



**T. C.
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YARDIMSEVER LİDERLİK VE ÇALIŞAN SES VERME
DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİ YÖNELİMLİ
GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ
(Yüksek Lisans Tezi)**

Gizem DEMİR

**Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK
Danışman**

RİZE

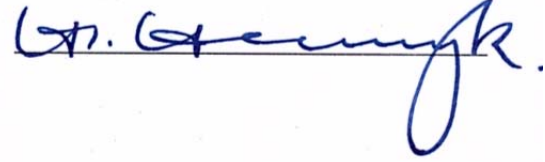
2017

KABUL VE ONAY


Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında, Gizem Demir tarafından hazırlanan “*Yardımsaver Liderlik ve Çalışan Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi Yönelimli Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü*” başlıklı bu çalışma, 19.06.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

| Jüri Üyesini Unvanı Adı-Soyadı | İmzası |
|--------------------------------|--------|
|--------------------------------|--------|

Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN (Üye)

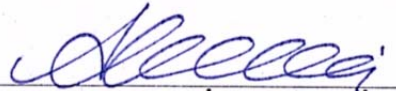


Yrd. Doç. Dr. Aykut KARAKAYA (Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

20.6./2017



Doç. Dr. Ahmet İshak DEMİR
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezdeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı bildiririm. İfade ettiklerimin aksi ortaya çıktığında ise her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 23.05.2017.

Gizem DEMİR

ÖNSÖZ

Örgütsel performans artırmada ve rekabet avantajı yaratma ve sürdürmede, birçok kaynağın çok rahatlıkla taklit edilebilir olmalarından dolayı önemi azalırken, insan kaynağı ve onun yönetilme şeklinin çok daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Organizasyonlar için artık yıldız oyuncu olan çalışanlar, birçok şekilde organizasyona katkı yapabilirler. Bu katkılardan birinin de onların ses verme davranışı olduğu ileri sürülmektedir. Çağdaş organizasyonlarda rekabetçi üstünlük süreç, ürün ve hizmet geliştirmek için çalışanların yöneticiye ilettiği fikirlerden gelebilir.

Bu çalışma, iş yerlerinde pozitif liderlik ilişkileri ve kültürel değer dinamikleri üzerine odaklanarak çalışanların ses verme davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

En başta çalışmanın her aşamasında önerilerini ve desteğini esirgemeyerek tezin şekillenmesine büyük katkı sunan değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK'a; desteklerini asla unutmayacağım değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN'a, her daim yanımda hissettiğim anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkür ederim.

Rize, 2017

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa</u> |
|--|--------------|
| ETİK BEYAN | 3 |
| ÖNSÖZ | 4 |
| İÇİNDEKİLER | 5 |
| ÖZET | 7 |
| ABSTRACT | 8 |
| TABLolar LİSTESİ | 9 |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | 10 |
| KISALTMALAR LİSTESİ | 11 |
| GİRİŞ | 12 |
| BİRİNCİ BÖLÜM | 15 |
| 1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ | 15 |
| 1.1. Liderlik | 15 |
| 1.1.1. Liderliğin Özellikler Yaklaşımı | 16 |
| 1.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı | 18 |
| 1.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri | 21 |
| 1.1.4. Liderliğin Bilişsel Modelleri | 23 |
| 1.1.5. Dönüştürücü Liderlik Teorisi | 24 |
| 1.1.6. Liderliğe Kültürel Etkiler | 27 |
| 1.2. Kültür | 31 |
| 1.3. Kültür Boyutları | 33 |
| 1.3.1. Güç Mesafesi | 33 |
| 1.3.2. Belirsizlikten Kaçınma | 35 |
| 1.3.3. Erkeklik - Dişilik | 35 |
| 1.3.4. Toplulukçuluk - Bireycilik | 36 |
| 1.3.5. Güç Mesafesi Yönelimi | 37 |
| 1.4. Ses Verme Davranışı | 38 |
| 1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Ses Verme Davranışı | 38 |
| 1.4.2. Yasaklayıcı Ve Yükseltici Ses Davranışları | 40 |

| | |
|---|-----------|
| İKİNCİ BÖLÜM | 43 |
| 2. ÇALIŞMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER | 43 |
| 2.1. Literatür İncelemesi Ve Hipotezler | 44 |
| 2.1.1. Liderlik Davranışları Ve Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkiler | 44 |
| 2.1.2. Paternalistik Liderlik (PL) Ve Ses Verme Davranışı İlişkisi | 49 |
| 2.1.3. Yardımsever Liderlik Ve Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişki Üzerinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü | 55 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | 66 |
| 3. YARDIMSEVER LİDERLİK VE ÇALIŞAN SES VERME DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİ YÖNELİMLİ GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ | 66 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli | 66 |
| 3.2. Örneklem | 67 |
| 3.3. Ölçekler | 69 |
| 3.4. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi | 70 |
| 3.5. Verilerin Analizi | 76 |
| 3.6. Bulgular | 78 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER | 83 |
| KAYNAKÇA | 86 |
| EKLER | 95 |
| Ek-1: Araştırmada Kullanılan Ölçek (Anket) | 95 |
| Ek-2: Özgeçmiş | 96 |

ÖZET

| | |
|---------------|---|
| Üniversite | : Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi |
| Enstitüs | : Sosyal Bilimler Enstitüsü |
| Tezin Adı | : Yardımsever Liderlik Ve Çalışan Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi Yönelimli Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü |
| Anabilim Dalı | : İşletme |
| Tez Türü | : Yüksek Lisans Tezi |
| Danışman | : Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK |
| Hazırlayan | : Gizem DEMİR |
| Yıl | : 2017 |

Çalışan ses verme davranışı üzerinde liderlik etkilerinin bilgisini arttırmak için bu çalışma, kişisel güç mesafesi yönelimi üzerinde odaklanmıştır. Çalışma 286 ÇAYKUR çalışanı örnekleminde yürütülmüştür. Çalışmanın amacı yardımsever liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişisel güç mesafesi yöneliminin düzenleyici etkisini araştırmaktır. Hiyerarşik regresyon modellemesinden elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, yardımsever liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişisel güç mesafesi yönelimi pozitif bir düzenleyicidir. Teori ve uygulama adına elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yardımsever Liderlik, Ses Verme, Güç Mesafesi

ABSTRACT

| | |
|----------------|---|
| University | : Recep Tayyip Erdoğan University |
| Institute | : Institute of Social Sciences |
| Thesis name | : The Moderator Role of Individual Power Distance Orientation in The Relationship Between Benevolent Leadership and Employee Voice Behavior |
| Field of Study | : Department of Business Administration |
| Thesis Type | : Master's Thesis |
| Supervisor | : Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK |
| Author | : Gizem DEMİR |
| Year | : 2017 |

To enhance the understanding of leadership effects on employee voice behavior, this study focused on individual power distance orientation. The study was carried out on the sample of 286 ÇAYKUR employees. The aim of the study was to explore the moderator effect of individual power distance orientation in the relationship between benevolent leadership and employee voice behavior. The results from hierarchical regression modeling indicated that, in the relationship between benevolent leadership and employee voice behavior, individual power distance orientation was a positive moderator. Implications of these results for theory and management practice are discussed.

Keywords: Benevolent Leadership, Power Distance, Voice Behavior.

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

| | |
|--|----|
| Tablo-3.1. Katılımcıların Cinsiyetleri ve Eğitim Durumlarına Dair Frekans Dağılımları | 68 |
| Tablo-3.2 Katılımcıların Yaşları ve Mesleki Tecrübelerine Dair Tanımlayıcı İstatistikler | 69 |
| Tablo-3.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... | 73 |
| Tablo-3.4. Yardımsever (Babacan) Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi | 74 |
| Tablo-3.5. Ses Verme Davranışı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi | 75 |
| Tablo-3.6. Güç Mesafesi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi..... | 76 |
| Tablo-3.7. Yardımsever Liderlik, Ses Verme Davranışı ve Güç Mesafesi Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistikler..... | 78 |
| Tablo-3.8. Yardımsever Liderlik, Ses Verme Davranışı ve Güç Mesafesi Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları..... | 79 |
| Tablo-3.9. Yardımsever Liderliğin (YL) Ses Verme Davranışı (SV) Üzerindeki Etkilerini Test Eden Regresyon Modeli (Model-1) Sonuçları | 79 |
| Tablo 3.10. Yardımsever Liderlik ve Güç Mesafesinin Ses Verme Davranışı Üzerindeki Etkilerini Test Eden Regresyon Modeli (Model-2) Sonuçları | 80 |
| Tablo-3.11. Yardımsever Liderlik ve Ses Verme Davranışı İlişkisinde Güç Mesafesinin Moderatör Etkisini Test Eden Regresyon Modeli (Model 3) Sonuçları | 81 |
| Tablo-3.12. Yardımsever Liderlik ve Ses Verme Davranışı İlişkisinde Güç Mesafesinin Moderatör Etkisini Test Eden Regresyon Modeli (Model-3) İçin Uygulanan Basit Eğitim Analizi Sonuçları..... | 81 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

| | |
|--|----|
| Şekil-3.1. Araştırma Modeli..... | 66 |
| Şekil-3.2. Yardımsever Liderlik İle Güç Mesafesi Arasındaki Etkileşim..... | 82 |



KISALTMALAR LİSTESİ

- Bkz. : Bakınız
GM : Güç Mesafesi
GMY : Güç Mesafesi Yönelimi
KMO : Kaiser Meyer Olkin
ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SDT : Sosyal Değişim Teorisi
SH : Standart Hata
SV : Ses Verme
VIF : Varyans Artış Faktörü
YL : Yardımsever Liderlik
ZKÜ : Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

GİRİŞ

Liderlik, araştırmacının konseptine ve yöntembilim tercihinine bağlı olarak farklı Şekillerde alışılmaktadır. Araştırmaların çoğu, temel odağı; g-etki, lider davranışı, lider özellikleri ya da g ile karşılıklı etkileşen durumsal faktörler üzerine olup olmadığına göre sınıflandırılabilen farklı çizgiler içinde doğal olarak devam etmektedir. Liderliğin henüz bütünsel bir teorisine ulaşılmamasına rağmen özellikler, davranış, g ve durumsal faktörler anlamında liderliğin daha iyi bir anlayışını geliştirme adına ilerleyişin devam ettiği görülmektedir (Yukl, 1989:254).

Liderlik alanındaki hemen hemen her araştırma paradigması lider davranışının derecelendirmesine bağlı olmuştur. Colder (1977), sosyal algılamalardan ayrı liderlik ölçüm yolunun olmadığını ve liderliğin test edilebilir bir yapı olmaktan daha çok, temel olarak bir katkı olarak var olduğunu ve bundan dolayı da bilimsel araştırmanın bir öznesi olarak kullanılmasının terk edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Chemers, 2000:35). Bu anlamda 1970’li yıllardan itibaren lider davranışı üzerine yapılan araştırmalar, moderatör değişkenleri özelleştirmek ve tanımlamak üzerine odaklanmıştır. Çok popüler olmuş liderlik paradigmaları en azından bir moderatör değişken içerdiği görülmektedir (Howell vd., 1986:88). Moderatörler zerine araştırmaların çoğu, moderatörlerin işlem yaptığı mekanizmalar üzerine odaklanmayı başaramadıklarından bir sistematik geliştirememiş ve belirsiz ya da çatışan sonuçlar üretmiştir. Moderatrn, lider davranışı ve sonuç değişkenini nasıl etkilediği üzerine temellenen bir tipolojide ele alındığında, onun sahip olduğu etki yapısına göre liderlik moderatörü olarak onu özelleştirmek ve sınıflandırmak mümkün olabilir (Howell vd., 1986:88).

Ses verme araştırmalarında genel konu, örgütsel problemler hakkında çalışanların düşüncelerini serbestçe açıklamayı cesaretlendiren faktörlerin nasıl tanımlanacağı ve çalışanların düşüncelerini seslendirmek için nasıl motive edileceği üzerine odaklanmaktadır. Çalışanın sesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Dyne, 1990; Tangirila vd., 2008; Morrison vd. 2011). nemli bir yapı (kontekst) faktörü olan liderlik, çalışanların ses vermesini motive etmede anahtar bir role sahip olduğu düşünülmektedir. alışan ses verme davranışının

tahmincileri olarak kişilerarası ilişkileri ve gücün rolünü varsayan Botero ve Van Dyne (2009:85-98), proaktif çalışan iletişimi için ilişkiler kadar güç konusunun da önemine dikkat çekmektedirler. Onlar, farklı kültürel yapılarda, ses davranışının tahminlenmesinde kültürel değerlerin rolüne vurgu yaparak güç mesafesinin (power distance) “kişisel kültürel değer yönelim yansımasının” ses davranışının bir düzenleyicisi olabileceğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda *bu çalışma, yardımsever liderlik, kişi yönelimli güç mesafesi ve çalışan ses verme davranışını arasındaki ilişkileri incelemeyi konu edinmiştir.*

Bu çalışma, iş yerlerinde pozitif liderlik ilişkileri ve kültürel değer dinamikleri üzerine odaklanarak çalışanların ses verme davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bir başka ifadeyle, *bu çalışma, yardımsever liderliğin güç mesafesinin düzenleyici etkisi ile çalışan ses verme davranışını etkileyen süreci anlamayı ve açıklamayı amaç edinmiştir.*

Bass (1996:732) bir yanda liderliğin evrensel bir olgu olduğunu ifade ederken, hiçbir toplumun tamamıyla onun yokluğunda kurulmadığını ya da kültürel normların tamamıyla onun yerini aldığı bir yapının olmadığını ileri sürmektedir. Diğer yanda ise meydana gelen liderliğin onun görüldüğü kültür tarafından etkilenmeksizin oluştuğunu tartışmanın mantıksız olduğunu söylemektedir. Yönetim uygulamalarının evrensel olmayabilir görüşü de olgusal çalışmalarla destek bulmaktadır (Newman ve Nollen, 1996:753). Bir kültür, yönetim davranışını ve sonuç olarak çalışan davranışı üzerindeki etkilerini de etkiler. Kültür bağımlı olan ilişkiler önemli kültür bağlantılı düzenleyiciler olarak dikkat çekmektedir. Kültürel değerler kişinin bilişinde önemli bir rol oynadığından, lidere karşı konuşmak gibi reaksiyonların gücü kişi seviyeli güç mesafesi ile düzenlenebilir. Böyle düzenleyicileri tanımlamak, kültürel değer özelliklerinin nasıl eylem yaptığına dair anlayışımızı zenginleştirecektir (Schwartz, 1992:2). Liderlik üzerine böyle bir araştırma alanı da üzerinde çatışmalı farklı görüşler sunulan paternalistik liderlik (PL) alanı olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008:566). Pellegrini ve Scandura (2008:567) göre, PL; güçlü otoritenin, düşünceli olma ve ilgi ile birleştirildiği “yardımsever liderlik tarzı”ndan oluşmaktadır.

Özellikle bu çalışmada amaç, işletmelerde pozitif liderlik ve kültürel değer dinamikleri üzerine odaklanarak onların ses verme davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Literatür incelendiğinde, *otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki üzerinde kültür etkisinin düzenleyici rolü araştırma konusu yapılmışken (Li ve Sun, 2015) bugüne kadar yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki üzerinde kültürün düzenleyici etkisi araştırılmamıştır*. Oysaki yardımsever liderliğin de çalışan sesini ne zaman ve nasıl etkilediği teori ve uygulamada araştırılmaya değer bir konudur. Bundan dolayı bu çalışma literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Bu çalışma bu anlamda, yardımsever liderliğin çalışan ses davranışını artırıp artırmadığını araştırarak ses ve liderlik üzerine araştırma alanını genişletmesi de literatüre önemli bir katkıdır. Özellikle ses verme literatüründe güç konusuna dikkat çekilmesi, kültürel değerlerin rolüne vurgu yapılması ve güç mesafesinin ses davranışının bir düzenleyicisi olabileceğinin ifade edilmesi (Botero ve Van Dyne, 2009:85-98) yardımsever liderlik ve ses ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolünün araştırma konusu olarak seçilmesine neden olmuştur.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikli olarak liderlik kavramı üzerinde durulmuş, liderlik teorileri ve uygulamalı araştırmalar tarihi süreç gözönüne alınarak incelenmiş olup yardımsever liderlik açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra kültür boyutlarından güç mesafesi yönelimi ve çalışan ses verme davranışı kavramları yazın taraması yapılarak ele alınmıştır. İkinci bölümde yapılan yazın taraması doğrultusunda bu üç değişken arasındaki ilişkilere yer veren teorik ve olgusal çalışmalar incelenerek araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir.

Son bölümde ise bir kamu kurumu olan ÇAYKUR işletmelerinde bu üç değişken arasındaki ilişkilerin sorgulandığı bir araştırma gerçekleştirilmiş ve bu araştırma modeline, yöntemine, bulgularına yer verilmiştir. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise, teori ve uygulama adına elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölüm dört alt başlık altında incelenmektedir. Öncelikle lidere ve liderlik yaklaşımları tartışılmıştır. Daha sonra sırasıyla kültür, kültür boyutları ve çalışan ses verme davranışı kavramlarına açıklık getirilmiştir.

1.1. Liderlik

Liderlik konusu birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir. Başarılı liderler için yürütülen çalışmalar birçok liderlik teorisinin gelişimiyle sonuçlanmaktadır (Loke, 2001:192). Liderlik çalışmaları yıllardır, örgütsel davranış ve yönetim yazınında merkezi ve önemli bir alan olarak yer bulmuştur. Gerçekten de alan, disiplinler arası bir alan olarak dikkat çekmektedir (Yukl, 1989:251). Yıllardır birçok insan liderliği tanımlamaya çalışmaktadır. Liderlik herkesin var olduğunu bildiği fakat hiç kimsenin tanımlayamadığı bir şey olmaya devam etmektedir (McKee, 1990:2). Liderlik, kişisel özellikler, lider davranışı, karşılıklı etkileşim bileşenleri, izleyici algılamaları, izleyiciler üzerindeki etki, görev amaçları üzerindeki etki ve örgüt kültürü üzerindeki etki anlamlarında tanımlanabilmektedir. Liderliğin çoğu tanımı etkileme üzerine vurgu yaparken birçok yönden önemli farklılıklar dikkatten kaçmaktadır. Örneğin, etkiyi kim uygular, etkileme girişimlerinin amacı nedir, etkilemenin uygulandığı durumlar nelerdir gibi sorular tanımlarda yanıt bulmamaktadır (Yukl, 1989:252).

Tüm bunlarla birlikte yine de bu alana öncelikle “Liderlik nedir” sorusu ile başlamak doğru olacaktır. Liderlik, bir kişinin diğer kişiler üzerinde güç ya da sosyal etki uyguladığı bir süreçtir. Bundan dolayı bir lider, güç kullanan ve diğer insanların davranışlarını etkileyen kişidir (Schuler, 1973:1). Hogan vd. (1994:492) göre liderlik, bir grubun refahı için önemli olan genel bir amacı izlemek için bireylerin kendi çıkarlarından belli bir süre için feragat etmeleri yönünde onları ikna etmeyi içerir. Chemers (2000:27) liderliği, bir kişinin genel bir görevin başarılmasında diğerlerinin desteği ve yardımını gönüllü olarak aldığı sosyal etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan yola çıkıldığında, liderlik baskılamak değildir, diğerlerini ikna etmeyi içeren ve sadece belli bir

zaman aralığı için diğerlerinin istekli olarak bir grubun amaçlarını benimsediği zaman ortaya çıkan bir uygulamadır (Hogan vd., 1994:492). Etkileme süreci, verili bir durumda bir yöneticinin niçin etkili ya da etkisiz olduğunu anlamak için önemlidir (Yukl, 1989:253).

Liderlik teorisi, belirli davranış türleri üzerine odaklanan gelişmekte olan bir teoridir. Belirli yetenekler, bilgi ve hüneler etkili liderliği mümkün kılabilir. Bu tür davranışlar, diğerlerinin davranışlarını biçimlendiren eylemi yapmak ve etki uygulamak için gerekli bir kabiliyet içinde zirveye ulaşır (Whitney, 2007:25). İlgili yazın incelendiğinde birçok liderlik teorisinin var olduğu görülmektedir. Bu teoriler genel olarak özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler olarak özetlenebilir. Özellikler teorisi, belirli tanımlanabilir özelliklerin başarılı liderler için söz konusu olduğunu varsayarak bu kişisel özellikleri tanımlama girişimi üzerine odaklanır. Davranışsal teoriler, tarz ya da faaliyet anlamında liderlik olgusunu anlamaya çalışır. Liderliğin durumsal yaklaşımı, iyi liderin yaptığı şeyi ve onu nasıl yaptığını inceler. Fakat ilave olarak lider faaliyetlerinin içinde meydana geldiği çevresel şartları inceleme alanına katar. Durumsal teorilerde, genellikle liderin etkinliğini etkilemede önemli olan çevresel etmenleri tanımlama girişimi söz konusudur (Schuler, 1973:2).

Tarihi açıdan bakıldığında, liderlik çalışmaları beş zaman dilimine ve beş farklı yaklaşıma göre ayırım yapılarak incelenebilir. Bunlar; 1940 öncesi liderliğe özellikler yaklaşımıyla bakış, 1947-1970 davranışsal liderlik teorileri, 1965-1975 durumsal liderlik teorileri üzerine odaklanma, 1975-1985 bilişsel liderlik teorileri dönemi, 1985 sonrası dönem dönüştürücü liderlik teorileri ve kültürel etkilerdir (Chemers, 2000:28). Aşağıda bu dönemler ve yaşanan gelişmeler sırasıyla kısaca ele alınmıştır.

1.1.1. Liderliğin Özellikler Yaklaşımı

Liderliği, kişinin doğuştan gelen özellikleri ile açıklamaya çalışan (Horner, 1997:270) ilk liderlik düşünürleri, tarihteki ünlü liderlerin kişilik özellikleri üzerine odaklanmışlar ve bu özellikleri sınıflandırmaya ve tanımlamaya girişmişlerdir (Flamagan, 1984:1). Bu anlamda örneğin, Carlyle (1841-1907)

liderliğin büyük adam teorisini önermekteydi. Bu teori, başarılı liderlerin sıradan izleyicilerden farklı olan kişilik özelliklerine sahip olduklarını iddia etmekteydi (Aktaran: Chemers, 2000:27). Yine Carlyle liderlerin bir takım genetik özelliklerle doğduklarını sonradan lider olunamayacağını ileri sürmekteydi (Aktaran: Whitney, 2007:27). Bu düşünce eğer, lideri izleyicilerden farklı kılan özellikler tanımlanabilirse, başarılı liderler çok çabuk olarak keşfedilebilir ve liderlik pozisyonlarına yerleştirilebilirler görüşünü içeriyordu (Horner, 1997:270). Bu anlamda niteliklerin sınıflandırılması ve tanımlanması liderliğe özellikler yaklaşımı için temel sağlamıştır. Özellik yaklaşımı teorisyenleri, eğer bir kişi belirli spesifik özelliklere sahipse bu kişinin potansiyel olarak lider olabileceğini savunmuştur (Flanagan, 1984:1).

Liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin önderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel 1998:399). Yukl (1989:260) arzulanan liderlik özelliklerinin bir lider olarak liderin başarısını artırabileceğini fakat tek başına bu özelliklerin kişinin lider olmasını garanti etmeyeceğini söylemektedir. Whitney (2007:30) göre, belirli genetik özelliklere sahip olmanın, kişinin lider olmasına neden olacağını destekleyen hiçbir bilimsel kanıt yoktur. Liderliğin, kişilik özellikleri ve etkinlik üzerine bugüne kadar yapılmış çalışmalarını yeniden inceleyen Andersen (2006:1081); Stogdill (1948), Mann(1959), Gibb (1969) ve Stogdill (1974) gibi klasik araştırmacıların, kişilik özellikleri ve liderlik arasında açık bir ilişki bulamadıklarını belirtmektedir. Andersen (2006:1078) çalışmasında, hangi kişilik özelliklerinin liderlikle ilişkili olduğuna dair yapılan çalışmaların, tutarlı sonuçlar üretmediğini ileri sürmektedir. Sonuç olarak Andersen (2006), geleneksel ve çağdaş araştırmacıların bulgularına bağlı olarak, kişilik özelliklerinin liderliği açıklayamayacağını belirtmektedir. Literatürde özellikler teorisi birkaç farklı açıdan da eleştirilmiştir. Başarılı ya da zayıf liderlikle ilgili birçok özellik tanımlanabilmesine rağmen bu özellikleri kullanan liderliğin teorik bir çerçevesini geliştirmenin zor olduğunu ileri süren liderlik literatürü, özelliklerin tüm durumları hesaba katan kavramsal bir çerçevesinin olmadığını

ifade etmektedir (Schuler, 1973:3-4). Bu yaklaşım, liderin etkinliğinde önemli bir role sahip olan çevresel ve durumsal faktörleri göz ardı etmiştir (Horner, 1997:270). Ayrıca, bir kişiyi büyük lider yapan kişilik özellikleri yıllar itibarıyla çok sıklıkla değişme uğraması da özellikler yaklaşımı popülerliğini kaybetmesine neden olmuştur (Flamagan, 1984:1). 1940'lara kadar baskın bir durumda olan özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Çünkü liderlik kavramının, kişisel özellikler kavramı ile açıklamanın çok daha ötesinde karmaşık bir kavram olduğu genellikle kabul görmektedir (Flamagan, 1984:1). Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza davranışsal liderlik teorisi çıkmıştır (Koçel, 1998:399). Liderlerin yaptığı şey ve nasıl davrandığı sorusu araştırmacıları ister istemez lider davranışlarına götürmüştür (Yukl, 2001:1). Liderliği açıklamak için girişilen bu ikinci büyük hamle, liderlerin diğerlerine nasıl baktığını içermeyen boyutuyla, başarılı liderlerin yaptığı şeyi, tanımlamanın bir girişiminde liderlik davranışlarına bakmak olmuştur. Bu çalışmalar örgütün etkinliğini artıran liderlerin sergilediği davranışları tanımlayarak örgüt bağlamındaki liderleri araştırma konusu yapmıştır. Literatürde en çok bilinen Michigan ve Ohio State liderlik çalışmaları bu yaklaşım içinde ele alınmıştır (Horner, 1997:270).

1.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderliği tahminlemek için özellikler yaklaşımının başarısızlığı ile cesareti kırılan araştırmacılar, isteksiz bir şekilde de olsa, çalışmalarını liderliğin davranış boyutu ile sürdürmüşlerdir (Chemers, 2000:28). Bu yönüyle tipik olarak özellikler, nitelikler ve davranışlar üzerinden tanımlanabilecek olan liderlik (Horner, 1997:270), bu alandaki çalışmaları da davranışlar üzerine yöneltmiştir. Özellik yaklaşımında, lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli görülmekteyken, davranışsal liderlik yaklaşımında, liderin ne yaptığı ve izleyicilerine nasıl davrandığı önemli unsurlardır. Liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmayı amaç edinen davranışsal liderlik yaklaşımı, ilk aşamalarında yüksek

verimlik ya da moral ile ilişkili olan liderlik davranışının bileşenlerini belirlemek için demokratik ve otoriter gibi liderlik tarzlarının etkilerini incelediği görülmektedir (Chemers, 2000:28). Bu yaklaşım içinde yürütülen araştırma programlarının en yoğunu ve en büyük etkiye sahip olanları Ohio State Universty ve Michigan Studies liderlik araştırma programlarıdır.

1940'lı yılların sonunda başlayan Ohio State Universty liderlik araştırma programı, liderlik davranışlarını tanımlamak için yürütülen bir çalışmadır. Öncelikle, askeri ve endüstriyel alanında, düzenlenen 150 maddelik anket üzerinden çalışanlardan ve izleyicilerden, liderlerin sergiledikleri davranışların derecelendirmesi istenmiştir. Daha sonra bu verilere uygulanan faktör analizi neticesinde, liderlik davranışındaki değişimin büyük bir bölümünün iki büyük faktör yapısı ile açıklanabileceği keşfedilmiştir (Chemers, 2000:28). Kişiyi dikkate alan (Consideration) ve işe ağırlık veren (Initiation of Structure) yapılar (Horner, 1997:270) olarak etiketlenen bu liderlik davranışlarının ilk boyutu, astların duygularına ilgi göstermek, küçük ayrıntıların karar vermede düşünüldüğünden emin olmak ve iş çevresindeki çatışmaları azaltmaya girişmek gibi davranışlardan oluştuğu görülmüştür. Bu davranışlar olumlu grup moralini ve izleyicilerin tatminini desteklemek için liderin niyetini yansıtmaktaydı. İşe ağırlık veren diğer boyut ise, liderin standart üretim prosedürlerini kullanmasını, düşük iş performansını eleştirmesini ve performansın yüksek seviyeleri üzerinde vurgu yapmasını içeriyordu (Chemers, 2000:28). Ohio State Universty liderlik çalışmaları kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren yapıların mümkün kombinasyonlarını içeren dört liderlik davranış tarzı içinde sonuçlanmıştır. Liderlik davranış tarzları, yüksek ve düşük kişiyi dikkate alan ile yüksek ve düşük işe ağırlık veren yapı davranışları olarak kategorize edildikten sonra etkili liderlik davranışları belirlenmiştir (Whitney, 2007:29). Bu davranışlar, görev başarımı için bir yapı inşa etmesi üzerine liderin odaklanmasıyla ilişkili olarak görülüyordu (Chemers, 2000:28).

Davranışsal liderlik yaklaşımında temel amaç, lider davranışı ve astların performansı ve tatmini arasındaki ilişkileri keşfetmektir (Flanagan, 1984:1). Çalışmaların başlangıç aşamalarında kişiyi dikkate alan yapının performans ile

negatif ve tatminle pozitif ilişkisi için destek sağlanırken, işe ağırlık veren yapının performansla pozitif ve tatminle de pozitif fakat daha düşük bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir. İzleyen çalışmalar ise, bu değişkenler arasındaki ilişkiler üzerine birbirleriyle tutarlı olmayan sonuçlar elde etmiştir (Schuler, 1973:9).

1947 yılında başlayan Michigan çalışmalarının temel amacı da tatmin ve performansın belirleyicilerini keşfetmekti. Çalışmaların analiz planı, hangi liderlik uygulamalarının performans ile tatminin düşük ve yüksek seviyeleri ile ilişkili olduğunu belirlemektir. Çalışma bulguları, tatminin lider davranışlarıyla değil görevle ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca tatminle üretim verimliliği arasında ilişki bulunmazken, rutin işlerle uğraşanların teknik işlerle uğraşanlardan daha az tatmin sağladığı görülmüştür. Bu çalışmalarda liderlik davranış yapıları; çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmeye yönelik çalışan merkezli (employee centered) ve yüksek üretimi baskılayan üretim merkezli (production centered) yapılar olarak ele alınmıştır. Çalışma sonuçları, başarılı liderlerin her iki liderlik tarzını da gösterdikleri görülmüştür (Schuler, 1973:12).

1950-1960 yıllarında liderliğin davranışsal teorileri popülerlik kazanmıştır. “Davranışsal teori, önderlik yapmanın en iyi tek yolu olduğunu ve bu önderliğin, davranışları gözlemlenen başarılı liderlerden elde edilen bilgilere bağlı olarak davranışlarının artırılması ile bulunabileceğinin” yapı taşları üzerine geliştirilmiştir (Whitney, 2007:28). Bu çalışmaların etkisi, liderliğin doğuştan gelen özellikler gerektirmediği bunun yerine etkili liderlik metotlarının çalışanlara öğretilbilir olduğu görüşünde olmuştur. Bu araştırmalar, davranışlar öğretilirsin diye hangi davranışların lideri izleyicilerden ayırt ettiğini tanımlamada ilerlemeler kaydetmiştir. Bu çalışma çizgisinin diğer bir etkisi, görev yönelimli aktiviteler boyunca kişi yönelimli faaliyetlerin her ikisini de içeren tarzda yönetim bakış açısını genişletmek olmuştur (Horner, 1997:271).

Evrensel geçerliliğe sahip olarak çok etkili olacak bir liderlik tarzını belirlemek umudu taşıyan Ohio State Leadership Studies ve Michigan Studies, yaklaşık olarak aynı zaman dilimlerinde yürütülmüştür. Bu çalışmalar benzer sonuçlar üretmiş fakat liderlik davranış sınıflandırmaları farklılıklar göstermiştir. Kısaca özetlenirse bu çalışmalarda, tatmin ve performansı etkileyen lider

davranışını belirleme girişimleri başarısız olmuştur. Fakat bugünde yapısalcılar, etkisiz liderliğe karşılık etkili liderlik davranışlarındaki farklılıkları tanımlama girişimleri ile tekil bir “en iyi” liderlik tarzını bulma girişimlerini devam ettirmektedirler (Whitney, 2007:28). Bununla birlikte lider davranışının astların tepkisiyle ilişkili olmasına rağmen içerilmesi gereken birçok ilave faktörün olması gerektiği çok açık olarak gözlemlenmektedir (Flanagan, 1984:2). Davranışsal teoriler, liderlik hünnerleri kazanımlarını etkileyebilen durumsal ve çevresel faktörleri dikkate almamıştır (Whitney, 2007:30). 1950’lilerin sonuna geldiğinde, Ohio State Leadership çalışmalarının ön ayak olduğu çalışmalar neticesinde, araştırma literatürüne etkili liderliğin katkılarını gören fakat var olan liderlik teorilerinin tatmin edici olmadığını düşünen araştırmacılar, durumsal liderlik teorisinin yeni paradigmasına doğru yol almışlardır (Whitney, 2007:29).

1.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

1940-1970 dönemi boyunca devam eden çoğu liderlik araştırmaları, özellikler teorisinden davranışsal teoriye doğru değişen bir yapıda gelişmiştir (Whitney, 2007:30). 1970’lerin başlarında liderliğin durumsal teorileri ortaya çıkmaya başlamıştır. Aralarında farklılıklar olmakla birlikte, genel olarak durumsal teoriler, lider etkinliğinin, lider-izleyici arasındaki etkileşimlerin durumları ile değiştiğini varsayar. Durumları etkileyebilen sayısız faktörler vardır. Bunlardan bazıları; liderin kişilik özellikleri, lider ve astların görev gereklilikleri, astların ihtiyaçları, beklentileri ile örgütsel ve fiziksel çevre olarak ifade edilebilir (Flanagan, 1984:3). Bu teoriler, bu durumsal değişkenlerin etkili liderliği nasıl etkilediği ve ürettiğini gözlemleyerek geliştirilmiştir (Whitney, 2007:30). Bu teorilerin en bilenenleri, Fred Fiedler’in etkin liderlik modeli ve amaç yol liderlik teorisidir. Burada çalışmanın kısıtları doğrultusunda sadece amaç yol teorisi kısaca özetlenmiştir.

Amaç yol liderlik teorisi, durumsal bir teoridir. Kökleri Wroom’un (1964) beklenti teorisine dayanır. Bu teorinin en temel önermesi, liderin en temel eylemlerinden birinin, astın psikolojik varlığını yükseltmek olduğu üzerine kuruludur. Bu durum, ast için tatmin, motivasyon ve performans artışıyla

sonuçlanır. Lider eylemleri ile üzerinde kontrole sahip olduğu çıktılar üzerinden astların ihtiyaçlarını ortaya çıkartmaya çalışır (Szilagyi ve Sims, 1974:622-623).

Wroom'un (1964) motivasyon beklenti modelini benimseyen Evans (1970), örgüt düzeyinde motivasyon anlayışı için amaç-yol adı altında daha geniş bir çerçeve sunmuştur. Evans (1970) iş tatmini ve motivasyon ile liderlik davranışı arasında bağ kurmak için amaç yol yaklaşımını kullanmıştır. O, performans ve amaçlar arasında astların güçlü bir bağ algısını yaratması için liderlerin iki koşula gerek duyduğunu ileri sürmüştür: a) lider astlarına bir dizi değerli ödül sunmalıdır (destekleyici yapı) ve b) lider ödül dağıtımının performans koşuluna bağlı olduğunu belirtmelidir (yönlendirici yapı). Evans'ın bağlantı modelinde, amaçlar astlar tarafından önemli olduğunda (değer) ve ast amaç ile performans arasında güçlü bir bağ kurduğunda (araçsallık), o zaman, ast yüksek performans için yüksek çaba (bekleyiş) gösteren kişi olmaktadır. Böylece de ast, amacına ulaşmakta iş tatmini yaşamaktadır. Eğer a) bağımsız değişken (liderlik davranışı) araya giren (amaç yol bağlantıları- artan çaba gibi) değişkenlerin bir seti ile ilişkilirse ve b) araya giren değişkenler bağımlı değişkenlerle (performans ve tatmin) ilişkilirse, sadece o zaman, model, liderlik davranışı bağımsız değişkenlerinin, performans ve tatmin gibi bağımlı değişkenlerle ilişkili olduğunu ima eder (Evans, 1974:173; House, 1971:322; House, 1996:326).

Teorinin iki varsayım üzerine inşa edildiği görülmektedir: 1-Liderlik davranışı astlar için kabul edilebilir ve tatmin edici olmalıdır. 2- Astlar ya şimdiki tatminin bir kaynağı olarak ya da gelecekteki tatmininin bir aracı olarak liderlik davranışını görmeleri gerekir. Bu iki varsayım işlediğinde, liderin davranışı genellikle astlar tarafından kabul edilmekte ve ast bu kabul sonucunda tatmin sağlamaktadır (House, 1971; House, 1996; Silverthorne 2001:152).

Bu teorilerle ilgili problem, dışsal çevre değişim gerektirdiğinde lider sahip olduğu ya da olmadığı artan kabiliyetlere ihtiyaç duyabilmesidir. Bir başka deyişle, bir lider, değişimi gerektiren belirli çevreler altında bir lider olarak nitelendirilmeyebilir. Burada izleyiciler tarafından arzulanan bir lider davranışının iletisi, liderin değişimi yönetecek nitelikte olup olmadığına ışık tutabilir (Whitney, 2007:32). Weber, bir liderin özdeşleşmesine yol açan liderlik özelliklerinin bu

özelliklerin astlar tarafından algılanması kadar önemli olmadığını ifade etmiştir. Bir başka deyişle, bir liderin kendini değerlendirmesi, izleyicilerin gözlemlerinden daha az önemlidir (Whitney, 2007:29). 1970'lerin ortalarında, liderlik çalışmaları izleyicilerin liderlik algılamaları üzerine yoğunlaşmaya başladığı görülmektedir (Chemers 2000:31). Bu bölümde önce bu anlamda, liderliğin bilişsel modellerine çok kısa olarak değinilmiş ardından yukarıdaki probleme cevap olarak dönüştürücü liderlik anlayışına yer verilmiştir.

1.1.4. Liderliğin Bilişsel Modelleri

Sosyal teorilerin içinde bilişsel teorilerin gelişen etkisi liderlik araştırmacıları arasında da benzer bir ilgiye yol açmıştır. Araştırmaların iki geniş alanı; diğerleri tarafından lider algılamaları ve astların değerlendirmeleri ile liderlerin algılamaları üzerine odaklanmıştır. Lider etkisinin temelini anlamada merkezi bir yapı olan lider meşruiyeti izleyici algılamaları üzerine temellenmiştir (Chemers, 2000:35). Hollander (1964-1970) tahakkuk eden ve meşruiyet kazanan liderlik statüsünün bazı ara kesitlerini yaptığı olgusal çalışmalarla aydınlatmıştır. O kişilerin gruplarda, grup değerlerine bağlılık ve görevlere ilişkin yetenek gösterimi ile statüler elde ettiğini keşfetmiştir. Statü kazanımları, diğerlerini etkilemek için kazanılan grup onayının birliktelikleri olarak düşünülebilen “kişilik kredileri-sermayesi” olarak isimlendirilen tahakkuklarla ilişkilidir ve grup normlarından grup süreçlerine ve düşüncelerine uzanan boyutta yenilik yapmaya izin veren bir rüzgâr sağlarlar. Bu öncü çalışmalar, hem bilişsel hem de davranışsal elemanları kendi içinde barındırdığından, kişilerin yönetici pozisyonunda olanları izlemek için nasıl karar verdiği üzerine bugünde geçerliliğini muhafaza etmektedirler (Chemers, 2000:28).

Liderlik, yaygın olarak, hem lider hem de izleyiciye bağlı olan sosyal bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Fakat izleyiciler, liderlik sürecini anlamadaki değişimin unutulmuş bir kaynağı olarak kalmaktadır (Lord vd., 1999:203). Bilişsel süreçleme yapılarını kullanarak liderliği anlamaya girişen ilgili literatür, atfetmek, performans, onay ve geri bildirim gibi özel liderlik davranışlarına vurgu yapmaktadır. Literatür ayrıca, çok sayıda çeşitliliği içeren bilişsel süreçleri ve yapıları modellemelerinde kullanmaktadır (Wofford ve Goodwin, 1994:163).

Sosyal biliş teorisi, insan davranışının en anlamlı şekilde içsel etkiler, dışsal etkiler ve davranış arasındaki üçlü bir karşılıklılık ilişkisi ile açıklanabileceğini ileri sürer (Neck ve Houghton, 2006:279). Bu anlamda, Lord ve Maher (1991) liderin izleyici algıları anlamında liderlik anlayışı için bilişsel sürece bağlı bir yaklaşımı ileri sürmüşlerdir. Onlar, liderliği bir lider olarak diğerleri tarafından algılanan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Onlar izleyicilerin lider davranışını algıladığı şekliyle izleyicilerin hafıza süreçleri, modellemeleri, dikkatleri, atfetmeleri, planları üzerine odaklanan bir liderlik modeli geliştirmişlerdir (Wofford ve Gooduwin, 1994:63). Bu paradigma, astların performansı üzerinde liderin katkıları ve bu katkıların liderin davranışları üzerindeki etkileri şeklinde karşılıklı eylemlerin bir anlayışını sunmaktadır (Wofford ve Gooduwin, 1994:163). Kısaca, lider izleyicilerin kendi algılamalarını değiştirerek izleyicileri etkileyebilir ve astların benlik şemaları da liderin algılamalarını etkileyebilir (Lord vd., 1999:168).

Dinamik bir çevrede liderin eylemlerini düzenleyen anahtar bilişsel değişken olarak liderin kendi yeterliliğini varsayan yeni bir liderlik yaklaşımı ileri sürülmektedir ki bu yaklaşım Bandura'nın (1986) sosyal biliş teorisi üzerine temellenmektedir. Sosyal biliş teorisi, üç liderlik değişkenin düşünülmesi gerektiği ima etmektedir. Bunlar; lider bilişleri, lider davranışları ve liderlik çevresidir. Bunlardan en önemlisi liderlik görevi için kişinin kendi yeterliliğini ima eden lider bilişidir. Kendine yeterlilik, kişinin görev özellikli kendine güvenidir. Kendine güven, başarılı bir şekilde, çeşitli durumların talepleri ile mücadele etmek için kişilerin kendi yeteneklerini hünelerlerini yargılaması ya da becerilerini algılaması ile ilişkidir (McCormick, 2001:23). Liderin kendine güveni, liderin kendine yeterlilik inancını bu da dönüşüm içinde lider davranış niyetlerini etkiler. Bundan dolayı, kendine güven özelliği, liderin kendine yeterlilik aracı mekanizmalarıyla liderin performansını etkiler (McCormick, 2001:24).

1.1.5. Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Burns'e (1978:381) göre, liderler ellerinde potansiyel bir güç tutarlar. Fakat bütün güç tutucular lider değildirler. Bu noktada temel değişken amaçtır.

Güce benzeyen liderlik, ilişkiseldir, amaç taşır ve kolektiftir. Liderlik amaca ulaşmanın temel eylemi ile gücü paylaşır. Burns'e göre, gözü kapalı güç kullanımına benzemeyen liderlik, izleyicilerin ihtiyaç ve amaçlarından ayrılmazdır. Bu lider izleyici ilişkisinin temeli, bir genel ya da en azından katılımlı bir amacın izlenmesinde hüner içeren güç potansiyelinin ve güdülerin farklı düzeylerine sahip insanların karşılıklı etkileşimidir. Bu etkileşim temel olarak farklı iki yapıyı oluşturur. Bu yapıları Burns (1978) etkileşimsel liderlik ve dönüştürücü liderlik olarak isimlendirmiştir.

Yukarıda ifade edildiği gibi Weber göre, bir liderin kendini değerlendirmesi, izleyicilerin gözlemlerinden daha az önemlidir (Whitney, 2007:29). Bu düşünce devamında, lider-izleyici teorisini şekillenmiştir. Lider-izleyici teorisyle, örgütlerde lider etkinliğini sürdürmek için kullanılan bir yönetim yapısı olarak ilişki kurulabilir. Bu yaklaşım, lider-izleyici arasındaki ilişkilere odaklanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çıktılar için özellikli liderlik davranışlarıyla bağ kuran ve bu ilişkileri analiz eden lider üzerine yoğunlaşmış olan liderlik teorilerinden kendisini ayırt eder (Whitney, 2007:29). Bu ayırım temelinde Bass'ın (1986) etkileşimsel lider yaklaşımı olarak yeni liderlik paradigmasını Burns (1978) ve Weber (1947) gibi sosyologların çalışmaları üzerine inşa ettiği görülür. Tamamıyla lider-izleyici ilişkisi fikri üzerine temellenen etkileşimsel liderlik teorisi, lider izleyici arasındaki katı pazarlıklar ya da bir seri karşılıklılık esasındaki değişimler üzerine kuruludur (Hartog vd., 1997:19).

Bass'a (1985:27-28) göre, etkileşimsel liderler, astların belli çıktılara ulaşması için hangi faaliyetleri yapması gerektiğini ve belli çıktılara ulaşmak için çaba sarf etmede güven kazansınlar diye onların görev ve rol gerekliklerini açıklığa kavuşturan liderlerdir. Aynı zamanda Onlar, astların ihtiyaç ve isteklerini göz önüne alırlar ve eğer gerekli çabaları yerine getirirlerse astların nasıl tatmin edileceğini bildirirler. Bass vd. (2003:208) göre, etkileşimsel liderlik, izleyicilerin ödülleri, övgüler ve kaynaklar için değişim konusunda liderleriyle aynı fikirde olduğunu göstermesi demektir. Ödüller ve ödülleri onanması, başarılı olarak rollerini ve görevlerini yerine getiren izleyiciler üzerinde koşullar sağlarlar.

Etkileşimsel lider beklentileri açıklar, bu amaçlar gerçekleştirildiğinde ödülleri sunar. Bu durum kişilerin ya da gurupların beklenen performans seviyelerine ulaşmalarını sağlar. Örnek vermek gerekirse, Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli ve amaç yol liderlik teorisi gibi liderlik yaklaşımları etkileşimsel paradigma içinde anılabilir (Wofford ve Goodwin, 1994:161).

