karizma faktörünün genel ortalaması ise 3,95’tir. Buna göre, katılımcıların, yöneticileriyle ilgili olarak yüksek düzeyde karizma algısına sahip oldukları söylenebilir. İkinci faktör olan “*bireyselleştirilmiş ilgi*”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,745 ile ,644 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı da 15,94 olarak tespit edilmiştir. Bireyselleştirilmiş ilgi faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamasına bakıldığında, 3,79 ile “*Yöneticim, hepimizi bireysel olarak tanır*” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken, en düşük ortalama ise 3,68 ile “*Yöneticim, çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir*” ifadesidir. Bireyselleştirilmiş ilgi faktörünün genel ortalaması ise 3,72’dir. Buna göre, araştırmaya katılanların yöneticileriyle ilgili bireyselleştirilmiş ilgi algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılabilir. Üçüncü faktör olarak belirlenen “*entelektüel teşvik*” ise beş maddeyi içermektedir. Faktör yükleri ,737 ile ,573 arasında değişmekte olan bu beş maddenin açıklanan varyans oranı ise 15,62’dir. Entelektüel teşvik faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamaları göz önüne alındığında, “*Yöneticim, önemli konuların farkına varmamızı sağlar*” ifadesi 3,86 ile en yüksek ortalama ifade iken, “*Yöneticim, karar vermeden önce alternatif fikirleri yeniden gözden geçirir*” ifadesi ise 3,72 ile en düşük ortalama ifade olarak karşımıza çıkmıştır. Entelektüel teşvik faktörünün genel ortalaması ise 3,77’dir. Bu ortalama ile katılımcıların yöneticilerine ilişkin entelektüel teşvik algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Dördüncü ve son faktör olarak belirlenen “*ilham verici motivasyon*” ise beş maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,700 ile ,542 arasında değişen bu beş maddenin açıklanan varyans oranı da 15,12 olarak hesaplanmıştır. İlham verici motivasyon faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek ortalama ifade iken 3,88 ile “*Yöneticim, değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur*” ifadesi olduğu, en düşük ortalama ifade iken 3,76 ile “*Yöneticim, coşkulu bir şekilde konuşur*” ifadesi olduğu görülmüştür. İlham verici motivasyon faktörünün genel

ortalaması ise 3,82'dir. Bu ortalama, katılımcıların yöneticilerine ilişkin ilham verici motivasyon algılarının yüksek düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>1. Faktör: Karizma</i>			3,70	18,52	,87	3,95	,81
3	Yöneticime saygı duyuyorum	,773				4,06	1,03
2	Yöneticim, kişisel çıkarların peşinde değildir	,663				3,97	,97
1	Yöneticim ile gurur duyuyorum	,638				3,99	1,03
6	Yöneticim, sahip olduğu ahlaki değerleri ile bize örnek olur	,633				3,84	1,09
5	Yöneticim, konuşmalarında sahip olduğu değerlere vurgu yapar	,582				3,89	1,02
4	Yöneticim, güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür	,554				3,93	1,03
<i>2. Faktör: Bireyselleştirilmiş İlgî</i>			3,19	15,94	,85	3,72	,92
19	Yöneticim, iş ile ilgili konuları iyi öğretir ve bizi iyi yetiştirir	,745				3,72	1,12
18	Yöneticim, çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır	,739				3,70	1,10
17	Yöneticim, çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir	,675				3,68	1,15
20	Yöneticim, hepimizi bireysel olarak tanır	,644				3,79	1,10
<i>3. Faktör: Entelektüel Teşvik</i>			3,12	15,62	,87	3,77	,87
14	Yöneticim, farklı görüşleri öğrenmeye çalışır	,737				3,73	1,10
13	Yöneticim, karar vermeden önce alternatif fikirleri yeniden gözden geçirir	,648				3,72	1,11
15	Yöneticim, sorunların çözümünde yeni yollar önerir	,619				3,75	1,03
12	Yöneticim, önemli konuların farkına varmamızı sağlar	,602				3,86	1,07
16	Yöneticim, sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir	,573				3,81	1,02
<i>4. Faktör: İlham Verici Motivasyon</i>			3,02	15,12	,85	3,82	,85
8	Yöneticim, konuşmalarında ortak amaçları vurgular	,700				3,84	1,04
9	Yöneticim, olaylar hakkında iyimser konuşur	,687				3,79	1,06
11	Yöneticim, coşkulu bir şekilde konuşur	,626				3,76	1,10
10	Yöneticim, davranışları, güven uyandırır	,583				3,83	1,13
7	Yöneticim, değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur	,542				3,88	1,06

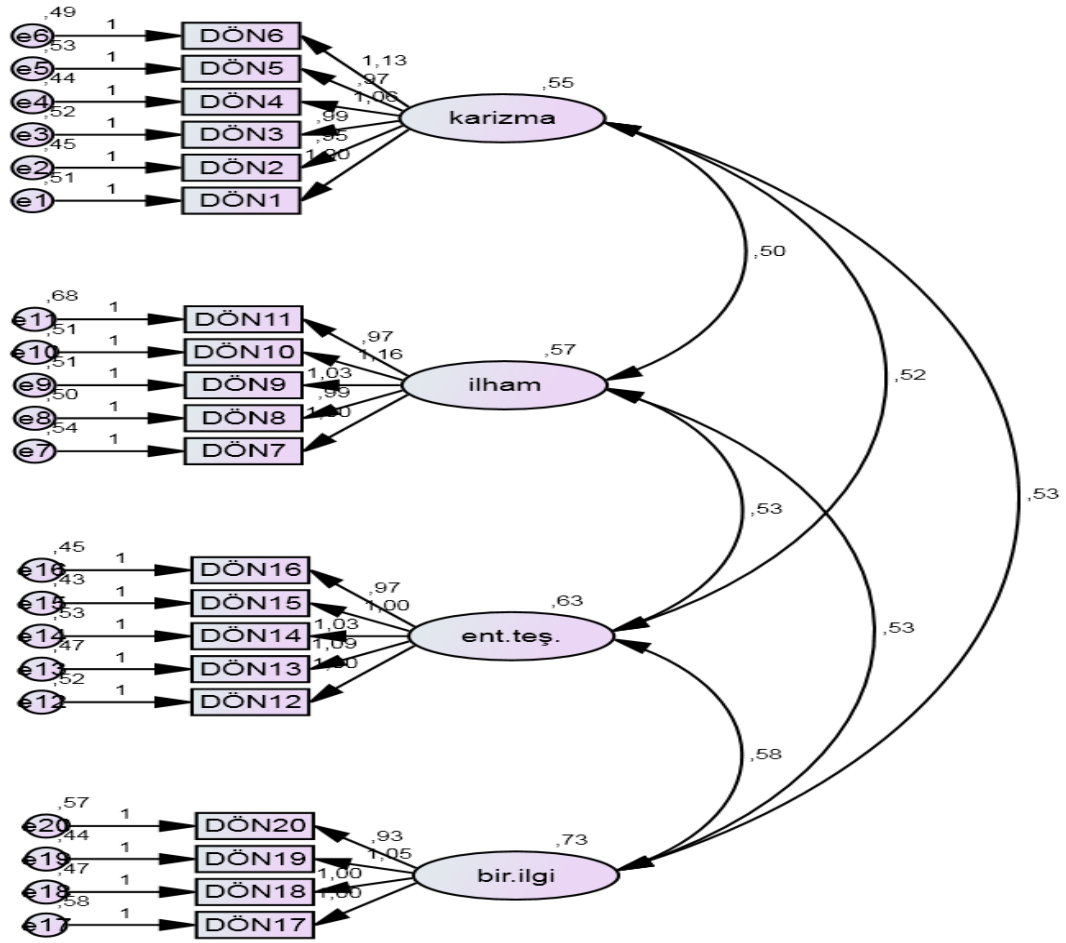
Dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin ardından ortaya çıkan faktörler arasındaki uyumu ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>İndeksler</i>	<i>Değer</i>	<i>Uyum</i>
CMIN/DF	3,15	<i>Kabul Edilebilir</i>
GFI	,94	<i>İyi</i>
AGFI	,92	<i>İyi</i>
NFI	,94	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	,96	<i>İyi</i>
TLI	,95	<i>İyi</i>
CFI	,96	<i>Kabul Edilebilir</i>
RMSEA	,05	<i>İyi</i>
SRMR	,03	<i>İyi</i>

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin madde faktör yükleri ise şekil 2.2’de görülmektedir.

Yukarıdaki şekle bakıldığında Avolio vd. (1999)’nin çalışmasında elde edilen Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine ilişkin üç faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında dört faktöre indirgendiği görülmektedir. Elde edilen bu dört faktörlü yapı, Bass (1985) tarafından geliştirilen Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin orijinal yapısını ortaya koyduğunu göstermektedir. Bununla birlikte her iki ölçek yapısı arasındaki tek fark, Bass (1985)’in çalışmasında 12. madde ilham verici motivasyon faktörü altında yer alırken, bu çalışmada ise entelektüel teşvik faktörü altında yer almıştır. Bu duruma neden olan olayın ise, söz konusu maddenin her iki çalışmanın katılımcıları tarafından farklı algılanması ve yorumlanması olduğu söylenebilir.



Şekil 4.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki ise tablo 3’de verilmiştir. Buna göre; ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: *Karizma*= ,87; *İlham Verici Motivasyon*= ,85; *Entelektüel Teşvik*= ,87 ve *Bireyselleştirilmiş İlgi*= ,85. Son olarak ölçeğin geneli için Cronbach Alfa katsayısı ise ,95 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.5.2.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Etkileşimci liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 4.6’da verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,88 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p=,000$). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin

faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 16 maddenin, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın ,66'sını açıklayan dört faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “*kaçınmacı liderlik*”, dört maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,878 ile ,766 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı ise 18,81'dir. Kaçınmacı liderlik faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, “*Yöneticim, iş yükü altına girmekten kaçınır*” ifadesi 2,64 ile en yüksek ortalamaya sahip iken, “*Yöneticim, karar vermekten kaçınır*” ifadesi 2,39 ile en düşük ortalamaya sahip ifadedir. Kaçınmacı liderlik faktörünün genel ortalaması ise 2,47'dir. Buna göre, araştırmaya katılanların yöneticilerine ilişkin kaçınmacı liderlik algılarının orta düzeyde olduğu söylenebilir. İkinci faktör olan “*koşullu ödüllendirme*”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,820 ile ,729 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı da 17,87 olarak tespit edilmiştir. Koşullu ödüllendirme faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamalı ifadenin 3,71 ile “*Yöneticim, gösterdiğimiz gayrete göre bize yardımcı olur*” ifadesi olduğu, en düşük ortalamalı ifadenin ise 3,50 ile “*Yöneticim, başarılarımızı ödüllendirir*” ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Koşullu ödüllendirme faktörünün genel ortalaması ise 3,61'dir. Bu ortalama ile katılımcıların yöneticileriyle ilgili koşullu ödüllendirme algılarının yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Üçüncü faktör olarak belirlenen “*pasif istisnalarla yönetim*” ise dört maddeyi içermektedir. Faktör yükleri ,771 ile ,644 arasında değişmekte olan bu dört maddenin açıklanan varyans oranı ise 15,27'dir. Pasif istisnalarla yönetim faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, 3,58 ile en yüksek ortalamalı ifade “*Yöneticim, başarısız olmamız durumunda müdahale eder*” ifadesi iken, en düşük ortalamalı ifadeler ise 3,46 ile “*Yöneticim, sorunlar müzmin hale geldiyse, müdahale eder*” ile “*Yöneticim, sorun ancak ciddi ise müdahale eder*” ifadeleridir. Pasif istisnalarla yönetim faktörünün genel ortalaması ise 3,49'dur. Buna göre, araştırmaya katılanların yöneticilerine ilişkin pasif istisnalarla yönetim algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılabilir. Dördüncü ve son faktör olan “*aktif istisnalarla yönetim*” ise yine dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,829 ile ,532 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı da 13,96 olarak hesaplanmıştır. Aktif istisnalarla yönetim faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamaya sahip

olan ifadenin 3,68 ile “Yöneticim, belirlenen standartlardan uzaklaşmamız durumunda müdahale eder” ifadesi olduğu ve en düşük ortalamaya sahip olan ifadenin de 3,39 ile “Yöneticim, başarısızlıklarımız üzerine odaklanır” ifadesi olduğu görülmüştür. Aktif istisnalarla yönetim faktörünün genel ortalaması ise 3,54’tür. Bu ortalama ile katılımcıların yöneticilerine ilişkin aktif istisnalarla yönetim algılarının orta düzeyde olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.6. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>1. Faktör: Kaçınmacı Liderlik</i>			3,01	18,81	,87	2,47	1,04
15	Yöneticim, karar vermekten kaçınır	,878				2,39	1,22
14	Yöneticim, ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur	,865				2,43	1,23
16	Yöneticim, sorularımızın cevaplarını sürekli geciktirir	,842				2,41	1,24
13	Yöneticim, iş yükü altına girmekten kaçınır	,766				2,64	1,22
<i>2. Faktör: Koşullu Ödüllendirme</i>			2,86	17,87	,83	3,61	,94
3	Yöneticim, başarılarımızı ödüllendirir	,820				3,50	1,20
1	Yöneticim, belirlenen amaçları gerçekleştirmemiz karşılığında hangi ödülleri alacağımızı belirtir	,771				3,54	1,18
2	Yöneticim, gösterdiğimiz gayrete göre bize yardımcı olur	,734				3,71	1,09
4	Yöneticim, başarılarımızın farkına varır	,729				3,69	1,13
<i>3. Faktör: Pasif İstisnalarla Yönetim</i>			2,44	15,27	,78	3,49	,85
12	Yöneticim, sorunlar müzmin hale geldiyse, müdahale eder	,771				3,46	1,13
11	Yöneticim, “Bozuk değilse, tamir etme” anlayışına sahiptir	,767				3,49	1,14
9	Yöneticim, sorun ancak ciddi ise müdahale eder	,683				3,46	1,12
10	Yöneticim, başarısız olmamız durumunda müdahale eder	,644				3,58	1,07
<i>4. Faktör: Aktif İstisnalarla Yönetim</i>			2,23	13,96	,77	3,54	,85
7	Yöneticim, hatalarımızın izini sürer	,829				3,46	1,15
8	Yöneticim, başarısızlıklarımız üzerine odaklanır	,696				3,39	1,16
5	Yöneticim, hatalarımızın üzerine odaklanır	,689				3,63	1,09
6	Yöneticim, belirlenen standartlardan uzaklaşmamız durumunda müdahale eder	,532				3,68	1,04

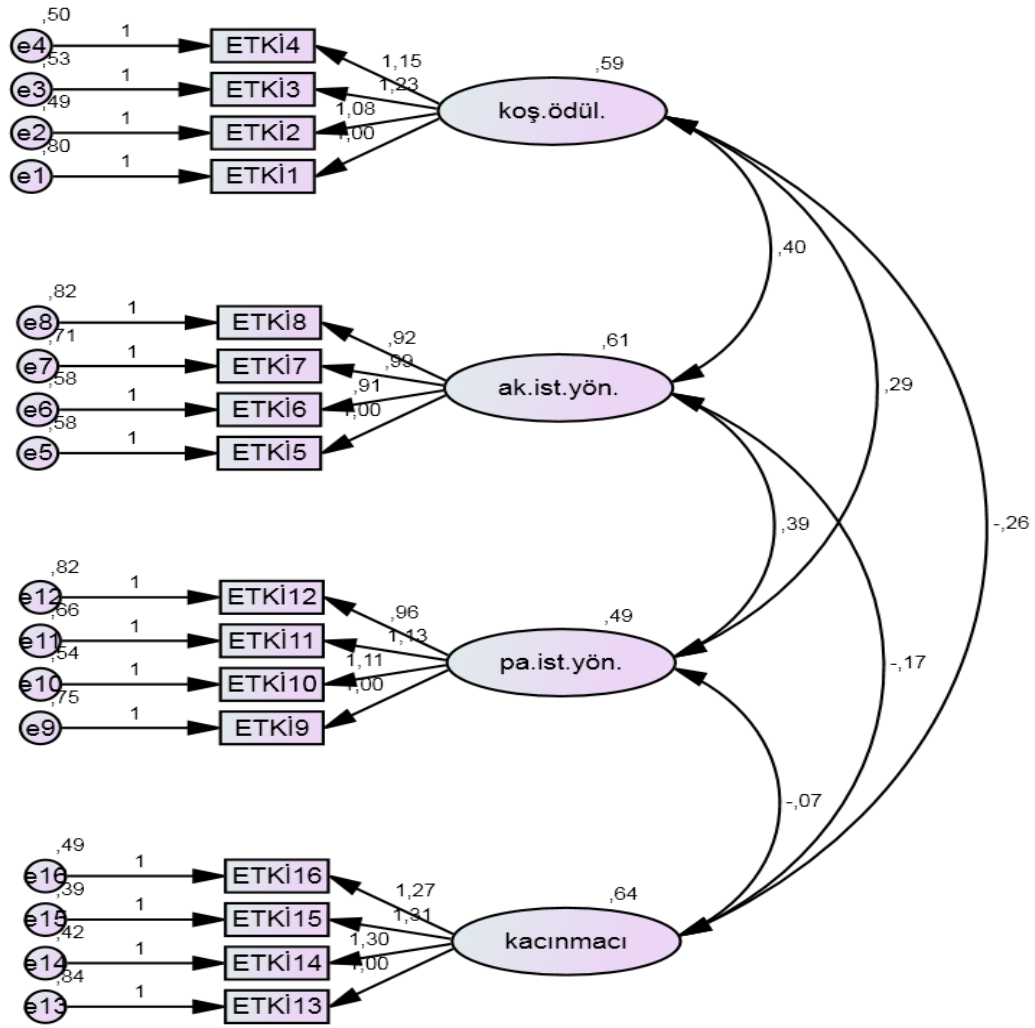
Etkileşimci liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin ardından ortaya çıkan faktörler arasındaki uyumu ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Etkileşimci Liderlik Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>İndeksler</i>	<i>Değer</i>	<i>Uyum</i>
CMIN/DF	4,37	<i>Kabul Edilebilir</i>
GFI	,93	<i>İyi</i>
AGFI	,91	<i>İyi</i>
NFI	,92	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	,94	<i>Kabul Edilebilir</i>
TLI	,92	<i>Kabul Edilebilir</i>
CFI	,95	<i>Kabul Edilebilir</i>
RMSEA	,06	<i>Kabul Edilebilir</i>
SRMR	,05	<i>İyi</i>

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında Etkileşimci Liderlik Ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin madde faktör yükleri ise şekil 4.3'te görülmektedir.

Aşağıdaki şekle bakıldığında Bass (1985)'in geliştirdiği Etkileşimci Liderlik Ölçeğine ilişkin dört faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında da dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen bu dört faktörlü yapı, Bass (1985)'in Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin orijinal yapısıyla birebir örtüşmektedir.



Şekil 4.3. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki ise tablo 5'te verilmiştir. Buna göre; ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: *Koşullu Ödüllendirme*= ,83; *Aktif İstisnalarla Yönetim*= ,77; *Pasif İstisnalarla Yönetim*= ,78 ve *Kaçınmacı Liderlik*= ,87. Son olarak ölçeğin geneli için Cronbach Alfa katsayısı ise ,76 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin tamamı için yapılan Cronbach Alfa Analizi sonucunda ise ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının ,93 olduğu görülmüştür. Bu sonuca

göre Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

4.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Tablo 4.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

No	Faktörler	Faktör Yüklere	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>1. Faktör: Rız Olma Sessizliği</i>			3,63	24,23	,88	2,99	,96
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım	,786				3,10	1,13
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım	,785				2,85	1,23
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	,762				3,44	1,16
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim	,759				2,81	1,15
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum	,588				2,77	1,19
<i>2. Faktör: Savunma Sessizliği</i>			3,32	22,13	,88	2,71	,99
9	Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum	,833				2,73	1,20
8	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	,785				2,74	1,18
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim	,763				2,63	1,25
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım	,635				2,74	1,26
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam	,579				2,71	1,14
<i>3. Faktör: Prososyal Sessizlik</i>			2,82	18,79	,80	3,87	,79
13	Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim	,778				3,95	1,03
14	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim	,753				3,96	1,05
15	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim	,736				4,04	1,05
11	Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım	,670				3,81	1,07
12	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım	,628				3,59	1,16

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 4.8’de verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,92 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p=,000$). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 15 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın ,65’ini açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “*razı olma sessizliği*”, beş maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,786 ile ,588 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı ise 24,23’tür. Razı olma sessizliği faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamaları göz önüne alındığında, 3,44 ile “*Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir*” ifadesinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve 2,77 ile “*Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum*” ifadesinin de en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Razı olma sessizliği faktörünün genel ortalaması ise 2,99’dur. Bu ortalamaya göre, katılımcıların razı olma sessizliklerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. İkinci faktör olan “*savunma sessizliği*”, beş maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,833 ile ,579 arasında değişen bu beş maddenin açıklanan varyans oranı da 22,13 olarak tespit edilmiştir. Savunma sessizliği faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamalı ifadelerin 2,74 ile “*Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim*” ve “*Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım*” ifadeleri olduğu, en düşük ortalamalı ifadenin ise 2,63 ile “*Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim*” ifadesi olduğu görülmüştür. Savunma sessizliği faktörünün genel ortalaması ise 2,71’dir. Bu ortalama ile araştırmaya katılanların savunma sessizliklerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Üçüncü ve son faktör olarak olan “*prososyal sessizlik*” ise yine beş maddeyi içermektedir. Faktör yükleri ,778 ile ,628 arasında değişmekte olan bu beş maddenin açıklanan varyans oranı ise 18,79’dur. Prososyal sessizliği oluşturan ifadelerin ortalamaları göz önüne alındığında, en yüksek ortalamalı ifade 4,04 ile “*Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim*” ifadesi iken en düşük ortalamalı ifade 3,59 ile “*Çalıştığım kuruma yararlı*

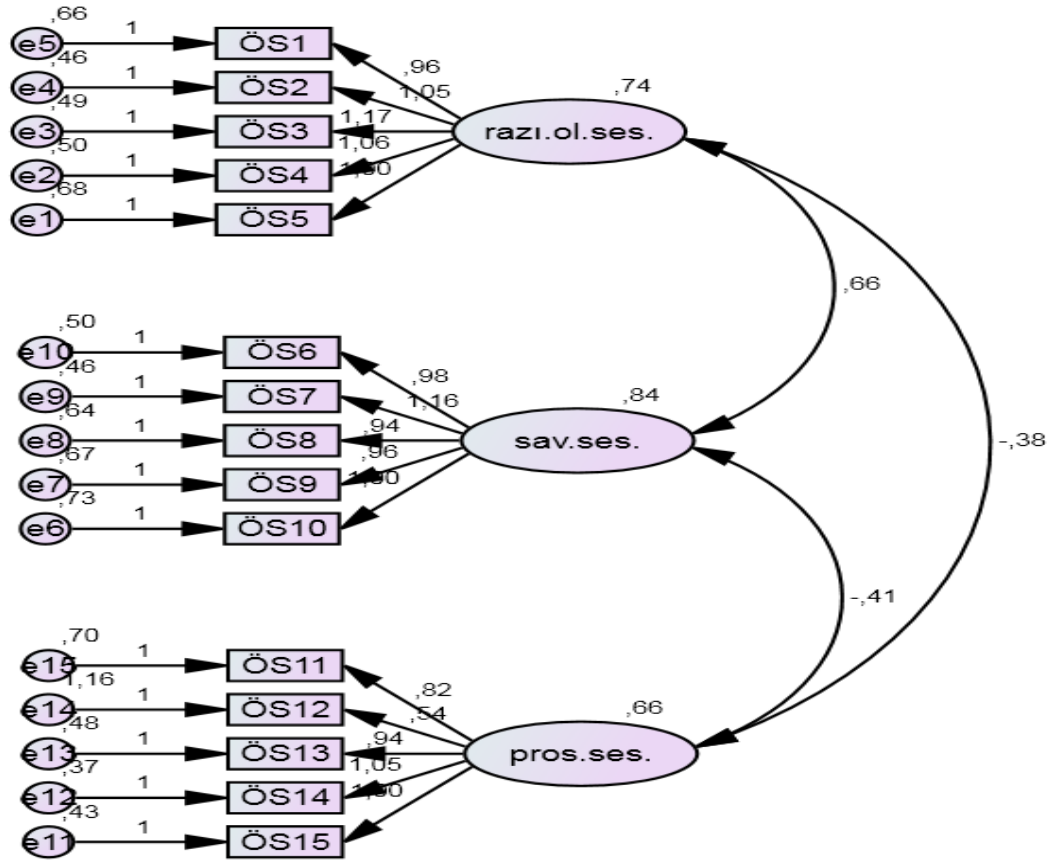
olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım” ifadesidir. Prososyal sessizlik faktörünün genel ortalaması ise 3,87’dir Buna göre, araştırmaya katılanların prososyal sessizliklerinin yüksek düzeyde sonucuna varılabilir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin ardından ortaya çıkan faktörler arasındaki uyumu ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>İndeksler</i>	<i>Değer</i>	<i>Uyum</i>
CMIN/DF	4,99	<i>Kabul Edilebilir</i>
GFI	,90	<i>İyi</i>
AGFI	,86	<i>Kabul Edilebilir</i>
NFI	,92	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	,94	<i>Kabul Edilebilir</i>
TLI	,93	<i>Kabul Edilebilir</i>
CFI	,95	<i>Kabul Edilebilir</i>
RMSEA	,08	<i>Kabul Edilebilir</i>
SRMR	,05	<i>İyi</i>

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin madde faktör yükleri ise şekil 4.4’te görülmektedir.



Şekil 4.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Yukarıdaki şekle bakıldığında, Van Dyne vd. (2003)'ün çalışmasında Örgütsel Sessizlik Ölçeğine ilişkin olarak ortaya konulan üç faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında da üç faktöre indirgendiği görülmektedir. Elde edilen bu üç faktörlü yapının, Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin orijinal yapısıyla birebir örtüştüğünü göstermektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki ise tablo 7'de verilmiştir. Buna göre; ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: *Razı Olma Sessizliği*= ,88; *Savunma Sessizliği*= ,88 ve *Prososyal Sessizlik*= ,80. Son olarak ölçeğin geneli için Cronbach Alfa katsayısı ise ,74 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

4.5.2.3. Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Tablo 4.10. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

No	Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
<i>1. Faktör: Yöneticiye Güven</i>			4,26	35,50	,88	3,68	1,02
2	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır	,793				3,72	,93
4	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde bir kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır	,774				3,70	1,05
5	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır	,764				3,76	1,05
1	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır	,719				3,75	1,05
6	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır	,708				3,68	1,01
7	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır	,701				3,70	1,00
8	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır	,673				3,71	1,04
3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır	,511				3,45	1,03
<i>2. Faktör: Örgüte Güven</i>			2,98	24,86	,85	3,37	1,15
12	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir	,834				3,40	1,16
11	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	,823				3,45	1,12
10	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	,801				3,28	1,19
9	Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır	,718				3,36	1,13

Örgütsel Güven Ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tablo 4.10’da verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,89 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p=,000$). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 12 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın ,60’ını açıklayan iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “*yöneticiye güven*”, sekiz maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,793 ile ,511 arasında değişen bu sekiz maddenin açıklanan varyans oranı ise 35,50’dir. Yöneticiye güven faktörünü oluşturan ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, “*Yöneticimin işini makul bir biçimde*

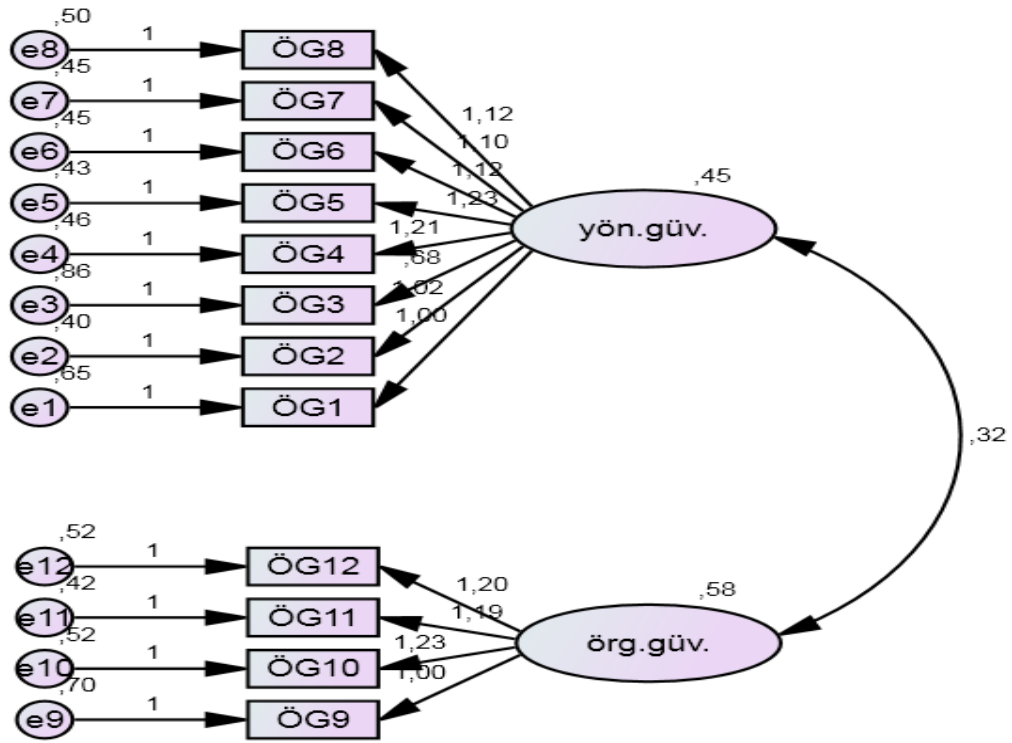
yaptığına olan güvenim tamdır” ifadesinin 3,76 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve *“Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır”* ifadesinin de 3,45 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Yöneticiye güven faktörünün genel ortalaması ise 3,68’dir. Buna göre, araştırmaya katılanların yöneticilerine güvenlerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. İkinci ve son faktör olan *“örgüte güven”* ise dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,834 ile ,718 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı da 24,86 olarak tespit edilmiştir. Örgüte güven faktörünü meydana getiren ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, 3,45 ile en yüksek ortalamalı ifadenin *“Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir”* ifadesinin olduğu ve 3,28 ile en düşük ortalamalı ifadenin de *“Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir”* ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Örgüte güven faktörünün genel ortalaması ise 3,37’dir. Bu ortalama ile katılımcıların örgütlerine güvenlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin ardından ortaya çıkan faktörler arasındaki uyumu ortaya koyabilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>İndeksler</i>	<i>Değer</i>	<i>Uyum</i>
CMIN/DF	5,00	<i>Kabul Edilebilir</i>
GFI	,90	<i>İyi</i>
AGFI	,85	<i>Kabul Edilebilir</i>
NFI	,91	<i>Kabul Edilebilir</i>
IFI	,93	<i>Kabul Edilebilir</i>
TLI	,92	<i>Kabul Edilebilir</i>
CFI	,95	<i>Kabul Edilebilir</i>
RMSEA	,08	<i>Kabul Edilebilir</i>
SRMR	,05	<i>İyi</i>

Genel uyum iyiliği ölçütleri dikkate alınarak yukarıdaki uyum indeksi değerlerine bakıldığında, bu çalışma kapsamında Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin olarak elde edilen faktör yapısının kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel Güven Ölçeğinin madde faktör yükleri ise şekil 4.5’te görülmektedir.



Şekil 4.5. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Yukarıdaki şekle bakıldığında Nyhan ve Marlow (1997)'nin çalışmasında Örgütsel Güven Ölçeğine ilişkin olarak ortaya konulan iki faktörlü yapının, bu çalışma kapsamında da iki faktöre indirgendiği görülmektedir. Elde edilen bu iki faktörlü yapının, Nyhan ve Marlow (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeğinin orijinal yapısıyla birebir örtüştüğünü göstermektedir.

Örgütsel Güven Ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun için Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki ise tablo 9'da verilmiştir. Buna göre; ölçeğin alt faktörleri açısından Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla şu şekildedir: *Yöneticiye Güven*= ,88 ve *Örgüte Güven*= ,85. Son olarak ölçeğin geneli için Cronbach Alfa katsayısı ise ,90 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile Örgütsel Güven Ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

4.5.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenerek, faktör yapılarının ve ölçek maddelerinin ayrıntılı olarak açıklanmasının ardından

dönüştürücü ve etkileşimci liderlik algıları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.12’de araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.12. Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1. Sektör	1																					
2. Cinsiyet	,254**	1																				
3. Yaş	-,258**	-,016	1																			
4. Görev Süresi	-,337**	-,112**	,626**	1																		
5. Eğitim Düzeyi	-,081*	,013	-,021	-,085*	1																	
6. Karizma	,514**	,231**	-,089*	-,145**	-,114**	1																
7. İlham Verici Motivasyon	,410**	,213**	-,077*	-,141**	-,070	,762**	1															
8. Entelektüel Teşvik	,440**	,188**	-,102**	-,155**	-,100**	,766**	,763**	1														
9. Bireyselleştirilmiş İlg	,374**	,227**	-,085*	-,149**	-,049	,720**	,691**	,731**	1													
10. Koşullu Ödüllendirme	,411**	,246**	-,119**	-,148**	-,014	,674**	,664**	,647**	,716**	1												
11. Aktif İstisnalarla Yönetim	,417**	,177**	-,071	-,098**	-,033	,488**	,463**	,465**	,432**	,518**	1											
12. Pasif İstisnalarla Yönetim	,211**	,105**	-,037	-,033	-,052	,384**	,368**	,421**	,382**	,417**	,543**	1										
13. Kaçınmacı Liderlik	-,258**	-,110**	,030	,085*	,079*	-,406**	-,391**	-,348**	-,361**	-,356**	-,194**	-,061	1									
14. Rız Olma Sessizliği	-,132**	-,072*	,012	,035	,080*	-,201**	-,147**	-,120**	-,162**	-,117**	-,062	-,003	,165**	1								
15. Savunma Sessizliği	-,169**	-,103**	,014	,066	,058	-,230**	-,181**	-,165**	-,197**	-,127**	-,086*	-,004	,155**	,726**	1							
16. Prososyal Sessizlik	,173**	,047	-,041	-,108**	-,128**	,166**	,127**	,096**	,135**	,072*	,032	-,024	-,110**	-,446**	-,433**	1						
17. Yöneticiye Güven	,326**	,089*	-,075*	-,129**	-,036	,306**	,276**	,272**	,257**	,277**	,172**	,107**	-,226**	,036	-,053	,088*	1					
18. Örgüte Güven	,239**	,058	-,050	-,098**	,031	,183**	,182**	,206**	,165**	,143**	,103**	,054	-,155**	,166**	,168**	-,101**	,556**	1				
19. Dönüştürücü Liderlik	,489**	,239**	-,098**	-,164**	-,095**	,914**	,898**	,910**	,864**	,750**	,516**	,433**	-,421**	-,177**	-,216**	,147**	,311**	,206**	1			
20. Etkileşimci Liderlik	,305**	,167**	-,081*	-,076*	-,001	,446**	,432**	,468**	,463**	,639**	,749**	,769**	,231**	,003	-,016	-,019	,122**	,050	,503**	1		
21. Örgütsel Sessizlik	-,098**	-,083*	-,005	,008	,020	-,180**	-,138**	-,126**	-,152**	-,113**	-,075*	-,016	,141**	,829**	,841**	-,039	,032	,154**	-,167**	-,017	1	
22. Örgütsel Güven	,329**	,086*	-,074*	-,132**	-,011	,291**	,270**	,278**	,249**	,253**	,163**	,097**	-,223**	,097**	,037	,017	,932**	,819**	,304**	,106**	,090*	1

** p<,01 *p<,05

4.5.4. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş ve bu ilişkiler temelinde oluşturulan hipotezler de test edilmiştir. Korelasyon analizinin ardından hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde “örgütsel sessizlik” bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler ise şunlardır: “karizma”, “ilham verici motivasyon”, “entelektüel teşvik”, “bireyselleştirilmiş ilgi”, “koşullu ödüllendirme”, “aktif istisnalarla yönetim”, “pasif istisnalarla yönetim”, “kaçınmacı liderlik”, “örgüte güven” ve “yöneticiye güven”. “Karizma”, “ilham verici motivasyon”, “entelektüel teşvik” ve “bireyselleştirilmiş ilgi” değişkenleri dönüştürücü liderlik anlayışını yansıtmaktadır. “Koşullu ödüllendirme”, “aktif istisnalarla yönetim”, “pasif istisnalarla yönetim” ve “kaçınmacı liderlik” değişkenleri ise etkileşimci liderliği temsil etmektedir. Diğer bağımsız değişkenler olan “örgüte güven” ve “yöneticiye güven” ise örgütsel güveni ifade etmektedir. Daha önce yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinde, örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik şeklinde üç boyutlu bir yapı sergilediği gözlenmiştir. Bunun yanı sıra, örgütsel sessizliği meydana getiren maddeler arasındaki korelasyon matrisi incelendiğinde (bakınız Ek 4), korelasyon katsayılarının faktör analizini ve ayrışma geçerliliğini desteklediği görülmüştür. Bu nedenle hiyerarşik regresyon analizi uygulanırken, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik, hem üç boyutu kapsar şekilde genel olarak ele alınacak, hem de her boyutu için ayrı bir regresyon analizi gerçekleştirilecektir. Böylece bağımsız değişkenlerin her boyuttaki etkisini karşılaştırmak mümkün olacaktır.

Hiyerarşik regresyon analizine öncelikle kontrol değişkenleri dâhil edilmiştir. Ardından bağımsız değişkenler, araştırmacı tarafından belirlenen sıra ile regresyon denkleminde alınmış ve bu şekilde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi örgütsel güvenin nasıl etkilediği göreceli olarak karşılaştırılarak, söz konusu etkisinin hangi ilişkide daha güçlü bir şekilde olduğu gözlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi ile ilgili araştırma hipotezlerinin doğrulanıp, doğrulanmayacağına karar verilirken, ilgili regresyon denklemlerindeki standardize edilmiş β katsayıları, yeni değişkenlerin ilave edilmesiyle R^2 değerinde gerçekleşen değişim ve $R^{2\prime}$ deki değişimin istatistikî açıdan anlamlılığını gösteren F değerleri dikkate alınmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından büyük önem taşıyan çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak amacıyla bu çalışmada gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizlerinde yer alan bağımsız değişkenlere ait VIF değerleri ve tolerans indeksleri hesaplanmış ve söz konusu değerler tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerans	VIF
Karizma	,293	3,412
İlham Verici Motivasyon	,316	3,160
Entelektüel Teşvik	,295	3,387
Bireyselleştirilmiş İlgi	,339	2,952
Koşullu Ödüllendirme	,384	2,603
Aktif İstisnalarla Yönetim	,581	1,720
Pasif İstisnalarla Yönetim	,648	1,543
Kaçınmacı Liderlik	,784	1,275
Örgüte Güven	,682	1,466
Yöneticiye Güven	,637	1,570

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi, VIF değerlerinin tamamının 10'dan küçük olması, bu çalışmadaki regresyon analizlerindeki çoklu doğrusallık sorununun bulunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, artık hiyerarşik regresyon analizine geçilebileceğinin birer göstergesidir.

Tablo 4.14'te hiyerarşik regresyonun her adımında yer alan değişkenlerin β katsayıları, bu katsayıların anlamlılık düzeyleri, R^2 , düzeltilmiş R^2 , R^2 'deki değişimi gösteren ΔR^2 ve F değerleri gösterilmiştir. Ayrıca ΔR^2 değerlerinin anlamlılık düzeyleri de belirtilmiştir. Tablo 4.14'te görüldüğü üzere, “sektör”, “cinsiyet”, “yaş”, “görev süresi” ve “eğitim düzeyi” kontrol değişkenleri olarak kabul edilmiştir. Çünkü söz konusu değişkenlerin, araştırma değişkenlerini etkileme potansiyelleri olabilir.

Tablo 4.14. Razi Olma Sessizliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
1. Adım	<i>Sektör</i>	-,118**	-,042	-,043	-,089*
	<i>Cinsiyet</i>	-,042	-,018	-,022	-,018
	<i>Yaş</i>	-,025	-,017	-,009	-,016
	<i>Görev Süresi</i>	,012	,012	,003	,009
	<i>Eğitim Düzeyi</i>	,071**	,063	,057	,043
2. Adım	<i>Karizma</i>		-,199**	-,197**	-,190**
	<i>İlham Verici Motivasyon</i>		-,011	-,009	-,017
	<i>Entelektüel Teşvik</i>		,131*	,108	,078
	<i>Bireyselleştirilmiş İlgi</i>		-,083	-,100	-,104
	<i>Koşullu Ödüllendirme</i>			,044	,051
3. Adım	<i>Aktif İstisnalarla Yönetim</i>			,015	,022
	<i>Pasif İstisnalarla Yönetim</i>			,061	,065
	<i>Kaçınmacı Liderlik</i>			,088*	,106**
4. Adım	<i>Örgüte Güven</i>				,223***
	<i>Yöneticiye Güven</i>				,011
	R^2	,02	,05	,06	,11
	Düzeltilmiş R^2	,02	,04	,05	,09
	ΔR^2	,02**	,05***	,06***	,11***
	F	3,781**	4,559***	3,948***	6,300***

*** p<,001 ** p<,01 * p<,05

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında, razı olma sessizliği değişkeni ile kontrol değişkenleri regresyona girmiştir (Model 1). Sadece kontrol değişkenlerini içeren bu regresyon denklemi, razı olma sessizliğine ait varyansın %2'sini açıklamış olup ,01 güven düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = ,02$ ve $F = 3,781$). Dolayısıyla kontrol değişkenlerinin razı olma sessizliğini açıklama gücünün olduğu söylenebilir. Değişken bazında bakıldığında, sektör değişkeni ($\beta = -,118$ ve $p < ,01$) ile eğitim düzeyi değişkeninin ($\beta = ,071$ ve $p < ,01$) anlamlı etki güçlerine sahip oldukları ve bu etkilerin de sırasıyla negatif ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Ancak cinsiyet, yaş ve görev süresi değişkenlerinin etki güçleri için anlamlı bir sonuç bulunamamıştır. Buna göre, sadece kontrol değişkenlerini içeren modelin, beklentilere uygun olarak anlamlı bir açıklama gücünün bulunduğu ve sektör değişkeni ile eğitim düzeyi değişkeninin razı olma sessizliği üzerinde önemli ölçüde etkili oldukları görülmüştür. Özel sektördeki nitelikli eleman ihtiyacının kamu sektörüne oranla daha fazla olması ve özel sektör örgütlerinin bu nitelikli elemanlarından daha fazla yararlanma arzusu içerisinde olmaları, bunun yanı sıra özel sektördeki kariyer olanaklarının kamu sektörüne göre daha fazla olması gibi nedenlerin, özel sektör çalışanlarının, kamu sektöründe çalışanlara kıyasla örgüt içerisinde alınan kararlara daha fazla katılmalarını sağladığı ve böylece razı olma anlamındaki sessizlik düzeylerinin de düşmesine neden olduğu söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında, dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi değişkenleri regresyona dahil edilmiştir (Model 2). Oluşan regresyon denklemi, razı olma sessizliği değişkenindeki varyansın %5'ini açıklamış olup ,001 güven düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = ,05$ ve $F = 4,559$). Bu modelin açıklama gücü, sadece kontrol değişkenlerini içeren birinci modelin açıklama gücünden yüksek olup ($\Delta R^2 = ,05$), aradaki bu fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,001$). Bu farktan yola çıkarak, ikinci modelin razı olma sessizliğini, birinci modelden daha iyi açıkladığı söylenebilir. Değişken bazında bakıldığında ise, karizma ve entelektüel teşvik değişkenlerinin razı olma sessizliği üzerinde anlamlı ve sırasıyla negatif ve pozitif yönde etkilerinin olduğu görülürken, dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarının ise anlamlı etkilerinin olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, karizmanın razı olma sessizliği üzerindeki etki gücü ($\beta = -,199$ ve $p < ,01$), entelektüel teşvikten ($\beta = ,131$ ve $p < ,05$) daha yüksektir. Bu durum,

dönüştürücü liderliğin karizma ve entelektüel teşvik özelliklerinin, razı olma sessizliğini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Buna göre, karizma ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ileri süren H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Entelektüel teşvik ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıktığından, bu durumun tam tersini iddia eden H_{1g} hipotezi ile ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi ile razı olma sessizliği arasında herhangi bir etkileşim görülmediğinden H_{1d} ve H_{1j} hipotezleri reddedilmiştir. Elde edilen bulgular şöyle yorumlanabilir: Karizma, dönüştürücü liderlik anlayışının olmazsa olmaz unsurlarından bir tanesidir. Dönüştürücü liderler, kişisel cazibelerini yani karizmalarını kullanarak takipçilerini diledikleri şekilde davranış göstermeye sevk edebilirler. Takipçiler de, liderlerine duydukları kişisel hayranlıkları sayesinde hem liderleri, hem de örgütleriyle daha kolay özdeşleşebilirler. Dolayısıyla dönüştürücü liderliğin etkin bir özelliği olan karizma gücüne sahip olan yöneticilerin örgütsel konularla ilgili aldıkları kararlar konusunda kendilerini özdeşleştirdikleri yöneticilerden herhangi bir zarar gelmeyeceğini düşünerek örgütsel konularda konuşmaktan çekinmeyecekleri söylenebilir. Tersî durumda ise, yani karizma özelliği bulunmayan bir yöneticinin, çalışanları üzerindeki etkileme gücü çok zayıf olacağından çalışanlar, yöneticileri tarafından alınan kararlara rıza göstermeseler dahi, kendi iş güvenliklerini düşünerek örgütsel konular ile ilgili düşünce ve görüşlerini dile getirmekten çekinebilirler. Dönüştürücü liderlerin önemli özelliklerinden bir diğeri de entelektüel teşviktir. Entelektüel teşvik, liderin, takipçilerinin örgütsel konularla ilgili daha çok bilgi sahibi olmaya ve kendilerini geliştirmeye yönelik uygulamalarını içermektedir. Tüm entelektüel teşvik uygulamaları ile çalışanlar örgütsel konularda daha bilgili olacaklarından, örgüt içerisinde alınan kararlarda söz sahibi olmak isteyebilirler ve örgütsel konularla ilgili düşünce ve önerilerini daha fazla dile getirebilirler. Bir yöneticinin entelektüel teşvik özelliğini kullanması, o yöneticinin örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve tecrübelerinden daha fazla yararlanmayı arzu ettiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebileceğinden, bu özelliğe sahip yöneticilerin bulundukları örgütlerde çalışanlar, eksik ya da hatalı olarak algıladıkları kararlara rıza göstermezler ve bu kararlar hakkında konuşmaktan da kaçınmazlar. Şaşırtıcı bir şekilde, analiz bulguları entelektüel teşvik ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu durum, analize dahil olan örgütlerde çalışanların sahip

oldukları bilgi ve tecrübeye güvenmemeleri dolayısıyla çekinerek alınan kararlara razı olma yönünde bir tavır sergilemeleri nedeniyle olabilir. Yine ikinci modelde görüldüğü üzere, birinci modelde anlamlı etkileri olan sektör ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, ikinci modelde bu etkileri anlamsız duruma gelmiştir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, etkileşimci liderliğin alt boyutları olan koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik değişkenleri analize eklenmiştir (Model 3). Elde edilen regresyon denklemi, razı olma sessizliğine ait varyansın %6'ını açıklamaktadır ve bu model ,001 güven düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = ,06$ ve $F = 3,948$). Bununla birlikte, etkileşimci liderlik özelliklerinin de bulunduğu bu modelin açıklama gücü bir önceki modelden daha fazladır ($\Delta R^2 = ,06$ ve $p < ,001$). Dolayısıyla etkileşimci liderliği temsil eden değişkenlerin, razı olma sessizliği değişkenindeki varyansı açıklamaya anlamlı katkıda bulunduğu söylenebilir. Değişken bazında değerlendirildiğinde, etkileşimci liderlik için sadece kaçınmacı liderlik değişkeninin razı olma sessizliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Kaçınmacı liderlik, razı olma sessizliğini pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = ,088$ ve $p < ,05$). Bu durum, etkileşimci liderliği temsil eden kaçınmacı liderlik değişkeninin razı olma sessizliğini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgudan yola çıkarak, kaçınmacı liderlik ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu öne süren H_{2j} hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimci liderliği temsil eden diğer üç değişken ile razı olma sessizliği arasında anlamlı etkileşimlere rastlanmadığından, H_{2a} , H_{2d} ve H_{2g} hipotezleri ise reddedilmiştir. Kaçınmacı liderlik özelliği, günümüzde örgüt yöneticileri için pek arzu edilmeyen bir liderlik tarzıdır. Bu özellik kısaca bir örgütte yöneticinin, sorumluluk almaktan kaçınarak, örgüt çalışanlarını kendi haline bırakması, yani bir anlamda lidersizlik hali olarak ifade edilebilir. Yöneticilik işi, karar verme işidir. Yani bir yöneticinin temel görevi, örgütünün amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak önemli kararları vermektir. Sorumluluktan kaçan bir yöneticiden, bu görevini yerine getirmesi elbette ki beklenemez. Böyle yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanları, örgütün amaçları doğrultusunda bir araya getirecek ve işin ciddiyetini onlara anlatacak sorumlu bir yönetici eksikliği hissedildiğinden, çalışanlar da örgütsel konularda konuşma noktasında herhangi bir sorumluluk almayacak ve mevcut durumu kabullenme yönünde bir eğilim gösterecektir. Yine bir önceki modelde olduğu gibi üçüncü modelde de kontrol

değişkenleri için anlamlı bir etki bulunmamakla birlikte, dönüştürücü liderlik için sadece karizma değişkeninin, razı olma sessizliği üzerindeki negatif yönlü etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = -.197$ ve $p < .01$). Ancak bu etki bir önceki modelden biraz daha düşüktür.

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü ve son adımında ise, örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven ve yöneticiye güven değişkenleri de analize dâhil edilmiştir (Model 4). Oluşan model, razı olma sessizliğine ait varyansın %11'ini açıklamaktadır. Aynı zamanda ,001 güven düzeyinde anlamlı olan bu model ($R^2 = .11$ ve $F = 6,300$), bir önceki modelden daha yüksek bir açıklama gücüne de sahiptir ($\Delta R^2 = .11$ ve $p < .001$). Buna göre, örgütsel güveni yansıtan değişkenler, razı olma sessizliği değişkenindeki varyansı açıklamaya olumlu bir katkı yapmıştır. Değişken bazında bakıldığında, örgütsel güveni temsil eden değişkenlerden sadece örgüte güven değişkeninin, razı olma sessizliği üzerinde etkisi vardır ve bu etki pozitif yönlü bir etkidir ($\beta = .100$ ve $p < .001$). Bu durum ile örgütsel güveni ifade eden örgüte güven değişkeninin razı olma sessizliğini önemli düzeyde etkilediği söylenebilir. Bu bulguya dayanarak, örgüte güven ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri süren H_{3a} ve yöneticiye güven ile razı olma sessizliği arasında herhangi bir etkileşim ortaya çıkmaması nedeniyle H_{3d} hipotezleri reddedilmiştir. Üçüncü modelde olduğu gibi, bu modelde de bir önceki modele göre etkisi düşen karizma ($\beta = -.190$ ve $p < .01$) ve etkisi artan kaçınmacı liderlik ($\beta = .106$ ve $p < .01$) değişkenleri, razı olma sessizliğini anlamlı olarak etkilerken, sektör değişkeni de yine bu modelde razı olma sessizliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olarak karşımıza çıkmaktadır ($\beta = -.089$ ve $p < .05$).

Örgütsel sessizliği temsil eden değişkenlerden ilki olan razı olma sessizliği üzerinde gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda, dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenlerden karizmanın ve etkileşimci liderliği temsil eden değişkenlerden kaçınmacı liderliğin razı olma sessizliği ile olan ilişkilerinde örgütsel güveni temsil eden değişkenler olarak örgüte güven değişkeninin etkisi anlamlı bulunurken, yöneticiye güven değişkeninin ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Buna göre, bağımsız değişkenlerin tümünü kapsayan son modelde, örgüte güven değişkeninin, karizma değişkeninin etkisini anlamlı düzeyde azalttığı ve kaçınmacı liderliğin etkisini ise anlamlı düzeyde arttırdığı ortaya çıkmıştır. Bu

bulgularından hareketle, örgütsel güvenin varlığında, dönüştürücü liderliğin razı olma sessizliği üzerindeki etkisinin etkileşimci liderliğinkinden daha büyük olduğunu ileri süren H_{4a} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin ikinci boyutu olan “savunma sessizliği” için de ayrı bir hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizin sonuçları tablo 4.15’te gösterilmiştir. Bu analizde de, bir önceki analizdeki adımlar aynen izlenmiştir. Tablo 4.15’te görüldüğü gibi, hiyerarşik regresyon analizinin ilk adımında kontrol değişkenleri regresyona dâhil edilmiştir (Model 1). Elde edilen modelin ,001 güven düzeyinde anlamlı olduğu ve savunma sessizliğine ait varyansın %4’ünü açıkladığı görülmüştür ($R^2 = ,04$ ve $F = 5,743$). Değişken bazında bakıldığında ise, yalnızca sektör değişkeninin savunma sessizliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta = -,147$ ve $p < ,001$). Kamu sektörü, daha çok rutin tarzda işlemlerin gerçekleştirildiği bir sektör olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bu sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlar, işleriyle ilgili konularda kendilerini geliştirme ihtiyacını çok fazla hissetmezler. Ayrıca kamu örgütlerinde hiyerarşik yapı daha fazla kendini göstermektedir. Bu tarz örgütlerde yöneticiler, çalışanlarının düşüncelerini dile getirmemeleri arzu edebilirler ve bu yönde özellikle mobbing gibi psikolojik yıldırma faaliyetleri de uygulayabilirler. Bu durum, kamu çalışanlarının örgütleriyle ilgili konularda konuşma konusunda korku yaşamalarına neden olabilir. Oysaki özel sektör, daha fazla nitelikli elemana ihtiyaç duymakta ve bu yönde daha fazla yatırım gerçekleştirmektedir. Ayrıca bu sektörde faaliyet gösteren örgütlerdeki yöneticiler ile çalışanlar arasındaki bağlılık, yöneticilerin çalışanlarının bilgi, beceri ve tecrübelerine olan ihtiyaçları nedeniyle daha sıkı olabilir. Böyle bir ortamda da, çalışanlar, kendilerine ihtiyaç duyulduğundan, örgütsel konulardaki düşünce ve fikirlerini dile getirmekten korkmazlar.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında regresyon denkleminde dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi değişkenleri eklenmiştir (Model 2). Bu değişkenlerin eklenmesiyle elde edilen denklem, savunma sessizliğine ait varyansın %6’sını açıklamaktadır ve ,001 güven düzeyinde de anlamlıdır ($R^2 = ,06$ ve $F = 5,787$). Bununla birlikte, dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenlerin modele girmesi ile bu modelin açıklama gücü, bir önceki modelden daha yüksek hale gelmiştir ($\Delta R^2 = ,06$ ve $p < ,001$).

Değişken bazında bakıldığında ise, sadece karizma değişkeninin anlamlı ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır ($\beta = -.172$ ve $p < .01$). Bu sonuç ile, karizma değişkeninin savunma sessizliğini önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Buna göre, karizma ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ileri süren H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir. Dönüştürücü liderliği temsil eden diğer üç değişken ile savunma sessizliği arasında anlamlı bir etkileşim ortaya çıkmaması dolayısıyla H_{1e} , H_{1h} ve H_{1k} hipotezleri ise reddedilmiştir. Çalışanlar, yöneticilerinin kişisel cazibelerine kapıldıklarında, onlardan kendileri karşı herhangi olumsuz bir durumun gelmeyeceğini düşünebilirler. Böyle bir durumda çalışanlar, yöneticileriyle örgütlerini özdeşleştireceklerinden örgütsel konularla ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri ışığında düşüncelerini dile getirmekten korkmazlar. Kontrol değişkenlerinin hiçbirinin bu modelde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.15. Savunma Sessizliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
1. Adım	<i>Sektör</i>	-,147***	-,062	-,065	-,098*
	<i>Cinsiyet</i>	-,061	-,036	-,042	-,040
	<i>Yaş</i>	-,055	-,047	-,037	-,042
	<i>Görev Süresi</i>	,048	,047	,037	,040
	<i>Eğitim Düzeyi</i>	,050	,040	,033	,014
2. Adım	<i>Karizma</i>		-,172**	-,183**	-,165*
	<i>İlham Verici Motivasyon</i>		-,013	-,024	-,030
	<i>Entelektüel Teşvik</i>		,081	,053	,015
	<i>Bireyselleştirilmiş İlgi</i>		-,087	-,128*	-,132*
	<i>Koşullu Ödüllendirme</i>			,093	,116*
3. Adım	<i>Aktif İstisnalarla Yönetim</i>			-,003	,001
	<i>Pasif İstisnalarla Yönetim</i>			,088*	,092*
	<i>Kaçınmacı Liderlik</i>			,055	,067
4. Adım	<i>Örgüte Güven</i>				,308***
	<i>Yöneticiye Güven</i>				-,125**
	R^2	,04	,06	0,08	,14
	Düzeltilmiş R^2	,03	,05	0,06	,13
	ΔR^2	,04***	,06***	0,08***	,14***
	F	5,743***	5,787***	4,937***	8,407***

*** p<,001 ** p<,01 * p<,05

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında ise analize etkileşimci liderliğin alt boyutları olan koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik değişkenleri ilave edilmiştir (Model 3). Oluşan regresyon denklemi, savunma sessizliğine ait varyansın %8'ini açıklamaktadır ve ,001 güven düzeyinde anlamlıdır ($R^2 = ,08$ ve $F = 4,937$). Değişken bazında bakıldığında ise, sadece pasif istisnalarla yönetim değişkeni pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta = ,088$ ve $p < ,05$). Bu sonuçların yanı sıra, bu model açıklama gücü bakımından bir önceki modele göre daha yüksek bir açıklama gücüne sahiptir ($\Delta R^2 = ,08$ ve $p < ,001$). Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında dâhil olan pasif istisnalarla yönetim değişkeninin savunma sessizliğini önemli düzeyde etkilediği söylenebilir. Bu bulguya dayanarak, pasif istisnalarla yönetim ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu iddia eden H_{2h} hipotezi kabul edilmiştir. Etkileşimci liderliği ifade eden diğer üç değişken ile savunma sessizliği arasında anlamlı etkileşimlere rastlanmaması nedeniyle H_{2b} , H_{2e} ve H_{2k} hipotezleri reddedilmiştir. Pasif istisnalarla yönetim kısaca, liderin, sadece zorunlu kaldığı hallerde görevini yerine getirmesi, diğer hallerde ise liderlik görevini yerine getirme konusunda gevşek davranması olarak ifade edilebilir. Bu tarz bir liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin olduğu örgütlerde, çalışanlar, yönetim anlamında bir belirsizlik yaşayabilirler ve bu belirsizlik onlarda örgüt ile ilgili konularda konuşma noktasın bir korku hali oluşturabilir. Kontrol değişkenleri için anlamlı bir etki bulunmazken bir önceki modelde anlamlı etkisi bulunan karizma değişkeni ($\beta = -,183$ ve $p < ,001$) ile anlamlı etkisi bulunmayan bireyselleştirilmiş ilgi değişkeninin ($\beta = -,128$ ve $p < ,05$) bu modelde savunma sessizliği üzerinde negatif yönde etkileri olduğu görülmüştür.

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü ve son adımında ise örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven ve yöneticiye güven değişkenleri de analize dâhil edilmiştir (Model 4). Oluşan regresyon denklemi %14 ile savunma sessizliğine ait varyansı yüksek düzeyde açıklama gücüne sahip ve ,001 güven düzeyinde de anlamlı bir denklemdir ($R^2 = ,14$ ve $p < ,001$). Bu modelin açıklama gücü ise, bir önceki modelden bir hayli fazladır ($\Delta R^2 = ,14$ ve $p < ,001$). Değişken bazında bakıldığında, örgüte güven değişkenini savunma sessizliğini pozitif yönde etkilerken, yöneticiye güven değişkeni ise savunma sessizliğini negatif yönde etkilemektedir. Örgüte güvenin etki gücü ($\beta = ,308$ ve $p < ,001$), yöneticiye güvenin etki gücünden ($\beta = -,125$ ve $p < ,01$) daha yüksektir.