Bir üst paragrafta vurgulandığı gibi bir lider, değişimi gerektiren belirli çevreler altında, lider olarak nitelendirilmeyebilir. Burada izleyiciler tarafından arzulanan bir lider davranışı iletisi, liderin değişimi yönetecek nitelikte olup olmadığına ışık tutabilir (Whitney, 2007:32). Bu açılımıyla bakıldığında, kişilerde, gruplarda ve organizasyonlarda değişimi yükseltme kabiliyeti, aşırı ölçüde dikkat çektiği söylenebilir. Gelişimin düşük düzeyi; eğer izleyiciler performans ölçütlerini aşırlarsa ihtiyaçlarının karşılandığı bir etkileşim içindeki değişim süreci olan liderliğin sonucu olarak görülebilir (Bass, 1985:27). Bu anlamda izleyicilerin sadece birincil düzeyli kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik etkileşimsel liderlik sayısız eksikliklere sahiptir (Bass, 1985:31). Bass'a (1985:27) göre; değişimi yükseltme ihtiyacı ve onun sahip olduğu dirence karşı koyma ve dönüşüm içinde de, katılımcı, demokratik, ilişkişel ve kişisel ilgi üzerine bir vurguyu yerleştirmek, bir başka deyişle değişimin ve gelişimin yüksek seviyeleri, dönüştürücü liderliği gerektirmektedir.

Dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik içinde sunulan ödüllerin hiç bir şekilde yapamayacağı izleyicilerin moral ve motivasyonunu yükseltme ile ilişkilidir (Bass, 1999:9). Dönüştürücü liderlik, karizma, telkin edicilik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik araçlarıyla temel kişisel ihtiyaçlarının ötesine izleyicileri hareket ettiren lider ile ilişkilidir. Dönüştürücü lider astların iyi olması, kendini gerçekleştirme ve başarıma ihtiyaçları ile ilgili olduğu kadar onların ideal ve olgunluk düzeylerini de yükseltir. Böyle liderler karizma, telkin edicilik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik sergilerler (Bass vd., 1992:22). Lider arzulanan bir geleceği gaye hayal edindiğinde ve buna nasıl ulaşılacağını tek tek söylediğinde ve izlenecek bir örnek seti oluşturduğunda ve yüksek düzeyli bir performansı amaç edindiğinde ve güven aşıladığında ve zorluklarla yılmadan mücadele gösterdiğinde, karizma ve telkin edici liderlik sergilenmiş olur. Zihinsel

teşvik, lider izleyicilerine daha çok yenilikçi ve yaratıcı olmak için yardım ettiğinde sergilenir. Bireysel düzeyde ilgi, lider, izleyicilerin her biriyle bireysel olarak ilgilendiğinde, onların özellikle gelişme ihtiyaçlarını dikkate aldığı ve onların gelişimine rehberlik ve destek verdiği sergilenir. Dönüştürücü Liderler ayrıca, gelişim fırsatları olarak izleyicilerine görev ve yetkilerini devrederler (Bass, 1999:11; Bass vd., 1992:22).

Dönüştürücü liderlik, yapılması beklenilenden daha çoğunu yapmak için astları motive etmektir. Böyle bir dönüştürücü yaklaşıma izleyen adımlarla ulaşılabilir: 1- istenen çıktıların değeri ve önemi hakkında farkındalık seviyesini yükseltmek. 2- takımın, örgütün yararı için astların kişisel çıkarlarını biz fikrine taşımak. 3- Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisini tersine çevirmek, ihtiyaçları fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı seviyesinden tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaç seviyesine yükseltmek (Bass, 1985:27).

Dönüştürücü liderlik, “bütün durumlarda bütün liderler için evrensel olarak geçerli” etkin liderlik davranışı anlamında ifade edilmektedir. Bu düşünceyi paylaşmak oldukça zordur. Etkin liderliğin özel durumlar ve özel davranışlar arasındaki uyumun sonucunu olduğunu gösteren çeşitli koşul bağımlı teoriler söz konusudur ve bu görüşe destek sağlayan olgusal kanıtlar mevcuttur. Liderin kişisel özellikleri ve durumsal parametreler arasındaki uyumu bir liderin güven ve etkinlik davranışının önemli bir belirleyicisidir. Bu davranış dönüşüm içinde, etkili grup süreçlerini ve dönüştürücü liderliği devam ettiren izleyiciler tarafından olumlu algılamaları yükseltecektir (Chemers, 2000:36).

1.1.6. Liderliğe Kültürel Etkiler

Kültürel farklılıkların liderlik teorisi gelişimi üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşüncesi sosyal süreçler üzerinde kültürün etkisiyle ilgilene sosyal psikologlar tarafından ileri sürülmüştür. Bu düşünürler, çeşitli uluslararası değer farklılıkları üzerine dikkat çekmeye çalışmışlardır. Bu anlamda liderlik ve güdüleme üzerine odaklanan değer temelli bir yaklaşım Hofstede (1980) çalışmasıdır.

Değer teorilerin temel hamlesi, farklı kültürlerdeki örgütsel süreçlerin, uygun ya da önemli olduğu düşünülen şeyi yansıtacak olmasıdır (Chemers, 2000:37). Pellegrini ve Scandura (2008:566) etkili liderliğin tanımlama girişiminin uzunca bir süredir önemli bir tartışma alanı olduğunu ileri sürerken bu tartışmaların özellikle, farklı kültürel şartlarda nedensellendirildiğinde, mevcut bilgi ve görüşlerin çok sınırlı kalacağını söylemektedirler. Çünkü dünyanın herhangi bir yerinde etkili olan yönetim uygulamasının dünyanın herhangi bir başka yerinde de etkili olacağı fikri yönetsel tutum, değer, davranış ve etkinliğin milli kültürler boyunca değişeceği fikri ile yer değiştirdiği görülmektedir. Bu anlamda Bass (1996:732) bir yanda liderliğin evrensel bir olgu olduğunu ifade ederken, hiçbir toplumun tamamıyla onun yokluğunda kurulmadığını ya da kültürel normların tamamıyla onun yerini aldığı bir yapının olmadığını ileri sürmektedir. Diğer yanda ise meydana gelen liderliğin onun görüldüğü kültür tarafından etkilenmeksizin oluştuğunu tartışmanın mantıksız olduğunu söylemektedir. Yönetim uygulamalarının evrensel olmayabilir görüşü de olgusal çalışmalarla destek bulmaktadır (Newman ve Nollen, 1996:753). Kültür bağımlı olan ilişkiler önemli kültür bağlantılı düzenleyiciler olarak dikkat çekmektedir. Böyle düzenleyicileri tanımlamak, kültürel değer özelliklerinin nasıl eylem yaptığını dair anlayışımızı zenginleştirecektir (Schwartz, 1992:2). Liderlik üzerine böyle bir araştırma alanı da üzerinde çatışmalı farklı görüşler sunulan paternalistik liderlik (PL) alanı olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008:566).

Pellegrini ve Scandura (2008:567) göre, PL; güçlü otoritenin, düşünceli olma ve ilgi ile birleştirildiği “babacan liderlik tarzı”dır. PL, liderin çalışanların babaya benzeyen bir tarz içeriğinde çalışanların iş ve kişisel yaşamlarıyla ilgili konularda rehberlik ettiği ve dönüşüm içinde de sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir yapıyla ilişkilidir (Aycan, 2014:1). Bu tanımlamalar temelinde PL üç önemli yapıdan oluşur: Otokratik, babacan ve moral liderlik. Literatürde bu yapılar tartışmalıdır (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008; Cheng vd., 2014; Chan vd., 2013). Aycan’ın (2006:455-456), PL için önerdiği temel yapılar olan otokratik ve babacan liderlik yapıları ele alındığında; otokratik liderlik, astlar üzerinde tam bir kontrol ve otoriteyi ifade eden liderlik davranışıyla ilişkilidir.

Buna karşılık babacan liderlik, astların kişisel ve aile olarak iyi olması için kişiselleştirilmiş ve bütünsel bir ilgiyi içeren liderlik davranışlarıyla ilişkilidir (Cheng vd., 2004:91). PL bir yanda otokratik diğer yanda da babacanlık ile karakterize edilen karşıt roller içerdiği (Chan, 2013:108) görülmektedir. Paternalizm, baba ve çocuk arasındaki ilişki gibi, üst ve ast arasında karşılıklık ve hiyerarşik bir ilişki içinde meydana gelmektedir. Bu ilişki içindeki rol farklılıkları dikkat çekmektedir. Örgüt yapısı içinde üstün rolü, hem iş hem de iş dışı alanlarda astlarına koruma, özen ve rehberlik sağlamak üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Dönüşüm içinde astın rolü, üste karşı saygı ve bağlılık göstermek üzerine kuruludur. Paternalizm bir denge üzerine kurulu olduğu kabul edilirse, üstün otorite ve rehberliğine karşılık dönüşüm içinde de astın saygı ve bağlılık göstermesi bu dengeyi sağlamaktadır (Aycan, 2006:445-447).

Aycan (2006) izlenerek ifade edilirse, paternalist liderliğin bu iki yapısı ele alındığında, paternalist liderliğin rolleri içinde görülen, “disiplin içinde adam yetiştirmek” davranış boyutuyla karşılaşılır. Yetiştirme, yönetici duygusuyla, sevgisiyle ilişkilidir. Davranışsal olarak sınırlandırmalar ve düzeni korumak üzerine temellendirilmiştir. Disiplin içinde olma da, kontrole ilişkili ve davranış boyutunun da kendi içinde saklı olduğu görülmektedir. Yönetici davranış tarzları astların refahını yükseltmek ve örgütsel amaçlara ulaşmak niyetiyle gösterildiği ve yöneticinin bu niyetlerine inandığında da astların, yetiştirmenin karşılığında sadakat ve kontrolün karşılığında da uyum ve bağlılık davranışı gösterdiği (Aycan, 2006:456) ileri sürülmektedir.

Astlar, niçin üstlerine inansınlar? Niçin sadakat ve uyum gösterebilirler? Bing (2004) göre bir patron, kişi tarafından baba gibi temel otorite figürünün bir karşılığını yerine koymadığıdır. Freud (1926) bu süreci otoriteyi “bir başka kişinin sahipliğine verme” (transference) olarak tanımlar. Kişinin duygularının temel olarak baba gibi bir kişiyle ilişkili olduğu durumda kişi duygularını, yönetici gibi bir otorite figürü olan başka bir kişiye bilinçsizce değiştirir (Aktaran: Pellegrini ve Scandure, 2008:567). Yöneticiyi aile ilişkileri içeriğindeki baba figüründe görmek, astın davranışsal kabullerine neden olarak makul görülmektedir. Bu aşamada tartışılması gereken en önemli konulardan biri de paternalistik liderliğin

davranış tarzlarına karşılık astların davranışları için motive edici tembih ve dürtülerin neler olduğu konusudur.

Paternalist liderliğin astlar için motivasyonel temellerinin ana vurgusu, “çalışanın refahını düşünmek” fikri olduğunda, çalışanın liderini takdir etme sebebiyle minnet ve sadakat davranışlarının arkasında saygı gösterme ihtiyacı nedensel bağ olarak söylenebilir. Ana vurgu, “örgütsel amaçlara ulaşmak” fikri olduğunda, kurallara uymak davranışının arkasındaki itici güç, ödül beklentileri ve cezadan sakınma olabilir. Vurgu yapılmaksızın ifade edilirse, paternalistik liderliğin çalışan için motivasyonel kaynakları, saygı, ödül beklentisi ve cezadan sakınma olarak belirtilebilir (Aycan, 2006:456).

Liderlik yaklaşımlarına bütünsel olarak bakıldığında sonuç olarak söylenebilir ki, “lider doğulur” diyen özellikler yaklaşımı ile başlayan liderlik konusundaki araştırma tarihi “yönetmenin en iyi yolu” diye takdim edilen dönüştürücü liderlik ile günümüze kadar gelmiştir. Özellikler ve davranışsal yaklaşımların ve sonrasında da etkileşimsel, dönüştürücü liderlik yaklaşımlarının en zayıf yönleri, liderlerin etkinliğini belirlemede durumsal faktörlerin oynadığı önemli rolü ihmal etmeleridir. Zira bu yüzden 1970’lerde durumsal liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşımda vurgu, yönetmenin en iyi yolundan uzaklaşarak içinde bulunulan duruma duyarlı liderliğe doğru kaymıştır (Ogbonna ve Haris, 2000:767). Genel ilke, liderin etkinliği, liderin durumsal faktörleri anlamasına, bu faktörleri teşhis etmesine ve her bir faktör ve durumla baş etmek içinde uygun liderlik tarzı izlemesine bağlıdır (Ogbonna ve Haris, 2000:767). Bir liderin bir durumda etkili olarak davranması için bilgi ve hünere sahip olması gerekeceğinden, fakat farklı durum ve ya durumlarda bunun olmayacağından, hiçbir liderlik tarzı her durum için ideal olamaz (Mosadeghrad ve Yarmohammadian, 2006:xiii). Bu yüzden artık hiç kimse, liderliğin özel bir tarzının örgütsel davranışın en etkili formu olacağını ileri sürmüyor. Uygulamada her bir lider, farklı tarzların farklı durumlarda gerekli olduğunu ve ne zaman hangi yaklaşımı sergilemesi gerektiğini bilmek ihtiyacıdadır.

1.2. Kültür

Yapılan olgusal çalışmalar, ulusal kültürlerin yönetim davranışının bütün yönleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Hofstede, 1993:81; Yu ve Miller, 2003:25). Ulusal kültürler, bir grup insanın çevresiyle ilişkilerinin bir sonucu olarak zamanla geliştirdikleri değer ve inançların bir seti olarak tanımlanabilir. Değerlerin bu seti, bu insanların dünyayı düşünmenin bir yolu olarak çocukluğundan beri öğrendiği paylaşılan tecrübelerdir. Bu değerler, toplumun çekirdeğini oluştururlar ve bu kültür içinden gelen insanların beklentilerinin ve tutumlarının temelleri olarak hizmet görürler (Yu ve Miller, 2003:24).

Farklı kültürel geçmişe sahip insanlar, farklı türlerde iş değerleri geliştireceklerdir. Bu iş değerleri yönetim uygulamalarında ve yönetim etkinliğine doğrudan katkı sağlamada kritik bir etkiye sahip olacağı söylenmektedir. İnsanların değer, tutum ve davranışlarında kültürel olarak temellenmiş farklılıklar, iş davranışları üzerinde dramatik bir etkiye sahip olacağı ileri sürülmektedir. Bu kültürel farklılıklar, kabul edilen liderlik tarzını, otoriteye duyulan saygınlığı ve karar verme bileşenlerinin içeriğini farklı şekillerde etkileyeceği söylenmektedir (Yu ve Miller, 2003:24). Adler'e (1991) göre bir kültür, yönetim davranışını ve sonuç olarak çalışan davranışı üzerinde etkili olur. Bu anlamda insanlar, genel olarak inançları (neyin yanlış neyin doğru olduğu ya da genel tercihleri) ile ilgili olan değerleri vasıtasıyla kültürlerini ve onun normatif (olması gereken) niteliklerini açıklarlar. Bu değerler dönüşüm içinde, verili herhangi bir durumda, insanların çok daha etkili ve uygun olarak düşünülen davranış yapısı hakkındaki tutumlarını etkiler (Aktaran: Yu ve Miller, 2003:24).

Ulusal kültürleri araştıran ve inceleyen, Hofstede (1980), farklı kültürlerden gelen insanların nasıl davrandığını ve niçin böyle davrandığını açıklamaya yardımcı olan dört kültür boyutunun olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk-bireycilik ve erkeklik-dişiliktir. Toplumlar arasındaki değer farklılıklarını temel alan, bu dört boyut aynı zamanda, insanların ve örgütlerin toplum içerisinde yüzleştikleri farklı sorunları, bireylerin farklı motive edilme biçimlerini, örgütlerin yapılanma biçimlerini ve liderlik

tarzlarını açıklamada kullanılması bakımından önem taşımaktadır. Hofstede (1980), dört kültürel boyutunun, hem insanları hem organizasyonları hem de onlar arasındaki yönetimi şekillendirdiğini ileri sürmüştür. Bir toplum yapısında yönetim, o toplumun kültürel değerleri ile şekillenecektir. Çünkü insanların inanç, değer ve yargılarını özümsemeksizin, onları yönetmek mümkün değildir (Hofstede, 1984:82).

Dünyanın herhangi bir yerinde etkili olan yönetim uygulamasının dünyanın herhangi bir başka yerinde de etkili olacağı fikri yönetsel tutum, değer, davranış ve etkinliğin ulusal kültürler boyunca değişeceği fikri ile yer değiştirdiği görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008:566). Hofstede (1993:81) dünyanın değişik bölgelerinde sadece uygulamaların değil aynı zamanda da yönetim kavramı ve onu anlamak ihtiyacında olan teorilerin de farklılıklar arz edeceğine inanmaktadır. O, bütün ülkelerde yönetim diye isimlendirilen bir şeyin var olduğunu fakat onun anlamının küçük ya da büyük ölçülerde bir ülkeden diğerine farklılıklar göstereceğini ve onun süreçlerini, felsefesini ve problemlerini anlamak için yerel koşullardaki hatırı sayılır tarihi ve kültürel görüşleri dikkate almak gerektiğini ileri sürmektedir (Hofstede, 1993:88). Ayrıca O, yönetimin bir toplumda yer alan diğer süreçlerden izole edilebilen bir olgu olmadığını ve yönetim teorilerinin her zaman disiplinler arası olmak zorunda olduğunu ifade etmektedir (Hofstede, 1993:89).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında söylenebilir ki, kültür, grup düzeyli bir olgu olmasına karşılık, özellikle sosyal karşılıklı eylemler ile kişilerin algılamalarını değerlerini ve davranışlarını etkiler (Maznevski vd., 2002:275). Kültür, yöneticilerin astlarına davranma şekillerinde özellikle de insanları yönetme yaklaşımlarında önemli bir etkiye sahip olacağından Hofstede (1980), başarılı yönetimin ağırlıklı olarak yöneticilerin yerel kültürlere ve iş durumlarına uyum sağladığı yollara bağlı olacağını gösteriyor. Bundan dolayı, ulusal kültür bilgisi, özellikle önemlidir. Çünkü kültür yönetim davranışının nasıl çok daha etkili olabileceği hakkında çok berrak bir resim sunmaktadır (Yu ve Miller, 2003:25).

1.3. Kültür Boyutları

Ulusal kültürleri araştıran ve inceleyen, Hofstede (1980), farklı kültürlerden gelen insanların nasıl davrandığını ve niçin böyle davrandığını açıklamaya yardımcı olan dört kültür boyutunun olduğunu ileri srmştir. Bunlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumculuk-bireycilik ve erkeklik-dişiliktir. İzleyen kısımda bu boyutlar kısaca incelenmiştir.

1.3.1. Güç Mesafesi

Hofstede (1980:43), bir çevredeki insanların kolektif zihni yazılımı olarak kültürü tanımlamaktadır. Bu yazılımın diğer ulusların yazılımından farklı olduğunu ve kurumsallaşarak o ulusun bütün yapılarına nüfuz ettiğinden ve insanların oğunluğ tarafından paylaşıldığından değişiminin zor olduğunu ileri sürmektedir. Belirli bir kültürü tanımlamada, kişileri tanımlamaktan daha çok her bir ulusun kendi içindeki ulusal normlarla ilgileniyoruz demektir (Hofstede, 1980:45). Uluslararasıdaki kültürel farklılıklar bazı boyutlar kullanılarak tanımlanabilir. Bu boyutlar üzerinde bir ülkenin pozisyonu onların yönetim süreçlerini de içeren biçimde onların toplumlarının uygulama yaptığı yapılar üzerinde bazı tahminler yapılmasına izin verir (Hofstede, 1993:89).

Hofstede (1980) tarafından ortaya konulan ulusal kültür boyutları, gerçekte toplumların karşı karşıya oldukları temel problemleri açıklamak için kullanılabilir. Toplumlar arasındaki değer farklılıklarını temel alan, bu dört boyut -güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişililik-erkeklik ve bireysellik-kolektivizm aynı zamanda, insanların ve örgütlerin toplum içerisinde yüzleştikleri farklı sorunları, bireylerin farklı motive edilme biçimlerini, örgütlerin yapılanma biçimlerini açıklamada kullanılması bakımından önem taşımaktadır (Hofstede, 1983:46).

Ulusal kültürün ilk yönelimi olan güç mesafesi, örgütlerde, kurumlarda gücün eşit dağılmayışını kabul etme derecesini göstermektedir (Hofstede, 1980:45; Hofstede, 1984:83). Bütün toplumlar eşitlidir. Fakat bazıları diğerlerine göre daha eşitlidir. Güç mesafesi insanlar arasındaki eşitliğin derecesi olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1993:89). Hofstede göre güç mesafesi, az güçlü ve çok güçlü kişi arasında var olan eşitlilik derecesidir. Bu endüstride, yönetici ve ast

arasındaki ilişkiler ile temsil edilmektedir. İşle ilişkili güç mesafesi yapısı, ne kadarlık bir hiyerarşik eşitsizliği insanların kabul ettiğini ve gerçekten de uygun olarak düşündüğüyle ilişkilidir (Bochner ve Hesketh, 1994:236).

Bir lideri lider yapan özellikler, farklı kültürlerde farklı olabilir. Yüksek güç mesafeli toplumlarda soğuk ve güçlü lider olarak, yüksek belirsizlikten kaçınma kültüründe kendinden emin ve bilen lider olarak, kolektivist kültürlerde babacan ve şefkatli lider olarak, erkek kültürlerde emredici ve rekabetçi lider olarak görülmektedirler (Chemers, 2000:37). Benzer şekilde liderlik tarzları olarak ta; dönüştürücü liderliğin, birey davranışçı kültürden çok daha etkili ve çok daha kolay olarak grup davranışçı kültürlerde ortaya çıkacağı iddia edilmiştir. Aynı şekilde erkek kültürde emredici bayan kültürde ise, destekleyici ve danışmacı lider tercih edilebileceği ileri sürülmüştür. Yüksek güç mesafeli toplumlarda, otoriter liderlik tarzına daha az olumsuz bir tutum olabilir. Böyle toplumlarda gücün baskın ve güçlü bir şekilde gösterilmesi liderler için uygun olabilir (Koopman vd., 1999:503-505).

Hofstede (1980) göre, dört kültürel boyut, hem insanları hem organizasyonları hem de onlar arasındaki yönetimi şekillendirir. Türk ulusal kültürü, yapılan araştırmalarda yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma boyutu içinde yer alan bir ülke olmuştur (Sargut, 2001:183; Wasti, 1995:522). Yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar; hiyerarşik bir düzen içinde (Hofstede, 1984:83) bir yöneticinin varlığında itaatkâr davranan, onunla fikir ayrılığına düşmeye niyeti olmayan ve kendilerine danışılmasını istemediği otokratik yöneticileri tercih eden ilişki yönelimli olmaktan daha ziyade görev yönelimli çalışanlardır. Bu yapılarda yöneticinin rolü, onların görüşlerini sormaktan ziyade yapılacak şeyi insanlara söyleyen yapılar inşa etmektir (Bochner ve Hesketh, 1994:236). Türkiye gibi yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi bileşimine sahip ülkelerde ideal yönetici, yardımsever, otokratik ve iş görenlerin bağımlı olmaktan hoşlandıkları babacan özelliklere sahip yöneticilerdir. Bu kültürlerde iyi bir yöneticiden astlarına karşı iyi bir baba gibi davranması beklenilir (Hofstede, 1984:90).