Bu durum, örgütsel güveni yansıtan örgüte güven ve yöneticiye güven değişkenlerinin savunma sessizliği üzerinde oldukça önemli bir ölçüde anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulguya göre, örgüte güven değişkeni ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu öne süren H_{3b} hipotezi reddedilirken, yöneticiye güven ile savunma sessizliği arasında yine negatif yönlü ilişkiler olduğunu ileri süren H_{3e} hipotezi ise kabul edilmiştir. Örgütüne güvenen çalışanlar, bu güven duygusunda yola çıkarak örgütlerinin zaten iyi bir konuma olduğunu düşünebilirler. Dolayısıyla bu düşüncedeki çalışanlar, örgütsel konularda konuştuklarında bu güven duygusunun ortadan kalkabileceği endişesiyle örgütsel konular hakkında konuşmaktan korkabilirler. Bu durumun aksine, bir örgütte yöneticiye güven var ise, o örgütün çalışanlarının, yöneticileriyle aralarında sıkı bir ilişki söz konusudur. Bu durum, çalışanların örgütsel konularda hiç korkmadan konuşmalarını sağlayabilir. Yine bu modelde savunma sessizliği üzerinde anlamlı etkileri olan değişkenler, sektör ($\beta = -.098$ ve $p < .05$), karizma ($\beta = -.165$ ve $p < .05$), bireyselleştirilmiş ilgi ($\beta = -.132$ ve $p < .05$), koşullu ödüllendirme ($\beta = .116$ ve $p < .05$), ve pasif istisnalarla yönetim ($\beta = .092$ ve $p < .05$) değişkenleridir.

Örgütsel sessizliği temsil eden alt boyutlardan ikincisi olan savunma sessizliği üzerinde gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda, dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenlerden karizma ile bireyselleştirilmiş ilgi ve etkileşimci liderliği temsil eden değişkenlerden koşullu ödüllendirme ve pasif istisnalarla yönetimin savunma sessizliği ile olan ilişkilerinde örgütsel güveni temsil eden değişkenler olarak hem örgüte güvenin, hem de yöneticiye güvenin anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Buna göre, örgüte güven ve yöneticiye güven değişkenlerinin birlikte etkilerinin, karizma değişkeninin etkisini anlamlı düzeyde azalttığı, bireyselleştirilmiş ilgi değişkeni ile koşullu ödüllendirme ve pasif istisnalarla yönetim değişkenlerinin etkilerini ise anlamlı düzeyde arttırdığı görülmüştür. Bu bulgulara dayanarak, örgütsel güvenin varlığında, dönüştürücü liderliğin savunma sessizliği üzerindeki etkisinin etkileşimci liderliğinkinden daha büyük olduğunu ileri süren H_{4b} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin üçüncü ve son boyutu olan prososyal sessizlik boyutu için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları tablo 4.16'da verilmiştir. Bu analizde de önceki analizlerde adımlar takip edilmiştir. Diğer analizlerde olduğu gibi bu analizin ilk adımında da yalnızca kontrol değişkenlerinin prososyal sessizlik üzerindeki etki

incelenmiştir (Model 1). Oluşan regresyon modelinin ,001 güven düzeyinde anlamlı olduğu ve prososyal sessizliğe ait varyansın %5'ini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = ,05$ ve $F = 7,936$). Değişken bazında incelendiğinde ise, sektör değişkeninin prososyal sessizlik üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif bir etki gücünün olduğu ($\beta = ,142$ ve $p < ,001$) ve sektör değişkeninin ardından en yüksek etki gücü eğitim düzeyi değişkeninin negatif yöndeki etkisidir ($\beta = -,125$ ve $p < ,01$). Prososyal sessizlik değişkeni üzerinde anlamlı etkisi olan üçüncü ve son kontrol değişkeni olan görev süresi değişkeninin de prososyal sessizlik üzerindeki negatif etkisi dikkate değer bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır ($\beta = -,109$ ve $p < ,05$). Buna göre, sektör, görev süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerinin prososyal sessizliği önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Birinci adımın sonucunda, sektör değişkeni ile prososyal sessizlik arasında olumlu bir etkileşim söz konusu iken, görev süresi ve eğitim düzeyi değişkenleri ile prososyal sessizlik arasındaki etkileşimlerin ise olumsuz bir seyir izlediği söylenebilir. Daha öncede belirtildiği üzere, kamu çalışanlarının sorumlu olduğu işlerin, genellikle hemen hemen her gün tekrarlanan yani rutin olarak nitelendirilebilecek görevlerden meydana geldiği söylenebilir. Oysaki özel sektördeki işler daha çok belirsizliğe açık görevlerden oluşabilmektedir. Bu da, bu tarz görevleri gerçekleştirenlerin daha dikkatli olmalarını zorunlu kılmaktadır. Kamu sektöründe hatalı olarak yapılabilecek işlerin her zaman bir dönüşü olabilir, ancak özel sektör çalışanlarının böyle bir lüksü bulunmamaktadır. Bununla birlikte özellikle günümüzde ülkemizde hem kamu sektöründe, hem de özel sektörde eğitim düzeyi oldukça yüksektir. Üniversite mezunlarının gün geçtikçe artmasının bu durumu meydana getirdiği söylenebilir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, belli bir kapasiteye geldiklerinden yukarıda belirtildiği gibi rutin işlerden sıkılabilirler. Bu durum, çalışanların görev sürelerinin artmasıyla paralel olarak daha sıkıcı bir hal alabilmekte ve çalışanlar gün geçtikçe örgütleriyle ilgili konularda daha duyarsız bir hale gelebilmektedirler. Böylesi bir ortamda özellikle kamu çalışanlarının örgütsel konularda sadece örgüt yararını düşünerek sessiz kalmaları zor gibi görünmektedir. Bunun aksine özel sektörde çalışanlar, kendilerine bilgi ve tecrübe anlamında ihtiyaç duyulduğundan ve onlara bu konuda çeşitli yatırımlar yapıldığından, kendi alanlarıyla ilgili olarak sürekli bir öğrenme ve gelişim sürecinden geçmektedirler. Böyle bir örgütsel ortamda çalışanlar, örgütün yararına olabilecek konularda

sessizliklerini muhafaza ederken, ancak örgütün zarına olacak konularda ise bu sessizliklerini bozabilirler.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci adımında ise diğer analizlerde olduğu gibi dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi değişkenlerinin analize dahil edildiği görülmektedir (Model 2). Elde edilen model, prososyal sessizliğe ait varyansın %6'sını açıklamakta olup ,001 güven düzeyinde olmak üzere yüksek bir anlamlılığa sahiptir ($R^2 = ,06$ ve $F = 5,661$). Bununla birlikte dönüştürücü liderliği ifade eden değişkenlerin prososyal sessizliğe ait varyansı açıklama gücünü yükselttiği söylenebilir ($\Delta R^2 = ,06$ ve $p < ,001$). Değişken bazında bakıldığında ise, prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olan tek dönüştürücü liderlik özelliğinin entelektüel teşvik olduğu ortaya çıkmıştır. Entelektüel teşvik değişkeni, prososyal sessizlik üzerinde negatif yönde etkilidir ve bu etki de oldukça yüksek bir güce sahiptir ($\beta = -,146$ ve $p < ,05$). Bu sonuç ile dönüştürücü liderliği temsil eden entelektüel teşvik değişkeninin prososyal sessizlik üzerinde oldukça önemli düzeyde bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu durumda, entelektüel teşvik ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu ileri süren H_{1i} hipotezi reddedilmiştir. Dönüştürücü liderliği temsil eden diğer üç değişken ile prososyal sessizlik arasında anlamlı etkileşimlere rastlanmadığından H_{1c} , H_{1f} ve H_{1m} hipotezleri ise yine reddedilmiştir. Entelektüel teşvik özelliği ile dönüştürücü liderler, takipçilerinden daha fazla yararlanmak isterler. Dolayısıyla takipçilerin entelektüel anlamda işleriyle ilgili olarak kendilerini geliştirmek suretiyle bilgi ve tecrübelerini arttırmaları, aynı zamanda örgütsel amaçları başarıyla gerçekleştirmek isteyen dönüştürücü liderlerin bu arzularına ulaşmaları yolunda ellerini oldukça güçlendirebilir. Bu özelliği etkin bir biçimde kullanan örgüt yöneticilerine bağlı olan çalışanlar, kendilerini geliştirdikçe yaptıkları işlerden daha fazla tatmin duygusu alabilirler. Bu da onların örgütsel bağlılıklarına olumlu katkı yapabileceğinden örgütsel konularda, örgütlerinin yararı söz konusu ise ve sessiz kalmaları gerekiyorsa, çalışanların böyle bir durumda sessiz kalabilecekleri söylenebilir. Bir önceki modelde olduğu gib bu modelde de kontrol değişkenlerinden sektör ($\beta = ,103$ ve $p < ,05$), görev süresi ($\beta = -,109$ ve $p < ,05$) ve eğitim düzeyi ($\beta = -,122$ ve $p < ,01$) değişkenlerinin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu, ancak aynı etki gücüne sahip olan görev değişkeni dışında

kalan diğer değişkenlerin etki güçlerinin ikinci adımda dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının analize girmesiyle biraz azaldığı görülmüştür.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında, etkileşimci liderliğin alt boyutları olan koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik değişkenleri analize eklenmiştir (Model 3). Elde edilen modelin açıklama gücü %8'dir ve bu model ,001 güven düzeyinde de anlamlı bir modeldir ($R^2 = ,08$ ve $F = 4,709$). Ayrıca bu modelin açıklama gücü de bir önceki modelden daha yüksek olduğundan ($\Delta R^2 = ,08$ ve $p < ,001$), etkileşimci liderliği yansıtan değişkenlerin prososyal sessizliğe ait varyansı açıklamaya katkıda bulunduğu söylenebilir. Değişken bazında değerlendirildiğinde ise, ilginç bir şekilde modelin açıklama gücünü yükseltmesine rağmen, etkileşimci liderliği temsil eden değişkenlerin hiçbirinin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin gerçekleşmediği görülmektedir. Bu durumun nedenini sorgulamak gerekirse, toplamda modele anlamlı bir etki yapan etkileşimci liderlik değişkenlerinin, değişken bazında incelendiğinde hiçbirinin istatistiksel olarak bir diğerinin önüne geçecek derecede etkisinin olmadığı söylenebilir. Bu bulguya dayanarak, söz konusu değişkenler ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü ilişkiler olduğunu iddia eden H_{2c} , H_{2f} , H_{2i} ve H_{2m} hipotezleri reddedilmiştir. Bu modelde prososyal sessizlik üzerinde etkili olan değişkenler ise etki güçleri bakımından, pozitif yönde etkileri olan ve dönüştürücü liderliği yansıtan karizma değişkeni ($\beta = ,142$ ve $p < ,05$) ve bireyselleştirilmiş ilgi değişkeni ($\beta = ,120$ ve $p < ,05$) ile yine pozitif etkisi olan kontrol değişkenlerinden sektör değişkeni ($\beta = ,117$ ve $p < ,01$) ve negatif etkileri olan eğitim düzeyi ($\beta = -,116$ ve $p < ,01$) ve görev süresi ($\beta = ,098$ ve $p < ,05$) değişkenleridir.

Tablo 4.16. Prososyal Sessizliğe İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
1. Adım	<i>Sektör</i>	,142***	,103*	,117**	,131**
	<i>Cinsiyet</i>	,002	-,014	-,008	-,008
	<i>Yaş</i>	,061	,056	,048	,050
	<i>Görev Süresi</i>	-,109*	-,109*	-,098*	-,099*
	<i>Eğitim Düzeyi</i>	-,125**	-,122**	-,116**	-,102**
2. Adım	<i>Karizma</i>		,122	,142*	,125
	<i>İlham Verici Motivasyon</i>		,031	,050	,053
	<i>Entelektüel Teşvik</i>		-,146*	-,119	-,092
	<i>Bireyselleştirilmiş İlgi</i>		,079	,120*	,123*
	<i>Koşullu Ödüllendirme</i>			-,082	-,103
3. Adım	<i>Aktif İstisnalarla Yönetim</i>			-,038	-,039
	<i>Pasif İstisnalarla Yönetim</i>			-,071	-,073
	<i>Kaçınmacı Liderlik</i>			-,026	-,031
4. Adım	<i>Örgüte Güven</i>				-,228***
	<i>Yöneticiye Güven</i>				,137**
	R ²	,05	,06	,08	,11
	Düzeltilmiş R ²	,04	,05	,06	,09
	ΔR ²	,05***	,06***	,08***	,11***
	F	7,936***	5,661***	4,709***	6,203***

p<,001

**

p<,01

*

p<,05

Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü ve son adımında da örgütsel güvenin alt boyutları olan örgüte güven ve yöneticiye güven değişkenleri de analize dâhil edilmiştir (Model 4) ve elde edilen model, prososyal sessizliğe ait varyansın %11'ini açıklamıştır ($R^2 = ,11$ ve $F = 6,203$). Bir önceki modelden daha yüksek bir açıklama gücü ile bu model ,001 güven düzeyinde anlamlı bir model olarak karşımıza çıkmaktadır ($\Delta R^2 = ,11$ ve $p < ,001$). Değişken bazında incelendiğinde ise, modele yeni giren örgüte güven değişkeninin prososyal sessizlik üzerinde negatif yönde ve güçlü bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = -,228$ ve $p < ,001$). En yüksek etki gücüne sahip olan bu değişkenin ardından sırasıyla, pozitif etkiye sahip olan yöneticiye güven değişkeni ($\beta = ,137$ ve $p < ,01$) gelmektedir. Dolayısıyla örgütsel güveni temsil eden değişkenlerin prososyal sessizlik üzerinde önemli ölçüde etkili oldukları sonucuna varılabilir. Bu bulgulardan hareketle, örgüte güven ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğunu öne süren H_{3c} hipotezi reddedilirken, yöneticiye güven ile prososyal sessizlik arasında yine pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ileri süren H_{3f} hipotezi ise kabul edilmiştir. Örgüte güven ve yöneticiye güven kavramları, birbirine karıştırılması muhtemel olan kavramlardır. Çünkü bir çalışanın yöneticisine güvenmesi, bu çalışanın yöneticisini, çalıştığı örgüt ile özdeşleştirmesi, hatta onu örgütün önüne geçirmesi sonucunu da doğurabilir. Böylesi bir durum söz konusu olduğunda çalışanlar, yöneticilerine olan bağlılıkları nedeniyle örgüt yararını düşünerek sessiz kalmaları gereken hallerde seslerini çıkarmayabilirler. Aksi durumda ise, yani çalışanlar, yöneticilerine güvenmezlerse, bu durum onların örgütlerine olan güvenlerini de muhtemel olarak sarsabilir. Bu da, çalışanların örgüt yararına sessiz kalmaları gereken durumlarda yöneticilerine olan güven duygularında yaşadıkları eksiklikler ve yukarıda belirtildiği gibi yöneticilerini örgütleriyle özdeşleştirmeleri nedenleriyle sessiz kalma yönünde herhangi bir eğilim sergilememeleri söz konusu olabilir. Analizin son bölümünü temsil eden bu modelde kontrol değişkenlerinden sektör değişkeninin prososyal sessizlik üzerindeki pozitif etkisi artarken ($\beta = ,131$ ve $p < ,01$), görev süresi ($\beta = -,099$ ve $p < ,05$) ve eğitim düzeyi ($\beta = -,102$ ve $p < ,01$) değişkenlerinin negatif etkileri ise sırasıyla artmış ve azalmıştır. Dönüştürücü liderliği ifade eden değişkenlerden bireyselleştirilmiş ilgi değişkeni, bir önceki modelde olduğu gibi bu modelde de prososyal sessizlik üzerinde pozitif artan yönde bir etki sahibi olmuştur ($\beta = ,123$ ve $p < ,05$).

Örgütsel sessizliği temsil eden alt boyutlardan sonuncusu olan prososyal sessizlik üzerinde gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda, dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenlerden bireyselleştirilmiş ilginin prososyal sessizlik ile olan ilişkisinde, örgütsel güveni temsil eden değişkenler olarak hem örgüte güvenin, hem de yöneticiye güvenin anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Buna göre, örgüte güven ve yöneticiye güven değişkenlerinin birlikte etkilerinin, bireyselleştirilmiş ilgi değişkeninin etkisini anlamlı düzeyde arttırdığı görülmüştür. Etkileşimci liderliği temsil eden hiçbir değişken ile prososyal sessizlik arasında hiyerarşik regresyon analizinin son adımında da değişken bazında anlamlı ilişkilere rastlanmadığından, örgütsel güveni temsil eden değişkenlerin anlamlı etkileri söz konusu olmamıştır. Bu bulgulara göre, örgütsel güvenin varlığında, dönüştürücü liderliğin prososyal sessizlik üzerindeki etkisinin etkileşimci liderliğinkinden daha büyük olduğunu ileri süren H_{4c} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 4.17’de örgütsel sessizliğin geneli için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları verilmiştir. Analizin birinci adımında, sadece kontrol değişkenleri regresyona dâhil edilmiştir (Model 1) ve elde edilen model ,05 güven düzeyinde anlamlıdır ($p < ,05$). Bunun yanı sıra bu model, örgütsel sessizliğe ait varyansın da %1’ini açıklamaktadır ($R^2 = ,01$ ve $F = 2,206$). Değişken bazında yalnızca sektör değişkeninin örgütsel sessizliğe olan etkisinin negatif yönde olduğu görülmektedir ($\beta = -,091$ ve $p < ,05$). Buradan çalışanların kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışanlarının, örgütsel sessizlik düzeylerini anlamlı ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Zaten daha önce elde edilen bulgularda da görüldüğü üzere, kamu sektöründeki örgütsel sessizlik düzeyinin, özel sektördekinden daha yüksek olduğu görülmüştü. Buna göre her iki sonuç da birbirini desteklemektedir.

Tablo 4.17. Örgütsel Sessizlik için Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Değişkenler	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
1. Adım	<i>Sektör</i>	-,091*	-,012	-,008	-,049
	<i>Cinsiyet</i>	-,063	-,040	-,043	-,040
	<i>Yaş</i>	-,018	-,012	-,005	-,010
	<i>Görev Süresi</i>	-,017	-,018	-,024	-,019
	<i>Eğitim Düzeyi</i>	,012	,002	-,003	-,016
2. Adım	<i>Karizma</i>		-,165**	-,162*	-,154*
	<i>İlham Verici Motivasyon</i>		,001	,005	-,003
	<i>Entelektüel Teşvik</i>		,056	,039	,011
	<i>Bireyselleştirilmiş İlgi</i>		-,065	-,079	-,083
	<i>Koşullu Ödüllendirme</i>			,043	,051
3. Adım	<i>Aktif İstisnalarla Yönetim</i>			-,012	-,006
	<i>Pasif İstisnalarla Yönetim</i>			,056	,060
	<i>Kaçınmacı Liderlik</i>			,074	,090*
4. Adım	<i>Örgüte Güven</i>				,212***
	<i>Yöneticiye Güven</i>				-,003
	R ²	,01	,04	,05	,09
	Düzeltilmiş R ²	,01	,03	,03	,07
	ΔR ²	,01*	,04**	,05**	,09***
	F	2,206*	3,219**	2,743**	4,697***

*** p<,001 ** p<,01 * p<,05

Analizin ikinci adımında dönüştürücü liderliğin alt boyutları regresyon denkleminde katılmıştır (Model 2). Oluşan model ,01 güven düzeyinde anlamlı bir model olarak, örgütsel sessizliğe ait varyansın %4'ünü açıklamaktadır ($R^2 = ,04$ ve $F = 3,219$). Değişken bazında bakıldığında, sadece karizma değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkisinin olduğu ve aynı zamanda bu etkinin de negatif yönlü bir etki olduğu görülmüştür ($\beta = -,165$ ve $p < ,01$). Karizma değişkeninin modele girmesiyle, örgütsel sessizlik %17'lik bir düşüş göstermiştir. Bu sonuç ile karizma sahibi olan yöneticilerin bulundukları örgütlerde, çalışanların daha fazla konuşma yönünde davranışlar sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımında ise etkileşimci liderliğin alt boyutları analize ilave edilmiştir (Model 3). Elde edilen model örgütsel sessizliğe ait varyansın %5'ini açıklamakta olup ,01 güven düzeyinde anlamlı bir modeldir ($R^2 = ,05$ ve $F = 2,743$). Ayrıca bu modelin açıklama gücü de, bir önceki modelden daha yüksektir ($\Delta R^2 = ,05$ ve $p < ,01$). Değişken bazında incelendiğinde ise, etkileşimci liderliği temsil eden değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı görülmektedir. Daha önce de belirtildiği şekilde bu durum, etkileşimci liderlik özelliklerinin örgütsel sessizliğe anlamlı etkide bulunma yönünde birbirine baskın gelemeyişinde olabilir. Bir önceki modelde olduğu gibi yine karizma değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde güçlü ve negatif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Fakat bir önceki modele nazaran, bu modelde karizmanın etki gücü biraz düşmüştür ($\beta = -,162$ ve $p < ,05$).

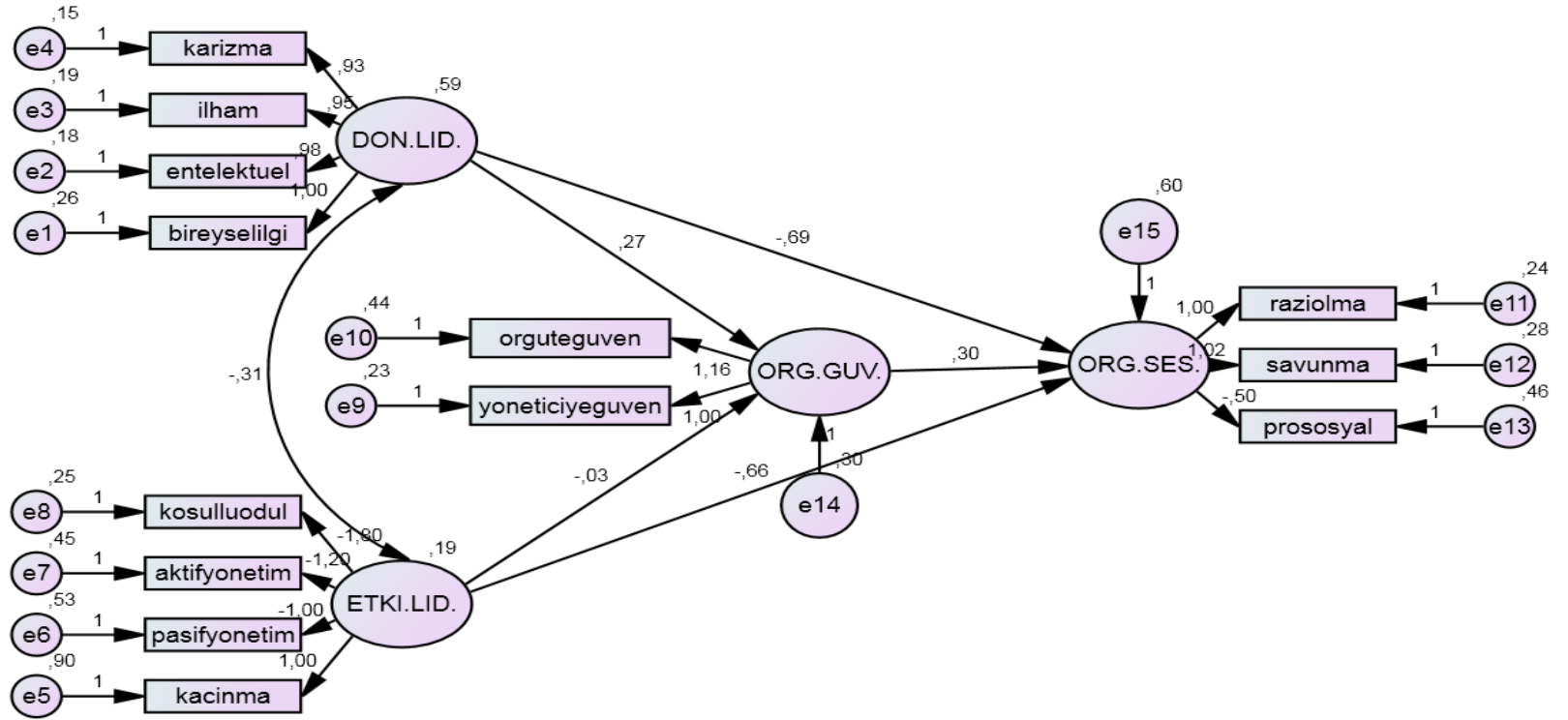
Hiyerarşik regresyon analizinin son adımı olan dördüncü adımda ise, örgütsel güvenin alt boyutları regresyon denkleminde eklenmiştir (Model 4). Oluşan modelin örgütsel sessizliğe ait varyansın %9'unu açıklama gücüne sahip olduğu ve ,001 güven düzeyinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($R^2 = ,09$ ve $F = 4,697$). Bununla birlikte bu model, bir önceki modelden daha yüksek bir açıklama gücüne sahiptir ($\Delta R^2 = ,09$ ve $p < ,001$). Örgütsel güveni temsil eden değişkenlerden sadece örgüte güven değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde oldukça güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = ,212$ ve $p < ,001$). Bu sonuç ile örgüte güvenin örgütsel sessizliği anlamlı düzeyde yükselttiği söylenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise, örgüte duyulan güvenin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Eğer çalışanlar işlerin iyi gittiğini düşünüyorlarsa, örgüte güven duymaları, onların sessiz kalmalarına neden

olabilir. Örgütsel sessizlik üzerinde etkili olan diğer değişkenlere gelince, sırasıyla negatif yönde etkiye sahip olan karizma ($\beta = -,154$ ve $p < ,05$) ve pozitif bir etkiye sahip olan kaçınmacı liderlik ($\beta = ,090$ ve $p < ,05$) değişkenleridir. Örgütsel sessizliğin geneli üzerinde gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda ise, dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenlerden karizma ve etkileşimci liderliği temsil eden değişkenlerden kaçınmacı liderlik ile prososyal sessizlik arasındaki ilişkilerde örgütsel güveni temsil eden değişkenlerden yalnızca örgüte güvenin anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre, örgüte güven değişkeninin, karizma değişkeninin etkisini anlamlı düzeyde arttırdığı görülürken, kaçınmacı liderlik değişkenini ise anlamlı hale getirdiği ortaya çıkmıştır.

4.5.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda elde edilen anlamlı bulguların devamında yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde yol analizi yapılarak değişkenler arası etkiler ve modelin uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır.

Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünün incelenmesi amacıyla kurulan yapısal eşitlik modellemesine ilişkin analiz sonuçları şekil 4.7’de verilmiştir. Modelin uyum indekslerine bakıldığında; CMIN/DF değerinin 4,09, GFI değerinin ,94, AGFI değerinin ,90, NFI değerinin ,93, IFI değerinin ,94, TLI değerinin ,93, CFI değerinin ,94, RMSEA değerinin ,08 ve son olarak SRMR değerinin ise ,05 olduğu görülmüştür. Elde edilen bu değerler kapsamında verilerin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğundan hareketle oluşturulan yapısal eşitlik modellemesinin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç ile örgütsel güvenin, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile (a) razı olma sessizliği, (b) savunma sessizliği ve (c) prososyal sessizlik arasındaki ilişkiler üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu öne süren H_{5a} , H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri kabul edilmiştir.



Şekil 4.7. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezlerin sonuçları tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Hipotez Testlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMLARI
H _{1a} : Karizma ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1b} : Karizma ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{1c} : Karizma ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1d} : İlham verici motivasyon ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1e} : İlham verici motivasyon ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1f} : İlham verici motivasyon ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1g} : Entelektüel teşvik ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1h} : Entelektüel teşvik ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1i} : Entelektüel teşvik ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1j} : Bireyselleştirilmiş ilgi ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1k} : Bireyselleştirilmiş ilgi ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{1m} : Bireyselleştirilmiş ilgi ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2a} : Koşullu ödüllendirme ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2b} : Koşullu ödüllendirme ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2c} : Koşullu ödüllendirme ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2d} : Aktif istisnalarla yönetim ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2e} : Aktif istisnalarla yönetim ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2f} : Aktif istisnalarla yönetim ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2g} : Pasif istisnalarla yönetim ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2h} : Pasif istisnalarla yönetim ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2i} : Pasif istisnalarla yönetim ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2j} : Kaçınmacı liderlik ile razı olma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{2k} : Kaçınmacı liderlik ile savunma sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{2m} : Kaçınmacı liderlik ile prososyal sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{3a} : Örgüte güven ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{3b} : Örgüte güven ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{3c} : Örgüte güven ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{3d} : Yöneticiye güven ile razı olma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
H _{3e} : Yöneticiye güven ile savunma sessizliği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{3f} : Yöneticiye güven ile prososyal sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
H _{4a} : Örgütsel güvenin, dönüştürücü liderlik ile razı olma sessizliği arasındaki ilişki üzerindeki etkisi, etkileşimci liderliğinkinden daha büyüktür.	Kısmen Kabul
H _{4b} : Örgütsel güvenin, dönüştürücü liderlik ile savunma sessizliği arasındaki ilişki üzerindeki etkisi, etkileşimci liderliğinkinden daha büyüktür.	Kısmen Kabul
H _{4c} : Örgütsel güvenin, dönüştürücü liderlik ile prososyal sessizlik arasındaki ilişki üzerindeki etkisi, etkileşimci liderliğinkinden daha büyüktür.	Red
H _{5a} : Örgütsel güven, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile razı olma sessizliği arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{5b} : Örgütsel güven, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik ile savunma sessizliği arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{5c} : Örgütsel güven, dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik prososyal sessizlik arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul

4.5.5. Demografik Değişkenler Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada demografik değişkenler olarak belirlenen sektör, cinsiyet, yaş, görev süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerinin, araştırma değişkenleri olarak belirlenen dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven değişkenlerini etkileyebileceği varsayımından hareketle söz konusu bu demografik değişkenler, kontrol değişkenleri olarak analize dâhil edilmek suretiyle, bu değişkenler açısından araştırma değişkenlerine ait ortalamalar arasında herhangi bir fark bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere iki grup altında toplanan kontrol değişkenleri için (sektör ve cinsiyet) “bağımsız örneklem t testi” ve ikiden fazla grup altında toplanan kontrol değişkenleri (yaş, görev süresi ve eğitim düzeyi) için ise “tek yönlü varyans analizi” uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda, herhangi bir kontrol değişkeni açısından araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamaların anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilirse, bu farkın kaynağı belirlenmeden önce, o kontrol değişkeni için varyansların eşitliği varsayımını test etmek amacıyla “Levene testi” uygulanmıştır. Bu testin sonucunda varyansların eşitliği varsayımı doğrulanırsa “LSD testi”, doğrulanmazsa “Games-Howell testi” uygulanmak suretiyle farkın hangi gruptan kaynaklandığı ortaya çıkartılmıştır (Karabey, 2009:131).

4.5.5.1. Sektör Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Sektör değişkeni açısından gerçekleştirilen t testinin sonuçları tablo 4.19, 4.20, 4.21 ve 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.19’da sektör değişkeni açısından katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.19’a bakıldığında, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının tümünde ve genelinde anlamlı farkların olduğu görülmektedir. Özel sektörde çalışanların hem dönüştürücü liderliğin alt boyutlarına, hem de dönüştürücü liderliğin geneline ilişkin algıları, kamu sektöründe çalışanlardan daha yüksektir. Bu bulguya göre, özel sektör yöneticileri kamu sektöründeki yöneticilere göre daha fazla dönüştürücü liderlik özellikleri sergilemektedir. Dolayısıyla bu sonuç ile araştırmanın alt amaçlarından ilki gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.19. Sektör Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları

Değişken	Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Karizma	Kamu	292	3,42	0,66	-16,858	,000
	Özel	150	4,27	0,72		
İlham Verici Motivasyon	Kamu	292	3,38	0,73	-12,408	,000
	Özel	150	4,09	0,80		
Entelektüel Teşvik	Kamu	292	3,29	0,71	-13,523	,000
	Özel	150	4,07	0,82		
Bireyselleştirilmiş İlgi	Kamu	292	3,29	0,76	-11,604	,000
	Özel	150	4,00	0,91		
Dönüştürücü Liderlik	Kamu	292	3,35	0,56	-16,438	,000
	Özel	150	4,12	0,73		

Tablo 4.20’de sektör değişkeni açısından katılımcıların etkileşimci liderlik algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin alt boyutlarının tümünde ve genelinde anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Kaçınmacı liderlik haricindeki diğer etkileşimci liderlik boyutlarında ve etkileşimci liderliğin genelinde özel sektör çalışanlarının, kamu sektöründe çalışanlardan daha yüksek algılara sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bu bulguyla birlikte, özel sektör yöneticilerinin, kamu sektöründeki yöneticilere göre daha fazla etkileşimci liderlik özelliği sergiledikleri söylenebilir. Dolayısıyla bu sonuç ile araştırmanın alt amaçlarından ikincisi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.20. Sektör Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları

Değişken	Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Koşullu Ödüllendirme	Kamu	292	3,12	,76	-12,968	,000
	Özel	150	3,91	,91		
Aktif İstisnalarla Yönetim	Kamu	292	3,09	,61	-13,688	,000
	Özel	150	3,82	,86		
Pasif İstisnalarla Yönetim	Kamu	292	3,27	,67	-6,400	,000
	Özel	150	3,64	,92		
Kaçınmacı Liderlik	Kamu	292	2,81	,84	7,865	,000
	Özel	150	2,26	1,10		
Etkileşimci Liderlik	Kamu	292	3,07	,38	-9,691	,000
	Özel	150	3,41	,57		

Tablo 4.21’de sektör değişkeni açısından katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.21’e bakıldığında, örgütsel sessizliğin bütün alt boyutlarında ve genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Prososyal sessizlik dışındaki diğer örgütsel sessizlik boyutlarında ve örgütsel sessizliğin genelinde kamu sektöründe çalışanların, özel sektörde çalışanlardan daha yüksek ortalamalarının olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanarak, kamu sektöründeki çalışanların, özel sektördeki çalışanlardan daha fazla sessizlik tutum ve davranışları sergiledikleri sonucuna varılabilir. Dolayısıyla bu sonuç ile araştırmanın alt amaçlarından üçüncüsü gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.21. Sektör Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Değişken	Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Razı Olma Sessizliği	Kamu	292	3,15	,78	3,929	,000
	Özel	150	2,89	1,05		
Savunma Sessizliği	Kamu	292	2,92	,90	4,876	,000
	Özel	150	2,58	1,02		
Prososyal Sessizlik	Kamu	292	3,70	,77	-4,847	,000
	Özel	150	3,98	,79		
Örgütsel Sessizlik	Kamu	292	3,26	,53	2,711	,007
	Özel	150	3,15	,53		

Tablo 4.22. Sektör Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri

Değişken	Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yöneticiye Güven	Kamu	292	3,37	,64	-9,899	,000
	Özel	150	3,88	,76		
Örgüte Güven	Kamu	292	3,08	,77	-7,225	,000
	Özel	150	3,55	1,01		
Örgütsel Güven	Kamu	292	3,27	,59	-10,150	,000
	Özel	150	3,77	,75		

Tablo 4.22’de sektör değişkeni açısından katılımcıların örgütsel güven düzeylerine ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.22’de görüldüğü üzere, örgütsel güvenin alt boyutlarının tümünde ve genelinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin tüm alt boyutlarında ve örgütsel güvenin genelinde özel sektör

çalışanlarının ortalamaları, kamu sektöründe çalışanlardan daha yüksektir. Bu bulguya göre, kamu sektörüne kıyasla özel sektördeki güven düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla bu sonuç ile araştırmanın alt amaçlarından dördüncüsü de gerçekleştirilmiştir.

4.5.5.2. Cinsiyet Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkeni açısından gerçekleştirilen t testinin sonuçları tablo 4.23, 4.24, 4.25 ve 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.23’te cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.23’te görüldüğü gibi, dönüştürücü liderliğin bütün alt boyutlarında ve genelinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının tümünde ve dönüştürücü liderliğin genelinde erkek çalışanların algılarının, kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguyla birlikte, gerek kamu, gerekse de özel sektörde çalışanlar kadınlara oranla erkeklerin, yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini daha fazla sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 4.23. Cinsiyet Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Karizma	Kadın	208	3,72	,80	-6,554	,000
	Erkek	234	4,10	,78		
İlham Verici Motivasyon	Kadın	208	3,60	,83	-6,013	,000
	Erkek	234	3,97	,83		
Entelektüel Teşvik	Kadın	208	3,57	,86	-5,295	,000
	Erkek	234	3,91	,85		
Bireyselleştirilmiş İlgi	Kadın	208	3,47	,93	-6,440	,000
	Erkek	234	3,89	,87		
Dönüştürücü Liderlik	Kadın	208	3,60	,74	-6,801	,000
	Erkek	234	3,98	,75		

Tablo 4.24’te cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların etkileşimci liderlik algılarına ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.24’e bakıldığında, etkileşimci

liderliğin bütün alt boyutlarında ve genelinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Kaçınmacı liderlik dışında diğer etkileşimci liderlik alt boyutlarının tümünde ve etkileşimci liderliğin genelinde erkek çalışanların, kadın çalışanlardan daha yüksek algılara sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulguya dayanarak, kamu ve özel sektörde çalışan erkeklerin, kadınlara kıyasla yöneticilerinin etkileşimci liderlik özelliklerini daha fazla sergilediklerini düşündükleri söylenebilir.

Tablo 4.24. Cinsiyet Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Koşullu Ödüllendirme	Kadın	208	3,33	,94	-6,991	,000
	Erkek	234	3,80	,89		
Aktif İstisnalarla Yönetim	Kadın	208	3,35	,83	-4,962	,000
	Erkek	234	3,66	,85		
Pasif İstisnalarla Yönetim	Kadın	208	3,39	,79	-2,912	,004
	Erkek	234	3,57	,88		
Kaçınmacı Liderlik	Kadın	208	2,61	,98	3,046	,002
	Erkek	234	2,37	1,08		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	208	3,17	,53	-4,674	,000
	Erkek	234	3,35	,53		

Tablo 4.25. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Razı Olma Sessizliği	Kadın	208	3,08	,90	2,035	,042
	Erkek	234	2,94	1,00		
Savunma Sessizliği	Kadın	208	2,84	,96	2,876	,004
	Erkek	234	2,63	1,00		
Prososyal Sessizlik	Kadın	208	3,82	,80	-1,304	,193
	Erkek	234	3,90	,79		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	208	3,25	,52	2,313	,021
	Erkek	234	3,16	,54		

Tablo 4.25'te cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.25'te görüldüğü üzere, prososyal sessizlik haricindeki tüm örgütsel sessizliğin alt boyutlarında ve genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Razı olma ve savunma sessizliği boyutları ile örgütsel sessizliğin genelinde kadın çalışanların, erkek çalışanlardan daha yüksek ortalamalara

sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, kamu ve özel sektörde çalışan kadınların, erkeklerden daha fazla sessizlik tutum ve davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.26. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yöneticiye Güven	Kadın	208	3,60	,70	-2,456	,014
	Erkek	234	3,74	,79		
Örgüte Güven	Kadın	208	3,30	,91	-1,632	,103
	Erkek	234	3,42	,98		
Örgütsel Güven	Kadın	208	3,50	,66	-2,467	,014
	Erkek	234	3,63	,77		

Tablo 4.26’da cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların örgütsel güven düzeylerine ilişkin t testi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, yöneticiye güven boyutunda ve örgütsel güvenin genelinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu ve örgütsel güvenin genelinde erkek çalışanların ortalamaları, kadın çalışanlardan daha yüksektir. Bu bulguya göre, kamu ve özel sektörde çalışan erkeklerin güven düzeylerinin, kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.5.5.3. Yaş Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin

Bulgular

Yaş değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları tablo 4.27, 4.28, 4.29 ve 4.30’da verilmiştir.

Tablo 4.27’de yaş değişkeni açısından katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.27’ye bakıldığında, ilham verici motivasyon haricindeki diğer tüm dönüştürücü liderliğin alt boyutlarında ve genelinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını ortaya çıkarmak amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Yapılan testin sonucunda, 40 yaşın üzerindeki çalışanların dönüştürücü liderliğin alt boyutlarından karizma, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi

boyutları ile dönüştürücü liderliğin genelinde diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Karizma boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların karizma boyutuna ilişkin algıları; 30 yaş altındaki ($I-J^1 = -.24$ ve $p = .008$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($I-J = -.18$ ve $p = .038$) çalışanlardan daha düşüktür. Entelektüel teşvik boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların entelektüel teşvik boyutuna ilişkin algıları; 30 yaş altındaki ($I-J = -0,32$ ve $p = .001$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($I-J = -0,28$ ve $p = .003$) çalışanlardan daha düşüktür. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi boyutuna ilişkin algıları; 30 yaş altındaki ($I-J = -0,27$ ve $p = .008$) ve 30 ile 40 yaşları arasındaki ($I-J = -0,23$ ve $p = .025$) çalışanlardan daha düşüktür. Son olarak dönüştürücü liderliğin geneli açısından bakıldığında ise, 40 yaş üzerindeki çalışanların dönüştürücü liderlik algıları; 30 yaş altındaki ($I-J = -0,26$ ve $p = .002$) ve 30 ile 40 yaş arasındaki ($I-J = -0,22$ ve $p = .010$) çalışanlardan daha düşüktür. Bu bulgulara dayanarak, çalışanlarda yaşları arttıkça, dönüştürücü liderlik algılarının düştüğü söylenebilir.

Tablo 4.27. Yaş Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Karizma	<30	148	4,01	,80	3,541	,029
	30-40	205	3,95	,83		
	40<	89	3,77	,74		
İlham Verici Motivasyon	<30	148	3,87	,84	2,836	,059
	30-40	205	3,83	,86		
	40<	89	3,65	,81		
Entelektüel Teşvik	<30	148	3,84	,83	5,759	,003
	30-40	205	3,80	,89		
	40<	89	3,52	,84		
Bireyselleştirilmiş İlgi	<30	148	3,79	,90	3,571	,029
	30-40	205	3,74	,96		
	40<	89	3,51	,81		
Dönüştürücü Liderlik	<30	148	3,89	,75	4,775	,009
	30-40	205	3,84	,80		
	40<	89	3,62	,70		

¹ I-J= Söz konusu değişkenler arasındaki ortalama farkı

Tablo 4.28’de yaş değişkeni açısından katılımcıların etkileşimci liderlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.28’de görüldüğü üzere, koşullu ödüllendirme boyutunda ve etkileşimci liderliğin genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre, 40 yaşın üzerindeki çalışanların etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunda ve etkileşimci liderliğin genelinde diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Koşullu ödüllendirme boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların koşullu ödüllendirmeye ilişkin algılarının, 30 yaş altındaki (I-J= -,42 ve p= ,000) ve 30 ile 40 yaş arasındaki (I-J= -,39 ve p= ,000) çalışanlardan daha düşüktür. Etkileşimci liderliğin geneli açısından bakıldığında ise, 40 yaş üzerindeki çalışanların dönüştürücü liderlik algıları; 30 yaş altındaki (I-J= -,15 ve p= ,011) ve 30 ile 40 yaş arasındaki (I-J= -,13 ve p= ,028) çalışanlardan daha düşüktür. Bu bulgulara göre, çalışanlarda yaşları arttıkça, etkileşimci liderlik algılarının düştüğü söylenebilir.

Tablo 4.28. Yaş Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Koşullu Ödüllendirme	<30	148	3,68	,91	8,769	,000
	30-40	205	3,66	,94		
	40<	89	3,27	,96		
Aktif İstisnalarla Yönetim	<30	148	3,59	,83	2,238	,107
	30-40	205	3,54	,88		
	40<	89	3,39	,81		
Pasif İstisnalarla Yönetim	<30	148	3,53	,85	,523	,593
	30-40	205	3,49	,86		
	40<	89	3,44	,81		
Kaçınmacı Liderlik	<30	148	2,44	1,04	,396	,673
	30-40	205	2,46	1,08		
	40<	89	2,55	,94		
Etkileşimci Liderlik	<30	148	3,31	,53	3,341	,036
	30-40	205	3,29	,54		
	40<	89	3,16	,53		

Tablo 4.29’da yaş değişkeni açısından katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.29’a bakıldığında, ne örgütsel

sessizliğin alt boyutları, ne de örgütsel sessizliğin genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Tablo 4.29. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Razı Olma Sessizliği	<30	148	2,97	,95	,260	,771
	30-40	205	3,02	1,00		
	40<	89	2,98	,87		
Savunma Sessizliği	<30	148	2,70	1,00	,147	,863
	30-40	205	2,70	,98		
	40<	89	2,76	1,01		
Sosyal Sessizlik	<30	148	3,91	,80	,651	,522
	30-40	205	3,86	,80		
	40<	89	3,81	,77		
Örgütsel Sessizlik	<30	148	3,19	,52	,022	,979
	30-40	205	3,19	,54		
	40<	89	3,18	,56		

Tablo 4.30. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yöneticiye Güven	<30	148	3,71	,73	4,351	,013
	30-40	205	3,72	,79		
	40<	89	3,49	,70		
Örgüte Güven	<30	148	3,39	,97	2,439	,088
	30-40	205	3,41	,94		
	40<	89	3,19	,93		
Örgütsel Güven	<30	148	3,60	,72	4,490	,012
	30-40	205	3,62	,74		
	40<	89	3,39	,70		

Tablo 4.30’da yaş değişkeni açısından katılımcıların örgütsel güven düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.30’da görüldüğü gibi, yöneticiye güven boyutunda ve örgütsel güvenin genelinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Farkın hangi yaş grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Bu testin sonucunda, 40 yaş üzerindeki çalışanların örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutunda ve örgütsel güvenin genelinde

diğer yaş gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Yöneticiye güven boyutu açısından bakıldığında, 40 yaş üzerindeki çalışanların yöneticiye güven düzeylerinin, 30 yaş altındaki (I-J= -,22 ve p= ,008) ve 30 ile 40 yaş arasındaki (I-J= -,23 ve p= ,005) çalışanlardan daha düşüktür. Örgütsel güvenin geneli açısından bakıldığında ise, 40 yaş üzerindeki çalışanların dönüştürücü liderlik algıları; 30 yaş altındaki (I-J= -,22 ve p= ,008) ve 30 ile 40 yaş arasındaki (I-J= -,23 ve p= ,004) çalışanlardan daha düşüktür. Bu bulgularla birlikte, çalışanların yaşlarının artmasıyla güven düzeylerinin azaldığı söylenebilir.

4.5.5.4. Görev Süresi Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Görev süresi değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları tablo 4.31, 4.32, 4.33 ve 4.34’te verilmiştir.

Tablo 4.31. Görev Süresi Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları

Değişken	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Karizma	<5	131	4,04	,81	10,018	,000
	5-10	163	4,00	,78		
	10<	148	3,73	,81		
İlham Verici Motivasyon	<5	131	3,93	,83	8,503	,000
	5-10	163	3,85	,84		
	10<	148	3,61	,85		
Entelektüel Teşvik	<5	131	3,89	,85	11,112	,000
	5-10	163	3,83	,82		
	10<	148	3,53	,92		
Bireyselleştirilmiş İlgi	<5	131	3,84	,91	10,355	,000
	5-10	163	3,78	,90		
	10<	148	3,47	,92		
Dönüştürücü Liderlik	<5	131	3,94	,77	12,401	,000
	5-10	163	3,87	,74		
	10<	148	3,60	,77		

Tablo 4.31’de görev değişkeni açısından katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.31’e bakıldığında,

dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının hepsinde ve dönüştürücü liderliğin genelinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi görev süresi grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının tümünde ve dönüştürücü liderliğin genelinde diğer görev süresi gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Karizma boyutu açısından bakıldığında, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların karizma boyutuna ilişkin algılarının; 5 yıldan az olan ($I-J = -,32$ ve $p = ,000$) ve 5 ile 10 yıl arasında görev süresi olan ($I-J = -,27$ ve $p = ,000$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. İlham verici motivasyon boyutu açısından bakıldığında, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların ilham verici motivasyon boyutuna ilişkin algıları; 5 yıldan az görev süresi olan ($I-J = -,32$ ve $p = ,000$) ve 5 ile 10 yıl arası görev süresi olan ($I-J = -,24$ ve $p = ,003$) çalışanlardan daha düşüktür. Entelektüel teşvik açısından bakıldığında, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların entelektüel teşvik boyutuna ilişkin algılarının; 5 yıldan az görev süresi olan ($I-J = -,36$ ve $p = ,000$) ve 5 ile 10 yıl arası görev süresi olan ($I-J = -,30$ ve $p = ,000$) çalışanlardan daha düşük olduğu görülmüştür. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu açısından bakıldığında, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi boyutuna ilişkin algıları; 5 yıldan az görev süresi olan ($I-J = -,37$ ve $p = ,000$) ve 5 ile 10 yıl arası görev süresi olan ($I-J = -,31$ ve $p = ,001$) çalışanlardan daha düşüktür. Son olarak dönüştürücü liderliğin geneli açısından bakıldığında ise, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların dönüştürücü liderliğe ilişkin algılarının; 5 yıldan az görev süresi olan ($I-J = -,34$ ve $p = ,000$) ve 5 ile 10 yıl arası görev süresi olan ($I-J = -,28$ ve $p = ,000$) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara dayanarak, kamu ve özel sektör çalışanlarının görev süreleri uzadıkça, yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik algılarının azaldığı söylenebilir.

Tablo 4.32’de görev değişkeni açısından katılımcıların etkileşimci liderlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.32’de görüldüğü gibi, etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme ve aktif istisnalarla yönetim boyutları ile etkileşimci liderliğin genelinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farkın hangi görev süresi grubundan kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Test sonucunda, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların

koşullu ödüllendirme ve aktif istisnalarla yönetim boyutlarında ve etkileşimci liderliğin genelinde diğer görev süresi gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları tespit edilmiştir. Koşullu ödüllendirme boyutu açısından bakıldığında; 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların koşullu ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının; 5 yıldan az olan (I-J= -,39 ve p= ,000) ve 5 ile 10 yıl arasında görev süresi olan (I-J= -,39 ve p= ,000) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Aktif istisnalarla yönetim boyutu açısından bakıldığında, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların aktif istisnalarla yönetim boyutuna ilişkin algıları; 5 yıldan az görev süresi olan (I-J= -,22 ve p= ,005) ve 5 ile 10 yıl arası görev süresi olan (I-J= -,16 ve p= ,039) çalışanlardan daha düşüktür. Son olarak etkileşimci liderliğin geneli açısından bakıldığında ise, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların etkileşimci liderliğe ilişkin algılarının; 5 yıldan az görev süresi olan (I-J= -,11 ve p= ,022) ve 5 ile 10 yıl arası görev süresi olan (I-J= -,13 ve p= ,009) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara dayanarak, kamu ve özel sektörde çalışanların görev sürelerinin uzamasının, yöneticilerine ilişkin etkileşimci liderlik algılarının azaldığı şeklinde bir yorum yapılabilir.

Tablo 4.32. Görev Süresi Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları

Değişken	Görev Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Koşullu Ödüllendirme	<5	131	3,71	,94	12,463	,000
	5-10	163	3,71	,88		
	10<	148	3,32	,97		
Aktif İstisnalarla Yönetim	<5	131	3,62	,85	4,029	,018
	5-10	163	3,56	,87		
	10<	148	3,40	,82		
Pasif İstisnalarla Yönetim	<5	131	3,51	,84	,781	,458
	5-10	163	3,52	,89		
	10<	148	3,43	,80		
Kaçınmacı Liderlik	<5	131	2,37	1,03	2,805	,061
	5-10	163	2,48	1,09		
	10<	148	2,60	,99		
Etkileşimci Liderlik	<5	131	3,30	,50	3,853	,022
	5-10	163	3,32	,57		
	10<	148	3,19	,51		

Tablo 4.33’de görev süresi değişkeni açısından katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.33’de görüldüğü üzere, sadece etkileşimli liderliğin prososyal sessizlik boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıkların hangi görev süresi grubundan kaynaklandığını bulmak amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Yapılan testin sonucuna göre, 5 yıldan az görev süresi olan çalışanların prososyal sessizlik boyutunda 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Buna göre, 5 yıldan az görev süresi olan çalışanların prososyal sessizlik düzeylerinin, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanlardan (I-J= ,22 ve p= ,003) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, çalışanların görev süreleri uzadıkça, prososyal sessizlik boyutundaki sessizlik tutum ve davranışlarının azaldığı söylenebilir.

Tablo 4.33. Görev Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Razı Olma Sessizliği	<5	131	2,95	,98	,465	,628
	5-10	163	3,00	1,00		
	10<	148	3,04	,87		
Savunma Sessizliği	<5	131	2,63	1,02	1,721	,180
	5-10	163	2,73	,97		
	10<	148	2,80	,97		
Prososyal Sessizlik	<5	131	3,96	,80	4,515	,011
	5-10	163	3,87	,80		
	10<	148	3,74	,76		
Örgütsel Sessizlik	<5	131	3,18	,54	,092	,912
	5-10	163	3,20	,53		
	10<	148	3,19	,54		

Tablo 4.34’te görev süresi değişkeni açısından katılımcıların örgütsel güven düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.34’e bakıldığında, örgütsel güvenin bütün alt boyutlarında ve örgütsel güvenin genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıkların hangi görev süresi grubundan kaynaklandığını bulmak amacıyla yöneticiye güven boyutu ile örgütsel güvenin geneli için çoklu karşılaştırma testlerinden Games-Howell testi ve örgüte güven boyutu için de yine çoklu karşılaştırma testlerinden olan LSD testi uygulanmıştır. Yapılan testlerin sonuçlarına göre, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların örgütsel güvenin

yöneticiye güven ve örgüte güven boyutları ile örgütsel güvenin genelinde diğer görev süresi gruplarındaki çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları tespit edilmiştir. Yöneticiye güven boyutu açısından bakıldığında; 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların yöneticiye güven düzeylerinin; 5 yıldan az olan (I-J= -,27 ve p= ,000) ve 5 ile 10 yıl arasında görev süresi olan (I-J= -,25 ve p= ,000) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüte güven boyutu açısından bakıldığında, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların örgüte güven düzeyleri; 5 yıldan az görev süresi olan (I-J= -,26 ve p= ,004) ve 5 ile 10 yıl arası görev süresi olan (I-J= -,25 ve p= ,005) çalışanlardan daha düşüktür. Son olarak örgütsel güvenin geneli açısından bakıldığında ise, 10 yıldan fazla görev süresi olan çalışanların örgütsel güven düzeylerinin; 5 yıldan az görev süresi olan (I-J= -,27 ve p= ,000) ve 5 ile 10 yıl arası görev süresi olan (I-J= -,25 ve p= ,000) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara dayanarak, kamu ve özel sektörde çalışanların görev sürelerinin uzamasının, örgütsel güven düzeylerini azalttığı söylenebilir.

Tablo 4.34. Görev Süresi Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yöneticiye Güven	<5	131	3,76	,81	8,692	,000
	5-10	163	3,74	,72		
	10<	148	3,49	,70		
Örgüte Güven	<5	131	3,44	,97	5,175	,006
	5-10	163	3,43	,97		
	10<	148	3,18	,89		
Örgütsel Güven	<5	131	3,65	,76	9,186	,000
	5-10	163	3,64	,72		
	10<	148	3,39	,66		

4.5.5.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Eğitim düzeyi değişkeni açısından gerçekleştirilen varyans analizinin sonuçları tablo 4.35, 4.36, 4.37 ve 4.38’te verilmiştir.

Tablo 4.35. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Dönüştürücü Liderlik Algıları

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Karizma	Yüksekokul/Meslek	14	4,54	,45	8,350	,000
	Yüksekokulu	338	3,95	,78		
	Üniversite	90	3,84	,89		
	Y.Lisans/Doktora					
İlham Verici Motivasyon	Yüksekokul/Meslek	14	4,30	,47	4,461	,012
	Yüksekokulu	338	3,81	,85		
	Üniversite	90	3,76	,86		
	Y.Lisans/Doktora					
Entelektüel Teşvik	Yüksekokul/Meslek	14	4,39	,45	7,389	,001
	Yüksekokulu	338	3,77	,86		
	Üniversite	90	3,68	,91		
	Y.Lisans/Doktora					
Bireyselleştirilmiş İlgi	Yüksekokul/Meslek	14	4,38	,48	6,696	,001
	Yüksekokulu	338	3,70	,93		
	Üniversite	90	3,73	,90		
	Y.Lisans/Doktora					
Dönüştürücü Liderlik	Yüksekokul/Meslek	14	4,41	,37	8,039	,000
	Yüksekokulu	338	3,82	,77		
	Üniversite	90	3,76	,79		
	Y.Lisans/Doktora					

Tablo 4.35’te eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.35’e bakıldığında, dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının hepsinde ve dönüştürücü liderliğin genelinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi eğitim düzeyi grubundan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Games-Howell testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların dönüştürücü liderliğin alt boyutlarının tümünde ve dönüştürücü liderliğin genelinde diğer eğitim düzeyi gruplarında yer alan çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Karizma boyutu açısından bakıldığında, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların karizma boyutuna ilişkin algılarının; üniversite mezunu olan (I-J= ,59 ve p= ,000) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= ,70 ve p= ,000) çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İlham verici motivasyon boyutu açısından bakıldığında, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların ilham verici motivasyon boyutuna ilişkin algıları; üniversite mezunu olan

(I-J= ,49 ve p= ,000) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= ,54 ve p= ,000) çalışanlardan daha yüksektir. Entelektüel teşvik açısından bakıldığında, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların entelektüel teşvik boyutuna ilişkin algılarının; üniversite mezunu olan (I-J= ,62 ve p= ,000) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= ,71 ve p= ,000) çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutu açısından bakıldığında, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların bireyselleştirilmiş ilgi boyutuna ilişkin algıları; üniversite mezunu olan (I-J= ,68 ve p= ,000) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= ,65 ve p= ,001) çalışanlardan daha yüksektir. Son olarak dönüştürücü liderliğin geneli açısından bakıldığında ise, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların dönüştürücü liderliğe ilişkin algılarının; üniversite mezunu olan (I-J= ,59 ve p= ,000) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= ,65 ve p= ,000) çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara dayanarak, kamu ve özel sektör çalışanlarının eğitim düzeyleri yükseldikçe, yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik algılarının azaldığı söylenebilir.

Tablo 4.36. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Etkileşimci Liderlik Algıları

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Koşullu Ödüllendirme	Yüksekokul/Meslek	14	4,09	,74	3,836	,022
	Yüksekokulu	338	3,58	,94		
	Üniversite	90	3,66	,96		
	Y.Lisans/Doktora					
Aktif İstisnalarla Yönetim	Yüksekokul/Meslek	14	3,75	,89	,850	,428
	Yüksekokulu	338	3,54	,85		
	Üniversite	90	3,51	,85		
	Y.Lisans/Doktora					
Pasif İstisnalarla Yönetim	Yüksekokul/Meslek	14	3,58	,66	1,035	,356
	Yüksekokulu	338	3,51	,87		
	Üniversite	90	3,41	,79		
	Y.Lisans/Doktora					
Kaçınmacı Liderlik	Yüksekokul/Meslek	14	1,91	1,11	4,233	,015
	Yüksekokulu	338	2,47	1,03		
	Üniversite	90	2,56	1,07		
	Y.Lisans/Doktora					
Etkileşimci Liderlik	Yüksekokul/Meslek	14	3,33	,46	,161	,851
	Yüksekokulu	338	3,27	,55		
	Üniversite	90	3,29	,50		
	Y.Lisans/Doktora					

Tablo 4.36’da eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların etkileşimci liderlik algılarına ilişkin varyans analizi verilmiştir. Tablo 4.36’da görüldüğü üzere, etkileşimci liderliğin alt boyutlarından koşullu ödüllendirme ve kaçınmacı liderlik boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını ortaya çıkarmak için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen testin sonucunda, yüksekokul veya meslek yüksek okulu mezunu olan çalışanların etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme ve kaçınmacı liderlik boyutlarında diğer eğitim düzeyi gruplarında yer alan çalışanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Koşullu ödüllendirme açısından bakıldığında, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların koşullu ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının; üniversite mezunu olan (I-J= ,51 ve p= ,008) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= ,43 ve p= ,032) çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak kaçınmacı liderlik açısından bakıldığında ise, yüksekokul veya yüksekokul mezunu olan çalışanların kaçınmacı liderlik boyutuna ilişkin algıları; üniversite mezunu olan (I-J= -,56 ve p= ,009) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= -,65 ve p= ,004) çalışanlardan daha yüksektir. Bu bulgularla birlikte, kamu ve özel sektör çalışanlarının eğitim düzeyleri yükseldikçe, yöneticilerinin koşullu ödüllendirme özelliklerinin azaldığını ve liderlik etmekten kaçındıklarını düşündükleri yorumu yapılabilir.