1.3.2. Belirsizlikten Kaçınma

Randolph ve Sashkin'a (2002) göre, belirsizlikten kaçınma, belirsizliğe karşı insanların hoşgörüsüne dayandığından, belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda, insanlar dikkatli bir şekilde en ince ayrıntısına kadar açıklanmış süreçlere, politikalara, amaçlara ve işlere sahip olmayı isterler (Randolph ve Sashkin, 2002:109). Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz ve karmaşık durumlar ile tehdit edilmiş olarak kendini hissetme düzeyidir. O toplum, çok fazlasıyla resmi kurallara başvurarak, ayrılıkçı fikir ve davranışları hoş karşılamayarak ve kariyer istikrarı sağlayarak bu durumlardan sakınmaya çalışır. İlaveten, belirsizlikten kaçınması yüksek toplumlar, insanların sıkı çalışmasında içsel güçlü bir zorlayıcı yaratan yüksek kaygı seviyeleri ile karakterize edilirler (Hofstede, 1980:45). Diğer yandan, belirsizlikten kaçınma düşük olduğunda, insanlar iş rollerindeki ve süreçlerdeki belirsizlikleri hoş görüyle karşılayabilirler (Randolph ve Sashkin, 2002:109).

Bu yönelim ile ifade edilen temel konu, geleceği kontrol etmeye çalışsın ya da çalışmasın, geleceğin bilinmediği bir yapının çalışması durumunda toplumun nasıl tepki vereceğidir. Güç mesafesi gibi belirsizlikten kaçınma da, insanların kurum ve organizasyon inşa etmelerinde etkiye sahiptir (Hofstede, 1984:83).

Bir ülkedeki insanların yapılandırılmamış durumlara karşılık yapılandırılmış durumları tercih etme derecesi belirsizlikten kaçınma olarak tanımlanabilir. Yapılandırılmış yapılar, bir kişinin nasıl davranması gerektiğini belirleyen açık kuralların var olmasını ifade eder. Bu kurallar yazılı olabileceği gibi geleneklerle de koruma altına alınabilir. Belirsizlikten kaçınması yüksek ülkelerdeki insanlar, çok daha fazla sinirlilik hali içinde rahatsız insanlardır. Düşük olanlar ise, rahat insanlardır. Belirsizlikten kaçınması yüksek ülkelerde, “farklı olan şey, tehlikedir” yaygın inancı güçlüdür. Belirsizlikten kaçınması düşük ülkelerde ise, “farklı olan şey, nadirdir” inancı güçlüdür (Hofstede, 1993:90).

1.3.3. Erkeklik - Dişilik

Toplumlar arasındaki bu ayrım bir başka kültür boyutu olarak “erkek-dişilik kültür (Masculinity-Femininity)” boyutunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu

yönelim ile ifade edilen temel konu, bir toplumun cinsiyete göre sosyal rolleri dağıttığı yapıyla ilişkilidir (Hofstede, 1984:84).

Erkek kültürlerde, baskın erkek değerler tüm topluma -hatta bayanların düşünce tarzlarına da- yayılmıştır. Genel olarak erkekler; kendine güvenen, sert kişiliktir ve maddi başarıya önem verirler, erkeklerin tutkulu ve rekabetçi olması beklenir. Bu kültürlerde genel olarak, büyük, güçlü ve hızlı olana saygı duymak söz konusudur. Para kazanmak, gösteriş, başarmak ve yüksek performans önemli değerlerdir (Hofstede, 1984:84). Dişi kültürlerde ise, baskın değerler –hem bayan hem de erkekler için- daha çok dişi özellikler taşır. Buna göre; daha ılımlı ve duyarlı olmak, çevreyi korumak, insan ilişkilerine paradan daha çok önem vermek, diğer insanlara yardım etmek ve yaşam kalitesini önemsemek, hem bayan hem de erkeklerden beklenen rollerdir (Hofstede, 1980:46).

Bazı toplumlar cinsiyetler arasında büyük farklılıklara vurgu yaparken bazı toplumlar bu farklılıkları minimum düzeyde tutabilir. Bireycilik toplulukçuluk yöneliminde olduğu gibi, erkeklik dişilik yöneliminde de “ben kimim” ve “hayattaki görevim nedir” gibi sorular kişinin benlik yapısıyla ilişkilidir (Hofstede, 1984:84).

1.3.4.Toplulukçuluk - Bireycilik

Ulusal kültürün “bireysellik ve kolektivizm boyutu (Individualism / Collectivism)” söz konusu toplum içerisinde, birey ve topluluklar arasında baskın olan ilişkilerin yapısıyla ilişkilidir. Çizginin bir ucunda bireysellik ayrı bir varlık olarak kişi ve bireyin içinde var olduğu ortam arasında açık bir farklılık ortaya koyar. Çizginin bu yapısında bireycilik kişi ve ailesinin katı bir çizgisi içinde kalır (Hofstede, 1980:45).

Çizginin diğer ucunda ise, birey ve grup arasındaki fark bulanıktır ve insanlar kendilerini çevreleyen sosyal ve kültürel çevre özelliklerini de içeren bir benlik yapısına sahiptirler. Böyle insanlar toplulukçu bir duyguya sahiptirler (Bochner ve Hesketh, 1994:238). Kolektivizm, insanın grup içinde ve grup dışında diye ayırt edildiği katı bir sosyal çerçeve ile karakterize edilir (Hofstede, 1980:45). Kolektivizm boyutunda, bireyler dâhil oldukları gruplarla (akrabalar,

aşiretler, örgütler) güçlü ve sıkı ilişkiler içerisindedir. Grup üyesi olan ve olmayan bireyler arasında ayırım söz konusudur. Bireyler, bu gruplara koşulsuz bir sadakat ve bağlılık borçludur. Değişim ilişkisi içerisinde, üyeler grup tarafından korunmayı beklerler (Hofstede, 1980:45).

Bireysellik ve kolektivizm boyutları bireylerin iş ile ilgili davranışları üzerinde de etkili olacaktır. Bunlardan ilki örgüt ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmenin doğasıdır. Model bireyci yapılarda farklı toplulukçu yapılarda farklı çalışır (Bochner ve Hesketh, 1994:238).

Kolektivist kültürlerde üyeler “yüzüne bakacak yüzüm olsun” güdüsüyle davranırlar. Çalışan içsel olarak motive olmaktan ziyade daha çok dışsal olarak ve yüzünü koruma ihtiyacı ile motive olur. Bireyler sosyal pozisyonlarıyla ilişkili zorunlulukları yerine getiremediklerinde yüzlerini kaybederler (Bochner ve Hesketh, 1994:238).

Bireyci değerler güç ve etki üzerine vurgu yaparken kolektivist değerler, grup ve karşılıklı çıkarlar üzerine vurgu yapmaktadır (Bochner ve Hesketh, 1994:238). Bu yönelim ile ifade edilen temel konu, bir toplumun insanlar arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılıkların derecesidir. Bu insanların benlik yapısının “ben” ya da “biz” olmasıyla ilişkilidir (Hofstede, 1984:83).

1.3.5. Güç Mesafesi Yönelimi

Genelde toplumda insanların gücün eşit dağılmasına inanma ve bunu kabul etme düzeyi olarak tanımlanan güç mesafesi, (Newman ve Nollen, 1996:756) kişisel düzeyde, bir çalışanın organizasyonlarda gücün eşit dağılmasını kabul etme düzeyi olarak ifade edilebilir (Liu ve Liao, 2013:1750). Hemen hemen var olan bütün kültürel değer çerçevelerinde bulunan güç mesafesi ve ilişkili yapılar, “hiyerarşi” olarak yüksek güç mesafesi ve “eşitlikçi” olarak düşük güç mesafesiyle ilişkilidir (Kirkman vd., 2009:745). Bu bağlamda organizasyonlarda güç mesafesi, hiyerarşik yapıyı, merkezileşmeyi ve katılım düzeyini etkiler. Güç mesafesi yüksek kültürlerde organizasyonlar, oldukça merkezileşmiş ve buna karşılık çalışanların kararlara katılımı da oldukça düşük yapılarıdır. Katılımın, iş görme anlayışındaki önemine karşılık, yüksek güç

mesafeli kültürlerde katılımın etkinliğinin düşüklüğü bir iş görme anlayışı ve ulusal kültür uyumsuzluk örneğidir. Yüksek güç mesafeli kültürlerdeki çalışanların, katılımın ulusal kültürleriyle uyumlu olmamalarından dolayı, katılımcı yönetimleri bir saygısızlık ve güvensizlik olarak düşünmeleri olasıdır. Astlar, çözüm ya da fikirlerin liderler tarafından getirilmesi ya da verilmesini beklenilir ve liderlerin bütün talimatlarına ve çözüm önerilerine onları sorgulamaksızın uyarlar (Liu ve Liao, 2013:1750). Bu ülkelerde katılımı cesaretlendiren yöneticilerin zayıf ve yeteneksiz olarak düşünülmesi olasıdır (Newman ve Nollen, 1996:756). Yöneticilerin düşük güç mesafesine sahip olduğu yapılarda astlar, katılımcı karar verme tarzlarını tercih etme eğilimi taşırlar. Bu sorunlara astın ve üstün birlikte çözüm araması olarak yorumlanabilir (Hofstede, 1983:51). Kültür, grup düzeyli bir olgu olmasına karşılık, özellikle sosyal karşılıklı eylemler ile kişilerin algılamalarını değerlerini ve davranışlarını etkiler (Maznevski vd., 2002:275). Analizlerin kişi düzeyinde ve ülke düzeyinde güç mesafesi arasındaki farkı ayırt etmek ve bu çalışmada kişi düzeyinde yapıyı göstermek için “güç mesafesi yönelimi”(GMY) değişkeni kullanılmıştır (Kirkman vd., 2009:745). Kültürel değerler kişinin bilişinde önemli bir rol oynadığından, lidere karşı konuşmak gibi reaksiyonların gücü kişi seviyeli güç mesafesi ile düzenlenebilir. Liderlik etkileri güç mesafesine göre astlar için farklılıklar gösterecektir. Bir yanda astlar, fikir ya da çözümleri liderden beklerken diğer yanda bazıları kendileri çözüm önerebilirler (Liu ve Liao, 2013:1750).

1.4. Ses Verme Davranışı

1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık ve Ses Verme Davranışı

Çalışanların problemler ya da ilgili konular hakkındaki bilgi, fikir ve önerilerini örgüt tabanından yukarıya doğru iletme düzeyi, örgütün performansı hatta belki de hayatta kalması için çok büyük anlamlara sahip olabilir (Morrison, 2011:374). Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) literatürü çalışanların proaktif olarak, değişim için yapıcı öneriler sunduklarında meydana gelen ekstra rol davranışının bir formu olarak sesi tanımlamaktadır. Van Dyne ve LePine (1998) durumu geliştirmeye niyetli, yapıcı ve değişim yönelimli iletişimi içeren ÖVD'nin bir formu olarak çalışan ses davranışını tanımlamışlardır (Avey, 2012:23).

Dienesch (1994) ilave rol davranışının bir tipolojisini geliştirmiştir. Tipoloji, ilişki ve mücadele etme davranışları kadar yasaklayıcı ve yükseltici davranışların mukayesesine dayanmıştır. Yükseltici davranışlar proaktiftir. Bu davranışlar yükseltirler, cesaret verirler ve bir şeyin olmasına neden olurlar. Yasaklayıcı davranışlar, koruyucu ve engel olucu davranışlardır. Onlar, uygun ve etik olmayan davranışları sonlandırmak için konuşmayı yükseltmekten başka gücü olmayanları korumak için araya girmeyi içermektedir. İlişki davranışı kişiler arası ilişki ve birlikteliktir. O ilişkileri güçlendirir ve diğer yönelimlidir. Mücadele etme davranışı, konular ve fikirler üzerine vurgu yapar. O değişim yönelimlidir ve ilişkilere zarar verebilir. Bu dört özelliği birleştirmek ekstra rol davranışının dört genel yapısına sahip bir tipolojiyi üretmektedir (Van Dyne ve Le Pine, 1998:109).

Ses, proaktif çalışan davranışının spesifik bir formudur. Fakat karşıt şekilde diğerlerine yardımı içeren ve çok daha genel olan ÖVD'den farklıdır. Ses, örgüt ya da grubun yararına niyetli olarak değişim için öneriler sunan bir yapıdır. Bundan dolayı ses, bir iletişim davranışdır. Ses yukarı aşağı ya da yatay olarak yöneltilebilir. Fakat ses davranışı yukarıyı etkilemekten farklıdır. Çünkü o, kişinin kendi yararına niyetli olan iletişimi içermez (Botero ve Van Dyne, 2009:87).

Örgütsel performans artırmada ve rekabet avantajı yaratma ve sürdürmede, birçok kaynağın çok rahatlıkla taklit edilebilir olmalarından dolayı önemi azalırken, insan kaynağı ve onun yönetilme şeklinin çok daha fazla önem kazandığı görülmektedir (Perez ve Falcon, 2002: 124). Organizasyonlar için artık yıldız oyuncu olan çalışanlar, birçok şekilde organizasyona katkı yapabilirler. Bu katkılardan birinin de onların ses verme davranışı olduğu ileri sürülmektedir (Hassan vd., 2015:142). Çağdaş organizasyonlarda rekabetçi üstünlük süreç, ürün ve hizmet geliştirmek için çalışanların yöneticiye ilettiği fikirlerden gelebilir (Botero ve Van Dyne, 2009:84).

Ses literatürü incelendiğinde, sesin tanımıyla ilgili farklı tanımlar yapıldığı görülür. Tanımlarda farklılıklar olmakla birlikte, tanımların bir takım önemli ortak özelliklere de sahip olduğu görülmektedir. Önemli ortak bir özellik sesin, içinde mesaj bulunan ve göndericiden alıcıya taşınan, söz beyanı davranışı olmasıdır. İkincisi ses, isteğe bağlı bir davranış olarak tanımlanır. Zamanın her hangi bir

anında bu davranışa katılıp katılmamayı seçerler. Bu seçim, çeşitli faktörler tarafından etkilenen bir seçimdir. Üçüncü ortak özellik, ses kavramı içinde yapıcı olma niyetini taşır (Morrison, 2011:375). Temel araştırmalar, ses davranışını tanımlamak için “savunmacı katılım” etiketini kullanmışlardır. Savunmacı katılım, karşıt olmanın bir niyetini yansıtan ve örgütün diğer üyelerini hedef alan davranışlar olarak görülmektedir. Sesin bu şekilde kavramlaştırılması, değişimi yükseltmek ya da cesaretlendirme üzerine odaklanan ve mücadele eden ve proaktif olarak onu sınıflandırarak daha ileri bir boyuta taşır (Frazir, 2003:19).

Ortak özelliklerden hareketle, Morrison (2011) ses davranışı için izleyen tanımı vermektedir. Ses davranışı; eylemsel ya da örgütsel gelişimin niyetiyle, işle ilgili konular hakkında fikirler, düşünceler ve önerilerin isteğe bağlı iletişimidir. Bir algı, bir tutumdan daha çok (Thomas ve Feldman, 2012:217) bir iletişim davranışı (Tangirala ve Ramanujan, 2008:1190) olan ses verme davranışı “durumu iyileştirmek, geliştirmek niyeti ile yapıcı ve değişim yönelimli iletişim” olarak tanımlanabilir (LePine ve Van Dyne, 2001:326). Ses davranışı, örgütlerdeki değişim üzerine çalışanın yapıcı fikirler, bilgi ve düşüncelerini açıklaması olarak tanımlanabilir (Betore ve Van Dyne, 2009:85).

Ses davranışı üzerine yürütülen çalışmaların büyük çoğunluğunun batı kültürü içinde olması ve onların ulaştığı sonuçların, farklı kültürel değerler içinde geçerliliğinin sorgulanmasını da artırmaktadır (Brockner vd., 2001:301). Bundan dolayı çalışanın ses düzeyine verdiği olumlu ya da olumsuz tepki eğilimleri kendi kültürel bağlamı içinde incelenmesi bir başka deyişle, ulusal kültürün çalışan inanç ve davranışlarını nasıl etkilediği araştırılması gereken bir konu (Brockner vd., 2001:301) olarak önem arz etmektedir.

1.4.2. Yasaklayıcı Ve Yükseltici Ses Davranışları

Yükselmeden önce problemleri doğru keşfetmek ve doğru kararlar vermek ve dinamik iş koşullarına uygun olarak tepkiler vermek için üst düzey yöneticiler, organizasyondaki en düşük seviyeli çalışandan gelen bilgiye ihtiyaç duyarlar (Morrison, 2011:374). Çalışanlar, önemli işyeri konuları hakkında sessiz kalmak ya da konuşmak gibi bir seçimle sürekli olarak yüz yüze gelmektedirler. Onların

bu seçimleri karara bağlama yolları örgüt ya da takım performansı için önemli kaçınılmaz sonuçlara sahip olabilir (Morrison, 2011:374).

Literatür sesin, kişinin hem olumsuz hem de olumlu sonuçları düşündüğü tasarlanmış bir karar sürecini yansıttığını vurgular. Düşüncelerle ilgili iki anahtar çıktı özellikle vurgulanmaktadır. Birincisi, konuşmayla ilgili potansiyel olumsuz çıktılar ya da risk hakkında kişinin yargısıdır. Bu sıklıkla sesin algılanan güvenliği, olarak adlandırılır. İkincisi, konuşmanın etkili olup olmama olasılığı hakkındaki kişinin yargısıdır. Bu sıklıkla, sesin algılanan etkinliği, olarak adlandırılır (Morrison, 2011:382; Morrisson vd., 2011:184).

Çalışanlar konuşmadan önce, algılanan maliyetleri tahminlediği tartışmalarını içinde barındıran; ses gibi riskli davranışlara katılmanın kişisel bir zarara yol açmayacağına dair olan inancı ifade eden psikolojik güvenlik, ses vermeyi etkileyen anahtar bir biliş olarak tanımlanmaktadır (Deter vd., 2007: 872).

Ses davranışları, örgütsel problemleri formüle etmedeki çalışan kaygı ve şikâyetlerini örgütün düzenlemesini mümkün kılar. Bu meydana gelmediğinde, örneğin, çalışan güvenliğine zarar verildiğinde, sesin yokluğu ciddi sonuçlara sahip olabilir. Çoğu çalışan, potansiyel kişisel maliyetler yararlarından ağır basacağı korkusu hissettiklerinde konuşmayacaklardır. Çalışan ses davranışları kişilerin gelişim için öneri ve düşünceleri hakkında konuşmayı seçtiklerinde izlenen yapıdır. Bu seçim, onların kelimelerinin yapıcı olarak yönetim tarafından düşünüleceğini ve onların konuşmalarından dolayı cezalandırılmayacağını dair çalışanların değerlendirmelerine bağlıdır. Yöneticiler bu konularda çalışanların sahip oldukları algılamalar üzerinde doğrudan etkiye sahiptirler. Organizasyonlarıyla aynı fikirde olmayan çalışanlar çalışma gruplarındaki davranış normları hakkında güçlü mesajlar alırlar. Bu normlar, organizasyon içinde kullanılan ödül ve cezalarla güçlendirilir (Avey vd., 2012:24). Basit olarak söylersek anlamlı olarak, konuşmaktan doğacak kişisel kayıpların korkusunu duyan çalışanın savunmacı sessizliği seçmesi olası görülmektedir. Çünkü ses verme davranışı sıklıkla statükoya karşı çıkmayı ve güç ve ödülleri elinde bulunduran yöneticilere konuşmayı gerektirir. Yöneticiler, dürüst bir iletişimin

hiçbir risk taşımadığını astlarına gösterdiklerinde astların psikolojik güven algılamaları artacaktır (Deter vd., 2007:872).

Sesin algılanan etkinliği ise, konuşmanın hiçbir şey başarmayacağı, işe yaramayacağı ya da hiçbir şeyi değiştirmeyeceği duygusudur. Literatürde vurgulanan diğer önemli yargı, sesin olumsuz çıktılara yol açıp açmama ihtimalidir. Ses verip vermeme kararında merkezi bir rol oynayan kendini koruma güdüsünü gün ışığına çıkartır. Çalışanlar, bir konuyu gündeme taşımak için ya da ilerlemek için bir öneriye ses verseler bile, onların sorun çıkartıcı ya da ispiyoncu kişi olarak etiketlenmelerine neden olabilir. Kısaca, sosyal sermayeleri zarar görebilir. Ayrıca, çalışanlar, kariyerleriyle ilgili maliyetleri de düşünürler. Olumsuz performans değerlendirmeleri, istenmeyen bir tayin ve hatta işine son verme gibi korkular yaşayabilirler. Negatif algılarla ilgili kaygılar, ayrıca, bireyin takım arkadaşına karşı ses vermeyi düşündüğünde önemli rol oynayabilir. Ses verme kişiler arası ilişkilere zarar verebilir. Ya da diğerleri üzerinde olumsuzlukları yansıtabilir. Bir sonuç olarak çalışan meslektaşlarına zarar vermektен ya da sosyal sermayeye zarar vermektен sakınmak için ses vermektен sakınabilir (Morrison, 2011:383).

Direk olarak gözlemlerimizden ses vermenin altında yatan güdülerini olgusal olarak belirlemek zordur. Buna karşılık, yukardaki fikirler için bazı olgusal destekler yazında mevcuttur. Millikan vd. (2003:1465-1466) çalışmalarında her bir katılımcıdan sessiz kaldıkları bir durumu ifade etmeleri istemiştir. Katılımcılar; 1- konuşmanın fark yaratmayacağına inandıklarını, 2- güvenle ilgili kaygı duyduklarını, 3- diğerleri tarafından olumsuz kişi olarak düşünölmeyi istemediklerini 4- ilişkilerine zarar vermektен kaçındıklarını ve 5- diğerlerini üzmetten sakındıklarını ifade etmişlerdir. Tüm bu ifadeler katılımcıların sessiz kalmalarının sebebi olarak yorumlanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞMANIN DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Baron (1996:334), herhangi bir organizasyonun nasıl eylem yaptığının, temel görevlerini ne kadar etkili uyguladığının ve dışsal değişimlere nasıl tepki verdiğinin ya da bir başka deyişle örgüt içinde devam eden olayların önemli bir belirleyicisinin, kişiler arası ilişkiler olduğunu belirtmektedir. Örgütsel yapı ve kaynaklar, kişisel motivasyon, değerlendirme ve ödül sistemleri gibi konular örgütsel davranış ve psikoloji alanında çok fazlasıyla dikkat çekmektedir. Bu bakımdan bu konular kadar önemli olan diğer bir konu da organizasyon üyeleri arasındaki kişisel ilişkilerdir.

Rook (1992) sosyal ilişkilerin ve değişimlerin kompleks yapılar olduğunu ve onların hem mutluluğun hem de mutsuzluğun yoğun hissedilişinin kaynakları olduğunu ifade etmektedir (Akataran: Duffy vd., 2002:331). Sosyal etkileşimler, bazı insanlar için memnunluğun, kendini değerli hissedişin kaynağı olurken bazı insanlar için stres kaynağıdır (Rook vd. 1994:548). Sosyal ilişkilerin hem negatif hem de pozitif iş dinamikleri olarak ortaya çıkabileceğini ileri süren Duffy vd. (2002) onların sosyal bağların işle ilgili önemli çıktıları nasıl etkilediğini anlamının önemli deneyimleri olduklarını ifade etmektedir.