Tablo 4.37’de eğitim düzeyi açısından katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.37’ye bakıldığında, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının tamamında ve örgütsel sessizliğin genelinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere razı olma sessizliği ile prososyal sessizlik boyutları için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi ve savunma sessizliği boyutu ile örgütsel sessizliğin geneli için de yine çoklu karşılaştırma testlerinden olan Games-Howell testi uygulanmıştır. Yapılan testlerin sonuçlarına göre, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği ve savunma sessizliği ile örgütsel sessizliğin genelinde diğer eğitim düzeyi gruplarında olanlardan anlamlı düzeyde farklı oldukları görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel sessizliğin prososyal sessizlik boyutunda ise üniversite mezunları ile yüksek lisans veya doktora mezunları arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Razı olma sessizliği boyutu açısından

bakıldığında, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların razı olma sessizliği düzeylerinin, üniversite mezunu olan (I-J= -,54 ve p= ,006) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= -,62 ve p= ,003) çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Savunma sessizliği boyutu açısından bakıldığında, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların savunma sessizliği düzeyleri; üniversite mezunu olan (I-J= -,53 ve p= ,014) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= -,56 ve p= ,011) çalışanlardan daha düşüktür. Prososyal sessizlik boyutu açısından bakıldığında, üniversite mezunu olan çalışanların prososyal sessizlik düzeylerinin, yüksek lisans veya doktora mezunu olan çalışanlardan (I-J= ,25 ve p= ,000) daha yüksek olduğu görülmüştür. Son olarak örgütsel sessizliğin geneli açısından bakıldığında ise, yüksekokul veya meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin; üniversite mezunu olan (I-J= -,33 ve p= ,002) ve yüksek lisans veya doktora mezunu olan (I-J= -,28 ve p= ,012) çalışanlardan daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara bakarak, çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe, daha çok sessizlik tutum ve davranışları sergiledikleri söylenebilir.

Tablo 4.37. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik Düzeyleri

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Razı Olma Sessizliği	Yüksekokul/Meslek	14	2,46	,85	4,560	,011
	Yüksekokulu	338	2,99	,97		
	Üniversite	90	3,08	,93		
	Y.Lisans/Doktora					
Savunma Sessizliği	Yüksekokul/Meslek	14	2,19	,84	3,643	,027
	Yüksekokulu	338	2,72	1,01		
	Üniversite	90	2,75	,91		
	Y.Lisans/Doktora					
Prososyal Sessizlik	Yüksekokul/Meslek	14	4,00	,85	6,824	,001
	Yüksekokulu	338	3,92	,79		
	Üniversite	90	3,67	,77		
	Y.Lisans/Doktora					
Örgütsel Sessizlik	Yüksekokul/Meslek	14	2,88	,42	4,831	,008
	Yüksekokulu	338	3,21	,55		
	Üniversite	90	3,17	,47		
	Y.Lisans/Doktora					

Tablo 4.38’de eğitim düzeyi açısından katılımcıların örgütsel güven düzeylerine ilişkin varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 4.38’de görüldüğü gibi, ne örgütsel

güvenin alt boyutları, ne de örgütsel güvenin genelinde anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Tablo 4.38. Eğitim Düzeyi Değişkeni Açısından Örgütsel Güven Düzeyleri

Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yöneticiye Güven	Yüksekokul/Meslek	14	3,98	,73	1,922	,147
	Yüksekokulu	338	3,68	,77		
	Üniversite	90	3,67	,72		
	Y.Lisans/Doktora					
Örgüte Güven	Yüksekokul/Meslek	14	3,53	,97	1,378	,253
	Yüksekokulu	338	3,34	,97		
	Üniversite	90	3,46	,88		
	Y.Lisans/Doktora					
Örgütsel Güven	Yüksekokul/Meslek	14	3,83	,76	1,640	,195
	Yüksekokulu	338	3,56	,74		
	Üniversite	90	3,60	,68		
	Y.Lisans/Doktora					

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dönüştürücü ve Etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, konuya geniş bir pencereden yaklaşılmıştır. Çalışmanın başında belirtilen amaç doğrultusunda, kamu ve özel sektörde sergilenen dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven düzeyleri ortaya çıkarılarak, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde örgütsel güvenin rolü belirlenmiştir.

Bu tez çalışmasında dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik ve örgütsel güven kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler, bölümler halinde çok detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Tez çalışmasının teorik altyapısı şu şekilde temellendirilmiştir: Araştırmanın temel değişkenlerinden olan dönüştürücü ve etkileşimci liderlik kavramları, her yeni kavramda olduğu gibi, zamanla değişen insan ihtiyaçları neticesinde ortaya çıkmış olan kavramlardır. Dönüştürücü liderlik, günümüz modern yönetim anlayışını daha çok karakterize eden bir yapı sergilerken, etkileşimci liderlik ise klasik yönetim anlayışının bir nevi günümüzdeki uzantısı şeklinde görülebilir. Aslında her iki yaklaşımın da, başarılı ya da başarısız sonuçlar elde edebilmeleri muhtemeldir. Ancak “değişim, yenilik ve yaratıcılık temeline dayanan bir liderlik anlayışı” olarak ifade edebileceğimiz dönüştürücü liderliğin, “bir sözleşme çerçevesinde gerçekleşen ve daha çok ödül-ceza ikileminde anlaşılabilen bir liderlik anlayışı” olarak ifade edebileceğimiz etkileşimci liderlik anlayışından daha çok arzu edilen bir liderlik anlayışı olduğu şeklinde bir değerlendirme yapabiliriz. Şöyle ki, nitelikli insan kaynağına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyan günümüz işletmelerinde, insan yetenek ve becerilerini geliştirmek suretiyle insan kaynağından ziyadesiyle yararlanma gayretinde olan bir liderlik anlayışının tercih edilmesi gayet makul ve doğal bir yaklaşım olarak görülebilir. Bu bağlamda, dönüştürücü liderliğin, etkileşimci liderlik anlayışından daha etkin bir liderlik anlayışı olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, yine günümüz örgütlerinde yönetimlerin üzerinde durduğu çok önemli iki konu daha vardır ki bunlar, bu tez çalışmasının diğer temel değişkenleri olan örgütsel sessizlik ve örgütsel güven kavramlarıdır. “Çalışanların, örgütsel konularla ilgili düşünce ve önerilerini kasıtlı ve bilinçli olarak kendilerine saklamaları” olarak ifade edilen örgütsel sessizlik ile “örgüt içerisinde taraflar arasındaki karşılıklı güven

ilişkinini” ortaya koyan örgütsel güven kavramları, kritik önem arz eden kavramlardır. Şöyle ki, yukarıda bahsedildiği üzere günümüz örgütlerinde üzerinde en çok durulan konulardan biri insan kaynağından nasıl daha fazla yararlanılabileceği konusudur. Bir örgütte ne kadar etkin bir liderlik anlayışı sergilenirse sergilenir, o örgütte çalışanlar ile lider arasındaki ilişkiler, güven temeline dayanmıyorsa, bu durumda çalışanlar örgütsel konulardaki düşünce ve önerilerini dile getirmekten kaçınabilir ve dolayısıyla çalışanların sahip oldukları yetenek ve becerilerden de yeterince yararlanılamayabilir. Örgütlerde yöneticiler karar verir, ancak karar verilen işleri yapanlar çalışanlardır. Dolayısıyla gerçekleştirilen işlerle ilgili konularda daha uzman ve deneyimli olan o işleri yapmakla görevli olan çalışanlardır. Örgütüne ya da yöneticisine güvenmeyen çalışanlar, örgüt içerisinde çeşitli sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabileceği korkusu ve endişesiyle bizzat gerçekleştirdikleri görevler ile ilgili görüş ve önerilerini dile getirmekten sakınabilirler. Bu da, örgütün belirlediği amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasını engelleyebilir.

Tez çalışmasının konusunu oluşturan temel değişkenler arasında öngörülen ilişkilerin ana hatlarının belirlenmesinin ardından, çalışmanın son bölümünde gerçekleştirilen uygulamada elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Bu çalışmada iki çeşit liderlik kavramı ele alınmıştır. Bunlar; dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışlarıdır. Bu iki kavram ile ilgili literatürde pek çok çalışma gerçekleştirilmiş olup, her iki liderlik anlayışı da oldukça önemli bir yere sahiptir. Dönüştürücü liderlik kısaca, yeniliği, değişimi ve gelişimi esas alan ve vizyon sahibi bir kişiliğe sahip olarak, örgütsel hedef ve amaçlara kendini takip edenler ile birlikte ulaşmayı amaçlayan bir liderlik türü, olarak ifade edilebilir. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, dönüştürücü liderliğin öngörüldüğü gibi karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi faktörlerini içeren dört boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Çalışmamızda örneklem oluşturulurken kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan bireyler dikkate alınmış ve araştırmanın değişkenleri ve amacı her iki sektör bağlamında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Buradan hareketle; örneğimizdeki katılımcıların yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderlik algıları incelendiğinde; bu değişkene ait ifadelerin genel ortalama değerinin kamu sektöründe oldukça yüksek olduğu görülürken, özel sektörde ise çok yüksek olduğu görülmektedir (kamu= 3,35 ve özel=

4,12). Alt boyutlara ait ortalamalar karşılaştırıldığında ise boyutlar itibariyle şu şekildedir: Karizma (kamu= 3,42 ve kamu= 4,27), ilham verici motivasyon (kamu= 3,38 ve özel= 4,09), entelektüel teşvik (kamu= 3,29 ve özel= 4,07) ve bireyselleştirilmiş ilgi (kamu= 3,29 ve özel= 4,00). Dolayısıyla hem dönüştürücü liderliğin geneli, hem de alt boyutları açısından özel sektörün, kamu sektöründen daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun temel medeni ise özel sektör faaliyetlerinin yenilik, yaratıcılık, değişim ve gelişime daha açık olması ve buna bağlı olarak bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin bu sayılan özelliklere sahip olan yetenekli yöneticileri iş başına getirme arzusunda olmalarıdır. Oysaki kamu sektöründeki faaliyetler çoğunlukla rutin yani tekrarlanan faaliyetlerdir. Genellikle bu faaliyetler için ortalama, hatta vasat özelliklere sahip olan yöneticiler de tercih edilebilir. Ancak dönüştürücü liderlik anlayışında vasat yöneticilere yer yoktur. Bununla birlikte özel sektörde örgütsel hedef ve amaçlar, çitayı sürekli olarak yükseltme yönünde bir seyir izlemektedir. Bu durum da beraberinde daha dinamik ve daha yüksek performansla sahip olan yöneticiler ve çalışanlara duyulan ihtiyacı artırır. Aksine kamu sektöründe ise örgütsel hedef ve amaçlar bellidir ve çita çok fazla da yükselmez. Böyle bir durumda hem yöneticilerin, hem de çalışanların görevlerini yerine getirmeleri beklenirken, daha fazla performans sergilemeleri onların kazançlarını da arttırmaz. Bu belirtilen farklılıklar ve çalışma kapsamında elde edilen ortalamalar, kamu sektörü ile özel sektör arasındaki dönüştürücü liderlik anlayışını bize özetlemektedir.

Bu çalışma kapsamında ele alınan diğer liderlik anlayışı ise etkileşimci liderliktir. Bu kavramı da kısaca tanımlamak gerekirse, etkileşimci liderlik, liderin takipçilerine beklentilerini ve bu beklentilere ulaşmak için nasıl bir performans sergilemeleri gerektiğini ve kendilerinden istenenleri gerçekleştirmeleri durumunda elde edebilecekleri kazanımları iki tarafın da önceden kabul ettiği bir anlaşma çerçevesinde açıkça belirtmesi temeline dayanan bir liderlik türü, olarak ifade edilebilir. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, etkileşimci liderliğin beklenildiği gibi koşullu ödüllendirme, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik olmak üzere dört boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Katılımcıların etkileşimci liderlik algıları incelendiğinde, özel sektörde çalışanlarının ortalamalarının, kamu sektöründe çalışanlarınkinden daha fazla olmak kaydıyla, her iki sektörde de etkileşimci liderlik algısının oldukça yüksek olduğu görülmüştür (kamu=

3,07 ve özel= 3,41). Alt boyutlara ilişkin ortalamalar karşılaştırıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir: Koşullu ödüllendirme (kamu= 3,12 ve özel= 3,91), aktif istisnalarla yönetim (kamu= 3,09 ve özel= 3,82), pasif istisnalarla yönetim (kamu= 3,27 ve özel= 3,64) ve kaçınmacı liderlik (kamu= 2,81 ve özel= 2,26). Alt boyutların ortalamalarına bakıldığında, kaçınmacı liderlik dışındaki tüm alt boyutlarda özel sektör çalışanlarının, kamu sektöründe çalışanlardan daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Daha önce araştırmanın birinci bölümünde de belirtildiği üzere, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları her ne kadar farklı kavramsal yapılara sahip olsalar bile, yöneticiler her iki liderlik anlayışını da farklı düzeylerde sergileyebilmektedirler. Yani bir yönetici bazı durumlarda dönüştürücü liderlik anlayışına uygun davranışlar sergilerken, bazı durumlarda ise etkileşimci liderlik anlayışına uygun davranışlar sergileyebilmektedir. Bu açıklamadan yola çıkarak, özel sektörde etkileşimci liderliğin oldukça yüksek bir şekilde görülmesinin temel nedeninin, özel sektör işletmelerinde belirlenen örgütsel hedef ve amaçların, kamu sektörüne oranla daha yüksek performans düzeylerini içermesidir. Bu yüksek performans beklentileri hem özel sektör yöneticileri, hem de çalışanları üzerinde aşırı baskı ve gerginlik durumları meydana getirebilir. Dolayısıyla yöneticiler, gerçekleştirilmesinden sorumlu oldukları örgütsel hedef ve amaçlara ulaşma sürecinde dönüştürücü liderlikten çok etkileşimci liderlik anlayışını sergileyebilirler. Oysaki kamu sektöründe, özel sektördeki gibi çok üst düzey hedef ve amaçlar belirlenmez. Zaten bu sektörde çalışanların işleriyle ilgili sergileyecekleri performans düzeyleri ve karşılığındaki kazanımları da az çok bellidir. Bu nedenlerle bu çalışma kapsamında, özel sektör çalışanlarının etkileşimci liderlik algılarının, kamu sektöründekilerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte kaçınmacı liderlikte ise tersi bir durumun ortaya çıkması, yani kamu sektöründe çalışanların ortalamalarının, özel sektördekilere göre daha fazla olmasının nedeni ise, özel sektörde lidersizlik gibi bir durumun söz konusu bile olamayacağıdır. Çünkü özel sektörde daha nitelikli, yetenekli ve beceri sahibi yöneticilere ihtiyaç duyulur. Durum bu iken, özel sektör yöneticilerinin tabiri caizse suya sabuna dokunmadan yöneticilik mesleğini icra etmeleri mümkün olmayacaktır. Aksine kamu sektöründe yapılacak görevler az çok bellidir. Belirlilik seviyesinin oldukça yüksek düzeylerde olduğu kamu sektöründe kaçınmacı liderlik davranışının özel sektörden daha yüksek olmasının muhtemel olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada dikkate alınan diğer bir değişken örgütsel sessizlik kavramıdır. Örgütsel sessizliği de kısaca tanımlamak gerekirse, çalışanların çeşitli nedenler ile örgüt içerisinde konuşmaya istekli olmamaları, şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel sessizlik için yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, bu kavramın öngörüldüğü gibi razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olmak üzere üç boyutlu bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin geneli için bakıldığında, kamu ve özel sektörde örgütsel sessizlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür, fakat kamu sektöründeki örgütsel sessizlik düzeyi, özel sektörden daha fazladır (kamu= 3,26 ve özel= 3,15). Alt boyutlar açısından bakıldığında ise ulaşılan sonuçlar şöyledir: Razı olma sessizliği (kamu= 3,15 ve özel= 2,89) ve savunma sessizliği (kamu= 2,92 ve özel= 2,58) boyutlarında kamu sektörünün, özel sektörden daha yüksek bir sessizlik düzeyine sahip olduğu görülürken, diğer sessizlik boyutu olan prososyal sessizlik boyutunda ise özel sektörün, kamu sektöründen daha yüksek bir sessizlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir (kamu= 3,70 ve özel= 3,98). Kamu sektörü yapısı gereği çalışanların çok da fazla seslerini çıkarabileceği bir ortam sunmamaktadır. Çünkü kamu sektöründeki yapı bürokratik yapıdır. Bu yapı içerisinde herkesin ne iş yapacağı ve bu işlerden dolayı kime sorumlu olacağı bellidir. Bu, kamu sektöründeki katı hiyerarşik yapının getirmiş olduğu bir durumdur. Bu durumun tersine, özel sektörde insanların yeteneklerine, bilgi ve uzmanlıklarına daha fazla ihtiyaç duyulur. Özel sektörde bir üst, herhangi bir astından belirli bir konuyla ilgili görüş ve önerisini alabilir ve bunu ciddi bir değerlendirmeye tabi tutabilir ki böyle örnekler özel sektörde mevcuttur. Kamu sektöründeki katı hiyerarşik düzen, büyük bir ihtimalle olumsuz geri bildirimler alacaklarını ve konuşmalar bile nasıl olsa formal olarak belirlenmiş düzenin dışına çıkmayacağını bilen çalışanların, örgüt içerisinde daha fazla sessiz kalmalarına yol açacaktır. Bununla birlikte bu durum, çalışanların örgüt içerisinde olmasa bile örgüt dışında çalıştıkları kurumu açıkça eleştirmelerine ve örgütün yararını gözetmemeleri gibi bir durumu da beraberinde getirecektir. Aksine özel sektör çalışanları, örgütsel konularla ilgili görüş ve önerilerinin, yöneticiler tarafından değerlendirmeye alınabileceğine ve onlardan herhangi bir olumsuz geribildirim almayacaklarına inandıklarında çok rahat bir biçimde örgüt içerisinde seslerini çıkarmaya istekli olabilirler. Çünkü çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alınması demek, onlara değer verildiği anlamına gelir ve bu da çalışanların daha az sessiz

kalmalarını sağlar. Bunun yanı sıra, kendilerine değer verildiğini düşünen çalışanlar, örgütlerini daha çok sahiplendikleri ve bağlılık duygusu hissettiklerinden, konuşurlarsa örgütlerinin zarar görebileceğini algıladıkları durumlarda daha fazla sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

Bu çalışmada dikkate alınan değişkenlerden bir diğeri ise örgütsel güven kavramıdır. Örgütsel güven, kısaca bir örgüt içerisinde var olan güven ortamını, ifade eder. Bu kavram için gerçekleştirilen açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, örgütsel güvenin tahmin edildiği üzere örgüte güven ve yöneticiye güven faktörlerinden oluşan iki boyutlu bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, hem kamu sektörü, hem de özel sektörde örgütsel güven düzeylerinin oldukça yüksek bir seyir izlediği görülmüştür. Ancak özel sektördeki güven düzeyi, kamu sektöründekinden daha yüksektir (kamu= 3,27 ve özel= 3,77). Alt boyutlar açısından bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir: Örgütsel güvenin genelinde olduğu gibi hem örgüte güven (kamu= 3,08 ve özel= 3,55), hem de yöneticiye güven (kamu= 3,37 ve özel= 3,88), boyutlarında kamu sektörünün ve özel sektörün oldukça yüksek güven düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, özel sektörün her iki boyutta da, kamu sektöründen daha yüksek güven düzeylerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Güvenin örgütler için önemi tartışılmaz. Çünkü güvenin olmadığı bir ortamda gerek yöneticilerden, gerekse de çalışanlardan etkin ve verimli işler yapmaları beklenemez. Bu durum özellikle günümüz işletmeleri tarafından üzerinde dikkatle durulan bir durumdur. Örgütler, güvenin örgüt elemanlarını bir arada tutan bir unsur olduğunun farkındadırlar. Bu noktadan hareketle, kamu sektöründe daha önce de belirtildiği üzere gerek yapılan faaliyetler, gerekse de bu faaliyetlerin gerektirdiği performans düzeyleri bellidir. Bu nedenle kamu sektörü konjonktürel dalgalanmalardan daha az etkilenir. Oysaki özel sektörün faaliyetleri oldukça karmaşık ve bu faaliyetlerin gerektirdiği performans düzeyleri de oldukça yüksektir. Çünkü özel sektörün faaliyetlerini gerçekleştirdiği ortam, oldukça dinamik ve değişken bir ortamdır. Bu nedenle özel sektör konjonktürel dalgalanmalardan daha fazla etkilenmektedir ve böyle bir sektörde örgütsel hedef ve amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için hem örgüte, hem de yöneticiye güveni içeren örgütsel güven kavramına daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre, öncelikle örgütsel sessizliğin her boyutu için ayrı bir regresyon analizi yapılmış, ardından da örgütsel sessizlik bir bütün olarak analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları aşağıda genel olarak değerlendirilmiştir:

Kontrol değişkeni olarak kabul edilen sektör değişkeni ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ve geneli arasında negatif yönlü etkileşimlerin olduğu görülmüştür. Daha önce de belirtildiği üzere, kamu ve özel sektördeki örgütsel sessizlik düzeyleri birbirinden farklıdır. Kamudaki örgütsel sessizlik düzeyi, özel sektördekinden daha fazladır. Sessizlik, örgütler için olumsuz olarak nitelenebilecek bir durumdur. Ancak prososyal sessizlik gibi olumlu olarak nitelendirilebileceği durumlar da yok değildir. Yapılan analizler şunu açık ve net bir biçimde göstermektedir ki, kamu sektöründen özel sektöre geçildikçe, çalışanlar daha az olumsuz sessizlik tutum ve davranışları sergilerken, daha fazla olumlu sessizlik tutum ve davranışları sergilemektedirler. Diğer bir kontrol değişkeni olan eğitim düzeyi değişkeni ile razı olma sessizliği ve prososyal sessizlik arasında anlamlı etkileşimler ortaya çıkmıştır. Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe, örgüt içerisinde razı olma anlamında daha fazla sessizlik tutum ve davranışları sergiledikleri söylenebilir. Bu durumun tersine, prososyal sessizlik bakımında ise çalışanların eğitim düzeylerinin yükselmesiyle örgüt içerisinde daha az sessizlik tutum ve davranışları sergiledikleri söylenebilir. Bu çalışma kapsamında ele alınan diğer kontrol değişkenleri olan cinsiyet, yaş ve görev süresi değişkenlerinin gerek örgütsel sessizliğin alt boyutları, gerekse de geneli üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu sonuçlardan hareketle, sektör ve eğitim düzeyi değişkenlerinin bağımsız olarak örgütsel sessizliği etkileyen önemli değişkenler oldukları sonucuna varılmıştır.

Dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenlerin etkilerine bakıldığında, karizma değişkeninin razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik ile örgütsel sessizliğin geneli üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Çalışanların yöneticilerinin karizmatik bir kişilik yapısına sahip olduğu yönündeki algıları arttıkça, razı olma ve savunma anlamındaki sessizlik düzeyleri ile genel örgütsel sessizlik düzeyleri azalırken, prososyal sessizlik anlamındaki sessizlik düzeyleri ise artış göstermektedir. Karizma olgusu, kişilik yapısına bağlı bir olgudur. Bir yöneticinin

karizması, onu takip edenlerin sayısı ile ölçülür ve bu sayısının yüksek olması, çalışanların yöneticileriyle örgütlerini özdeşleştirdikleri anlamına gelir. Böylesi bir ortamda çalışanlar, yöneticilerinde kendilerini görmeye ve bilhassa yöneticileri gibi olmaya çaba gösterirler. Dolayısıyla bu durum, çalışanların örgütsel konularla ilgili sahip oldukları fikir ve düşüncelerini rahatça dile getirebilmelerine de olanak sağlar. Bununla birlikte çalışanlar, yöneticileriyle örgütlerini özdeşleştirdiklerinden, yönetici yararına olan her konuyu örgüt yararı gibi algılayarak sessiz kalmaları gereken örgütsel konularda tam bir teslimiyet örneği de sergileyebilirler. Genel olarak bakıldığında ise, karizma olgusunun, örgütsel sessizliği azalttığı ve çalışanları örgüt içerisinde daha fazla konuşmaya yönlendirdiği söylenebilir. Dönüştürücü liderliği ifade eden diğer bir değişken olan entelektüel teşvik değişkeninin razı olma sessizliği ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Buna göre, çalışanların yöneticilerinin entelektüel teşvik özelliğine ilişkin algılarının artmasının, razı olma sessizliği anlamındaki sessizlik düzeyini arttırdığı, prososyal sessizlik anlamındaki sessizlik düzeyini ise azalttığı tespit edilmiştir. Entelektüel teşvik, özellikle günümüz örgütlerinde çalışanlara değer verildiğinin en önemli göstergelerinden biridir. Çünkü bir örgütte yöneticilerin sorumluluğu altında bulunan çalışanlarına entelektüel teşvik faaliyetlerini gerçekleştirmesi demek, o örgütte çalışanların bilgi, tecrübe ve uzmanlıklarına güvenildiği anlamına gelmektedir. Böyle bir örgütsel ortamda çalışanlar sessizlik tutum ve davranışları sergileme noktasında daha az istekli olabilirler. Örneğimizde çıkan sonucu yorumlamak gerekirse, entelektüel teşvik algısının razı olma sessizliğini arttırması aslında şaşırtıcı bir durum olarak nitelendirilebilir. Çalışanlar, yöneticileri tarafından entelektüel olarak teşvik edildikçe üzerlerindeki sorumluluk yükünün artacağını düşünebilir ve buna bağlı olarak da kendilerini daha gergin hissedebilirler. Bu durum, çalışanların örgütsel konulardaki görüş ve önerilerini dile getirmekten kaçınmalarına neden olabilir. Bununla birlikte entelektüel olarak teşvik edilen çalışanların bilgi ve tecrübeleri arttıkça, örgütlerini daha fazla sahipleneceklerinden örgütleri yararına daha fazla sessizlik tutum ve davranışı sergileyebilirler. Son olarak dönüştürücü liderlik anlayışını temsil eden bir diğer değişken olarak bireyselleştirilmiş ilgi değişkeninin savunma sessizliği ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bir örgütte çalışanların yöneticilerinin bireyselleştirilmiş ilgi faaliyetleri uyguladıkları yönündeki algıları

arttıkça, savunma anlamındaki sessizlikleri azalırken, prososyal anlamdaki sessizlikleri ise artma eğilimi göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenmeleri, çalışanlar ile yöneticileri arasındaki bağı kuvvetlendirecek ve çalışanlar örgütsel konularla ilgili görüş ve önerilerini daha rahat bir biçimde dile getirebileceklerdir. Ancak bu noktada önemli olan konu şudur: Eğer çalışanlar sahip oldukları görüş ve önerilerini açıklamaları durumunda örgütün bundan yarar sağlayacağı düşüncesine sahiplerse konuşacaklar, tersi durumda örgütün zarar göreceği düşüncesine sahiplerse hem kendileriyle bireysel olarak ilgilenen yöneticilerini, hem de hem de kendilerini güvence altına almak amacıyla sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

Etkileşimci liderliği ifade eden değişkenlerin etkileri incelendiğinde ise, kaçınmacı liderlik değişkeninin razı olma sessizliği ve örgütsel sessizliğin geneli üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kaçınmacı liderlik özelliği sergilemelerinin, çalışanların razı olma anlamındaki sessizlik düzeylerini ve dolayısıyla örgütsel sessizlik düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir. Kaçınmacı liderlik, bir çeşit lidersizlik halidir ve böyle bir ortamda da örgütler, belirsiz koşullar altında kalmaya daha müsaittir. Böyle belirsizlik koşullarının hüküm sürdüğü bir örgütlerde, çalışanlar örgütsel konularla ilgili görüş ve önerilerini kendilerine saklayarak, sessizliğe bürünürler. Etkileşimci liderliği temsil eden diğer değişkenler olan koşullu ödüllendirme ve pasif istisnalarla yönetim değişkenlerinin savunma sessizliği üzerinde anlamlı etkileri görülmüştür. Yöneticilerin örgüt içerisinde koşullu ödüllendirme ve pasif istisnalarla yönetim özellikleri sergilemelerinin çalışanların savunma anlamındaki sessizlik düzeylerini arttırdığı belirlenmiştir. Yöneticiler, çalışanlardan bekledikleri amaçları gerçekleştirecek performans düzeylerine ulaşabilmeleri için koşullu ödüllendirme davranışı sergileyebilirler. Böylece çalışanlar, kendilerinden beklenen amaçları gerçekleştirmeleri durumunda yöneticileri tarafından vaat edilen ödülleri elde ederler. Aksi bir durumda yani çalışanlar, kendilerinden beklenen amaçları gerçekleştiremezler ise bu sefer çeşitli cezalarla karşı karşıya kalma tehlikesi yaşayabilirler. Dolayısıyla bu belirsizlik halleri, çalışanları savunma anlamında sessizliğe ilişkin tutum ve davranışlar sergilemeye itmektedir. Savunma sessizliği üzerinde etkisi olan bir diğer değişken olan pasif istisnalarla yönetim değişkeni için de şöyle bir değerlendirme yapılabilir: Pasif istisnalarla yönetim özelliğini sergileyen yöneticiler, örgüt içerisinde sorumluluk almaktan kaçınırlar. Ancak kendilerine ihtiyaç

duyulduğunda örgütsel konulara müdahale etme gereği duyarlar. Böyle bir örgütsel ortamda çalışanlar, hatalı sonuçlara neden olabilecekleri ve bundan olumsuz bir biçimde etkilenebilecekleri endişeleriyle örgütsel konularla ilgili düşüncelerini dile getirmeme yönünde bir eğilim gösterebilirler.

Örgütsel güveni temsil eden değişkenlerin etkilerine bakıldığında, örgüte güven değişkeninin örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ve geneli üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür. Buna göre, bir örgütte çalışanların örgüte güven düzeylerinin yüksek olması, o örgütte çalışanların razı olma ve savunma sessizliği düzeyleri ile genel örgütsel sessizlik düzeylerini arttırırken, prososyal sessizlik düzeylerini ise azalttığı ortaya çıkmıştır. Bir örgütte çalışanların örgüte güvenmeleri, aynı zamanda o örgütte gerçekleştirilen faaliyetleri doğru bulmaları ve mevcut durumlarından memnun oldukları anlamına da gelmektedir. Böylesi bir ortamda örgütlerine güvenen çalışanlar, mevcut durumu korumak ve olumsuz bir duruma neden olmamak amacıyla sessizlik tutum ve davranışları sergileyebilirler. Aksi söz konusu olduğunda ise yani çalışanların örgütlerine olan güvenlerinin düşük bir düzeyde olması, o örgütte gerçekleştirilen faaliyetlere de güvenmedikleri anlamına gelebilir. Bu şekildeki bir örgütsel ortamda ise örgütün yararını düşünen çalışanlar, örgütsel konulara ilişkin görüş ve önerilerini dile getirebilmektedirler. Örgütsel güveni temsil eden diğer bir değişken olarak yöneticiye güven değişkeninin savunma sessizliği ve prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiye güven varsa, çalışanların savunma sessizliği düzeyleri azalırken, prososyal sessizlik düzeyleri ise artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, onların örgütsel konularla ilgili düşüncelerini hiç çekinmeden yöneticileriyle paylaşmalarına olanak sunmaktadır. Yöneticisine güvenen bir çalışan, herhangi örgütsel bir konuyla ilgili görüş ve önerisini açıklamayı durumunda kendine yöneticisinden bir zarar gelmeyeceğine inandığı için rahat bir şekilde davranarak, savunma anlamında sessizliğe ilişkin tutum ve davranışları daha az sergiler. Bununla birlikte güven, iki taraf arasında karşılıklı samimi bir bağ kurar. Bu bağ iki tarafı, birbirine daha yakın hale getirir. Buradan hareketle çalışanların yöneticilerine güvenmeleri, bazı durumlarda onlara herhangi bir zarar gelmemesi düşüncesiyle örgüt yararını sağlamak üzere sessiz kalmalarına ve prososyal anlamda sessizlik düzeylerinin artmasına yol açabilir.