İş davranışlarını anlamak için en etkin kavramsal paradigmalardan biri olarak sayılan “Sosyal Değişim Teorisi” (SDT) (Cropanzano ve Mitchell, 2005:874), üzerine değerli bir geri dönüş şartı olduğunda bir kaynağın akışının devam edeceğini varsayarak, her hangi birinin başka birinden değerli bir şey alması karşılığında bir şey vermesi temelinde kurulur. Bu değişim hem ekonomik hem de ekonomik olmayan sosyal faktörleri içerir. Bu bağlamda sosyal faktörleri içeren değişimler; paylaşılan bir kimliği, sadakati ve duygusal bağları içerir. Bu anlamda Duffy vd. (2002), sosyal değişimlerin pozitif ya da negatif yönlerini göz ardı etmenin, iş ilişkilerinin önemli örgütsel çıktılarda oynadığı rolü çarpıtmak anlamı taşıyacağını ve aynı zamanda da sosyal ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimlerin tam bir anlayışının oluşturulmasının engelleneceğini ileri

sürmektedir. Ses verme davranışının tahmincileri olarak kişilerarası ilişkileri ve gücün rolünü varsayan Botero ve Van Dyne (2009:97-98), proaktif çalışan iletişimi için ilişkiler kadar güç konusunun da önemine dikkat çekmektedirler. Onlar, farklı kültürel yapılarda, ses davranışının tahminlenmesinde kültürel değerlerin rolüne vurgu yaparak güç mesafesinin (power distance) “kişisel kültürel değer yönelim yansımasının” ses davranışının bir düzenleyicisi olabileceğini ifade etmektedirler (Botero ve Van Dyne, 2009:85).

Sosyal değişim teorisi bağlamda bu çalışma, özellikle iş yerlerinde pozitif liderlik ilişkileri ve kültürel değer dinamikleri üzerine odaklanarak onların ses verme davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bir başka ifadeyle, bu çalışma, yardımsever liderliğin güç mesafesinin düzenleyici etkisi ile ses verme davranışını etkileyen süreci anlamayı ve açıklamayı hedeflemiştir.

2.1. Literatür İncelemesi Ve Hipotezler

2.1.1. Liderlik Davranışları Ve Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkiler

Küreselleşme, hızla değişen ekonomik çevre, pazarların serbestleşmesi, değişen müşteriler, yatırım talepleri ve sürekli artan ürün-pazar rekabeti bütün organizasyonlar için birer norm haline geldiği ifade edilmektedir (Becker ve Gerhart, 1996:779). Dinamik çevreler bütün arzulanan çalışan davranışlarının rol davranışı içinde tarif edilmesine izin vermediğinden yöneticilerin çalışanların ekstra rol davranışlarına ihtiyaç duyacağı (Van Dyne ve LePine, 1998:108) söylenmektedir. İş çevresinin dinamik hale gelişi yöneticilerin makul bilgi süreçleme taleplerini artıracığını ve yöneticilerin, resmi iletişim kanallarının dışına çıkmaya ve çalışanın gönüllü fikir ve bilgi katkılarında ihtiyaç duymaya zorlanacağı ileri sürülmektedir. Fakat Li vd. (2015:172) çalışanların sıklıkla örgütsel problemler hakkında sessiz kalmayı seçtiklerini ve örgütlerindeki diğer insanlara düşüncelerini söylemede isteksiz olduklarını ifade etmektedir. Bundan dolayı ses verme davranışı gibi bir davranışın ortaya çıkmasında, çalışanın iletişim davranışlarını kolaylaştıran ya da zorlaştıran şartları anlamının yöneticiler için önemli olduğu (Tangirala ve Ramanujem, 2008:1189) vurgusu yapılmaktadır. “Şartları anlama noktasında” yapılan olgusal çalışmalar da (Deter ve Burris,

2007; Saunders vd.,1992) lider-yönetici davranışı ve ses verme davranışı arasında ilişkilerin varlığına dikkat çekmektedirler.

İşinde mutsuz olan insan birçok şey yapabileceğinden hareketle; tatminsizliğe tepki olarak sadakat, ses verme ve işten ayrılma hakkında sistematik düşünme, Hirschman'nin (1970) çalışmasıyla başlamıştır (Withey ve Cooper, 1989:521). Hirschman'ın (1970) ses verme davranış kategorisi, olumlu değişim getirmek için yapılan girişimlerin resmi mekanizmalarını ve ortak duygu ve düşüncelerin gayri resmi metotlarını içerir. Bu kategoride ses verme davranışı, yönetici ya da meslektaşlar ile problemleri tartışmak, problemi çözmek için eyleme geçmek ve çözümler önermek gibi davranış yapıları olarak görülür (Farrell ve Rusbult, 1992:202). Hirschman (1970), tatminsizliğe bir tepki olarak sesi tanımlamıştır (Botero ve Van Dyne, 2009:87). Ses davranışının bu ilk tanımlamaları, mevcut durumu geliştirmek isteyen ve yapılanları tatminkâr bulmayan iş örgütlerindeki çalışanların eylemleri üzerine merkezileşmiştir. İş yerindeki tatminsizlik ya da bir problemi düzeltmek için yapılan bir eylem olarak sesi tanımlayan bu ilk girişimlere benzemeyen sesin mevcut kavramlaştırmaları ses davranışını vatandaşlık davranışının bir yapısı olarak ele almaktadır (Frazier, 2009:18).

Ses literatürü incelendiğinde, sesin tanımıyla ilgili farklı tanımlar yapıldığı görülür. Tanımlarda farklılıklar olmakla birlikte, tanımların bir takım önemli ortak özellikleri de sahip olduğu görülmektedir. Önemli ortak bir özellik sesin, içinde mesaj bulunan ve göndericiden alıcıya taşınan, söz beyanı davranışı olmasıdır. İkincisi ses, isteğe bağlı bir davranış olarak tanımlanır. Zamanın her hangi bir anında çalışanlar bu davranışa katılıp katılmamayı seçerler. Bu seçim, çeşitli faktörler tarafından etkilenen bir seçimdir. Üçüncü ortak özellik, ses kavramı içinde yapıcı olma niyetini taşır (Morrison, 2011:375).

Ortak özelliklerden hareketle, Morrison (2011) ses davranışı için izleyen tanımı vermektedir. Ses davranışı; eylemsel ya da örgütsel gelişimin niyetiyle, işle ilgili konular hakkında fikirler, düşünceler ve önerilerin isteğe bağlı iletişimidir. Bir algı, bir tutumdan daha çok (Thomas ve Feldman, 2012:217) bir iletişim davranışı (Tangırala ve Ramanujan, 2008:1190) olan ses verme davranışı

“durumu iyileştirmek, geliştirmek niyeti ile yapıcı ve değişim yönelimli iletişim” olarak tanımlanabilir (LePine ve Van Dyne, 2001:326). Ses davranışı, örgütlerdeki değişim üzerine çalışanın yapıcı fikirler, bilgi ve düşüncelerini açıklaması olarak ifade edilebilir (Betore ve Van Dyne, 2009:85).

Literatür sesin, kişinin hem olumsuz hem de olumlu sonuçları düşündüğü tasarlanmış bir karar sürecini yansıttığını vurgular. Ses vermek; iş çevresini etkilemek ve geliştirmek niyeti ile yapıcı bir mücadelenin açıklamasına vurgu yapan statükoyla aynı paralelde olmayan görüşleri içeren bu yönüyle de risk taşıyan bir davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998:108). Gao vd. (2011:788) göre ses davranışına katılmak, çalışanın potansiyel riskleri ve yararları değerlendirdiği tasarlanmış bir karar sürecini içerir. Aryee vd. (2014:2) ses davranışının, değişim yönelimli olduğundan ve bundan dolayı statükoya karşı durduğunu ve dolayısıyla ses verme davranışına katılan kişinin onun yararlarını ve risklerini hesaba katması gerektiğini ileri sürer. Çalışanlar diğerlerine konuşmayı düşündüklerinde, genelde, ses davranışının yarar ve maliyetlerini dikkatli olarak değerlendirmeleri makul görülmektedir. Eğer ses davranışının negatif sonuçlar doğurması bekleniyorsa, çalışanların sessiz kalmaları oldukça olasıdır (Li ve Sun, 2015:174). Genel olarak, çalışanın ses verme davranışı ile ilişkili riskler düşünüldüğünde, liderlerin çalışanın kaynakları ve çıktıları üzerinde sahip olduğu güce bağlı olarak, çalışanın düşüncelerini seslendirmek için vereceği kararlarda önemli bir rol oynayacağı söylenebilir (Gao vd., 2011:789). İyileştirmeler ve geliştirmeler için çalışanların önerilerini ve kaygılarını açıklamada liderin bu anlamdaki önemi (Deter ve Burris, 2007; Liu vd., 2010) onun çalışan sesinin bir öncülü olarak varsayılmasına neden olmaktadır (Chan, 2014: 670).

Ses vermenin, isteğe bağlı bir davranış olarak (Morrison, 2011) bir işin rol gerekleri içinde tasarlanmadığı (Van Dyne ve LePine, 1998) gerçeğinden hareket eden Deter ve Burris (2007:870) konuşmak için temel bir motivasyonu, sadece yarar-risk değerlendirmesine bağlı olarak, davranış içinde açıkça göstermenin olası olduğunu ileri sürmektedirler. Kısaca onlar, yarar ve risk gibi birtakım hesaplamalar neticesinde konuşma kararının ortaya çıkacağını söylemektedirler. Deter ve Burris (2007:870) göre, liderlik davranışı iki temel sebep için ses

vermenin bu yarar-risk hesaplamalarını etkilemektedir. Bunlardan ilki, içinde mesaj bulunan ve göndericiden alıcıya taşınan, söz beyanı davranışı olarak (Morrison, 2011) konuşmak, bir kişinin ortaya çıkan konuya bağlı olarak örgütsel kaynakları dağıtmak için algılanan güce sahip biri ile fikirlerini paylaşmayı içerir. Bundan dolayı liderler konuşmanın hedefi olduklarından doğal olarak, ses verme süreci için önemlidirler. İkincisi, liderler ceza ve ödül dağıtıcılar olarak yetkiye sahiptirler. Astlar üzerindeki bu güç, davranış için ipucu sağlayıcı olarak lider eylemini, göze çarpan bir özelliğe taşır. Bundan dolayı liderler, astların ses vermelerini harekete geçirmeye istekli olduklarını ve onların sesiyle ilgilendiklerine dair emareler gösterdiklerinde, konuşmak için astların motivasyonunun yükseltebilirler. Bu tür liderlik davranışlarının yokluğunda ise, astlar algılanan yararları değerlendirerek var olabilecek potansiyel riskleri düşünebilirler. Bu bağlamda, ses verme davranışı işleri farklı olarak yapmak için öneriler sunmayı içerdiğinden, değişim için takdir sunan liderlik davranışları konuşmak için çalışan istekliliği üzerinde kritik bir yapısal etkiye sahip olacağı düşünülebilir (Deter ve Burris, 2007:871).

Ses verme araştırmalarında genel konu, örgütsel problemler hakkında çalışanların düşüncelerini serbestçe açıklamayı cesaretlendiren faktörlerin nasıl tanımlanacağı ve çalışanların düşüncelerini seslendirmek için nasıl motive edileceği üzerine odaklanmaktadır. Çalışanın sesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Tangirila vd., 2008; Morrison vd., 2011). Önemli bir yapı (kontekst) faktörü olan liderlik çalışanların ses vermesini motive etmede anahtar bir role sahip olduğu düşünülmektedir.

Literatürdeki son çalışmalar, liderliğin önemli bir kontekst faktörü olduğuna ve çalışanların düşüncelerini seslendirmelerinde motive edici bir güç olarak değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar (Deter ve Burris, 2007; Liu vd., 2010). Literatürde, ses verme davranışı üzerinde; dönüştürücü liderliğin (Liu vd., 2010; Deter ve Burris, 2007), güçlendirilmiş liderliğin (Gao vd., 2011), etik liderliğin (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Walumbwa vd., 2012; Avey vd., 2012; Chen ve Hou, 2015) etkilerinin araştırıldığı görülmektedir.

Deter ve Burris (2007:876-880), çalışmalarında değişim yönelimli liderlik yapıları (dönüştürücü liderlik ve yönetimsel açıklık) ve astların geliştirme yönelimli ses verme davranışları arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Onlar, özellikle, yönetimsel açıklık liderlik davranışının ses verme davranışı üzerinde doğrudan güçlü bir etkiye sahip olduğuna dair kanıt sağlamışlardır. Liu vd. (2010: 197) çalışmalarında algılanan dönüştürücü liderliğin hem meslektaşlara hem de yöneticilere karşı konuşma ile pozitif olarak ilişkili olacağı hipotezini kurarak test etmişlerdir. Çalışma sonuçları hipotezler için destek sağlamıştır. Deter ve Burris (2007) ve Liu vd. (2010) çalışmaları aynı zamanda liderliğin çalışanın ses davranışını nasıl etkilediğinin altında yatan psikolojik mekanizmaları araştırmaktadır (Liu vd., 2010:190). Güçlendirilmiş liderlik ve çalışan sesi arasındaki doğrudan ilişkileri araştıran Gao vd. (2011:792), lidere güvenin ve çalışan sesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır.

Walumbwa ve Schaubroeck (2009:1281) etik liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güvenin çalışan algılamalarının aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışmalarında ulaşılan sonuçlar, çalışanın ses verme davranışı üzerinde etik liderliğin etkisi için destek sağlamışlardır. Walumbwa vd. (2012:960) çalışmalarında yine etik liderlik ve grup ses verme davranışı arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Avey vd. (2012:28), çalışan sesi ve psikolojik sahipliğinin oynadığı aracı rolleri düşünerek etik liderliğin çalışanın iyi olmasını ve iş tatminini nasıl etkilediğine dair süreci incelemişlerdir. Çalışmalarında elde edilen sonuçlar, etik liderlik ve ses verme davranışı arasındaki pozitif bir ilişki için destek sağlamışlardır. Lider-yaratıcılık ilişkisinde ses davranışının aracılık etkisini tanımlamak için bir adım daha ileri giderek, teorik temel olarak, sosyal öğrenme teorisini kullanan Chen ve Hou (2015:8), çalışmalarında etik liderlik ve ses verme davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki elde etmişlerdir.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar insanların, etkili liderlik ve ses ile ilişkili davranışları ilişkilendirdiğini göstermektedir (Fuller vd., 2007:136). Pellegrini ve Scandura (2008:566) etkili liderliğin tanımlama girişiminin uzunca bir süredir önemli bir tartışma alanı olduğunu ileri sürerken bu tartışmaların özellikle, farklı kültürel kontekstlerde nedensellendirildiğinde, mevcut bilgi ve

görüşlerin çok sınırlı kalacağını söylemektedirler. Çünkü dünyanın herhangi bir yerinde etkili olan yönetim uygulamasının dünyanın herhangi bir başka yerinde de etkili olacağı fikri yönetsel tutum, değer, davranış ve etkinliğin milli kültürler boyunca değişeceği fikri ile yer değiştirdiği ileri sürülmektedir. Bu anlamda Bass (1996:732) bir yanda liderliğin evrensel bir olgu olduğunu ifade ederken, hiçbir toplumun tamamıyla onun yokluğunda kurulmadığını ya da kültürel normların tamamıyla onun yerini aldığı bir yapının olmadığını ileri sürmektedir. Diğer yanda ise meydana gelen liderliğin onun görüldüğü kültür tarafından etkilenmeksizin oluştuğunu tartışmanın mantıksız olduğunu söylemektedir. Yönetim uygulamalarının evrensel olmayabilir görüşü de olgusal çalışmalarla destek bulmaktadır (Newman ve Nollen, 1996:753). Kültür bağımlı olan ilişkiler önemli kültür bağlantılı düzenleyiciler olarak dikkat çekmektedir. Böyle düzenleyicileri tanımlamak, kültürel değer özelliklerinin nasıl eylem yaptığını dair anlayışımızı zenginleştirecektir (Schwartz, 1992:2). Liderlik üzerine böyle bir araştırma alanı da üzerinde çatışmalı farklı görüşler sunulan paternalistik liderlik (PL) alanı olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008:566).

2.1.2. Paternalistik Liderlik (PL) Ve Ses Verme Davranışı İlişkisi

Pellegrini ve Scandura (2008:567) göre, PL; güçlü otoritenin, düşünceli olma ve ilgi ile birleştirildiği “babacan liderlik tarzı”dır. PL, liderin çalışanların babaya benzeyen bir tarz içeriğinde çalışanların iş ve kişisel yaşamlarıyla ilgili konularda rehberlik ettiği ve dönüşüm içinde de sadakat ve saygı beklediği hiyerarşik bir yapıyla ilişkilidir (Aycan, 2014:1). Bu tanımlamalar temelinde PL üç önemli yapıdan oluşur: Otokratik, babacan ve moral liderlik. Literatürde bu yapılar tartışmalıdır (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008; Cheng vd., 2014; Chan vd., 2013). Aycan’ın (2006:455-456) PL için önerdiği temel yapılar olan otokratik ve babacan liderlik yapıları ele alındığında; otokratik liderlik, astlar üzerinde tam bir kontrol ve otoriteyi ifade eden liderlik davranışıyla ilişkilidir. Buna karşılık babacan liderlik, astların kişisel ve aile olarak iyi olması için kişiselleştirilmiş ve bütünsel bir ilgiyi içeren liderlik davranışlarıyla ilişkilidir (Cheng vd., 2004:91). PL bir yanda otokratik diğer yanda da babacanlık ile karakterize edilen karşıt roller içerdiği (Chan vd., 2013:108) görülmektedir.

Paternalizm, baba ve çocuk arasındaki ilişki gibi, üst ve ast arasında karşılıklılık ve hiyerarşik bir ilişki içinde meydana gelmektedir. Bu ilişki içindeki rol farklılıkları dikkat çekmektedir. Örgüt yapısı içinde üstün rolü, hem iş hem de iş dışı alanlarda astlarına koruma, özen ve rehberlik sağlamak üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Dönüşüm içinde astın rolü, üste karşı saygı ve bağlılık göstermek üzerine kuruludur. Paternalizm bir denge üzerine kurulu olduğu kabul edilirse, üstün otorite ve rehberliğine karşılık dönüşüm içinde de astın saygı ve bağlılık göstermesi bu dengeyi sağlamaktadır (Aycan, 2006:445-447).

Aycan (2006) izlenerek ifade edilirse, paternalist liderliğin bu iki yapısı ele alındığında, paternalist liderliğin rolleri içinde görülen, “disiplin içinde adam yetiştirmek” davranış boyutuyla karşılaşılr. Yetiştirmenin, yönetici duygusuyla, sevgisiyle ilişkili olduğu davranışsal olarak ta, sınırlandırmalar ve düzeni korumak üzerine temellendiği ve disiplin içinde olmanın da, kontrolle ilişkili ve davranış boyutunun da kendi içinde saklı olduğu görülmektedir. Yönetici davranış tarzları astların refahını yükseltmek ve örgütsel amaçlara ulaşmak niyetiyle gösterildiği ve yöneticinin bu niyetlerine inandığında da astların, yetiştirmenin karşılığında sadakat ve kontrolün karşılığında da uyum ve bağlılık davranışı gösterdiği (Aycan, 2006:456) ileri sürülmektedir.

Astlar, niçin üstlerine inansınlar? Niçin sadakat ve uyum gösterebilirler? Bing (2004) göre bir patron, kişi tarafından baba gibi temel otorite figürünün bir karşılığını yerine koymadır. Freud (1926) bu süreci otoriteyi “bir başka kişinin sahipliğine verme” (transference) olarak tanımlar. Kişinin duygularının temel olarak baba gibi bir kişiyle ilişkili olduğu durumda kişi duygularını, yönetici gibi bir otorite figürü olan başka bir kişiye bilinçsizce değiştirir (Aktaran: Pellegrini ve Scandure, 2008:567). Yöneticiyi aile ilişkileri içeriğindeki baba figüründe görmek, astın davranışsal kabullerine neden olarak makul görülmektedir. Bu aşamada tartışılması gereken en önemli konulardan biri de, paternalistik liderliğin davranış tarzlarına karşılık astların davranışları için motive edici tembih ve dürtülerin neler olduğu konusudur.

Paternalist liderliğin astlar için motivasyonel temelleri; ana vurgu, “çalışanın refahını düşünmek” fikri olduğunda, çalışanın liderini takdir etme

sebebiyle yol aldığında, minnet ve sadakat davranışlarının arkasında saygı gösterme eksikliği nedensel bir ilişki olarak ileri sürülebilir. Ana vurgu, “örgütsel amaçlara ulaşmak” fikri olduğunda, kurallara uymak davranışının arkasındaki itici güç olarak ödül beklentileri ve cezadan sakınma dürtülerinin düşünülmesini makul kılmaktadır. Vurgu yapılmaksızın ifade edilirse, paternalistik liderliğin çalışan için motivasyonel kaynakları, saygı, ödül beklentisi ve cezadan sakınma olarak belirtilebilir (Aycan, 2006:456).

Yukarıda bahsedildiği gibi, genel olarak çalışanın ses verme davranışı ile ilişkili riskler düşünüldüğünde, liderlerin çalışanın kaynakları ve çıktıları üzerinde sahip olduğu güce bağlı olarak, çalışanın düşüncelerini seslendirmek için vereceği kararlarda önemli bir rol oynayacağı söylenebilir (Gao vd., 2011:789). İyileştirmeler ve geliştirmeler için çalışanların önerilerini ve kaygılarını açıklamada liderin bu anlamdaki önemi (Deter ve Burris, 2007; Liu vd., 2010;) onun çalışan sesinin bir öncülü olarak varsayılmasına neden olmaktadır (Chan, 2014:670). Morrison vd. (2011:185), genelde, lider-çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisinde eğer çalışan ses verme davranışının güvenli ve etkili yapılabilen bir davranış olarak düşünmesini sağlayan sosyal ipuçları alırsa, onun öneri ve kaygılarını paylaşmasının da o kadar çok olası olacağını ileri sürülmektedirler. Li ve Sun (2015:174) ise, öncül olarak düşünülen liderliğin, farklı yapıları ya da farklı Liderlik tarzlarının ses verme davranışı üzerinde farklı etkilere sahip olabileceğini ifade etmektedirler.

PL ve ses verme davranışı arasındaki ilişkileri araştıran olgusal çalışmalar incelendiğinde, örneğin, Chan vd. (2013:121) çalışanlar üzerinde PL'nin bileşenlerinin etkileşim etkilerini araştırmışlardır. Onlar, otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki üzerinde yardımsever liderliğin düzenleyici etkisine kanıt sağlamışlardır. Çin örneklemini üzerinde, bilgi paylaşımının çalışan sesi üzerinde PL davranışlarının etkilerini düzenleyip düzenlemeyeceğini inceleyen araştırmasında Chan (2014:684), otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasında negatif anlamlı bir ilişki için destek sağlarken yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında anlamlı bir ilişki elde edememiştir. Literatürde PL ve ses verme davranışı üzerine yürütülen bir diğer çalışma Zhang vd. (2015)

çalışmasıdır. Zhang vd. (2015), PL davranışlarının çalışan sesini nasıl etkilediği üzerine tahminler geliştirmeyi hedefleyen çalışmalarında, ses verme davranışı üzerinde otoriter liderliğin dolaylı etkilerini araştırmışlardır. Li ve Sun, (2015:179-181) otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkinin düzenleyicileri olarak güç mesafesi ve lider ile özdeşleşmeyi alarak oluşturdukları çalışma modeli doğrultusunda yürüttükleri çalışmalarında; otoriter liderlerin çalışan ses verme davranışını negatif olarak etkilediğini bulmuşlardır.