Yine bu çalışmada, örgütsel güvenin, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizliği temsil eden değişkenler arasındaki ilişkiler üzerindeki etkilerinin, etkileşimci liderliğinkinden daha büyük olduğunu belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; örgütsel güvenin varlığında, dönüştürücü liderliği temsil eden değişkenler ile razı olma sessizliği ve savunma sessizliği değişkenleri arasındaki ilişkiler üzerindeki etkilerinin, etkileşimci liderliği temsil eden değişkenlerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Prososyal sessizlik söz konusu olduğunda ise, etkileşimci liderliği temsil eden hiçbir değişken ile prososyal sessizlik arasında anlamlı ilişkilere rastlanmadığından, örgütsel güvenin varlığında, dönüştürücü liderliği ifade eden değişkenler ile etkileşimci liderliği ifade eden değişkenleri etki büyüklükleri yönünden karşılaştırmak anlamsız hale gelmiştir. Bu bulgulardan hareketle, gerek kamu, gerekse de özel sektör örgütlerinde çalışanları örgütsel karar verme sürecine dâhil etmek ve örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde onlardan daha fazla yararlanma yolunda örgütsel güven ortamının, etkileşimci liderlik anlayışından ziyade, dönüştürücü liderlik anlayışının sergilenmesiyle birlikte daha iyi sonuçlar vereceği söylenebilir.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda örgütsel güvenin, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını sorgulamak amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kurulmuştur. Buna göre; dönüştürücü ve etkileşimci liderliği temsil eden değişkenler ile örgütsel sessizliği temsil eden değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde örgütsel güveni temsil eden değişkenlerin etkilerinin anlamlı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla kurulan yapısal eşitlik modellemesi sonucunda, hem dönüştürücü liderlik, hem de etkileşimci liderlik anlayışlarının geneli ve tüm alt boyutları ile örgütsel sessizliğin geneli ve tüm alt boyutları arasındaki ilişkide örgütsel güvenin geneli ve tüm alt boyutlarının anlamlı etkilere sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bir örgütte yöneticilerin salt dönüştürücü liderlik özellikleri, ya da etkileşimci liderlik özellikleri sergilemeyip, bunların her ikisini de koşul bağımlılık anlayışına göre sergiledikleri düşüncesinden yola çıkılırsa, her iki liderlik anlayışının örgütsel sessizlik düzeyi üzerinde farklı etkilere sahip olduğu ve bu etkilerin de örgütsel güven söz konusu olduğunda azalma ve artma yönünde eğilimler sergilediği söylenebilir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler yapılabilir:

- 1) Araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem kapsamında ele alınan kamu ve özel sektör yöneticilerinin dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile bu sektörlerdeki örgütsel güven ve örgütsel sessizlik düzeyleri açığa çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar, söz konusu konular ile ilgilenen işletmeler ve akademisyenler için yararlı bilgiler sağlayabilir.
- 2) Günümüz örgütlerinde aranan ve arzu edilen liderlik anlayışı, etkileşimci liderlikten ziyade dönüştürücü liderliktir. Zaten çalışmamızda da, dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlikten daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ve bunun da özel sektörde oldukça yüksek bir düzeyde olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgulardan yola çıkarak, özellikle kamu sektöründe örgüt yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini daha fazla sergilemelerinin önünün açılması sağlanarak, örgütsel hedef ve amaçlar daha etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi sürecinde onlardan maksimum düzeyde yararlanılabilir.
- 3) Sessizlik, özellikle modern örgütlerde hiç de tercih edilmeyen ve istenmeyen bir durum olarak görülebilir. Bu çalışmada da, örgütsel sessizlik düzeyinin kamu sektöründe özel sektöre oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında, özellikle kamu sektöründe çalışanların, sahip oldukları bilgi, beceri ve uzmanlıklarını daha iyi sergileyebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması dinamik bir kamu sektörü için önemli görülmektedir.
- 4) Güven, örgütü bir bütün olarak ayakta tutan temel bir unsurdur. Bu çalışmada, örgütsel güven düzeyinin özel sektörde daha fazla olduğu görülmüştür. Özel sektörün nitelikli insan gücüne daha fazla ihtiyaç duyduğu bir gerçektir. Bu nedenle özellikle bu sektörde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyumun temeli olarak görebileceğimiz örgütsel güveni sağlamak çok önemlidir. Oysaki kamu sektöründe de güvene ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak kamu sektörü, özel sektöre göre daha durağan bir sektör olarak belirtilmektedir. Ancak artık günümüzde toplam kalite yönetiminin de kamu örgütlerine uygulanması çalışmaları yapılmaktadır. Buradan hareketle, kamu örgütlerinin de yönetici ve çalışan arasındaki güven unsurunu eskisinden daha fazla önemsemeleri gerekmektedir.

5) Yöneticilerin etkileşimci liderlikten ziyade dönüştürücü liderlik anlayışına sahip olmalarının, onları takip edenlerin daha yüksek performans düzeylerine ulaşmalarında son derece önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Bu çalışma kapsamında da, dönüştürücü liderlik anlayışının örgütsel sessizlik düzeyini azalttığı, aksine etkileşimci liderlik anlayışının ise örgütsel sessizliği arttırdığı bulgusundan hareketle, yöneticilerin dönüştürücü liderlik anlayışına uygun davranışlar sergilemeleri suretiyle hem örgütsel karar alma sürecinde, hem de örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlardan daha fazla yararlanılması sağlanabilir.

6) Yine bu çalışmada, gerek dönüştürücü liderlik, gerekse de etkileşimci liderlik olsun her iki liderlik anlayışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerde örgütsel güvenin o ilişkiyi güçlendirme yönünde anlamlı ve bir hayli yüksek etkilerinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yani kamu ve özel sektör örgütlerinde sergilenecek liderlik anlayışı benimsenirken, çalışanlardan daha fazla nasıl yararlanılabileceği düşünülmeli ve liderlik becerilerinin yanı sıra aynı zamanda çalışanlar ile samimi bir güven ilişkisi kurabilecek yöneticiler tercih edilmelidir.

7) Son olarak bu çalışmanın genel bir özeti olarak, örgütsel güvenin, dönüştürücü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerindeki etkisinin, etkileşimci liderliğin etkisinden daha büyük olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece örgütlerde sessizlik düzeylerini düşürerek, çalışanlardan maksimum düzeyde fayda sağlanabilmesinin, örgüt yöneticilerinin etkileşimci liderlikten ziyade, dönüştürücü liderlik anlayışına uygun davranışlar sergilemek suretiyle örgütsel güveni tesis etmeleri yoluyla gerçekleştirilebileceği kanıtlanarak hem kamu, hem de özel sektör örgütlerinin bu yolu izlemeleri önerilmiştir.

Bu çalışma ile edilen sonuçlar, sadece veri elde edilen kamu ve özel sektör örgütlerini kapsamakta, fakat genele yayılamamaktadır. Bu durumun temel nedeni ise, kamu ve özel sektör örgütleriyle yapılan görüşmelerin başarısızlıkla sonuçlanması, zaman ve maliyet gibi temel engelleyici faktörlerdir. Gelecek çalışmalarda, bu çalışmanın kapsadığı örneklem gibi belirli bir alan ya da genel bir alan seçilmek suretiyle gerçekleştirilecek daha geniş boyutlu bir çalışmanın yararlı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, yine böyle bir çalışma küresel bir platformda

uygulanmak suretiyle, ÷lkeler ve k÷lt÷rlerarası bir karşılaştırmaya imkân verecek şekilde faydalı ve önemli sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Aggarwal, U. ve Bhargava, S. (2009). “Reviewing the Relationship between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact on Employee Attitude and Behaviours a Conceptual Model” [İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Psikolojik Kontrat Arasındaki İlişkiyi İnceleme]. *Journal of European Industrial Training*, 33 (1), 4-31.
- Aguayo, R. (1994). *Dr. Deming-Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam*. (Çev. Y. Kaan Tunçbilek). İstanbul: Form Yayınları. (1991).
- Ajzen, I. (1991). “The Theory Of Planned Behaviour” [Planlanmış Davranış Teorisi]. *Organizational Behaviour and Human Processess*, 50, 179-277.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Aktan, C. (2003). *Organizasyonel Değişimde Liderlik ve Yönetim Danışmanlığı*. Erişim tarihi: 10.11.2012, <http://www.canaktan.com>
- Aktuna, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alder, H. (2002). *Bir Lider Gibi Düşünün*. (Çev. Halime Misge Kurşun). İstanbul: Kariyer Yayınları. (1995).
- Alesina, A. ve La Ferrara, E. (2000). “The Determinants of Trust”, *NBER (National Bureau Of Economic Research) Working Paper Series*, 1-34.
- Alkan, O. (2006). *Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Altınöz, M. ve Çöp, S. (Mayıs, 2012). “Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” [Bildiri]. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İzmir.
- Amar, A. D. (2001) “Leading for Innovation Through Symbiosis” [Simbiyosis Yoluyla Yenilikçiliğe Liderlik Etme]. *European Journal of Innovation Management*, 4 (3), 126-132.

- American Journal of Psychotherapy. (1993). *Silence: The Resounding Experience*, 47, 167-170.
- Anderson, J. A. (2005). "Trust in Managers: A Study of Why Swedish Subordinates Trust Their Managers". *Business Ethics: A European Review*, 14 (4), 392-404.
- Anderson, P. (2000). "This Place Hurts My Spirit!" [Bu Yer, Ruhumu İncitti]. *Journal for Quality and Participation*, 23(4), 16-17.
- Appelbaum, S. H. (1994). "Mentoring Revisited: An Organizational Behavior Constuct" [Yenilenen Mentorluk: Örgütsel Bir Davranış Kalıbı]. *The International Journal of Career Management*, 6, 3-10.
- Ardichvili, A. (2001). "Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries" [Liderlik Stilleri ve Post Komünist Ülkelerdeki İmalat Şirketlerinin Yöneticileri ve Çalışanlarının İşe İlişkin Değerleri]. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12 (4), 363-383.
- Arı, G. S. ve Tunçay, A. (2010). "Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 24 (4), 113-135.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Yayınevi.
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. ve Christianson, M. K. (2009). "Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations". Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* (ss. 175-202). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Asunakutlu, T. (2011). "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, S. (2000). *Liderliğin İfade Biçimini Bulmak, Liderden Lidere*. İstanbul: BZD Yayınları.
- Atkinson, C. ve Cuthbert, P. (2006). "Does One Size Fit All? A Study of the Psychological Contract in the UK Working Population" [Bir Beden Tümüne Uyar Mı?

Birleşik Krallıkta Çalışan Nüfustaki Psikolojik Sözleşmeye İlişkin Bir Çalışma]. *International Journal of Manpower*, 27 (7), 647-665.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire" [Çok Faktörlü Liderlik Anketini Kullanarak Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Bileşenlerinin Yeniden İncelenmesi]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). "Unlocking The Mask: A Look at The Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors" [Maskenin Kilidini Açma: Otantik Liderlik Takipçilerinin Tutumları ve Davranışları]. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.

Avolio, B. J., Waldman, D. A. ve Yammarino, J. (1991). "Leading in the 1990s: The Four I's Transformational Leadership" [1990'larda Liderlik Etme: Dört Dönüştürücü Liderliğim]. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.

Avolio, B.J., Waldman, D.A., ve Einstein, W. O. (1988). "Transformational Leadership in a Management Game Simulation" [Bir Yönetim Oyunu Simulasyondaki Dönüştürücü Liderlik]. *Group&Organization Studies*, 13(1), 59-80.

Ayan, A. Ş. (2004). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bachmann, R. (2003). "Trust And Power as Means of Co-Ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework". Bart Nooteboom ve Frederick Six (Ed.). *Trust Process in Organizations: Emprical Studies of Determinants and the Process of Trust Development* (ss. 71-86). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Badaracco JR., J. R. ve Ellsworth, R. S. (1989). *Leadership and The Quest for Integrity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2000). "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)" [Örgütsel Sessizlik (Temel Kavramlar ve Geliştiren Faktörler)]. *In The Name of God*, 1 (1), 47-58.
- Baird, A. ve St-Amand, R. (1995). "Trust within the Organization". *Monograph*. Erişim Tarihi: 18.02.2013, http://www.pscfcg.ca/publications/mongraph/mono1_e.htm
- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balster, L. (1992). *Transformational Leadership*. Oregon: ERIC Digest.
- Barbuto, J. E. (2005). "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents" [Motivasyon ve Etkileşimci, Karizmatik ve Dönüştürücü Liderlik: Bir Öncelikler Testi]. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), 26-40.
- Baron, R. A. (1983). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bartlett, J. E.; (2007), "Advances in Coaching Practices: A Humanistic Approach to Coach and Client Roles" [Koçluk Uygulamalarındaki Gelişmeler: Koçluğa ve Danışan Rollerine Hümanistik Bir Yaklaşım]. *Journal of Business Research*, 60 (1), 91-93.
- Bartlett, C. A. ve Ghoshal, S. (1997). "The Myth of the Generic Managers: New Personal Competencies for New Management Roles" [Jenerik Yöneticiler Efsanesi: Yeni Yönetim Rollerine İçin Yeni Kişisel Yetkinlikler]. *California Management Review*, 40, 92-116.
- Bartol, K. M. ve Martin, D. C. (1998). *Management*. Boston: McGraw-Hill Inc.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (2004). "Leadership: Good, Better, Best". J. Thomas Wren, Douglas A. Hicks ve Terry L. Price (Ed.). *The International Library of Leadership: Modern Classics on Leadership* (26-40). Cheltenham: Ervard Edgar Publishing..

Bass, B. M. (1998). "The Ethics of Transformational Leadership". J. Ciulla (Ed.). *Ethics, the Heart of Leadership* (ss. 169-192). Westport, CT: Praeger.

Bass, B. M. (1997). "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" [Etkileşimci-Dönüştürücü Liderlik Paradigmaları Örgütsel ve Ulusal Sınırları Aşar Mı?]. *American Psychologist*, 52, 130-139.

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership: A Response to Critiques". Martin M. Chemers ve Roya Ayman (Ed.). *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (ss. 49-88). San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership and Organizational Culture" [Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Kültür]. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. ve Bebb, M. (1987). "Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect" [Dönüştürücü Liderlik ve Düşen Domino Etkisi]. *Group and Organization Studies*, 12 (1), 73-87.

Bass, B. ve Steidmeier, P. (1999). "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior" [Etik, Karakter ve Otantik Dönüştürücü Liderlik Davranışı]. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217

- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). "Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond" [Dönüştürücü Liderliği Geliştirme: 1992 ve Ötesi]. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 29-62.
- Bateman, T. S. ve Zeithaml, C. P. (1990). *Management: Function And Strategy*. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Bayram, T. Y.(2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Beer, M. ve Eisenstat, R. A. (2000). "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning" [Strateji Uygulamasının ve Öğreniminin Sessiz Katilleri]. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Bell, G. G., Oppenheimer, R. J. ve Bastien. A. (2002). "Trust Deterioration in an International Buyer-Supplier Relationship" [Uluslararası Alıcı-Tedarikçi İlişkisindeki Güven Bozulması]. *Journal of Business Ethics*, 36, 65-78.
- Benefiel, M. (2005). "The Second Half of the Journey: Spiritual Leadership for Organizational Transformation" [Seyahatin İkinci Yarısı: Örgütsel Dönüşüm İçin Ruhsal Liderlik]. *The Leadership Quarterly*, 16, 723-747.
- Benjamin, L. ve Flynn, F. J. (2006). "Leadership Style and Regulatory Mode: Value from Fit" [Liderlik Stili ve Düzenleyici Modu: Uygun Değer]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100 (2), 216-230.
- Bennis, W. G. (2003). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming A Leader*. New York: Basic Books.
- Bennis, W. G. (1999). *Bir Lider Olabilmek*. (Çev. Umut Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (1997).

- Bennis, W. G. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Bentler, P. M. (1990). "Comparative Fit Indexes in Structural Models" [Yapısal Modellerde Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri]. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures" [Anlamlılık Testleri ve Kovaryans Yapılarının Analizinde Uyum İyiliği]. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Beugre, C. D. ve Acar, W. (1998). "Three Known Models Of Transformational Leadership and One Unknown" [Bildiri]. *Proceedings of the Midwest Academy of Management in Toledo. OH*
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Binikos, E. (2008). "Sounds of Silence: Organisational Trust and Decisions to Blow the Whistle" [Sessizliğin Sesleri: İspiyonlamak İçin Örgütsel Güven ve Kararlar]. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34 (3), 48-59.
- Blanchard, K. ve Stoner, J. (2004). "The Vision Thing: Without It You' ll Never Be A World- Class Organization" [Vizyon: O Olmadan Asla Dünya Standartlarında Bir Örgüt Olamazsın]. *Leader to Leader*, 31, 21-28.
- Blank, W. (1999). "Quantum Liderliği", *Executive Excellence Dergisi*, 27 (3).
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M. ve Rosenthal, M. M. (2006). "A Sensemaking Lens on Reliability" [Güvenilirlik Üzerinde Duyarlı Bir Mercek]. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 897-917.
- Boal, K. B. ve Schultz, P. L. (2007). "Storytelling Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems" [Hikaye Anlatma Zamanı ve Evrim: Karmaşık Uyarlanabilir Sistemlerde Stratejik Liderliğin Rolü]. *The Leadership Quarterly*. 18 (4), 411-428.

- Boas, S. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories" [Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Teorilerindeki Kavramsal Zayıflıkların Bir Değerlendirmesi]. *Leadership Quarterly*, 10, 285-306.
- Boehnke, K., Bontis, N., DiStefano, J. J. ve DiStefano, A. C. (2003). "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities" [Dönüştürücü Liderlik: Dünya Genelindeki Farklılıklar ve Benzerliklerin Bir İncelemesi]. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1), 5-15.
- Bolat, T., Seymen, O. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). "A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks". *University of Exeter, Centre for Leadership Studies*, 1-44, Erişim Tarihi: 14.10.2012, http://www.leadership-studies.com/documents/mgmt_standards.pdf.
- Bollen, K. A. (1989). "A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models" [Genel Yapısal Eşitlik Modelleri İçin Yeni Bir Uyum İndeksi]. *Sociological Methods and Research*, 17, 303-316.
- Boroff, K.E. ve Lewin, D. (1997). "Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis" [Bağlılık, Ses ve Bir Sendika Firmasından Ayrılma Niyeti]. *Industrial and Labor Relations Review*, 51 (1), 50-63.
- Botero, I. C., Van Dyne, L. (2009). "Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia" [İşgören Ses Davranışı: Birleşik Devletler ve Kolombiya'daki Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin İnteraktif Etkileri]. *Management Communication Quarterly*, 23 (1), 84-104.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice" [Sessizlik Sarmalı: Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Çeşitliliğin Dinamik Etkileri]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Bowman, R. F. (2004). "Teachers As Leaders. The Clearing House" [Liderler Olarak Öğretmenler. Takas Odası]. *A Journal of Educational Strategies*, 77(5), 187-189.
- Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14 (54), 211-233.

- Breen, V., Fetzter, R., Howard, L. ve Preziosi, R. (2005). "Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations" [Örgütlerdeki Birlikte Problem Çözme, Algılanan İletişim Açıklığını Arttırır]. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17 (4), 215-229.
- Brehm, J. ve Gates, S. (Nisan, 2002). "Rules, Trust and the Allocation of Time" [Bildiri]. The Annual Meeting of the Midwest Political Science Association: Chicago.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. (Doktora Tezi). Ohio: The Ohio State University.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. ve Greenberg, J. (2009). "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* (ss. 3-37). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Broadbridge, A. (1999). "Mentoring in Retailing" [Perakendecilikte Mentorluk], *Personnel Review*, 28, 336-355.
- Brockner, J. Ve Siegel, P. (1997). "Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust". Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 390-413). London: Sage Publications.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. ve Martin, C. (1997). "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability" [Güven Meselesi Olduğu Zaman: Çıktı Uygunluğunun Düzenleyici Etkisi]. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 558-583.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. ve Dineen, B. R. (2009). "A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes" [Yöneticiler ve Astları Arasındaki Güvene Yakından Bir Bakış: Hem Güvenme, Hem de Güvenilmenin Ast Çıktısı Üzerindeki Etkilerini Anlama]. *Journal of Management*, 35 (2), 327-347.

- Brown, A. D. ve Coupland, C. (2005). "Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance" [Sessizliğin Sesi: Mezun Stajyerler, hegemonya ve Direnç]. *Organizations Studies*, 26 (7): 1049-1069.
- Brown, W., Birnstihl, E. A., ve Wheeler, D. W. (1996). "Leading Without Authority: An Examination of the Impact of Transformational Leadership Cooperative Extension Work Groups and Teams". *Journal of Extension*, 34 (5). Erişim Tarihi: 21.10.2012, <http://www.joe.org/joe/1996october/a3.php>.
- Bryan, S. (2002). *Cognitive Complexity, Transformational Leadership, and Organizational Outcomes*. (Doktora Tezi). Louisiana: Faculty of The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Bryant, M. ve Cox, J. W. (2004). "Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change" [Örgütsel Değişimin Değişken Hikayeleri Olarak Dönüşüm Öyküleri]. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 578-592.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. ve Salas, E. (2007). "Trust in Leadership: A Multi-Level Review and Integration" [Liderlikte Güven: Çok Düzeyli Bir İnceleme ve Bütünleştirme]. *The Leadership Quarterly*, 18 (6), 606-632.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Butler, J. K. (1991). "Toward Understanding and Measuring Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory" [Güveni Anlamaya ve Ölçmeye Doğru]. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S. ve Flick, R. J. (1999). "Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust, and Satisfaction in Self-Managed Work Teams" [Dönüştürücü Liderlik Davranışları, Yukarıya Doğru Güven ve Kendi Kendini Yöneten Çalışma Takımlarındaki Tatmin]. *Organizational Development Journal*, 17, 12-28.
- Bühner, R. (1996). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. Munchen: R.Oldenburg Verlag.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumu. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2002). “Faktör analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.

Bycio, P., Hackett, R. D. ve Allen, J. S. (1995). “Further Assessments of Bass’ Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership” [Bass’ın Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Kavramlarının Daha İleri Değerlendirmeleri]. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

Callaway, P. L. (2006). *Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*. (Doktora Tezi). Minneapolis: Capella University.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara : Siyasal Kitabevi.

Can, H., Öznur, A. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

Cardona, P. (2000). “Trancendental Leadership” [Etkileşimci Liderlik]. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (4), 201-207.

Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., & Yang, S. (2006). “Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China” [Güven ve Liderlik ile Takipçi Performansı Arasındaki İlişki]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (3), 68-84.

Cecil, J. H. (2004). *Principles of Servant Leadership can Address Today's Workplace Challenges*. Washington: Night Ridder Tribune News Service.

Certo, S. (1992). *Modern Management: Quality, Ethics and The Global Environment*. Boston: Allyn Bacon.

Clapham, S. E. ve Cooper, R. W. (2005). “Factors of Employees’ Effective Voice in Corporate Governance” [Kurumsal Yönetişimde İşgörenlerin Etkili Ses Faktörleri]. *Journal of Management and Governance*, 9, 287-313.

Clemmer, J. (2008). *Moose on the Table: A Novel Approach to Communications at Work*. Toronto: Bastian Books.

- Coad, A. F. ve Berry, A. J. (1998). "Transformational Leadership and Learning Orientation" [Dönüştürücü Liderlik ve Öğrenen Oryantasyon]. *Leadership&Organization Development Journal*, 19 (3), 164-172.
- Collins, J. (2004). İyi'den Mükemmel Şirkete - Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları. (Çev. Levent Cinemre). İstanbul: Boyner Yayınları. (2001)
- Colquitt, J. A. ve Greenberg, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. CA: Sage.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. ve Robert, E. (1997). *Management and Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment And Personal Need, Non-Fulfillment" [Yeni Çalışma Tutumu Güven Ölçümleri]. *Journal Of Occupational Psychology*, 53 (1), 39-52.
- Costa, A. C. (2003). "Understanding the Nature and Antecedents of Trust within Work Teams". Bart Nooteboom ve Frederick Six (Ed.). *Trust Process in Organizations: Emprical Studies of Determinants and The Process of Trust Developmen* (ss. 105-124). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S. ve Berman, J. J. (1998). "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations" [Örgütlerdeki Güvenin Çok Boyutlu Bir Çalışması]. *Journal of Management Issues*, 10 (3), 303-317.
- Covey, S. R., Merrill, A. R. ve Merrill, R. R. (2000). Önemli İşlere Öncelik Verin. (Çev: Osman Deniztekin-Filiz Nayır Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları. (1995).
- Creed, D. W. E. (2003). "Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence" [Ses Çıkarma Dersleri: Ahenkli Hale Getirilen Radikalizm, Ses Kullanımı ve Sessizlik]. *Journal of Management Studies*. 40 (6), 1503-1536.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Cufaude, J. (1999). "Creating Organizational Trust" [Örgütsel Güven Yaratma]. *Association Management*, 51, 26-36.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. ve Victor, B. (2003). "The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis" [Etik İklimlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri]. *Journal of Business Ethics*, 46 (2), 127-141.
- Culpaper, J. (1996). "Towards an Anatomy of Impoliteness" [Nezaketsizliğin Anatomisine Karşı]. *Journal of Pragmatics*, 25, 349-367
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI)". Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research* (ss. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İsten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çelebi, C. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik". *Eğitim Yönetimi*, 4 (16), 449-464.
- Çeri-Booms, S. M. (2009). *An Empirical Study on Transactional, Transformational and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification*. (Doktora Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çınar, F. (1999). “Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme (Empowerment)”. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1).
- Çimen, M. (2007). *İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. Ohio: Thomson South Western.
- Daft, R. (1997). *Management*. New York: The Dryden Pres.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. New York: The Dryden Press.
- Daft, R. L. ve Steers, R. M. (1986). *Organizations A Micro/Macro Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Davis, K. (1984). *Human Behavior at Work*. USA: McGraw-Hill Book Co.
- Deardorff, D. S. ve Williams, G. (2006). “Synergy Leadership in Quantum Organizations” [Kuantum Örgütlerde Sinerji Liderliği]. *Self*, 37 (40), 1-15.
- DeFrank, R. ve Ivancevich, J. (1998). “Stress on the Job: An Executive Update” [İş Üzerindeki Stress: İdari Bir Güncelleme]. *Academy of Management Executive*, 12 (2), 55-66.
- Deluga, R. J. (1994). “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour” [Yönetici Güvenini İnşa Etme, Lider-Üye Değişimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (4), 315-326.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 179-194.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen J.J. ve Koopman, P.L. (1997). “Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ” [Dönüştürücü Liderliğe Karşı

Etkileşimci Liderlik: Bir MLQ Analizi]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Depree, M. (1989). *Leadership is an Art*. New York: Dell.

Depret, E. ve Fiske, S. T. (1993). "Social Cognition and Power: Some Cognitive Consequences of Social Structure as a Source of Control Deprivation". Gifford Weary, Faith Gleicher ve Kerry L. Marsh (Ed.). *Control Motivation and Social Cognition* (ss. 176-202). New York: Springer.

Derek, T. ve Hall, L. (1991). *Personnel Management: A New Approach*. New York: Prentice Hall.

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). "Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?" [Liderlik Davranışı ve İşgören Sesi: Kapı Gerçekten Açık Mıdır?]. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869-884.

Detert, J. R. ve Edmondson, A. C. (2005). "No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations" [Çıkış Yok, Ses Yok: Örgütlerdeki Ses Çıkarma Fırsatlarındaki Riskin Bağlanması]. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.

Dexter, P. (2009). "The Similarities and Differences between Four Leadership Models and How They Might Address Contemporary Leadership Issues and Challenges" [Dört Liderlik Modeli Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar ve Bu Liderlik Modelleri, Güncel Liderlik Sorunlarına ve Mücadelelerine Nasıl Değinebilir]. *Swiss Management Center Working Paper*, 4, 1-12.

Dietz, G. (2004). "Partnership and the Development of Trust in British Workplaces" [Britanyadaki İşyerlerinde Güven Ortaklığı ve Gelişimi]. *Human Resource Management Journal*, 14 (1), 5-24.

Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice" [Liderlikte Güven: Araştırma ve Uygulama İçin Meta-Analitik Bulgular ve Öneriler]. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.

Dirks, T. K. ve Ferrin, D. L. (2001). "The Role of Trust in Organizational Setting" [Örgütsel Ortamda Güvenin Rolü]. *Organization Science*, 12, 450-467.

Dixon, R. (1993). *The Management Task*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Duygunun Etkileri*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.

Doğan, S. (1996). “Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Kyosei”, *Verimlilik Dergisi*, 3, 35-52.

Doney, P. M., Cannon, J. P. ve Mullen, M. R. (1998). “Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust” [Ulusal Kültürün Güvenin Gelişimi Üzerindeki Etkisini Anlama]. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601-620.

Drafke, M. ve Kossen, S. (1998). *The Human Side of Organizations*. Boston: Addison-Wesley.

Driscoll, J. W. (1978). “Trust and Participation If Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction” [Örgütsel Karar Vermenin Tatminin Tahmin Edicileri Olması Durumunda Güven ve Katılım]. *Academy of Management Journal*, 21 (1), 44-56.

Drucker, P. F. (1999). “The New Pluralism” [Yeni Çoğulculuk]. *Leader to Leader*, 14, 18-23.

Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev. Gülenay Gorbun ve İrfan Bahçivangil). İstanbul: Epsilon Yayıncılık. (1999).

Duman, B. (Temmuz, 2004), “Attribution Theory (Katkı=Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi” [Bildiri]. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Malatya.

Dutton, J. E. ve Ashford, S. E. (1999). “Selling Issues to Top Management” [Üst Yönetime Konu Benimsetme]. *Academic of Management Review*, 18 (3), 397-428.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neil, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). “Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers” [Rüzgarı Okuma: Orta Kademe Yöneticileri, Üst Kademe Yöneticilerine Sorun Söyleme Durumunu Nasıl Değerlendirir]. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment" [Dönüştürücü Liderliğin Takipçi Gelişimi ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Testi]. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.

Earley, P. C. (1986). "Trust, Perceived Importance of Praise and Criticism, and Work Performance: An Examination of Feedback in the United States and England" [Güven, Algılanan Övgünün Önemi ve Eleştiri ve İş Performansı: Birleşik Devletler ve İngiltere'deki Geri Bildirimlerin Bir İrdelemesi]. *Journal Of Management*, 12, 457-473.

Edger, T. (2009). *Behavioral Leadership - The Managerial Grid*. Germany: Grin Verlag.

Edmondson, A. C. ve Detert, J. R. (2005). "The Role of Speaking Up in Worklife Balancing". Ellen E. Kossek ve Susan J. Lamberts (Ed.). *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives* (ss. 401-427). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated.

Edwards, M. R. (1992). "Symbiotic Leadership: A Creative Partnership for Managing Organizational Effectiveness" [Simbiyotik Liderlik: Örgütsel Etkinliğin Yönetilmesi İçin Yaratıcı Bir Ortaklık]. *Business Horizons*, 35 (3), 28-33.

Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M. ve Gardner, J. (2009). "Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence. Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organisations* (ss. 83-111). İngiltere: Emerald Group Publishing.

Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). "Transformational Leadership in the Context of Organizational Change" [Örgütsel Değişim Bağlamında Dönüştürücü Liderlik]. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-89.

Elenkov, D. S. (2002). "Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies" [Rus Şirketlerindeki Örgütsel Performans Üzerinde Liderliğin Etkileri]. *Journal of Business Research*, 55 (6), 467-470.

Emerson, R. M. (1962). "Power-Dependence Relations" [Güç Bağımlılık İlişkileri]. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.

Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). "The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification" [Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkideki Bireysel Farklılıkların Moderatör Rolü]. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergeneli, A. ve Arı, G. S. (2005). "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (1), 121-148.

Ergeneli, A., Arı, G. S. ve Metin, S. (2007). "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers" [Psikolojik Güçlendirme ve Bunun Anlık Yöneticilerdeki Güven ile İlişkisi]. *Journal of Business Research*, 60 (1), 41-49.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 16 (2), 97-124.

Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the Hearth of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, CT: Praeger.

Fairholm, G. W. (1998). "Leadership as an Exercise in Virtual Reality" [Sanal Gerçeklikte Bir Uygulama Olarak Liderlik]. *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (4), 187-193.

Fard, H. D., Ghatari, A. R. ve Hasiri, A. (2010). "Employees Morale in Public Sector: Is Organizational Trust an Important Factor?" [Kamu Sektöründe İşgören Morali: Örgütsel

Güven Önemli Bir Faktör Mü?]. *European Journal of Scientific Research*, 46 (3), 378-390.

Festinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Fisman, R. ve Khanna, T. (1999). "Is Trust a Historical Residue? Information Flows and Trust Levels" [Güven Tarihi Bir Kalıntı Mıdır? Bilgi Akışları ve Güven Düzeyleri]. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38 (1), 79-92.

Folger, R. ve Konovsky, M. A. (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Rise Decisions" [İşlemsel ve Dağıtımsal Adaletin Ücret Zammı Kararlarına Reaksiyonlar Üzerindeki Etkileri]. *Academy of Management journal*, 32 (1), 115-130.

Freeman, R. E. ve Steward, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics: Bridge Papers.

French, J. R. P. ve Raven, B. H. (1959). "The Bases of Social Power". Dorwin Cartwright (Ed.). *Studies in Social Power* (ss. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

Fry, L. W. (2005). Toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 619-722.

Fry, L. W. (2003). "Toward a Theory of Spiritual Leadership" [Ruhsal Liderlik Teorisine Doğru]. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.

Fukuyama, F. (1998). *Güven*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Fulk, J., Brief A. P. ve Barr S. H. (1985). "Trust in Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations" [Yöneticideki Güven ve Algılanan Adalet ve Performans Değerlendirmelerin Doğruluğu]. *Journal of Business Research*, 13, 301-313.

Gabarro, J. J. (1978). "The Development of Trust Influence and Expectations".. Anthony G. Athos ve John J. Gabarro (Ed.). *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships* (s. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Galford, R. ve Drapeau, A. (2003). "The Enemies of Trust" [Güvenin Düşmanları]. *Harvard Business Review*, 81 (2), 88-95.
- Gangestad, S. W., ve Snyder, M. (2000). "Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal" [Kendini Gözlemleme: Değerlendirme ve Yeniden Değerlendirme]. *Psychological Bulletin*, 126 (4), 530-555.
- Gardner, J. (1990). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). "Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development" [Gerçek Beni Görebilir Misin? Otantik Lider ve Takipçilerinin Gelişimine Dayalı Bir Kişil Modeli]. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Garvey, B., Alred, G. ve Smith, R. (1996). "First-Person Mentoring" [Birinci Kişi Mentorluğu]. *Career Development International*, 1, 10-14.
- Gastil, J. (1994). "A Definition and Illustration of Democratic Leadership" [Demokratik Liderliğin Tanımlanması ve Aydınlanması]. *Human Relation*, 47, 953-975.
- Geijsel, F., Sleegers, P. ve Van Den Berg, R. (1999). "Transformational Leadership and the Implementation of Large-Scale Innovation Programs" [Dönüştürücü Liderlik ve Geniş Ölçekli Yenilikçilik Programlarının Uygulaması]. *Journal of Educational Administration*, 37 (4), 309-328.
- George, J. M. (2000). "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence" [Duygular ve Liderlik: Duygusal Zekanın Rolü]. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gerber, S. B. ve Finn, K. V. (2005). *Using SPSS for Windows: Data Analysis And Graphics*. NewYork: Springer.
- Gibb, S. (1994), "Evaluating Mentoring" [Mentorluğu Değerlendirme]. *Education&Training*, 36, 32- 39.
- Gilbert, J. T. ve Tang, T. L. P. (1998). "An Examination of Organizational Trust Antecedents" [Örgütsel Güvenin Nedenlerinin Bir İrdelemesi]. *Public Personnel Management*, 27 (3), 321-338.
- Gini, A. (1995). "Too much to say about something" [Birşeyler Hakkında Daha Çok Konuşmak]. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 143-55.

- Glauser, M. J. (1984). "Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis" [Örgütteki Yukarıya Doğru Bilgi Akışı]. *Human Relations*, 37 (8), 613-643.
- Goffee R ve Jones G (2005). "Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership" [Otantisiteyi Yönetme: Büyük Liderlik Paradoksu]. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
- Golembiewski, R. T. ve McConkie, M. L. (1975). "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes". Cary L. Cooper (Ed.). *Theories of Group Processes* (ss. 131-185). New York: Wiley.
- Gordon, T. (1998). Etkili Liderlik Eğitimi. (Çev. Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (1980).
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: A theory of Embeddedness" [Ekonomik Eylem ve Sosyal Yapı: Gömülmüşlük Teorisi]. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership a Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gregory G. D. ve Joseph, C. P. (2000). "Changing Roles: Leadership in the 21st Century" [Rolleri Değişme: 21. Yüzyılda Liderlik]. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 8-13.
- Gronhaug, K. ve Falkenberg, J. S. (1994). "Success Attributions within and across Organizations" [Örgütlerin İçinde ve Dışındaki Başarı Nitelikleri]. *Journal of European Industrial Training*, 18(11), 22-29.

- Gronn, P. (1997). "Leading for Learning: Organizational Transformation and the Formation of Leaders" [Öğrenmek İçin Liderlik Etme: Örgütsel Dönüşüm ve Liderlerin Formasyonu]. *Journal of Management Development*, 16 (4), 274-283.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hackman, J. R. (1992). "Group influences on individuals in organizations". Marwin D. Dunnette ve Leaetta M. Hough (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 199-267). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hadden, R. (1999). "Rehberlik ve Koçluk", *Executive Excellence*, 30, 13-14.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. ve Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River.
- Handy, C.(1998). *Ruhun Arayışı. Kapitalizmin Ötesi: Modern Dünyada Amaç Arayışı*. (Çev. Nurettin Elhüseyni). İstanbul: Boyner Yayınları. (1997).
- Handy, C.B. (1981). *Understanding Organizational*. London: Penguin Books.
- Harlos, K. P. (2001). "When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects" [Örgütsel Ses Sistemleri Başarısızlıkla Sonuçlandırıldığı Zaman: Sağır Kulak Sendromu ve Geginlik Etkileri Üzerine Daha Fazla]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (3), 324-342.
- Harris, C. L. ve Ogbonna, E. (2000). "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies" [Liderlik Stili]. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Harvey, J. B. (1998). "The Abilene Paradox: The Management of Agreement" [Abilene Paradoksu: Anlaşma Yönetimi]. *Organizational Dynamics*, 3, 63-80.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Heifetz, R. A. ve Laurie, D. L. (1997). "The Work of Leadership" [Liderlik İş]. *Harvard Business Review*, 75, 124-134.

- Heimovics, R. D. (1984). "Trust Influence in an Ambiguous Group Setting" [Belirsiz Grup Ortamlarında Güven Etkisi]. *Small Group Behaviour*. 15 (4), 545-552.
- Hemphill, J. K. and Coons, A. E. (1957). "Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire" . Ralph M. Stogdill ve Alwin E Coons (Ed.) *Leadership Behaviour: Its Description and Measurement* (ss. 6-38). Columbus, OH: The Ohio State University.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety" [Örgütsel Sessizlik ve Hasta Güvenliği İçin Gizli Tehditler]. *HSR: HealthServices Research*, 41 (4), 1539-1554.
- Hermond, D. (2005). "Ethical Leadership is not Optional: How LPPs Can Help" [Etik Liderlik Tercihe Bağlı Değildir: LPP'ler Nasıl Yardım Edebilir]. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8 (1), 1-5.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1972). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Hicks, H. G. ve Gullet, C. R. (1981). *Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (1999). "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization" [Stabil Örgütteki Dönüştürücü Liderlik İçin Karizma Uyumu]. *Journal of Organizational Change Management*, 2, 105-119.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). İstanbul: Beta Yayınları. (1990)
- Hodgetts, R. ve Kuratko D. F., (1991). *Management*. New York: HBJ.
- Hoffmann, E. A. (2006). "Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies" [Çıkış ve Ses: Örgütsel Bağlılık ve Anlaşmazlık Çözüm Stratejileri]. *Social Forces*, 84 (4), 2313-2330.

Hopkins, S. M. ve Weathington, B. L. (2006). "The Relationships between Justice Perceptions, Trust and Employee Attitudes in a Downsized Organization" [Küçülen Bir Örgütte Adalet Algıları, Güven ve İşgören Davranışları Arasındaki İlişkiler]. *The Journal of Psychology*, 140 (5), 447-498.

Horner-Long, P. ve Schoenberg, R. (2002). "Does e-Business Require Different Leadership Characteristics? An Empirical Investigation" [e-İşletme Farklı Liderlik Karakteristiklerini Gerektirir Mi? Ampirik Bir İnceleme]. *European Management Journal*, 20 (6), 611-619.

Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics" [Güven: Örgüt Teori ve Felsefik Etik Arasında Bağlantı Kurma]. *Academy of Management Review*, 20, 379-403.

Hourani, L. L. ve Suzanne, L. H. (2000). "Total Quality Leadership in the U.S. Navy : Effective for Health Promotion Activitie" [Amerikan Deniz Kuvvetlerinde Toplam Kalite Liderliği: Sağlığın Geliştirilmesi Faaliyetinin Etkinliği]. *Prev Med.*, 30 (6), 478-484.

House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE" [Dünya Geneline Kültürleri ve Örtük Liderlik Teorilerini Anlama]. *Journal of World Business*, 37, 3-10.

House, R. J., ve Podsakoff, P. M. (1994). "Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research". J. Greenberg (Ed.). *Organizational Behavior: The State of The Science* (ss. 45-82). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Howard-Grenville, J. A. (2007). "Developing Issue-Selling Effectiveness Over Time: Issue Selling as Resourcing" [Konu Benimsetme Etkinliğini Zamanla Geliştirme: Kaynak Sağlama Olarak Konu Benimsetme]. *Organization Science*, 18 (4), 560-577.

Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance" [Dönüştürücü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Kontrol Odağı ve Yenilikçilik Desteği: Konsolide Edilmiş İşletme Bölüm

Performansının Anahtar Tahmin Edicileri]. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.

Howell, J. M. ve Hall-Merenda, K. E. (1999). "The Ties that Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance" [Bağlanan İpler: Lider-Üye Değişimi, Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik ve Uzaklığın Takipçi Performansı Tahmini Üzerindeki Etkisi]. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5), 680.

Hoy, W. K. ve Tschannen-Moran, M. (1999). "Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools" [Güvenin Beş Yüzü: Şehir İlkokullarında Ampirik Bir Belgeleme]. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.

Hu, L. ve Bentler, P. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives" [Kovaryans Yapısı Analizinde Uyum İndeksleri İçin Kestirme Kriter: Geleneksel Kriter, Yeni Alternatiflere Karşı]. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Huemer, L. (2004). "Balancing between Stability and Variety: Identity and Trust Trade-Offs in Networks" [Durağanlık ve Değişkenlik Arasındaki Dengeleme: Şebekelerde Kimlik ve Güven Dengeleri]. *Industrial Marketing Management*, 33, 251-259.

Huff, L. ve Kelley, L. (2005). "Is Collectivism a Liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation: A Seven-Nation Study" [Kollektivizm Bir Liyabilete Midir?]. *Journal of Business Research*, 58 (1), 96-102.

Huff, L. ve Kelley, L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study" [Bireysel ve Kolektivist Topluluklar Karşılaştırmasındaki Örgütsel Güvenin Düzeyleri]. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.

Hult, G. T. M., Ferrell, O. C. ve Schul, P. L. (1998). "The Effect of Global Leadership on Purchasing Process Outcomes" [Küresel Liderliğin Satın Alma Süreci Sonuçları Üzerinde Etkisi]. *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1029-1050.

Hunt, J. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Huse, E. F. (1982). *Management*. Minnesota: West Publishing Co.

- Hwang, P. ve Buegers, W. P. (1997). "Properties of Trust: An Analytical View" [Güvenin Özellikleri: Analitik Bir Bakış]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (1), 67-73.
- Iacobucci, D. (2010). "Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics" [Yapısal Eşitlik Modellemesi: Uyum İndeksleri, Örneklem Büyüklüğü ve İleri Düzey Konular]. *Journal of Consumer Psychology*, 20 (1), 90-98.
- Ivancevich, J. M. ve Matteson, M. T. (2002). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irvin.
- Jaehn A. H. (2000). "Requirements for Total Quality Leadership" [Toplam Kalite Liderliği İçin Gerekenler]. *Intercom*, 47 (10), 38-39.
- Johlke, M. C. ve Duhan, D. F. (2000). "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes" [Yönetici İletişim Uygulamaları ve Hizmet Çalışanlarının İş Çıktıları]. *Journal of Service Research*, 3 (2), 154-165.
- Johnson, D. ve Grayson, K. (2005). "Cognitive and Affective Trust in Service Relationships" [Hizmet İlişkilerinde Bilişsel ve Duygusal Güven]. *Journal of Business Research*, 58, 500-507.
- Joinson, C. (Ağustos, 1996). "Recreating the Indifferent Employee". *HRM Magazine*, 76-81.
- Jones, G. R. ve George J. M. (1998). "The Experience and Evolution of Trust: Implications For Cooperation and Teamwork" [Güvenin Tecrübesi ve Evrimi: Birliktelik ve Takım Çalışması Uygulamaları]. *Academy of Management Review*, 23 (3), 531-546.
- Joseph, E. E. ve Winston, B. E. (1996). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust" [Hizmetkar Liderlik, Lider Güveni ve Örgütsel Güven İlişkisi] *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), 6-22.
- Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (1989). *LISREL-7 User's Reference Guide*. Mooresville, IN: Scientific Software.

- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Validity" [Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik: Meta-Analitik Bir Geçerlilik Testi]. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Juran, J. M., (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. New York: Free Pres.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamer, M. (2001). "Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri". (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. N. (2009). *Girişimcilikte Fırsat Tanımlamayı Etkileyen Bireysel Faktörler: Beşeri ve Sosyal Sermaye Perspektifi*. (Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-466.
- Karlöf, B. (1999). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*. (Çev. Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin). İstanbul: İnkılâp Kitabevi. (1993).
- Kaya, Ç. (2010). "Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı". *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 2 (2), 69-88.
- Ke, W. ve Wei, K. K. (2007). "Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation" [Örgütsel Kültür ve ERP Uygulamasında Liderlik]. *Decision Support Systems*, 45 (2), 208-218.
- Keeley, M. ve Graham, J. W. (1991). "Exit, Voice and Ethics" [Çıkış, Ses ve Etik]. *Journal of Business Ethics*, 10 (5), 349-355.
- Kidder, D. L. ve Buchholtz, A. K. (2003). "Can Excess Bring Success? CEO Compensation and the Psychological Contract" [Aşırılık Başarı Getirebilir Mi? CEO Ödünü ve Psikolojik Sözleşme]. *Human Resource Management Review*, 12 (4), 599-617.

Kirby, P. C., Paradise, L. V., ve King, M. I. (1992). "Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership" [Eğitimde Olağanüstü Liderler: Dönüştürücü Liderliği Anlama]. *The Journal of Educational Research*, 85 (5), 303-311.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). "Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work" [Korkudan Sessiz Kalmak: İşteki Korkunun Doğası, Kaynakları ve Sonuçları]. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Koh, S. E. (2008). *Leadership and Management Skills of Preservice Teachers*. (Doktora Tezi). California: Graduate University.

Kolarska, L. ve Aldrich, H. (1980). "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline" [Çıkış, Ses ve Sessizlik: Tüketicilerin ve Yöneticilerin Örgütsel Gerilemeye Karşı Cevapları]. *Organization Studies*, 1 (1), 41-58.

Konovsky, M., ve Pugh, S. D. (1994). "Citizenship Behavior and Social Exchange" [Vatandaşlık Davranışı ve Sosyal Mübadele]. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

Koshal, J. N. O. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. (Doktora Tezi). Virginia: Regent University.

Kotter, J. P. (1990). "What Leaders Really Do" [Liderler Gerçekten Ne Yaparlar]. *Harvard Business Review*, 68 (3), 103-111.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 1-24.

Kuhnert, K. W. (1994). "Transforming leadership: Developing People through Delegation". Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio (Ed.). *Improving Organizational*

Effectiveness through Transformational Leadership (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kuhnert, R. ve Levis, P. (1987). "Transactional and Transformational Leadership: Constructive/Developmental Analysis" [Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik: Yapısal/Gelişimsel Analiz]. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.

Küskü, F. (2003). "Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme". *Amme İdaresi Dergisi*, 32, (1), 135-151.

Lacpa, H. Z. (2009). "The Blake Mouton Managerial Grid, Identifying Five Different Leadership Styles" [Blake Mouton Yönetim Şebekesi, Beş Farklı Liderlik Stili Belirleme]. *The Certified Accountant*, 39, 82-85.

Lämsä, A., M. ve Pucetait, R. (2006). "Development of Organizational Trust Among Employees from a Contextual Perspective" [Bağlamsal Bir Perspektiften İşgörenler Arasında Örgütsel Güvenin Gelişimi]. *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), 130-140.

Lane, C. (1998). "Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust". Christel Lane ve Reinhard Bachman (Ed.). *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications* (ss. 1-30). Oxford: Oxford University Press.

Lazaric, N. (2003). "Trust Building Inside the Epistemic Community: An Investigation with an Empirical Case Study". Bart Nooteboom ve Frederick Six (Ed.). *Trust Process in Organizations: Empirical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development* (147-167). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lazaric, N. ve Lorenz, E. (1998). *The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lee, S. (2004). "Understanding Employee Trust, Commitment and Innovative Behavior in the Public Sector: An Empirical Study" [Kamu Sektöründe İşgören Güvenini, Bağlılığını ve Yenilikçi Davranışını Anlama]. *Korea Association For Public Administration*, 1-32.

Lepine, J. A. ve Van Dyne, L. (2001). "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability" [Bağlamsal Performansın Çelişen

Formları Olarak Ses ve Birlikte Davranış: Beş Büyük Kişilik Özelliği ve Bilişsel Yetenek ile Farklı İlişkilerin Kanıtı]. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 326-336.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). "Trust and Distrust: New Relationships and Realities" [Güven ve Güvensizlik]. *Academy of management Review*, 23 (3), 438-458.

Lewicki, R., J. ve Bunker, B. B. (1996). "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships". Roderik M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 114-139). Thousand Oaks, CA: Sage.

Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). "Trust as a Social Reality" [Sosyal Gerçeklik Olarak Güven]. *Social Forces*, 63 (4), 967-985.

Li, J., Fu, P. P., Chow, I., ve Peng, T. K. (2004). *Reconsider Cross-Cultural Differences in Leadership Behaviours, A perspective of Institutional Symbiosis*. Hong Kong Baptist University: School of Business, Business Research Centre.

Lines, R., Selart, M., Espedal, B. ve Johansen, S. T. (2005). "The Production of Trust During Organizational Change" [Örgütsel Değişim Boyunca Güven Üretimi]. *Journal of Change Management*, 5, 221-245.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature" [Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Etkin İlişkileri: MLQ Literatürünün Meta-Analitik Bir İncelemesi]. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.

Luchak, A. A. (2003). "What Kind of Voice do Loyal Employees Use?" [Bağlı İşgörenler, Ne Çeşit Ses Çıkartırlar]. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (1), 115-1134.

Luthans, B. C. ve Sommer, S. M. (1999). "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes: Differing Reactions of Managers and Staff in a Healthcare Organization" [Kademe Azaltmanın İşyeri Tutumları Üzerindeki Etkisi: Bir Sağlık Örgütündeki Yöneticiler ve Çalışanların Farklı Reaksiyonları]. *Group&Organization Management*, 24, 46-70.

Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New Jersey: McGraw- Hill Inc.,
- Luthans, F. (1977). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- MacGregor, L. (2000). "Mentoring: The Australian Experience" [Mentorluk: Avustralyalı Deneyimi]. *Career Development International*, 5, 224-24.
- Madlock, P. E. (2008). "The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction" [Liderlik Stili, İletişimci Yetkinliği ve İşgören Tatmini Arasındaki Bağlantı]. *Journal of Business Communication*, 45 (1), 61-78.
- Mansourian, Y. ve Ford, N. (2007). "Web Searchers' Attributions of Success and Failure: An Empirical Study" [Web Araştırmacılarının Başarı ve Başarısızlık Nitelikleri: Ampirik Bir Çalışma]. *Journal of Documentation*, 63 (5), 659-679.
- Marotto, M., Victor, B., ve Roos, D. J. (Ekim, 2001). "Leadership as Collective Virtuosity" [Bildiri]. EGOS Conference: UK.
- Marshal, E. W.(2000). "Güven İçeri Korku Dışarı". *Executive Excellence Dergisi*, 6.
- Martens, R. (1998). *Başarılı Antrenörlük*. (Çev. Tuncer Büyükonat). İstanbul: Beyaz Yayınları. (1997).
- Masood, A., Dani, S., Burns, N. D. ve Backhouse, C.J. (2006). "Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective" [Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Kültür: Durumsal Güçlülük Perspektifi]. *Engineering Manufacture*, 220, 941-949.
- Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005). "Trust in Managent and Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?" [Yönetimde Güven ve Performans: İşörenler Patronu Seyrederken, Kim Dükkanı Aklına Getirir?]. *Academy of Management Journal*, 23 (3), 874-888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization" [Örgüt İçerisinde Kişilerarasında Birliktelik

Temelleri Olarak Duygusal ve Bilişsel Güven]. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 24-59

McGowan, R. (July, 2003). "Organizational Discourses: Sounds of Silence" [Bildiri], 3rd International Critical Management Studies Conference: Lancaster University.

McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*, New York: McGraw-Hill.

McKnight, D. H. ve Chervany, N. L. (1996). "The Meanings of Trust" [Güvenin Anlamları], *MISRC Working Paper*, 1-86.

McKnight, D. H., Cummings, L. L. ve Chervany, N. L. (1998). "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships" [Yeni Örgütsel İlişkilerdeki Başlangıç Güven Formasyonu]. *Academy of Management Review*, 23 (3), 473-490.

McMahon, M. ve Patton, W. (2000). "Career Counsellors, Support and Lifelong Learning: A Case for Clinical Supervision" [Kariye Danışmanları, Destek ve Hayat Boyu Öğrenme: Klinik Denetimi İçin Bir Uygulama]. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 22, 157-169.

Medker, G. J., Williams, L. J. ve Holahan, P. J. (1994). A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behavior and Human Resources Management Research" [Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Nedensel Modelleri Değerlendirmek İçin Mevcut Uygulamaların Bir İncelemesi]. *Journal of Management*, 20 (2), 439-464.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık

Meyerson, D., Weick, K. E ve Kramer, R. M. (1996). "Swift trust and temporary groups". Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research* (ss. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.

Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations" [Sessizliğin Gölgeleeri: Yeni Gelişen Konular ve Örgütlerdeki Sessizlik Üzerine Gelecek Araştırmaların Yönleri]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why" [İşgören Sessizliğini Açıklayıcı Bir Çalışma]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Miner, A. G. ve Hulin, C. L. (2000). "Affect, Attitude, Behavior Links in Affective Events Theory" [Duygusal Olaylar Teorisindeki Duygu, Tutum, Davranış Bağlantıları]. *Second International Conference On Emotions in Organizational Life*, 10, 1-13.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Response to Crisis, The Centrality of Trust, A Survey of West Michigan Managers" [Kriz Cevap Olarak Örgütsel Güven, Güvenin Merkezi, Batı Michigan Yöneticileri Alan Araştırması]. *Public Personnel Management*, 19 (4), 442-463.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust". Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (ss. 114-139). London: Sage Publications.
- Mishra, A. K. ve Spreitzer, G. M. (1998). "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign" [Hayatta Kalanların Kademe Azaltmaya Nasıl Karşılık Verdiklerini Açıklama: Güvenin, Adaletin ve Yeniden İş Tasarımının Roller]. *Academy of Management Review*, 23 (3), 567-588.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers" [İşçi/İşveren İlişkilerinde Güven: Batı Michigan Yöneticileri Alan Araştırması]. *Public Personnel Management*, 19 (4), 443-486.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (2004). *Organisational Behaviour-Managing People and Organisations*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Moreno-Riano, G. (2002). "Experimental Implications for the Spiral of Silence" [Sessizlik Sarmalı İçin Deneyisel Uygulamalar], *The Social Science Journal*, 39, 65-81.
- Morrison E. W. ve Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World" [Örgütsel Sessizlik: Çoğulcu Bir Dünyada Değişime ve Gelişime Karşı Bir Bariyer]. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.

- Morrison, E. W. ve Rothman, N. B. (2009). "Silence and the Dynamics of Power". Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations* (ss. 111-135). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Moy, P., Domke, D. ve Stamm, K. (2001). "The Spiral of Silence and Public Opinion on Affirmative Action" [Sessizlik Sarmalı ve Olumlu Eylem Üzerindeki Genel Görüş]. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78 (1), 7-25.
- Mullins, L. J. (1989). *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nader, L. (2001). "Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy" [Sessizlik Politikası ve Profesyonel Otonomiye Kırma]. *Anthropological Quarterly*, 75 (1), 161-168.
- Nadler, A and. Lawler III, E. E. (1977). "Motivation: A Diagnostic Approach". S. Richard Hackman, Edward E. Lawler III ve Lyman W. Porter (Ed.). *Perspectives on Behavior in Organizations* (ss. 26-38). New York: McGraw Hill Inc.
- Nahavandi, A. (2005). *The Art and Science of Leadership*. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Nakane, I. (2006). "Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars" [Üniversite Seminerlerinde Kişilerarası İletişimdeki Sessizlik ve Nezaket]. *Journal of Pragmatics*, 38 (11), 1811-1835.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2005). *Understanding Organizational Behavior*. Ohio: Thompson South Western Publication.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1994). *Organizational Behavior*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Nemeth, C. J. ve Nemeth-Brown, B. (2003). "Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity". Paul Paulus (Ed.). *Group Creativity: Innovation through Collaboration* (ss. 63-84). New York: Oxford University Press, Incorporated.

- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1997). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw Hill.
- Nooteboom, B. (2003). "The Trust Process". Bart Nooteboom ve Frederick Six (Ed.). *Trust Process in Organizations: Emprical Studies Of Determinants And The Process Of Trust Development* (ss. 16-35). Cehltenham: Edward Elgar Publishing.
- Northcraft, G. B ve Neale, M. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Florida: Dryden Press.
- NR, A. (1995). "Managing the Crisis You Tried to Prevent" [Engel Olmaya Çabaladığın Krizi Yönetme]. *Harvard Business Review*, 73 (6), 147-158.
- Nyhan, R. C. (2000). "Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations" [Paradigmayı Değiştirme: Güven ve Güvenin Kamu Sektörü Örgütlerindeki Rolü]. *The American Review of Public Administration*, 30, 87-109.
- Nyhan, R. C. ve Marlowe, H. A. (1997). "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory" [Örgütsel Güven Envanterinin Geliştirilmesi ve Psikometrik Özellikleri]. *Evaluation Review*, 21 (5), 614-635.
- Odom, L., ve Green, M. T. (2003). "Law and the Ethics of Transformational Leadership" [Dönüştürücü Liderliğin Kanunu ve Etiği]. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (2), 62-69.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Organizations" [Örgütlerdeki Güvene İlişkin Çok Boyutlu Bir Çalışma]. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317.
- Ören, A. (2006). *Günümüz Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özçelik, S. K. (2005). *Yönetici Hemşirelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzı Ve Hemşirelerin Yöneticilerine Olan Güvenleri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). “Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (2), 177-198.
- Öztürk, N. K. ve Coşkun, B. (2000). “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”. *Türk İdare Dergisi*, 72 (426), 145-161.
- Padavic, I. ve Earnest, W., R. (1994). “Paternalism as a Component of Managerial Strategy” [Yönetimsel Stratejisinin Bir Unsuru Olarak Paternalizm]. *Social Science Journal*, 31 (4), 389-405.
- Page, D. ve Wong, T. P. (2000). “A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership”. Senyo B-S. K. Adjibolosoo (Ed.). *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development* (ss. 69-109). New York: University Press of America.
- Paglis, L. L. ve Green, S. G. (2002). “Leadership Self-Efficacy and Managers Motivation for Leading Change” [Kendi Kendine Liderlik ve Yöneticinin Değişime Önderlik Etmek İçin Motivasyonu]. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2), 215-235.
- Palmer, D. E. (2009). “Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis” [İşletme Liderliği: Etik Analizin Üç Aşaması]. *Journal of Business Ethics*, 88, 525- 536.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research” [Paternalistik Liderlik: Gelecek İçin Bir İnceleme ve Ajanda]. *Journal of Management*, 34 (3), 566-593.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., ve Jayaraman, V. (2010). “Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory” [Paternalistik Liderliğin Kültürlerarası Genelleştirilebilirlik: Lider-Üye Değişim Teorisinin Bir Açılımı]. *Group&Organization Management*, 35 (4), 391-420.
- Pennington, R. G. (1998). “Güvenin Önemi”. *Executive Excellence*, 19, 23.