Lider-ses davranışı ilişkisinin içerdiği riskler düşünüldüğünde; iyileştirmeler ve geliştirmeler için önerilerini ve kaygılarını açıklayan çalışanlar, grup içinde paylaşılan rutinleri ve kurulu inanç sistemlerini karşılıklı aldıklarından statükoya karşı gelme anlamında, kurulu düzene sadık kalmayı tercih eden liderlerine karşı olmanın riskini taşıyabilirler. Öyle ki liderler genellikle, uygulamaların mevcut çerçevesini kurmak için büyük çaba sarf ettiklerinden, bu mevcut düzeni sahiplenme konumunda kendilerini hissedebilirler. Böyle şartlarda, çalışanların mevcut durum hakkında görüş ve önerilerini seslendirmesi, liderin yönetsel yeteneklerinin eleştirilmesi ve onay görmemesi olarak lider tarafından yorumlanabilir (Gao vd., 2011:789). Bu yapı içinde, astlar, otoriter liderlerin, astların fikirlerini düşünmeksizin onların her konuda en iyi bildiklerini ve işleri yaptırma hakları üzerine odaklandıklarını algırlar (Wu ve Tsai, 2012:512).

Otokratik bir lider, kaynaklar, kurallar ve hiyerarşi üstüne katı kontroller uygular. Bu davranış, bütünüyle, liderin talimatlarına uyum göstermeyi gerektirdiğinden çalışan sesini cesaretlendirmeyebilir (Chan, 2014:671). Olgusal çalışmalarda bunu destekler nitelikte, otoriter liderliğin liderlerin talepleriyle astların uyumu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Chang vd., 2004:111). Ses davranışının potansiyel olarak yüksek risk düzeyi düşünüldüğünde, bu şartlar altında çalışan düşüncelerini seslendirmekten daha çok sessiz kalmayı tercih edeceği söylenebilir (Chan, 2014:671). Otorite altındaki astlarda, farklı görüşlerini açıklamaktan sakınma eğilimi taşırlar ve yorum yapmaksızın liderin talimatlarını kabul ederler (Wu ve Tsai, 2012:512).

Otokratik liderliğin, çalışan davranışları üzerinde, babacan liderliğin pozitif etkilerine karşılık negatif bir etkiye sahip olduğu (Chan, 2014:668; Pellegrini ve Scandura, 2008:582; Zhang vd., 2015:27) ileri sürülmektedir. Literatür, teorik olarak otokratik liderlik ve ses verme davranışı arasında negatif bir ilişkiyi varsaymakta ve olgusal olarak ta bu ilişkiyi desteklemektedir (Chan vd., 2013; Li ve Sun, 2015; Zhang vd., 2015).

Yapılan araştırmalar PL'nin bileşenlerinin çalışan iş tutumlarını farklı olarak etkileyebileceğini göstermektedir (Chan, 2014; Pellegrini ve Scandura, 2008; Zhang vd., 2015; Chan vd., 2013; Li ve Sun, 2015). Özellikle bu çalışmada amaç, organizasyonlarda pozitif liderlik ve kültürel değer dinamikleri üzerine odaklanarak onların ses verme davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Literatür incelendiğinde, otoriter liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki üzerinde kültür etkisinin düzenleyici rolü araştırma konusu yapılmışken (Li ve Sun, 2015:173) bugüne kadar yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki üzerinde kültür etkisinin düzenleyici etkisi araştırılmamıştır. Oysaki yardımsever liderliğin çalışan sesini nasıl etkilediği teori ve uygulamada araştırılmaya değer bir konudur. Bundan dolayı bu çalışmada amaç, yardımsever liderliğin çalışan ses davranışını artırıp artırmadığını araştırarak ses ve liderlik üzerine araştırma alanını genişletmek ve bu boşluğu doldurmaktır. Özellikle ses verme literatüründe güç konusuna dikkat çekilmesi, kültürel değerlerin rolüne vurgu yapılması ve güç mesafesinin ses davranışının bir düzenleyicisi olabileceğinin ifade edilmesi (Botero ve Van Dyne, 2009:85-98) yardımsever liderlik ve ses ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolünün araştırma konusu olarak seçilmesine neden olmuştur.

Bu çalışmada PL yapısının sadece yardımsever liderlik bileşeni bağımsız değişken olarak ele alınmış ve ses verme davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Genel olarak ilgili literatür, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki sunmaktadır (Zhang vd., 2015). Gao vd. (2011) çalışanların, liderlerinin yardımsever ve doğruluğuna inandıklarında, onların riskli davranışlara katılmalarının çok daha kolay olacağını ileri sürmektedirler. Çalışanlar liderlerine ne kadar çok güven duyarlarsa, ses vermelerine karşılık

liderlerinin göstereceği tepkiler hakkında kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri o kadar çok olası olacaktır. Dönüşüm içinde de, onların kaygılarını, düşüncelerini açıklamaya katılımdaki istekliliklerini artırması olası olacaktır (Gao vd., 2011:789). Yardımsever bir lider, çalışanların iş çevresi için çözüm önerileri ve fikirlerini istediğinden çalışan geri bildirimini cesaretlendiren ve özellikle çalışanın belirsizlikleri elemine etmesine yardım eden lider özellikleriyle onların düşüncelerini seslendirmelerini cesaretlendirebilir. Çalışanlar, yardımsever bir liderlik altında rahat olduklarından, ses verme gibi risk taşıyan eylemlere girme olasılıkları yükseleceği beklenebilir (Chan, 2014:671).

Yardımsever (babacan) liderlik, astların kişisel ve aile olarak iyi olması için kişiselleştirilmiş ve bütünsel bir ilgiyi içeren liderlik davranışlarıyla ilişkilidir (Cheng vd., 2004:91). Bu ilişki, baba ve çocuk arasındaki ilişki gibi, üst ve ast arasında karşılıklılık ve hiyerarşik bir ilişki içinde meydana gelmektedir. Örgüt yapısı içinde üstün rolü, hem iş hem de iş dışı alanlarda astlarına koruma, özen ve rehberlik sağlamak üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Dönüşüm içinde astın rolü, üste karşı saygı ve bağlılık göstermek üzerine kuruludur. Paternalizm bir denge üzerine kurulu olduğu kabul edilirse, üstün otorite ve rehberliğine karşılık dönüşüm içinde de astın saygı ve bağlılık göstermesi bu dengeyi sağlamaktadır (Aycan, 2006:445-447). Liu ve Liao, nun (2013:1750) dönüştürücü liderlik için ileri sürdüğü görüşler yardımsever liderlik için de geçerli olabilir. Çalışanların ihtiyaç ve ilgilerini düşünen ve destekleyen yardımsever lider, konuşmanın kişilerarası riskinden daha çok çalışan dikkatini görevler ve katkılar üzerine çekebilir. Bu anlamda da statükoyu korumaktan daha ziyade çalışanların organizasyonun gelişimi hakkında konuşmaları daha çok cesaretlendirilmiş ve isteklendirilmiş olacaktır. Yüksek nitelikli bir değişim ilişkisinde yardımsever lider, çalışan için lehte bir durum yarattığından çalışanlar da buna yapıcı ses davranışlarıyla karşılık verebilirler. Yardımsever liderliğin sosyal değişim ilişkilerini kolaylaştıran bu yanıyla çalışan sesi ile pozitif olarak ilişkili olması beklenebilir (Chan, 2014:671). Bu açıklamalar ışığında çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

H1: Yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olacaktır.

2.1.3. Yardımsever Liderlik Ve Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişki Üzerinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü

Kültürün hemen hemen her tanımı “diğer insan grupları tarafından paylaşılanlardan farklı olan tanımlanabilir bir grup içindeki kişiler tarafından paylaşılan bilişlerin ve temsili davranışsal normların bir uzlaşma alanı olduğunu” ileri sürer (Lehman vd., 2004:690). Adler’e (1986:2002) göre de, her bir ulusal kültür içindeki kültürel değerler, genel tercihleri belirleyen ve neyin yanlış neyin doğru olduğunu tanımlayan uygulamalar, kurumsal kurallar ve sosyal normlar içine yerleşik bilinçli inanışlardır (Aktaran: Liu ve Liao, 2013:1748; Kirkman vd., 2009:744). Sosyal antropolojide de kültür, geniş toplum üyeleri tarafından paylaşılan değerlerdir. Hofstede (1980:25), bu değerlerin, katı bir şekilde ve bilinçsiz olarak ilk çocukluk yıllarından itibaren yavaş yavaş kişilerin zihnine yerleştiğini ifade etmektedir.

İnsanların inanç, değer ve yargılarını özümsemeksizin, onları örgütlemek ve yönetmek mümkün olmadığından (Hofstede, 1984:82) bir toplum yapısında örgütlenme ve yönetim, o toplumun kültürel değerleri ile şekillenecektir. Bu anlamda ulusal kültür çalışanın iş anlayış ilkelerini organize eden merkezi bir yapı olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda ulusal kültür ve yönetim uygulamaları arasındaki uyum arzulanan çıktılar üretme yeteneğindeyken uyumsuzluk olası bir tatminsizlik kaynağı olarak görülmektedir (Newman ve Nollen, 1996:755). Liderlik literatürü de bir kültür içinde çalışma ve o kültürü anlama kabiliyetinin liderlik etkinliğinin vazgeçilmez bir unsuru olduğuna vurgu yapmaktadır (Ogbonna ve Haris, 2000:766). Lord ve Brown da (2001), lider tarafından harekete geçirilen örgütsel değerler, kişisel değerlerin kullanımına izin verdiğinde, liderin arzuladığı örgütsel çıktılar gerçekleştirileceğini ileri sürmektedir. O zaman bu teorik iddianın başarısı, örgütsel ve kişisel aracı yapıları liderin etkileme gücüne bağlı olacaktır (Lord ve Brown, 2001:134). Pellegrini ve Scandura (2008:566) etkili liderliğin tanımlama girişiminin uzunca bir süredir önemli bir tartışma alanı olduğunu ileri sürerken bu tartışmaların özellikle, farklı kültürel kontekstlerde nedensellendirildiğinde, mevcut bilgi ve görüşlerin çok

sınırlı kalacağını söylemektedirler. Çünkü dünyanın herhangi bir yerinde etkili olan yönetim uygulamasının dünyanın herhangi bir başka yerinde de etkili olacağı fikri yönetsel tutum, değer, davranış ve etkinliğin ulusal kültürler boyunca değişeceği fikri ile yer değiştirdiği ileri sürülmektedir. Yönetim uygulamalarının evrensel olmayabilirliği de olgusal çalışmalarla destek bulmaktadır (Newman ve Nollen, 1996:753). Kültürel değer yönelimlerinin etkili liderliği karakterize eden kişilikleri ve tarzları etkileyebileceği ifade edilmektedir. Çalışanların kültürel değer yönelimlerinin liderin etkinliğini etkileyebileceğinden hareketle çalışanın ses verme davranışı üzerinde de önemli bir role sahip olabileceği (Liu ve Liao, 2013:1748) varsayılabilir. O zaman bu varsayım, sonuç değişkeni (ses verme) üzerindeki etkisi de düşünüldüğünde “etkili liderlik ve çalışanların kültür yönelimleri, niçin, nasıl ve ne zaman etkileşime girer” bilgisinin önemini de artırabilir.

Gelişmiş ve endüstrileşmiş batı toplumlarında negatif olarak algılanan (Aycan, 2006:447) ve batı dünyasının dışındaki liderlik anlayışını ifade eden PL tarzı, kişileştirilmiş bir atmosfer içinde ifade edilen, baba gibi yardımseverlik ile güçlü disiplin ve otoriteyi ve ahlaki erdemi birleştiren bir yapıdır (Cheng vd., 2014:82). PL'nin, Asya coğrafyasında kullanılan baskın liderlik tarzlarından biri olduğu söylenmektedir (Cheng vd., 2014:83). Türk insanının da yüksek güç mesafesi ve kolektivism boyutlarından oluşan bir kültür içerisinde yaşadığından (Sargut, 2001:183; Wasti, 1995:522) bizim kültürümüzde de ideal yönetici PL özelliklerinde, iş görenlerin bağımlı olmaktan hoşlandıkları “babacan” özelliklere sahip olduğu söylenmektedir. Paternalizm, kolektif kültürlerde, paternalistik liderin çalışanın kişisel yaşantısına karışması arzu edilen ve beklenen bir durum olduğundan, kolektif değerler ve yüksek güç mesafeli kültürlerle uyumlu olduğu (Aycan, 2006:449) ileri sürülmektedir. Ayrıca, güç mesafesi, teorik olarak; belirsizlikten kaçınma, erkeklik-dişilik, bireycilik-kolektivism gibi diğer kültürel değerlerden çok daha fazlasıyla liderliğe verilen tepkilerde doğrudan bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Kirkman vd., 2009:746). Özellikle ses verme literatüründe güç konusuna dikkat çekilmesi, kültürel değerlerin rolüne vurgu yapılması ve güç mesafesinin liderlik-ses davranışı ilişkisinde bir düzenleyici

olabileceğinin ifade edilmesi (Botero ve Van Dyne, 2009:85-98) güç mesafesine daha yakından bakılmasını gerektirir.

Kültürel yapı içinde sesin meşruluğuyla ilgili normlardan birinin Hosftede'nin (1980) güç mesafesi olabileceğinden hareketle (Brockner vd., 2001: 302) güç mesafesi, toplumda insanların gücün eşit dağılmasına inanma ve bunu kabul etme düzeyi olarak tanımlanabilir (Newman ve Nollen, 1996:756). Kişisel düzeyde güç mesafesi, bir çalışanın organizasyonlarda gücün eşit dağılmasını kabul etme düzeyi olarak ifade edilebilir (Liu ve Liao, 2013:1750). Hemen hemen var olan bütün kültürel değer çerçevelerinde bulunan güç mesafesi ve ilişkili yapılar, "hiyerarşi" olarak yüksek güç mesafesi ve "eşitlikçi" olarak düşük güç mesafesiyle ilişkilidir (Kirkman vd., 2009:745). Bu bağlamda organizasyonlarda güç mesafesi, hiyerarşik yapıyı, merkezileşmeyi ve katılım düzeyini etkiler. Güç mesafesi yüksek kültürlerde organizasyonlar, oldukça merkezileşmiş ve buna karşılık çalışanların kararlara katılımı da oldukça düşük yapılardır. Katılımın, iş görme anlayışındaki önemine karşılık, yüksek güç mesafeli kültürlerde katılımın etkinliğinin düşüklüğü bir iş görme anlayışı ve ulusal kültür uyumsuzluk örneğidir. Yüksek güç mesafeli kültürlerdeki çalışanların, katılımın ulusal kültürleriyle uyumlu olmamalarından dolayı, katılımcı yönetimleri bir saygısızlık ve güvensizlik olarak düşünmeleri olasıdır. Bu ülkelerde katılımı cesaretlendiren yöneticilerin zayıf ve yeteneksiz olarak düşünülmesi olasıdır (Newman ve Nollen, 1996:756). Analizlerin kişi düzeyinde ve ülke düzeyinde güç mesafesi arasındaki farkı ayırt etmek ve bu çalışmada kişi düzeyinde yapıyı göstermek için "güç mesafesi yönelimi"(GMY) terimi kullanılmıştır (Kirkman vd., 2009:745).

Çalışmada yardımsever liderlik ve ses verme davranışı ilişkisinin bir düzenleyicisi olarak çalışan güç mesafesi yönelimi ele alınarak yardımsever liderliğin ses verme davranışını ne zaman, niçin ve nasıl etkileyebileceği hakkındaki bilgi üretilmeye çalışılmıştır. Bu bilgiye sahip olmak, çalışan ses davranışının hem teorik temellerini görmek adına hem de ses davranışının etkin yönetimi adına yararlar sağlayacaktır. Mevcut çalışmanın altında yatan anahtar teorik temel, insanların ses davranışı gösterme ya da göstermeme eğilimi, onların meşru olarak sesi düşünme düzeylerine bağlı olacağı yönündedir. Bir başka

deyişle ses davranışı, kültürel değer ve normlar tarafından izin verildiği ölçüde ortaya çıkacak bir yapı olarak düşünülmektedir (Brockner vd., 2001:301).

Ayçan (2006) katı bir şekilde, paternalizmin karar vermede otoriter kontrol ile yardımseverliği birleştiren kültürel bir özellik olduğuna işaret etmektedir (Aktaran: Chan vd., 2013:110). Paternalizm, kolektif kültürlerde, paternalistik liderin çalışanın kişisel yaşantısına karışması arzu edilen ve beklenen bir durum olduğundan, kolektif değerler ve yüksek güç mesafeli kültürlerle uyumludur. Hâlbuki bu durum bireysel kültürlerde, özel hayatın ihlali olarak algılanabilir (Ayçan, 2006:449). Paternalistik ilişkilerde, yönetici çoğu yerde, çalışanın kişisel hayatına karışan bir baba, bir yakın arkadaş ya da bir kardeş gibidir (Ayçan, 2006:453). Ayrıca, ilişkilerin bu yapısında, yüksek güç mesafeli toplumlarda kabul edilen, lider ve onun astları arasında eşit olmayan bir güç dağılımının varsayıldığı (Pellegrini ve Scandura, 2008:570) görülür.

Erez ve Earley'e (1993:3) göre, örgütsel davranış alanı, kişilerin grupların ve organizasyonların ürün hizmet üretmek için içerdiği davranış yapılarıyla ilişkilidir. İş davranışı, kişisel özelliklerin ve durumsal faktörlerin ve onların birbirleriyle karşılıklı davranış şeklinin bir eylemidir. Kişisel özellikler yoğun bir şekilde psikolojide incelenirken çok daha düşük düzeyde dikkat durumsal faktörlere özellikle de örgütsel davranışın bir belirleyicisi olarak kültüre verilmiştir. Kültürün hemen hemen her tanımı "diğer insan grupları tarafından paylaşılanlardan farklı olan tanımlanabilir bir grup içindeki kişiler tarafından paylaşılan bilişlerin ve temsili davranışsal normların bir uzlaşma alanı olduğunu" ileri sürer (Lehman vd., 2004:690). Kültürel normların yaratımı için özellikle psikolojik ihtiyaçlar ve onların sonuçları üzerine odaklanan kültürel yaklaşımlar, kültürün, bilgi için kavramsal çerçeve sunma (paylaşılan gerçekliğin yaratımı) ve psikolojik destek sağlama (kaygı giderme) ihtiyaçlarından doğduğunu varsayar (Lehman vd., 2004:690-692). Kültürel paradigmlar kendilik evriminde de önemli rol oynarlar. Bu kültürel değerlerin, bir toplumda (bir) kişi olmayı ifade eden şeyi tanımlaması yüzündendir (Aktaran: Chen ve Aryee, 2007:227). Erez ve Earley'nin (1993) "Kültürel Kendilik-Temsil Modeli" kendilikle ilgili bilgi süreçleme ile kişilerin kendilik düzenleme davranışı gösterdiğini varsayar

(Aktaran: Chen ve Aryee, 2007:227). Bu anlamda kültür sadece kendiliğin ne olduğunu değil aynı zamanda kişinin kendiliğini nasıl yönetmesi gerektiğini de tanımlar (Lehman vd., 2004:697).

Erez ve Earley (1993) kendilikle ilgili bilgi süreçlemede, kültürel değerlerin, kendilik kavramı için yönetim uygulamalarının muhtemel etkilerini belirlemede önemli bir rol oynadığını (Aktaran: Chen ve Aryee, 2007:227) ileri sürmektedir. Benzer şekilde Kirkman vd. (2009:744), kültürel değer yönelimlerinin ya da kişisel olarak muhafaza edilen kültürel değer ve inançların, çalışanlarının işlerinin farklı yönlerine nasıl tepki verdiklerine dair önemli bir role sahip olduğunu söylerler. Çünkü kültürel değerler, çalışanların kendiliğinin kayda değer oluşunu artırmaya yol açan kendiliği güdüleyen sürücülerini tatmin etme düzeyi anlamında yönetimsel uygulamaların değerlendirilmesi için ölçüt sağlarlar (paylaşılan gerçekçiliğin yaratımı). Erez ve Earley'e (1993) göre, bir toplumdaki kültürel değerler ve yönetimsel bir uygulama arasındaki uyum (kaygı giderme) çalışanın iş tutumları ve davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacaktır (Aktaran: Chen ve Aryee, 2007:227).

Bu anlamda çalışanların kültürel değer yönelimleri onların ses verme davranışı üzerinde niçin bir etkiye sahip olsun sorusuna yanıt verilmesi gerekmektedir. Ses vermek; iş çevresini etkilemek ve geliştirmek niyeti ile yapıcı bir mücadelenin açıklamasına vurgu yapan statükoyla aynı paralelde olmayan görüşleri içeren bu yönüyle de risk taşıyan bir davranıştır (Van Dyne ve Lepine, 1998:108). Bu yüzden ses davranışına katılmak, istenmeyen kişi olarak etiketlenmenin yanında çalışanın diğerleriyle ilişkilerinin zarar görmesine neden olabilir (Li vd., 2015:174). Gao vd. (2011:788) göre ses davranışına katılmak, çalışanın potansiyel riskleri ve yararları değerlendirdiği tasarlanmış bir karar sürecini içerir. Aryee'de (2014:2) ses davranışının, değişim yönelimli olduğundan ve bundan dolayı statükoya karşı durduğunu ve dolayısıyla ses verme davranışına katılan kişinin onun yararlarını ve risklerini hesaba katması gerektiğini ileri sürer. Çoğunlukla, ses verme üzerine bu tanımların temelindeki yaklaşım tarzı, çalışanların diğerleriyle sosyal değişimlerin kalitesini düzenlemenin bir aracı olarak sesi kullandığını varsayar. İnsanların ses davranışı gösterme ya da

göstermeme eğilimi, onların meşru olarak sesi düşünme düzeylerine bağlı olacağı bir başka deyişle ses davranışının, kültürel değer ve normlar tarafından izin verildiği ölçüde ortaya çıkacak bir yapı olacağı (Brockner vd., 2001:301) söylenebilir. Bu söylem, tutumların sadece objelerin gözlemlenmesi üzerinden otomatik olarak hafızadan aktivite olacağını ileri süren Fazio vd. (1989:280) açıklanabilir. Nesneyle karşılaşıldığı durumdaki kişinin doğrudan doğruya algılamasının bir eylemi olarak davranışı gören Fazio vd. (1989:287) göre, eğer tutum nesnenin gözlemlenmesi üzerine hafızadan aktivite edilirse, davranışın meydana gelme olasılığı o kadar yüksek olacaktır. Bundan dolayı hafızadan tutumun erişilebilirliği, tutum-davranış sürecinin işleyip işlemeyeceğinin kritik bir belirleyicisidir (Fazio vd., 1989:280). Paylaşılan gerçeklik yapısı üzerinden, kişinin sahip olduğu gerçeklik yapısının doğrulanması olarak ifade edilebilen algılanan uzlaşma, tutumu çok daha fazlasıyla etkilenebilir yapar ve yüksek düzeyde etkilenen tutumlar, davranış üzerinde çok daha büyük bir etkiye sahip olurlar. Tutumların, bu tutumların algılanan normlarla (uyum sağlayan kişinin kayda değer ve sosyal olarak kabul edilebilirliği kaygıya azaltacağından) tutarlılık koşullarındaki çalışma hafızası içinde aktivite olmasının çok daha olası olduğunu ortaya çıkartıyor (Lehman vd., 2004:691-692). Bu bağlamda, kültürel normlar sesin meşruluğuna ne kadar çok izin verirse insanların sesin nispeten yüksek seviyelerine olumlu tepki vermesi o kadar çok olası olacaktır. Bunun tam tersi de mümkündür. Konuyu sessizlik üzerinden ele alan Brinsfield (2009:67) çalışmasında, bir kişi bir konu hakkında konuşmak için bir arzu tecrübe ettiğinde, sessizlik güdülerinin anlamlı olmasını gerektiğini söyler. Ona göre, niyetli sessizlik için bireyin belli bir düzeyde onları konuşması gerektiğini düşünmesi, hissetmesi ve inanması gerektiğini ve niyetli sessizliğin altta yatan güdülerinin de anlamlı olması gerektiğini ileri sürer. Bundan dolayı zaten, insanların karşı çıktığı sesin yokluğu değildir. İnsanların olumsuz tepkisi, sesin düşük ya da yüksek seviyelerinin kültürel normlarla ihlal edilip edilmeme durumuna bağlı olduğu söylenebilir. Bu anlamda sese tepki vermede kültürel farklılıklar, kültürel değerlerin etkisine atfedilebilir (Brockner vd., 2001:302). Bir başka deyişle kültür, yönetsel uygulamalar ve çalışan davranışı arasındaki ilişkide bir düzenleyici olarak davranabileceği (Erez ve Earley, 1993:4) ileri sürülebilir.

Liderliğin, en az iki insan arasındaki karşılıklı bir fenomen olduğu söylenebilir. Liderlik tarzı ise, lider-izleyici ilişkilerinin genel bir yansımasını sunarak kişi örgüt seviyesinde algılanan örgütsel desteğe eşit düşünülebilir (Stamper ve Masterson, 2002:878). Bu anlamda çalışan yönetici ilişkileri çalışan örgüt ilişkileri olarak da ele alınabilir ve incelenebilir. Niçin ses verme davranışını tahminlemede PL ve güç mesafesi karşılıklı etkileşime girmesi gerekir? Çünkü her ikisi de örgüt üzerine odaklanır. PL örgütle çalışan ilişkileri üzerine odaklanırken ses verme de örgütsel değişimi amaçlar, kişileri hedef almaz. Hedef benzerlikleri modeli (Lavelle vd., 2007) temelinde, PL ses davranışı arasında bir ilişki beklenilebilir (Kim vd., 2013:234).

Böyle bir yapılandırma tasarrufu Tett ve Guterman (2000) ve Tett Burnett (2003) çalışmalarında yapılandırılan “Özellik Eylem Teorisi” ne (Trait Activation Theory) atfedilebilir. Uzunca bir süredir, davranışsal değişimin kaynakları olarak özellikler ve durumları tartışan karşılıklı etkileşim psikolojisi, kişilerin farklı durumlar boyunca tutarlı olarak davranabileceğini ve yine, durumların kişilerin benzer olarak davranmasında farklılığa neden olabileceğini bilmektedir. Bu iki yaklaşım arasındaki barışıklık birkaç şekilde başarılabilir. Öncelikle, davranış üzerinde durumsal etkiler, durumsal etkilerin nasıl algılandığı ile aracılık yapabilir. İkincisi, karşılıklı etkileşim, insanların çevrelerini seçtikleri ve/ya da etkilediklerini vurgular. Durum ve özellikleri uzlaştıran üçüncü bir yol, karşılıklı etkileşim, kişilik özelliklerinin, onların açıklaması için özellik-ilişkili durum gerektiğine vurgu yaparak ortaya çıkar (Tett ve Guterman, 2000:398). Kişisel özellikler, (verili bir özelliği açıklama olarak) bazı tanımlanabilir şekillerde davranmak için kişiye özgü içsel tutarlılık ve kişiler arası farklılık özellikleridir. Bu özellikler gizli yapılardır ve her zaman ortaya çıkmazlar. Özellik içeren davranış, genellikle, özellik içeren telkine bir tepki olarak beklenilir fakat herhangi bir özelliği yüksek insanlar, zayıf bir ipucuna çok büyük duyarlılık gösterecektir. Bu teorinin anahtar özelliği, durum özellik ilişkisine dikkat çekmesidir Bu kişisel eğilimlerin özellikli durumlarda davranış içerisine nasıl aktarıldığına bakıldığında, merkezi (distal) özelliklerin davranışlar içinde açıkça görülme olasılığı, durumların özellik ilişkili olma düzeyine bağlıdır. Teori, kişisel özelliklerin açıklanmaları için özellik-ilişkili durumların gerektiğini vurgular (Tett

ve Guterman, 2000:398). Özellik eylem teorisinin temel ilkesi; bir özelliğin davranışsal açıklaması, özellik-ilişkili durumsal ipuçları ile o özelliğin ortaya çıkışını muhafaza etme ile özellik-durum ilişkisini düzenler (Tett ve Guterman, 2000:399). Yani kişisel özellikler; durumlar, özellik ilişkili davranış açıklaması için ipucu sağladığında, eyleme geçmeye tetiklenen insanların içindeki gizli potansiyellerdir. Bir özelliği açıklamak anlamında, davranışsal yorumlama kontekst bağımlıdır. Özellik açıklama anlayışı, ilişkili durum özelliklerini düşünmeyi gerektirir (Tett ve Burnett, 2003:502).

Teori, özellikle, durumun gücü ve durum-özellik ilişkisi arasındaki, farka vurgu yaparak farkın, niceliğe karşılık bir nitelik yapısından oluştuğunu ileri sürer. Durumun gücü, davranmak için zorlamayı gösterir öyle ki, davranışsal mizaç içindeki kişisel farklılıkları yok sayar. Buna karşılık, durum-özellik ilişkisi, bir özellik açıklamada, kişinin verdiği tepkiye dönük bilgi yapısını gösterir (Tett ve Guterman, 2000:399). Bundan dolayı anahtar farklılık olarak, davranış için onların tayin ediciliği ve yakınlığını ifade eden Kim vd. (2013:233), güdülerin, davranış üzerinde merkezi (distal) etkilere sahip mizaçlarına karşın (rol) bilişlerin yakın (proximal) etkilere sahip durum özellikli eğilimler olduğunu ileri sürmektedirler. Bu noktada, durumların, güçlü maniple ediciler olduğu ve kişisel farklılıkların önüne geçme eğilim taşıdıkları diğer yanda özelliklerin ise, çok açık olarak algılama ve davranışsal özelliklerin sınırlandırılmadığı durumlardan türetildiği de dikkat çekmektedir (Tett ve Guterman, 2000:397). “Özellik Eylem Teorisi” Tett ve Guterman (2000) ve Tett Burnett (2003) izlenerek ifade edilirse, GMY ve liderlik davranışı, ses verme davranışı benzersiz tekil yapılardır. GMY'nin ses verme davranışının bir kanıtı olarak alındığı yerde, liderlik davranışı GMY özelliği ile ilişkili olacaktır. Bir özelliğe bağlı bir durum ilişkisinin tartışmasında o zaman, ses verme davranışı mesele olduğunda, GMY seviyeleri (özelliğin yüksek ya da düşük boyutları) değiştiğinde ses verme davranışının değişime uğrayacağı söylenebilir. Özellikle, baba gibi lider özelliğindeki iyi niyetine bağlı olarak (Chan vd., 2013:109) yardımsever liderlik davranışının yüksek seviyelerinde güç mesafesi yönelimi düşük olan çalışanların ses verme davranışını artırması olası görülebilir.

Howell vd. (1996:89) göre, eğer değişkenler arasındaki “ilişki” bir başka değişkenin (farklı) düzeylerinin bir eylemi ise o zaman bu üçüncü değişken düzenleyici değişkendir. Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bir tahmincisi olarak düşünülebilir. Fakat onlar tek başlarına bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip değildirler. Onlar sadece iki değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirme ve zayıflatma özelliğine sahiptirler. Bundan dolayı düzenleyici değişkenler hakkında, araştırmacılar farklı tanımlar vermekle birlikte üzerinde anlaştıkları ortak özellik; düzenleyicilerin, temel olarak onların hiç birisi ile ilişkisi olmaksızın, iki değişken arasındaki ilişkinin doğasını etkilediği üzerine fikir birliğinde olmalarıdır.

Liderlik teorileri incelendiğinde, liderliğin durumsal teorisi, iyi liderin yaptığı şeyi ve onu nasıl yaptığını araştırır. Fakat ilave olarak teori, liderin faaliyetlerinin içinde meydana geldiği çevresel şartları da hesaba katar. Durumsal teorilerde genellikle liderin etkinliğini etkilemede önemli olan çevresel faktörleri tanımlamanın bir girişimi söz konudur (Schuler, 1973:2). Howell vd. (1996) düzenleyicileri bu anlamda çevresel (durumsal) etkenler olarak düşünülebilir. Howell vd. (1996) düzenleyicilerin (moderatörlerin), lider davranışı ve sonuç değişkenlerini nasıl etkilediği üzerine temellenen bir tipoloji geliştirmeye çalıştıkları çalışmalarında tipolojisinde liderliği etkisizleştiren ve artıran düzenleyicilere de yer vermektedirler. Onlar, liderliğin bu düzenleyicilerini; bir iş görevinin, organizasyonun ve çalışanların özellikleri olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre etkisizleştirme düzenleyicileri, negatif düzenleyici bir etkiyi temsil ederler ve bu düzenleyiciler ne kadar güçlüyse tahminci-sonuç değişken ilişkisi de o kadar zayıftır. Kısaca, bu düzenleyiciler etkin olarak ilişkiyi imkânsız yaparlar. Onlar, istenmeyen kötü eylemlerin ortaya çıkabilir oluşundan gelen bir vakum etkisi yaratırlar. Etki artırıcı düzenleyiciler ise, pozitif düzenleyici bir etkiyi temsil ederler ve bu düzenleyiciler ne kadar güçlüyse tahminci-sonuç değişken ilişkisi de o kadar güçlüdür. Temel olarak artırıcılar (enhancers) ve etkisizleştirilenler (neutralizer) düzenleyicinin aynı temel yapısının iki çeşididir. Bunlar bir tahminci-sonuç ilişkisini etkilerler fakat onun kendisi anlamlı olarak sonuç değişkenini etkilemez. (Howell vd., 1996:89-90). Bu bağlamda, kültürel normlar (GMY) sesin meşruluğuna ne kadar çok izin verirse çalışanlarında sesin

nispeten yüksek seviyelerine olumlu tepki vermesi o kadar çok olası olacaktır varsayımı ile hareket edildiğinde, çalışan GM'si, tahminci-sonuç ilişkisini ya artırıcı ya da etkisizleştiren bir düzenleyici değişken olarak düşünülebilir. Yüksek düzeyli GM'ye sahip çalışanlar katılımcı yönetimi, saygısızlık ve güvensizlik olarak göreceğinden ve katılımı cesaretlendiren yöneticileri zayıf ve yeteneksiz olarak düşüneceğinden, çalışan GM'si lidere karşı olma ile liderden gelecek etkiyi engelleyebilir ve yardımsever liderliğe bağlı ses verme davranışı üzerinde kesici bir etki yaratabilir. Buna karşılık katılımcı yönetimlere destek veren düşük düzeyli GM'ye sahip çalışanların GM'si liderle birlikte olma isteği ile bu ilişki üzerinde artırıcı bir etki yaratacağı söylenebilir.

Yardımsever liderlik ve ses verme ilişki konumlandırması durumların isteğe bağlı davranışın lehte olarak düşünülebileceğini sağlayıp sağlamadığına bağlı olarak değişmesi gerekmektedir (Kim vd., 2013:232). Yardımsever liderliğin, astların kişisel ve ailevi olarak iyi olmalarını içeren liderlik davranışlarıyla ilişkili olduğu düşünülürse, liderlerin gösterdikleri yardımseverlik çalışanların ses verme davranışını yükseltecektir (Chan, 2014: 671). Çünkü liderin bu yaklaşımından memnun olan çalışan içinde bulunduğu durum izin verdiğinde, liderinin bu iyi niyetine karşılık vermesi olası olacaktır (Chan vd., 2013:110). Lider, lider çalışan ilişkilerinde ne kadar çok destekleyici ve açık olursa, sesin etkinliği üzerine çalışan algılamaları o kadar pozitif olacağından (Morrison vd., 2011) konuşmanın beklenen yararı ilişkisinde, konuşmanın beklenen riski azaldıkça, ses verme çok daha olası olması makul görülmektedir. Fakat çalışanların bu ilişkileri algılamaları ve tepki vermeleri birbirinden farklı olacağından, bu ilişkinin her zaman pozitif boyutlu olmayabileceği ve bu ilişkinin bir sınır çizgisine sahip olabileceği iddia edilebilir. Bu sınır çizgisi ya da kişisel farklılıklar GMY ile elde edilebilir ve bu farklılıklar çalışanın ses verme üzerine tutum ve davranışlarını etkileyebilir (Li vd., 2015:176). Yardımsever liderlik davranışı altındaki ses verme davranışının beklenen yararını gören GMY düşük çalışanlar, değişim ilişkisinin kalitesini artırmak için araçsal olarak ses vermeyi kullanırken GMY yüksek olanlar için bu ilişkinin anlamsız olacağı söylenebilir. Çünkü kültürel değerler, kişinin bilişinde önemli rol oynadığından (Liu ve Liao, 2013:1750), yardımsever lidere karşı konuşmak gibi reaksiyonların gücü, kişisel

düzeyle güç mesafesi ile düzenleneceği nedensel olarak ileri sürülebilir. Yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında varsayılan pozitif ilişki, GMY düşük olanlar için güçlenirken, GMY yüksek olanlar için bu ilişkinin zayıflaması ya da anlamsız olması beklenebilir. Çünkü GMY yüksek çalışanlar katılımcı yönetimleri bir saygısızlık ve güvensizlik olarak görmelerinden dolayı ses verme davranışını meşrulaştıramamaları ve katılımı cesaretlendiren yöneticilerini de zayıf ve yeteneksiz olarak düşünmeleri olasıdır (Newman ve Nollen, 1996:756). Bu anlamda çalışmanın diğer hipotezleri:

H2: GMY, yardımsever liderlik ve çalışanın ses verme davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu ilişki, GMY düşük olanlar için pozitif anlamlı, yüksek olanlar için anlamsız olacaktır.

Teorik ve olgusal çalışmalar temelinde geliştirilen çalışma hipotezleri izleyen bölümde test edilmiştir.

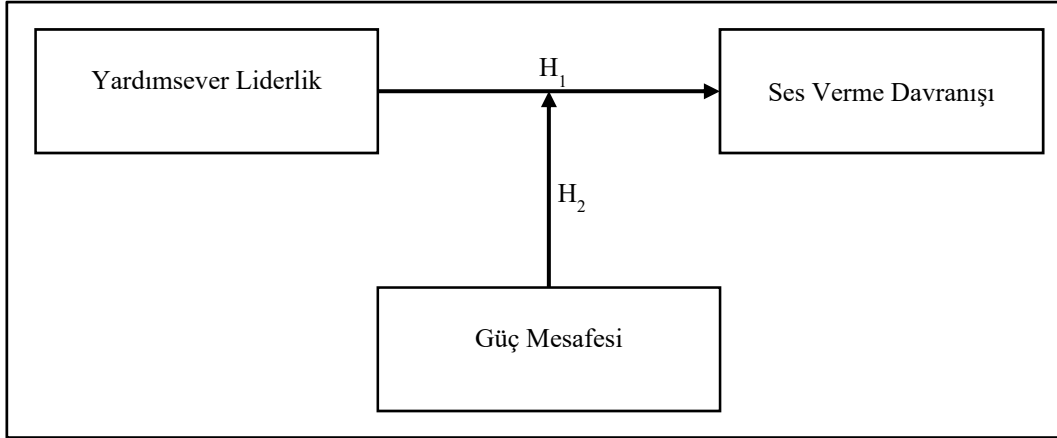
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YARDIMSEVER LİDERLİK VE ÇALIŞAN SES VERME DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE KİŞİ YÖNELİMLİ GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu bölümde bir kamu kurumu olan ÇAYKUR işletmelerinde yürütülen araştırma yer almaktadır. Bölümde öncelikle araştırma modeline yer verilmiş ardından araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Son olarak elde edilen bulgular sonuç ve değerlendirme kısmında tartışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın amacı çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil-3.1’de görülmektedir. Model, bütünsel olarak yorumlandığında ilk aşamada çalışanların yöneticilerinin yardımsever liderlik davranışlarına yönelik algılarının, onların ses verme davranışları üzerinde olumlu yönde etkiye sahip olacağını öne sürmektedir (H_1). Ancak modelin bu hipoteze dayalı olarak öne sürülen asıl vurgusu, ulusal kültür özelliklerinden biri olan güç mesafesinin öngörülen bu ilişki üzerindeki koşulsal etkisidir.



Şekil-3.1. Araştırma Modeli

Söz konusu koşulsal etki yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki öngörülen ilişkinin yönü ve/veya büyüklüğünün, güç mesafesinin düşük ve yüksek düzeylerine bağlı olarak farklılaşacaktır. Bir başka deyişle güç mesafesinin, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkide bir

moderatör etkiye sahip olacağı yönündeki araştırma hipotezinin (H₂) de çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu moderatör hipotez araştırma modeli çerçevesinde daha ayrıntılı yorumlandığında, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkinin güç mesafesi düzeyi düşük olan çalışanlar için daha güçlü bir ilişki şeklinde ortaya çıkacağı ve pozitif yönlü olacağı, güç mesafesi yüksek olan çalışanlar için ise anlamsız olacağı öne sürülmektedir.

Araştırma modeli (Şekil-3.1) kapsamında geliştirilen moderatör hipotezin (H₂) temel mantığı ve testi konusunda ise Baron ve Kenny (1986) referans alınmıştır. Buna göre, yardımsever liderlik ile güç mesafesi arasındaki etkileşimin, ses verme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması moderator etkiye dair kanıt sağlamamaktadır. Bununla birlikte yardımsever liderlik ile ses verme davranışı arasındaki ilişkinin anlamlılığı moderator hipotezin kabul edilmesi için bir ön koşul değildir.

3.2. Örneklem

Birey düzeyinde yürütülen bu araştırmanın amacı ve kısıtları çerçevesinde belirlenen anakütlesini, doğu Karadeniz Bölgesinde bulunan Türkiye Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğüne (Çaykur) bağlı üretim tesislerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bir devlet iktisadi teşekkülü olan Çaykur, bünyesinde “45 Yaş Çay İşleme Fabrikası, 1 Çay Paketleme Fabrikası, 2 Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlüğü, 7 Pazarlama Bölge Müdürlüğü, Anatamir Fabrikası, Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü gibi kuruluşları barındırmakta olup 6.600 ton/gün yaş çay işleme kapasitesi ile Türkiye çay sektörünün en büyük ve lider kuruluşudur (Çaykur, 2017). Kurumun internet sitesinden ulaşılabilen en son istatistiksel bilgilere göre Çaykur’un yaklaşık 16500 çalışanı bulunmaktadır. Ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıda yer alan formül kullanılmıştır (Baş, 2008:39). Formülde, N =Ana kütlede yer alan birey sayısını, n =örneklem büyüklüğünü, p =olayın gerçekleşme olasılığını, q =olayın gerçekleşmeme olasılığını, t^2 =belirli bir anlamlılık düzeyi t tablosu değerini ve d =ortalama örnekleme hatasını ifade etmektedir (Baş, 2008:40).

$$n = Nt^2 pq / d^2 (N - 1) + t^2 pq$$

Formüle göre, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyi, $d=0,10$ hata payı için $p=0,5$ alındığında, anakütleyi temsil etmek üzere gerekli örneklem büyüklüğü yaklaşık 95,49 kişi olarak belirlenmektedir. Evrenden örnekleme seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve Çaykurdan gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama aracı olarak kullanılan anket forumu çalışmaya katılmayı kabul eden çalışanlara yüz yüze görüşme yöntemi ile doldurtulmuştur. Veri toplama aşamasında karşılaşılan kısıtlar çerçevesinde bazı çalışanların anketi doldurmakta isteksiz davrandıkları veya doldurulan bazı anket formlarında çok sayıda kayıp verinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu potansiyel katılımcılar veya doldurulmuş olmasına rağmen eksik sorular/tutarsızlıklar içeren anket formları örneklem dışında bırakıldığında toplam 268 adet anket örnekleme dâhil edilebilmiştir.

Tablo-3.1. *Katılımcıların Cinsiyetleri ve Eğitim Durumlarına Dair Frekans Dağılımları*

| | | Frekans | Yüzde | Birikimli Yüzde |
|----------|---------------|---------|-------|-----------------|
| Cinsiyet | Erkek | 170 | 63,4 | 63,4 |
| | Kadın | 98 | 36,6 | 100 |
| Eğitim | İlkokul | 10 | 3,7 | 3,7 |
| | Ortaokul | 5 | 1,9 | 5,6 |
| | Lise | 30 | 11,2 | 16,8 |
| | Önlisans | 31 | 11,6 | 28,4 |
| | Lisans | 171 | 63,8 | 92,2 |
| | Yüksek Lisans | 21 | 7,8 | 100 |
| | Toplam | 268 | 100 | |

Örnekleme dâhil edilen katılımcıların cinsiyetleri ve eğitim durumlarına dair frekans dağılımları Tablo-3.1’de özetlenmektedir. Tablo-3.1’e göre katılımcıların %63,4’ü erkek ve %36,6’sı kadındır. Eğitim durumlarına göre dağılımları açısından katılımcıların %3,7’si ilkokul, %1,9’u ortaokul, %11,2’si lise, %11,6’sı ön lisans, 63,8’i lisans ve %7,8’i yüksek lisans düzeyinde eğitim almış oldukları görülmektedir.

Katılımcıların yaşları ve mesleki tecrübeleri (kıdem) için hesaplanan tanımlayıcı istatistikler Tablo-3.2’de özetlenmiştir. Tablo-3.2’ye göre katılımcıların yaş ortalaması 42,31 ($\pm 10,16$) olarak hesaplanmıştır. En genç katılımcı 25 yaşında ve en yaşlı katılımcı 64 yaşındadır. Katılımcıların ortalama 16,28 ($\pm 10,49$) yıllık bir mesleki tecrübeye sahip oldukları ve mesleki tecrübe bakımından en az 1 yıllık en fazla da 42 yıllık çalışma sürelerine sahip olan çalışanlarla görüşüldüğü görülmektedir.

Tablo-3.2 Katılımcıların Yaşları ve Mesleki Tecrübelerine Dair Tanımlayıcı İstatistikler

| | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> | <i>Minimum</i> | <i>Maksimum</i> |
|-------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| Yaş | 42,30 | 10,16 | 25 | 64 |
| Kıdem | 16,27 | 10,49 | 1 | 42 |

Katılımcıların yaşları ve mesleki tecrübelerinin frekans dağılımlarına dair bir genel bir değerlendirme yapıldığında ise kıdem bakımından 1-5 yıl arası çalışanların örneklemin %25,7’lik kısmını oluşturdukları ve 1-10 yıllık tecrübeye sahip olanların oranının %36,6 olduğu görülmektedir. Yaş bakımından yapılan değerlendirme ise 25-30 yaş aralığındaki çalışanların bütünü %19,4’ünü oluşturdukları dikkat çekmektedir. Bu oranlar örneklemin nispeten tecrübeli olarak nitelendirilebilecek çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

3.3. Ölçekler

Araştırmanın verileri, veri toplama araçlarından biri olan anket ile elde edilmiştir. Hazırlanan anket formunun ilk kısmında katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve mesleki tecrübe (kıdem) gibi demografik özelliklerini ölçmeye yarayan dört adet soru yer almaktadır. Demografik özelliklere dair soruların yer aldığı ilk bölümün ardından yardımsever (babacan) liderlik kavramını ölçmeye yarayan 9 adet, güç mesafesini ölçmek için 6 adet ve ses verme davranışını ölçmek için 6 adet soruya yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçek Ek-1’de verilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin tamamı için 1’den (kesinlikle katılmıyorum) 5’e (kesinlikle katılıyorum) uzanan 5 noktalı likert tipi tepki skalası kullanılmıştır.