- Pentilla, C. (Kasım, 2003), “Get Talking”. *Entrepreneur*, 31 (11), 25.
- Perlow, L. A. ve Williams, S. (2003). “Is Silence Killing Your Company?” [Sessizlik, Şirketinizi Öldürüyor Mu?]. *Harward Business Review*, 31 (4), 18-23.
- Perry, R. W. ve Mankin, L. D. (2007). “Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Worric Satisfaction” [Örgütsel Güven, Üst Yöneticideki Güven ve Worric Tatmini]. *Public Personnel Management*, 36 (2), 165-179.
- Pickett, M. C. (2005). “Understanding Ethical Leadership” [Etik Liderliği Anlama]. *ASBBS E-Journal*, 1 (1), 44-54.
- Piderit, S. K. ve Ashford, S. J. (2003). “Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues” [Sessizliği Kırma: Kadın Yöneticilerin Cinsiyet Eşitliği Konularına İlgili Seslerini Çıkarmada Kullandığı Taktiksel Seçenekler]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1477-1502.
- Pielstick, C. D. (1998). “The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis” [Dönüştüren Lider: Meta Etnografik Bir Analiz]. *Community College Review*, 26 (3), 15-34.
- Pierce, E., Smolinsky, C. A. ve Rosen, B. (1998). “Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears” [Neden Cinsel Taciz Şikayetleri Duymamazlıktan Gelinir]. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. ve Williams, E. S. (1999). “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study” [Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik İçin Aracılar Olarak Adalet Algıları ve Güven]. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice” [İşgören Sessizliği: Algılanan Adaletsizliğe Cevap Olarak Pasiflik ve Rız Olma]. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegema Akademi Yayıncılık.

Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven*. Ankara: Pegema Akademi Yayıncılık.

Popper, M. ve Zakkai, E. (1994). “Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance” [Etkileşimci, Karizmatik ve Dönüştürücü Liderlik: Onların Üstünlüğü İçin İletken Durumlar]. *Leadership&Organization Development Journal*, 15 (6) 3-7.

Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. (Doktora Tezi). Louisiana: Louisiana State University.

Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). “Breaking the Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace” [Sessizliği Kırma: İşyerindeki Ses Çıkarmayı Tahmin Etmede Kendini Gözlemlemenin Moderator Etkisi]. *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.

Pussa, A. ve Tolvanen, U. (2006). “Organizational Identity and Trust” [Örgütsel Kimlik ve Güven]. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11, 29-33.

Rademakers, M. L. (2000). “Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems” [Güven Ajanları: Zirai Gıda Tedarik Sistemlerindeki İş Dernekleri]. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3 (2), 139-153.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: John Wiley and Sons, Inc.

Raub, S., (2008). “Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry” [Bürokrasi, Bireysel Girişimi Öldürür Mü? Hastanecilik Sektöründeki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Yapının Etkisi]. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 179-186.

Reave, L. (2005). “Spiritual Values and Practises Related to Leadership Effectiveness” [Liderlik Etkinliğine İlişkin Ruhsal Değerler ve Uygulamalar]. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.

Renzl, B. (2008). “Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation” [Yönetimde ve Bilgi Paylaşmada

Güven: Korku ve Bilgi Dokümantasyonunun Aracılık Etkileri]. *Omega*, 36 (2), 206-220.

Rhinesmith, S. (2000). *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi: Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik*. (Çev. Güliden Şen), İstanbul: Sabah Yayınları. (1996).

Robbins, S. P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Printice-Hall International Inc.

Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Robins, S. ve De Cenzo, D. (2001). *Fundamentals Of Management*. New Jersey: Prentice- Hall Inc.

Robinson, S. L. (1996). "Trust and Breach of the Psychological Contract" [Güven ve Psikolojik Sözleşmenin Çiğnenmesi]. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Robinson, S. L. ve Rousseau, D. M. (1994). "Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm" [Psikolojik Sözleşmeyi İhlat Etme: Aşırıya Gitmek Değil, Ama Kural]. *Journal Of Organizational Behavior* 15:245-259

Robinson, S. L., ve Greenberg, J. (1998). "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance". Cary L. Cooper ve Denise M. Rousseau (Ed.). *Trends in Organizational Behavior* (ss. 1-30). New York: Wiley.

Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect" [Arzu Edilmeyen Bilgiyi Aktarma Günölsüzlüğü: MUM Etkisi]. *Sociometry*, 33 (3), 253-263.

Rotter, J. B. (1967). "A New Scale for Mesurement of Interpersonel Trust" [Kişilerarası Güvenin Ölçümü İçin Yeni Bir Ölçek]. *Journal of Personality*, 35 (4), 651-665.

Rotter, J. B. (1980). "Interpersonal Trust, Trust-Worthiness and Gullibility" [Kişilerarası Güven, Güvenilirlik ve Kolay Aldatılma]. *American Psychologist*, 35 (1), 1-7.

Rousseau, D. M. ve Wade-Benzoni, K. A. (1994). "Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created" [Birleştirme Stratejisi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları]. *Human Resource Management*, 33, 463-489.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Rowe, W. G. (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership" [Örgütlerde Varlık Yaratma: Stratejik Liderliğin Rolü]. *The Academy of Management Executive*, 15 (1), 81-94.

Ruppel, C. P. ve Harrington, S. J. (2000). "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate and Trust to Commitment and Innovation" [Bağlılık ve Yenilikçilik İçin İletişim, Etik Çalışma ve Güven İlişkileri]. *Journal of Business Ethics*, 25 (4), 313-328.

Rusbult, C. E. ve Van Lange, P. A. (2003). "Interdependence, Interaction and Relationships" [Karşılıklı Bağımlılık, Etkileşim ve İlişkiler]. *Annual Review of Psychology*, 54, 351-375.

Ryan, K. ve Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Sağlam Arı, G. (2003). "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 17-36.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design" [İş Tutumları ve Görev Dizaynı İçin Sosyal Bir Bilgi İşleme Yaklaşımı]. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224-253.

Sargut, S. (2003). "Kurumsal Alanlardaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü". Ferda Erdem (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Güven* (89-124). Ankara: Vadi Yayınları.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Boss.

Schermerhorn Jr, J. R. (1996). *Management*. New Jersey: John Wiley&Sons,

- Schnake, M. (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda" [Örgütsel Vatandaşlık: Bir İnceleme, Model Önerme ve Araştırma]. *Human Relations*, 44 (5), 735-759.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future" [Örgütsel Güvenin Entegre Bir Modeli: Geçmiş, Günümüz ve Gelecek]. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- Scott, R. L. (1993). "Dialectical Tensions of Speaking and Silence" [Konuşmanın ve Sessizliğin Diyalektik Gerginlikleri]. *Quarterly Journal of Speech*, 79 (1), 1-18.
- Sergiovanni, T. J. ve Starrat, R. J. (1988). *Supervision Human Perspectives*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Serinkan, C. (2002). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi". *Maltepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1 (2), 73-89.
- Shambach, S. A. (2004). *Strategic Leadership Primer*. Carlisle Barracks PA: Department of Command, Leadership and Management.
- Sharma, A., Kesner, I. F., Coleman, K. L., Greyser, S. A., Burlingame, H., Galford, R. ve Rubin, G. S. (1997). "When an Executive Defects" [İdari Bir Kusur Olduğu Zaman]. *Harvard Business Review*, 75 (1), 18.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters" [Örgütsel Güven: Ne Anlama Gelir, Neden Önemlidir]. *Organization Development Journal*, 18 (4), 35-48.
- Shrivastava, P. ve Nachman, S. A. (1989). "Strategic Leadership Partners" [Stratejik Liderlik Ortakları], *Strategic Management Journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership*, 10, 51-66.
- Shrivastava, P. ve Nachman, S. A. (1989). "Strategic Leadership Partners". *Strategic management Journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership*, 10, 51-66.
- Shrivastava, P. ve Nachman, S. A. (1989). "Strategic Leadership Partners" [Stratejik Liderlik Ortakları]. *Strategic management Journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership*, 10, 51-66.

- Siegel, P. H., Mosca, J. B. ve Karim, K. B. (1999). "The Role of Mentoring Professional Accountants: A Global Perspective" [Profesyonel Muhasebeci Mentorluğunun Rolü: Küresel Bir Pespektif]. *Managerial Finance*, 25(2), 30-44.
- Silver, G. A. (1981). *Introduction to Management*. Minnesota: West Publishing Co.
- Simic, I. (1999). "Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes" [Dönüştürücü Liderlik: Dönüşümsel Örgütsel Değişimleri Başarıyla Yönetmek İçin Anahtar]. *Facta Universitatis-Series: Economics and Organization*, 1 (6), 49-55
- Sisk, H. L. ve Williams, J. C. (1981). *Management and Organizations*. Cincinnati: South Western Publication Co.
- Six, F. (2004). *Integrity And Trustworthiness: Similarities And Differences*. Erişim Tarihi: 07.01.2013, <http://www.law.kuleuven.be/faculty/integriteit/egpa/previous-egpa-conferences/ljubljana-2004/six.pdf>
- Six, F. (2003). "The Dynamics Of Trust And Trouble". Bart Nooteboom ve Frederick Six (Ed.). *Trust Process in Organizations: Emprical Studies of Determinants and the Process of Trust Development* (ss. 196-222). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. (Doktora Tezi). Washington: George Washington Üniversitesi, 2008.
- Smith, D. (1998). "Güvenilir Bir Organizasyon Nasıl Olusturulur?". *Harvard Business*
- Snyder, M. (1979). "Self-Monitoring Processes" [Kendini Gözlemleme Süreçleri]. *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 85-128.
- Solomon, R. C. ve Flores, F. (2001). *Güven Yaratmak: İşte, Politikada, İlişkilerde ve Hayatta*. (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayınları. (2001).
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation" [İşyerinde Psikolojik Güçlendirme: Boyutlar, Ölçüm ve Geçerlilik]. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Stensaasen, S. (1994). "How May We Use the Search Conference to Start Implementing Total Quality Leadership in a Company?" [Bir Şirkette Toplam Kalite Yönetimini

Uygulamak İçin Araştırma Konferansını Nasıl Kullanabiliriz?]. *Total Quality Management*, 5 (6), 355-366.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Literature*. New York: Free Press.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). "Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus" [Hizmetkâr Liderliğe Karşı Dönüştürücü Liderlik: Lider Odağındaki Bir Farklılık]. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.

Stoner, J. A. F. ve Freeman, R. E. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Stroll, A., Long, A., Bourke, V. ve Campbell, R. (2008). *Etik Kuramları*. (Çev. Mehmet Türkeri). Ankara: Lotus Yayınevi.

Struthers, C. W., Miller, D. L., Boudens, C. J. ve Briggs, G. L. (2001). "Effects of Causal Attributions on Coworker Interactions: A Social Motivation Perspective" [Meslektaş Etkileşimleri Üzerinde Nedensel Niteliklerin Etkileri]. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(3), 169-181.

Sullivan, G. R., & Michael, V. HARPER.,(1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. (Çev. Ayşe Bilge Dicleli). İstanbul: Boyner Yayınları. (1997).

Sussman, L., ve Finnegan, R. (1998). Coaching the Star: Rationale and Strategies. *Business Horizons*, 41(2), 47-54.

Sydow, J. (1998). "Understanding the Constitution of Interorganizational Trust". Christel Lane ve Reinhard Bachmann (Ed.). *Trust within and between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications* (ss. 31-63). Oxford: Oxford University Press.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlik ve Güvenirlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şener, İ. (2000). *Liderlik Nitelikleri: Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Şengün, A. E. (2007). “Alıcı- Tedarikçi İlişkilerinde Güven ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerine Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7, 5-38.
- Şimşek, H. (2002). *Liderlik: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları*. Ankara: MEB Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tamuz, M. (2001). “Learning Disabilities for Regulators the Perils of Organizational Learning in the Air Transportation Industry” [Hava Ulaştırma Endüstrisinde Örgütsel Öğrenme Risklerini Düzenleyiciler İçin Öğrenme Engelleri]. *Administration&Society*, 33 (3), 276-302.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization” [Yönetici ve Örgütteki Güven Farklılıklarına Doğru]. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (2), 241-260.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). “Employee Silence in Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate” [Kritik İş Konuların İşgören Sessizliği: Prosedürel Adalet İkliminin Çapraz Düzey Etkileri]. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taylor, R. G. (1989). “The Role of Trust in Labor-Management Relations” [İşgücü-Yönetim İlişkilerinde Güvenin Rolü]. *Organization Development Journal*, 7 (2), 85-89.
- Taylor, T. A. (2002). *Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders*. (Doktora Tezi). Columbia: University of Missouri.
- Thoams, G. F., Zolin, R. ve Hartman, J. L. (2009) “The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement” [Güven Geliştirmede İletişimin Merkezi Rolü ve İşgören Katılım Üzerindeki Etkisi]. *Journal Of Business Communication*, 46 (3), 287-310.

- Thompson, A. A. ve Stickland, A. J. (1998). *Crafting and Implementing Strategy*. New York City: Mc Graw Hill Co.
- Tikici, M., Demirel, E. T. ve Derin, N. (2005). “Bilgi Toplumunda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık ve Finans Sektörü Uygulaması”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 229-245.
- Topçu, E. B. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W. K. (2000). “A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning and Measurement of Trust” [Güvenin Doğası, Anlamı ve Ölçümünün Çok Disiplinli Bir Analizi]. *Review of Educational Research*, 70 (4), 547-593.
- Tucker M., McCarty, A. ve Benton, D.A. (2002). *The Human Challenge*. New York: Prentice Hall.
- Tüfekçi, A. (2006). *Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkmen, İ. (2001). *Toplam Kalite Yönetiminde Etik*. Erişim Tarihi: 25.02. 2013, <http://www.mmo.org.tr/muhendismakina/arsiv/2001/agustos/tkyetik.htm>.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tyler, T. R. (1989). “The Psychology of Procedural Justice” [İşlemsel Adaletin Psikolojisi]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tzafrir, S. S. (2005). “The Relationship between Trust, HRM Practices and Firm Performance” [Güven, İKY Uygulamaları ve Firma Performansı Arasındaki İlişki]. *Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1600-1622.
- Urquhart, J. (2004). “Güven Nasıl Kazanılır”. *Executive Excellence Dergisi*, 9

Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülker, G. (2008). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (16), 188-208.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation” [Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Ampirik Bir İnceleme]. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.

Van den Bos, K., Wilke, H. A. ve Lind, E. A. (1998). “When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority” [İşlemsel Adalet İhtiyaç Duyar Mıyız? Otoritede Güvenin Rolü]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (6), 1449-1458.

Van Der Sluis, L. E. (2004). “Designing the Workplace for Learning and Innovation: Organizational Factors Affecting Learning and Innovation” [Öğrenme ve Yenilikçilik İçin İşyeri Dizayn Etme: Öğrenmeyi ve Yenilikçiliği Etkileyen Örgütsel Faktörler]. *Development and Learning in Organizations*, 18(5), 10-13.

Van Dyne, L., Ang, Soon ve Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs” [Çok Boyutlu Yapılar Olarak İşgören Sessizliği ve İşgören Sesini Kavramsallaştırma]. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 0022-2380.

Vecchio, R. (1991). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.

Vokola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation” [Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Ampirik Bir İnceleme]. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.

- Volery, T. (1998). "The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective" [Etkili Birliktelikler Yaratmada Güvenin Rolü]. *Journal of Business Ethics*, 17, 9-10.
- Vos, H. ve Wielers, R. (2003). "Calculativeness Trust and the Reciprocity Complex: Is the Market the Domain of Cynicism? Bart Nooteboom and Frederick Six (Ed.). *The Trust Process in Organizations* (ss. 75-104). Cehltenham: Edward Elgar Publishing.
- Vroom, V. ve Jago, A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. ve Einstein, W. E. (1987). "Leadership and Outcomes of the Performance Appraisal Process" [Liderlik ve Performans Değerlendirme Sürecinin Sonuçları]. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Warne, D. ve Holland, C. P. (1999). "Exploring Trust in Flexible Working Using a New Model" [Yeni Bir Model Kullanarak Esnek Çalışmadaki Güveni Keşfetme]. *BT Technology Journal*, 17 (1), 111-119.
- Wayne S. J., Shore, M. ve Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective" [Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Değişimi: Sosyal Bir Değişim Perspektifi]. *Academy of Management Journal*, 40 (1): 82-111.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., ve Agle, B. (2005). "Somebody I Look Up To: Ethical Role Models in Organizations" [Biri Beni Örnek Alsın: Örgütlerdeki Etik Rol Modelleri]. *Organizational Dynamics*, 34 (4), 313- 330.
- Webber, S. S. ve Klimoski, R. J. (2004). "Client-Project Manager Engagements, Trust and Loyalty" [Müşteri-Proje Yöneticisi Taahhütleri, Güven ve Sadakat]. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 997-1013.
- Weiner, B. (1984). "Principles for a Theory of Student Motivation and Their Application within an Attributional Framework" [Niteliksel Bir Çerçeve İçerisinde Bir Öğrenci Motivasyonu Teorisi ve Onların Uygulamaları İçin İlkeler]. *Research on Motivation in Education*, 1, 15-38.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at

Work". Barry M. Staw ve Larry L. Cummings (Ed.). *Research in Organisational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (ss. 1-74). US: Elsevier Science/JAI Press.

Weissenberg, P. (1971). *Introduction to Organizational Behavior: A Behavioral Science Approach to Understanding Organizations*. Ohio: Intext Educational Publishers.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınevi. (1988).

Wexley, K. N. ve Yukl, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood: Irwin.

Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D. F. ve Summers, G. F. (1977). "Assessing Reliability and Stability in Panel Models. David R. Heise. (Ed.). *Sociological Methodology* (ss. 84-136). San Francisco: Jossey-Bass.

Whitener, E. M. (1997). "The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust" [İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin İşgören Güveni Üzerindeki Etkisi]. *Human Resource Management Review*, 7 (4), 389-404.

Whitener, E. M., Brodt, S. E, Korsgard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior" [Güvenin Başlangıçları Olarak Yöneticiler: Yönetmel Güvenilirlik Davranışını Anlamak İçin Bir Değiş-Tokuş İlişkisi Çerçevesi]. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.

Williams, K. D., Shore, W. J. ve Grahe, J. E. (1998). "The Silent Treatment: Perceptions of Its Behaviors and Associated Feelings" [Sessizlik Tedavisi: Sessizlik Davranışlarının ve Sessizliğe Bağlı Hislerin Algılaması]. *Group Processes & Intergroup Relations*, 1 (2), 117-141.

Willnat, L., Lee, W. ve Detenber, B.H. (2002). "Individual-Level Predictors of Public Outspokenness: A Test of the Spiral of Silence Theory in Singapore" [Genel Samimiyetin Bireysel Düzeydeki Tahmin Edicileri]. *International Journal of Public Opinion Research*, 14 (4), 391-412.

- Woodd, M. (1997). "Mentoring in Further and Higher Education: Learning from the Literature" [Daha İlerideki ve Yüksek Eğitimdeki Mentorluk: Literatürden Öğrenme]. *Education-Training*, 39, 333-343.
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Yaman, M. (2000). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Yammarino, F. J. ve Bass, B. M. (1990). "Transformational Leadership at Multiple Levels of Analysis" [Çoklu Analizi Düzeylerinde Dönüştürücü Liderlik]. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Yılmaz, E. (2005). "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G., (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories" [Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Teorilerindeki Kavramsal Zayıflıkların Bir Değerlendirmesi]. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285-305.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*. Oxford: Prentice-Hall Inc.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. ve Taber, T. (1983). *The Egective Use of Managerial Power*. New York: American Management Associations.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme: Empowerment". *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (1), 132-142.
- Zaleznik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?" [Yöneticiler ve Liderler: Farklılıkları Var Mı?], *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zand, D. F. (1972). "Trust and Managerial Problem Solving" [Güven ve Yönetmel Problem Çözme]. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-39.

Zeffane, R., ve Connell, J. (2003). “Trust and HRM in the New Millennium” [Yeni Milenyumda Güven ve İKY]. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 3-11.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zemke, R. (2000). “Can You Manage Trust?” [Güveni Yönetebilir Misin?]. *Training*, 37, 76-83.

Zhu, W., May, D. M., ve Avolio, B. J. (2004). “The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity” [Çalışan Çıktıları Üzerinde Etik Liderliğin Etkisi: Psikolojik Güçlendirme ve Otantisitenin Rolü]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (1), 16- 28.

http://en.wikiquote.org/wiki/Publilius_Syrus, Erişim Tarihi: 08.01.2013

http://www.notable-quotes.com/s/silence_quotes.html, Erişim Tarihi: 08.01.2013

http://www.notable-quotes.com/s/silence_quotes.html, Erişim Tarihi: 08.01.2013

<http://www.universalteacher.org.uk/lang/pragmatics.htm>, Erişim Tarihi: 18.02.2013.

18	Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır.	1	2	3	4	5
19	Sorunların çözümünde yeni yollar önerir.	1	2	3	4	5
20	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir.	1	2	3	4	5
21	Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir.	1	2	3	4	5
22	Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır.	1	2	3	4	5
23	İş ile ilgili konuları iyi öğretir ve bizi iyi yetiştirir.	1	2	3	4	5
24	Hepimizi, bireysel olarak tanır.	1	2	3	4	5
25	Belirlenen amaçları gerçekleştirmemiz karşılığında hangi ödülleri alacağımızı belirtir.	1	2	3	4	5
26	Gösterdiğimiz gayrete göre bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
27	Başarılarımızı ödüllendirir.	1	2	3	4	5
28	Başarılarımızın farkına varır.	1	2	3	4	5
29	Hatalarımızın üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
30	Belirlenen standartlardan uzaklaşmamız durumunda müdahale eder.	1	2	3	4	5
31	Hatalarımızın izini sürer.	1	2	3	4	5
32	Başarısızlıklarımız üzerine odaklanır.	1	2	3	4	5
33	Sorun ancak ciddi ise müdahale eder.	1	2	3	4	5
34	Başarısız olmamız durumunda müdahale eder.	1	2	3	4	5
35	“Bozuk değilse, tamir etme” anlayışına sahiptir.	1	2	3	4	5
36	Sorunlar müzmin hale geldiyse, müdahale eder.	1	2	3	4	5
37	İş yükü altına girmekten kaçınır.	1	2	3	4	5
38	Ne zaman ihtiyaç duyulsa, ortada yoktur.	1	2	3	4	5
39	Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
40	Sorularımızın cevaplarını sürekli geciktirir.	1	2	3	4	5
	Aşağıdaki ifadeler, işyerinizde sessiz kalma nedenlerinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi, size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genellikle	Her Zaman
41	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	1	2	3	4	5
42	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
43	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
44	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
45	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
46	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
47	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
48	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
49	Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5

50	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
51	Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
52	Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.	1	2	3	4	5
53	Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
54	Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
55	Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5
	Aşağıdaki ifadeler, bağlı bulunduğunuz yöneticinize ve kurumunuza karşı güven düzeyinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi, size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
56	Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
57	Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
58	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
59	Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde bir kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
60	Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
61	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
62	Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
63	Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
64	Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
65	Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
66	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
67	Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	1	2	3	4	5

ANKET TAMAMLANMIŞTIR. TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek 2. Dönüştürücü Liderlik İçin Madde Korelasyonları

<i>Maddeler</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1																			
2	,540**	1																		
3	,564**	,539**	1																	
4	,549**	,540**	,541**	1																
5	,465**	,479**	,532**	,543**	1															
6	,543**	,566**	,543**	,566**	,546**	1														
7	,463**	,484**	,509**	,509**	,504**	,575**	1													
8	,412**	,470**	,433**	,505**	,461**	,552**	,507**	1												
9	,451**	,425**	,386**	,506**	,457**	,466**	,551**	,575**	1											
10	,467**	,542**	,451**	,533**	,449**	,549**	,522**	,589**	,555**	1										
11	,434**	,375**	,367**	,494**	,440**	,435**	,453**	,457**	,515**	,522**	1									
12	,461**	,498**	,483**	,483**	,487**	,473**	,503**	,482**	,480**	,574**	,544**	1								
13	,485**	,479**	,490**	,536**	,479**	,500**	,472**	,485**	,490**	,565**	,503**	,648**	1							
14	,489**	,449**	,444**	,443**	,498**	,480**	,447**	,421**	,495**	,497**	,472**	,552**	,594**	1						
15	,486**	,514**	,433**	,573**	,481**	,522**	,465**	,464**	,508**	,548**	,440**	,531**	,589**	,587**	1					
16	,507**	,475**	,443**	,528**	,499**	,549**	,484**	,449**	,470**	,521**	,420**	,500**	,556**	,603**	,619**	1				
17	,473**	,460**	,427**	,545**	,411**	,520**	,414**	,459**	,472**	,487**	,378**	,454**	,492**	,471**	,601**	,539**	1			
18	,490**	,454**	,429**	,509**	,460**	,462**	,472**	,437**	,473**	,493**	,386**	,450**	,508**	,463**	,475**	,547**	,596**	1		
19	,475**	,467**	,440**	,497**	,453**	,512**	,452**	,467**	,463**	,516**	,419**	,467**	,523**	,489**	,520**	,522**	,578**	,648**	1	
20	,446**	,428**	,462**	,460**	,448**	,463**	,434**	,465**	,455**	,453**	,411**	,476**	,499**	,434**	,447**	,479**	,495**	,540**	,618**	1

* p<,05 ** p<,01

Ek 3. Etkileşimci Liderlik İçin Madde Korelasyonları

Maddeler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1															
2	,521**	1														
3	,583**	,583**	1													
4	,448**	,598**	,628**	1												
5	,331**	,388**	,438**	,470**	1											
6	,305**	,431**	,408**	,486**	,508**	1										
7	,258**	,276**	,256**	,287**	,508**	,422**	1									
8	,207**	,253**	,259**	,215**	,399**	,343**	,537**	1								
9	,213**	,266**	,247**	,257**	,244**	,315**	,285**	,435**	1							
10	,273**	,331**	,337**	,369**	,362**	,402**	,363**	,449**	,451**	1						
11	,239**	,323**	,266**	,327**	,294**	,311**	,289**	,339**	,438**	,488**	1					
12	,137**	,241**	,143**	,226**	,189**	,255**	,247**	,309**	,374**	,408**	,485**	1				
13	-,149**	-,195**	-,191**	-,210**	-,107**	-,126**	,034	,035	,013	-,070	,000	,172**	1			
14	-,183**	-,326**	-,278**	-,330**	-,210**	-,256**	-,103**	-,102**	-,059	-,170**	-,107**	,040	,573**	1		
15	-,161**	-,307**	-,228**	-,316**	-,178**	-,246**	-,123**	-,079*	-,042	-,139**	-,090*	,039	,566**	,729**	1	
16	-,206**	-,327**	-,265**	-,322**	-,200**	-,240**	-,112**	-,056	-,030	-,107**	-,114**	,017	,531**	,694**	,716**	1

* p<,05 ** p<,01

Ek 4. Örgütsel Sessizlik İçin Madde Korelasyonları

<i>Maddeler</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1														
2	,649**	1													
3	,613**	,685**	1												
4	,536**	,614**	,643**	1											
5	,441**	,522**	,547**	,638**	1										
6	,438**	,495**	,568**	,570**	,642**	1									
7	,472**	,536**	,603**	,582**	,616**	,707**	1								
8	,364**	,464**	,457**	,421**	,469**	,567**	,586**	1							
9	,366**	,428**	,458**	,430**	,491**	,505**	,575**	,636**	1						
10	,434**	,403**	,501**	,485**	,478**	,506**	,595**	,553**	,668**	1					
11	-,326**	-,331**	-,328**	-,316**	-,307**	-,364**	-,373**	-,190**	-,210**	-,217**	1				
12	-,118**	-,058	-,069	-,070	-,096**	-,125**	-,111**	-,106**	-,059	-,034	,334**	1			
13	-,292**	-,353**	-,309**	-,267**	-,284**	-,325**	-,332**	-,311**	-,266**	-,243**	,465**	,364**	1		
14	-,347**	-,398**	-,324**	-,293**	-,313**	-,388**	-,386**	-,348**	-,316**	-,332**	,475**	,260**	,610**	1	
15	-,359**	-,401**	-,298**	-,319**	-,316**	-,328**	-,354**	-,300**	-,374**	-,314**	,474**	,267**	,554**	,655**	1

* p<,05 ** p<,01

Ek 5. Örgütsel Güven İçin Madde Korelasyonları

<i>Maddeler</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	,642**	1										
3	,403**	,431**	1									
4	,469**	,589**	,366**	1								
5	,518**	,523**	,318**	,677**	1							
6	,378**	,520**	,273**	,548**	,618**	1						
7	,427**	,478**	,251**	,527**	,564**	,601**	1					
8	,410**	,519**	,256**	,520**	,514**	,583**	,658**	1				
9	,290**	,329**	,262**	,318**	,335**	,352**	,414**	,480**	1			
10	,312**	,361**	,288**	,372**	,381**	,377**	,424**	,435**	,598**	1		
11	,330**	,314**	,266**	,377**	,377**	,374**	,355**	,365**	,498**	,631**	1	
12	,247**	,312**	,171**	,322**	,396**	,368**	,305**	,344**	,498**	,593**	,697**	1

* p<,05 ** p<,01

ÖZGEÇMİŞ

Cem KÂHYA, 1981 yılında İstanbul’da doğdu. İlköğrenimini sırasıyla Konya ve Trabzon’da, orta ve lise öğrenimini ise Trabzon’da tamamladı. 2001 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nü kazandı ve 2005 yılında bu bölümden mezun oldu. 2006 yılında yine aynı üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Öğrenimine başladı ve 2009 yılında “Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (Trabzon İli Örneği)” adlı tez çalışması ile Yüksek Lisans öğrenimini tamamladı. Aynı yıl Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Doktora Öğrenimine başladı. Evli ve bir çocuk babası olan KÂHYA, halen Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.