Ölçek sorularının tamamı için bu skala üzerinde işaretlenen yüksek skorlar ilgili kavramın yüksek düzeylerini ifade etmektedir.

Yardımsever Liderlik: Çalışmanın bağımsız değişkeni olarak modele dahil edilen yardımsever liderlik, Cheng vd. (2004) çalışmalarının ekinde sunulan ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bahsedilen çalışmada söz konusu kavramı ölçmek için yer verilen 11 adet soru yer almakla birlikte ölçeğin çalışmanın yazarı tarafından yapılan Türkçe uyarlaması sırasında 2 adet soru diğer sorularla örtüşen anlamlara sahip olduğu ve anlaşılabilirliğinde güçlük çekileceği düşünüldüğünden ölçeğe dahil edilmemiştir. Kalan 9 adet soru yardımsever liderlik kavramını temsil etmek üzere ölçeğe dahil edilmiştir. Bu ölçek için kullanılan Likert tipi tepki skalasında işaretlenen yüksek skorlar, yardımsever liderlik algısının yüksek düzeylerini ifade etmektedir (Bkz. Ek-1).

Ses Verme Davranışı: Çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan ses verme davranışının ölçülmesi için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından Van Dyne ve diğerleri (1989) ve Whitley ve Cooper (1989) çalışmalarından uyarlanan ve geçerlilik çalışması yapılan 6 adet soru ile ölçülmüştür. Bu sorular araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek sorularına verilen yanıtlar beşli likert ölçeği üzerinde değerlendirildiğinde, yüksek skorlar çalışanların ses verme davranışlarının yüksek olduğunu göstermektedir (Bkz. Ek-1).

Güç Mesafesi: Araştırmanın moderator değişkeni olarak ele alınan güç mesafesinin ölçülmesi için Dorfman ve Howell (1988) tarafından Hofstede (1980) ulusal kültür boyutları çerçevesinde geliştirilen ve Farh vd. (2007:719) çalışmasında kullanılan 6 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek sorularının genel yapısı gereğince beşli likert ölçeği üzerinde bu sorulara verilen yüksek skorlar güç mesafesinin yüksek düzeyini ifade etmektedir (Bkz. Ek-1).

3.4. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi

Bilimsel bir araştırma kapsamında elde edilecek olan bilgilerin bilimsel bir nitelik kazanması için her şeyden önce doğru olmasına ve görgül olarak yani yapılacak gözlemler sonucu ve/veya deneylerle kanıtlanması gerekmektedir.

Sosyal bilimlerde belirli varsayımların test edilmesine yönelik geliştirilen modellerde değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin sınanması önem taşımaktadır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin sınanmasına yönelik araştırma verilerinin güven vermesi, yapılacak analiz sonuçlarının tablollaştırılması, tabloda yer alan sonuçların yorumlanması ve hipotezlerin kabul/ret edilmeleri için öncelikle kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerine kanıt sağlamak gerekmektedir (Şencan, 2005:1).

Güvenilirlik ve geçerlilik kavramları genel olarak ve birbirleri ile karşılaştırılarak yorumlandığında, güvenilirlik bir ölçeğin ölçülmek istenen kavramı doğru ölçmesi ile ilgili iken geçerlilik ölçeğin ölçülmek istenen kavramı ölçüp ölçmediğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın değişkenleri çerçevesinde düşünülecek olursa örneğin, ses verme davranışı kavramını ölçmek üzere sorulan 6 adet sorunun bu kavramı doğru ölçmesi veya başka bir deyişle ölçmelerin tekrarlanması durumunda her defasında tutarlı yani aynı sonuçların ortaya çıkacağına kanıtlanması ölçeğin güvenilirliğine kanıt sağlandığı anlamına gelmektedir (Baş, 2008:144). Ölçeğin güvenilirliğine kanıt sağlanması aynı zamanda araştırmanın hatalardan arındırılması ve dolayısıyla bilimsel anlamda güçlü olması anlamına da gelmektedir (Şencan, 2005:1). Bununla birlikte, bir ölçeğin geçerli olması için aynı zamanda güvenilir olması gerekse de ölçeğin güvenilir olması geçerli olduğu anlamına gelmemektedir (Nakip, 2013:203).

Bu noktada geçerlilik kavramı, kullanılan ölçeğin ölçülmek istenen özelliğe uygun olup olmadığının ya da başka bir deyişle verilerin ölçülmek istenen kavramın niteliğini ne derece yansıttığının ortaya konulması ile ilgilidir (Şencan, 2005:723). O halde yapılan araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliğine kanıt sağlanması durumunda, ölçeğin ölçülmek istenilen kavramsal yapıyı ölçtüğü söylenebilir (Bryman ve Cramer, 1997:65).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine kanıt sağlamak üzere kullanılacak çeşitli yöntemler mevcuttur (*Bkz.* Şencan, 2005). Bununla birlikte özellikle psikolojik özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için kullanılan en yaygın yöntemlerden birinin Cronbach's Alpha yöntemi olduğu (Kılıç, 2016:47) ve bu yöntemin özellikle beşli

likert tipi tepki skalalarının kullanıldığı ölçekler için uygun olduğu (Büyüköztürk, 2009:171) bilinmektedir. Bir içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach's Alpha yöntemi, ölçekte yer alan tüm maddelerin, araştırmacının varsaydığı şekliyle bir bütün oluşturup oluşturmadığını ya da başka bir deyişle ölçeğin ifadeleri arasındaki benzerliği ve yakınlığı göstermektedir (Nakip, 2013:204). Psikolojik bir test için kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için hesaplanacak olan güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) 0,70'den yüksek olması gerektiği genel olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2009:171).

Güvenilirlik analizlerinde olduğu gibi ölçeklerin geçerliliklerine kanıt sağlanabilmesi için de dikkate alınması gereken pek çok geçerlilik kriteri mevcuttur (*Bkz.* Şencan, 2005). Bununla birlikte yüzey geçerliliği, kriter geçerliliği, birleşme ve ayrılma geçerliliği ile iç tutarlılığın aynı zamanda yapısal geçerliliğin göstergeleri olduğu ve yapısal eşitliğe kanıt sağlanmasının diğer geçerlilik türlerini de kapsayacak bir geçerlilik yorumu yapılabilmesi için önem taşıdığı ifade edilmektedir (Şencan, 2005:773). Kuramsal bir yaklaşım olan yapı geçerliliği, kullanılan ölçeğin kuramsal beklentilere ve özelliklere uygun bir yapı oluşturup oluşturmadığını test etmek üzere kullanılmaktadır (Nakip, 2013:210). Bu noktada yapı geçerliliğinin anlamı en basit şekliyle, ölçek maddelerinin ölçülmek istenen hipotetik yapı ya da faktörlerle yüksek bir ilişkiye sahip olması olarak düşünülebilir (Şencan, 2005:772). Çalışmada kullanılan ölçeklerin kuramsal yapıları, yani belirli kuramsal varsayımlar çerçevesinde geliştirilerek ortaya konulmuş olan kavramsal yapılar oldukları göz önüne alındığında söz konusu ölçeklerin yapı geçerliliklerinin test edilmesi önem taşımaktadır. Anlatılanlar ışığında çalışmada, kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğine kanıt sağlamak üzere keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Uygulanan faktör analizlerinde, “toplam varyans içerisindeki spesifik ve hata varyansının göreceli olarak düşük olması, en az faktörle toplam varyansın büyük bir kısmının açıklanması ve faktör analizi sonuçlarının diğer tahmin yöntemlerinde de kullanılmasının” amaçlandığı durumlar için önerilen temel bileşenler yöntemi kullanılmıştır (Albayrak, 2006:130-131). Faktör rotasyon yöntemi olarak ise kuramsal olarak elde edilen faktörler arasında bir ilişki

beklenmemesi mantığına dayanan ortogonal faktör rotasyonu uygulanmış ve bu tür rotasyon yöntemleri içerisinde en yaygın kullanılan varimax yöntemi tercih edilmiştir (Nakip, 2013:523).

Faktör analizleri yapılırken ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Bartlett Küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnek uygunluk testi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2009:126). Buna göre, korelasyon matrisini toplu olarak sınavarak bu matrisin bir birim matris olmaması ve belirli bir olasılığa göre korelasyon matrisindeki korelasyonlardan en azından birkaçının anlamlı olması yönündeki varsayımın testi için kullanılmakta olup faktör analizinin uygulanabilmesi için bu test çerçevesinde hesaplanan ki kare istatistiğinin 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Albayrak, 2006:130-131). Kaiser-Meyer-Olkin örnek uygunluk testi ise genel anlamda örnekleme yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup örneklemin yeterli kabul edilebilmesi için bu oranın 0,60'ın üzerinde olması gerektiği ifade edilmektedir (Nakip, 2013:518).

Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo-3.3'te özetlenmektedir. Katsayılar incelendiğinde ölçek maddelerinin iç tutarlılıklarını test eden Cronbach's Alpha katsayısının yardımsever liderlik ölçeği için 0,936, ses verme davranışı ölçeği için 0,877 ve güç mesafesi ölçeği için 0,741 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler her üç ölçeğin de beklenen düzeyde güvenilir kabul edilebileceğini göstermektedir.

Tablo-3.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| | Cronbach's Alpha |
|---------------------------------------|------------------|
| Yardımsever (Babacan) Liderlik Ölçeği | 0,936 |
| Ses Verme Davranışı Ölçeği | 0,877 |
| Güç Mesafesi Ölçeği | 0,741 |

Yardımsever (babacan) liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine kanıt sağlamak üzere uygulanan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo-3.4'te özetlenmektedir. KMO örnekleme yeterliliği değeri (0,940) ve Bartlett's küresellik testi (Ki-Kare=1726,59; p -değeri=0,001) verilerin faktör analizine uygunluğuna kanıt sağlamaktadır.

Tablo-3.4. Yardımsever (Babacan) Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Simge | Ölçek Maddeleri | Yardımsever Liderlik |
|---|--|----------------------|
| YL1 | Amirimi, bir baba gibi ailemden biri olarak görmekteyim. | 0,811 |
| YL2 | Amirim kurum içinde beni gözetmek (korumak) için gayret sarf eder. | 0,815 |
| YL3 | İş ilişkisinin ötesinde, amirim gündelik hayatımla da ilgilenir. | 0,733 |
| YL4 | Amirim genellikle benim rahatımı önemser. | 0,810 |
| YL5 | Yetiştirmem gereken acil bir iş ortaya çıktığında amirim yardımcı olur. | 0,791 |
| YL6 | Amirim onun himayesi altında uzun yıllar çalışanlara karşı oldukça düşüncelidir. | 0,839 |
| YL7 | Zor bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelebilmem için amirim beni cesaretlendirir. | 0,856 |
| YL8 | İşte kötü bir performans sergilediğimde amirim bu duruma neden olan şeyi anlamak için çaba gösterir. | 0,850 |
| YL9 | Günlük hayatta yapamadığım ya da başaramadığım şeylerde amirim yardımcı olur. | 0,816 |
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnek uygunluk testi | | 0,940 |
| Faktör Öz değeri | | 5,963 |
| Açıklanan Varyans (%) | | 66,258 |
| Bartlett's Küresellik Testi: Ki-Kare İstatistiği (p-değeri) | | 1726,59 (0.001) |

Faktör analizi sonucunda yardımsever liderliği ifade eden tek faktörlü bir yapının geçerliliğine kanıt sağlanmıştır. Bu faktör toplam varyansın %66,258'ini açıklamaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde bu yüklerin en düşük 0,733 ile en yüksek 0,856 arasında değişen değerler aldıkları görülmektedir. Faktör analizinde faktör yük değerlerinin 0,45 veya daha yüksek olmasının seçim için iyi bir ölçüt olduğu ifade edilmekle birlikte uygulamada 0,30 ve üzeri de kabul edilebilir bir değer olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2009:124). Bu değerler ölçeğin yapı geçerliliğine kanıt sağlandığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Ses verme davranışı ölçeği için uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda soruların özdeğeri 1'in üzerinde olan tek faktör altında toplandıkları görülmektedir (Tablo-3.5). Elde edilen faktör toplam varyansın %62,249'unu açıklamaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde ölçek maddelerinin elde edilen

faktöre en düşük 0,658 ila en yüksek 0,839 arasında değişen faktör yükleri ile yüklendikleri görülmektedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,830) ve Bartlett's küresellik testi (Ki-Kare=828,200; *p*-değeri=0,001) verilerin faktör analizine uygunluğuna kanıt sağlamaktadır. Bu bulgular ışığında ses verme

davranışı ölçeği için de yapı geçerliliğine kanıt sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo-3.5. Ses Verme Davranışı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Simge | Ölçek Maddeleri | Ses Verme Davranışı |
|--|--|---------------------|
| SV1 | Çalışma grubumu etkileyen konularda tavsiyeler geliştirir ve bunları ifade ederim. | 0,799 |
| SV2 | Çalışma gurubumu etkileyen konulara iş arkadaşlarımla katılımlarının gerektiğini çekinmeden söyler ve onları katılım için cesaretlendiririm. | 0,839 |
| SV3 | 0 işle ilgili fikirlerim, gruptaki iş arkadaşlarımdan farklı olduğunu bilsem bile ve hatta iş arkadaşlarımla tarafından hiç paylaşılmayacağını bilsem bile dahi, işle ilgili fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma iletirim. | 0,813 |
| SV4 | Bu iş gurubunda, fikirlerimle faydalı olacağıma inandığım konularda, gerekli bilgiye sahibimdir. | 0,658 |
| SV5 | Çalışma grubum içinde, çalışma hayatının kalitesini etkileyen konulara müdahil olurum. | 0,802 |
| SV6 | İş yapma süreçlerindeki yeniliklere dair ya da yeni projelere dair fikirlerimi gruptaki iş arkadaşlarımla paylaşıyorum. | 0,810 |
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü | | 0,830 |
| Faktör Öz değeri | | 3,735 |
| Açıklanan Varyans (%) | | 62,249 |
| Bartlett's Küresellik Testi: Ki-Kare İstatistiği (<i>p</i> -değeri) | | 828,200 (0,001) |

Güç mesafesi ölçeği için uygulanan keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo-3.6'da özetlenmektedir. Uygulanan faktör analizinde ilk adımda "Çalışanların işi, yönetimin kararlarına karşı direnç göstermek değil, uyum sağlamaktır (GM5)" şeklinde ifade edilen sorunun diğer soruların toplanmış olduğu faktöre oldukça düşük bir faktör yükü ile yüklendiği görülmüş ve bu nedenle söz konusu soru ölçekten çıkarılmıştır. Kalan sorularla elde edilen tek faktörlü yapı toplam varyansın %50,129'unu açıklamaktadır. En düşük faktör

yüküne sahip olan soru bu faktöre 0,45’lik bir katsayı ile yüklenmektedir. KMO örneklem yeterliliği değeri (0,762) ve Bartlett’s küresellik testi (Ki-Kare=303,729; p -değeri=0,001) verilerin faktör analizine uygunluğuna bu ölçek için de kanıt sağlamaktadır. Bu bulgular ışığında Güç mesafesi ölçeği için de yapı geçerliliğine kanıt sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo-3.6. Güç Mesafesi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

| Simge Ölçek Maddeleri | Güç Mesafesi |
|--|-----------------|
| <i>GM1</i> İdareci dediğin kişi, çalışanlara danışmaksızın çoğu kararı vermelidir. | 0,733 |
| <i>GM2</i> Bir yönetici çalışanlarıyla işe giriştiğinde, sıklıkla otorite ve güç kullanması gereklidir. | 0,781 |
| <i>GM3</i> İdareci dediğin, çok nadiren çalışanlarının fikirlerini sormalıdır. | 0,736 |
| <i>GM4</i> İdareci dediğin, çalışanlarla iş dışında sosyal bir iletişime girmez. | 0,785 |
| <i>GM5</i> Çalışanların işi, yönetimin kararlarına karşı direnç göstermek değil, uyum sağlamaktır ^a . | --- |
| <i>GM6</i> İdareciler önemli işleri, önemli görevleri çalışanlarına devretmemelidir. | 0,450 |
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü | 0,762 |
| Faktör Öz değeri | 2,506 |
| Açıklanan Varyans (%) | 50,129 |
| Bartlett’s Küresellik Testi: Ki-Kare İstatistiği (p -değeri) | 303,729 (0,001) |

^a Bu soru ölçekten çıkarılmıştır.

Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri genel olarak değerlendirildiğinde ölçeklerin ölçülmek istenen kavramları temsil etmek üzere kullanılabilceği ve söz konusu ölçeklerle yapılacak tekrarlı ölçümlerde aynı sonuçların elde edilebileceği görülmektedir. Aşağıda bu ölçekler kullanılarak uygulanacak veri analizleri ve hipotez testlerine yer verilmektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışmanın “yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü

bir ilişki beklenmektedir” şeklinde ifade edilen ilk hipotezini (H₁) test etmek için oluşturulan basit doğrusal regresyon modeli (Model 1) aşağıdaki gibidir.

$$Model - 1: \quad SV_i = \beta_0 + \beta_1 * YL_i + \varepsilon_i$$

Çalışmanın “güç mesafesi, yardımsever liderlik ve çalışanın ses verme davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyecektir: Bu ilişki, güç mesafesinin düşük olanlar için pozitif anlamlı, yüksek olanlar için anlamsız olacaktır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezini (H₂) test etmek için ise Baron ve Kenny (1986) ve Aiken ve West (1991) tarafından önerilen yöntemler kullanılmıştır. Baron ve Kenny (1986) moderatör bir etkinin varlığına kanıt sağlanabilmesi için bağımsız değişken ile moderator değişken arasındaki etkileşimin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin sınanması gerektiğini öne sürmektedir. Bu noktada moderatör değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini (Model 2) ve moderator değişken ile bağımsız değişken arasındaki etkileşimin bağımlı değişken üzerindeki etkisini (Model 3) ortaya koymak üzere aşağıdaki çoklu doğrusal regresyon modelleri oluşturulmuştur.

$$Model - 2: \quad SV_i = \beta_0 + \beta_1 * YL_i + \beta_2 * GM_i + \varepsilon_i$$

$$Model - 3: \quad SV_i = \beta_0 + \beta_1 * YL_i + \beta_2 * GM_i + \beta_3 * (YL * GM_i) + \varepsilon_i$$

Baron ve Kenny (1986) referans alındığında ikinci hipotez çerçevesinde öne sürülen moderator etkiye kanıt sağlanması için Model 3 kapsamında test edilecek etkileşim etkisinin anlamlı olması beklenmektedir. Bununla birlikte bağımsız değişkenin ve /veya moderator değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin anlamlı/anlamsız olması moderator etkiye kanıt sağlanabilmesi açısından önem taşımamaktadır.

Moderator etkinin varlığına kanıt sağlandıktan sonraki adımda yardımsever liderlik ile ses verme davranışı arasındaki ilişkilerin güç mesafesinin düşük ve yüksek düzeylerinde nasıl ortaya çıkacağını grafiksel olarak yorumlayabilmek ve güç mesafesinin düşük ve yüksek düzeyleri için regresyon katsayılarını ortaya koyabilmek için Aiken ve West (1991) önerilen ve çeşitli

araştırmacılar (örneğin, Mc Clean vd., 2013; Okan vd, 2017) tarafından da referans alınarak uygulanan yöntem kullanılmıştır.

Çalışmada test edilen moderator modelin (Model 3) yapısı gereği ortaya çıkabilecek çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununu ortadan kaldırmak için yine Aiken ve West (1991) tarafından önerildiği biçimiyle regresyon analizi uygulanmadan önce bağımsız değişken ve moderator değişkenler merkezleştirilmiştir ($X_i - X_{Ortalama}$). Test edilen regresyon modellerinde çoklu doğrusal bağlantı sorununun ortaya çıkıp çıkmadığını ortaya koymak için ayrıca Varyans Artış Faktörleri (VIF) hesaplanmıştır. Bu değerlerin 10'un altında olması söz konusu probleme rastlanmadığı şeklinde yorumlanmaktadır (Albayrak, 2005). Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi %10 olarak kabul edilmiştir.

3.6. Bulgular

Analiz sürecinin ilk adımında değişkenler ve değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri konusunda fikir sahibi olabilmek için tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak yorumlanmıştır. Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo-3.7'de özetlenmektedir. Buna göre katılımcıların beşli likert ölçeği üzerinde ölçülen değişkenler için; yardımsever liderlik ortalamaları 3,07 ($\pm 0,98985$), ses verme davranışı ortalamaları 3,869 ($\pm 0,731$) ve güç mesafesi ortalamaları da 2,246 ($\pm 0,810$) olarak hesaplanmıştır.

Tablo-3.7. *Yardımsever Liderlik, Ses Verme Davranışı ve Güç Mesafesi Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistikler*

| Boyut | <i>n</i> | En Küçük | En Büyük | Ortalama | Standart Sapma |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| Yardımsever Liderlik | 268 | 1 | 5 | 3,0755 | 0,98985 |
| Ses Verme Davranışı | 268 | 1 | 5 | 3,8694 | 0,73108 |
| Güç Mesafesi | 268 | 1 | 5 | 2,2463 | 0,80983 |

Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo-3.8'de özetlenmektedir. Katsayılar yorumlandığında yardımsever liderlik ile ses verme davranışı ve güç mesafesi arasında %10 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki

elde edilememiştir (Bkz. Tablo-3.8). Değişkenler arasındaki ilişkiler aynı zamanda bir sonraki adımda uygulanacak olan regresyon analizlerinde ortaya çıkabilecek çoklu doğrusal bağlantı sorununu saptamak üzere de kullanılmaktadır. Regresyon analizinde modele bağımsız değişken olarak dâhil edilecek olan değişkenler arasında 0,80 veya daha büyük ilişkilerin olması çoklu doğrusal bağlantı probleminin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Katsayılar incelendiğinde böyle bir soruna neden olabilecek düzeyde ilişkilerin mevcut olmadığı görülmektedir.

Tablo-3.8. *Yardımsaver Liderlik, Ses Verme Davranışı ve Güç Mesafesi Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları*

| Boyut | Yardımsaver Liderlik | Ses Verme Davranışı | Güç Mesafesi |
|----------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| Yardımsaver Liderlik | 1 | | |
| Ses Verme Davranışı | 0,090 | 1 | |
| Güç Mesafesi | -0,041 | -0,108* | 1 |

* %10 anlamlılık düzeyinde anlamlı korelasyon katsayısı.

Çalışmanın ilk hipotezi çerçevesinde geliştirilen basit doğrusal regresyon modeli (Model 1) yardımsaver liderliğin ses verme davranışı üzerindeki etkisini test etmektedir. Tablo-3.9’da özetlenen bulgular yorumlandığında test edilen regresyon modelinin bütünsel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F=2,184$; p -değeri $>0,10$).

Tablo-3.9. *Yardımsaver Liderliğin (YL) Ses Verme Davranışı (SV) Üzerindeki Etkilerini Test Eden Regresyon Modeli (Model-1) Sonuçları*

| Model-1 | B_j | SH | t | p -değeri |
|--------------------------------------|-------|-------|--------|---------------|
| (Sabit) | 3,869 | 0,045 | 86,837 | 0,000 |
| YL | 0,067 | 0,045 | 1,478 | 0,143 |
| Model F İstatistiği (p -değeri) | | | | 2,184 (0,141) |
| R -Kare | | | | 0,008 |
| Düzeltilmiş R -Kare | | | | 0,004 |

Yardımsaver liderlik ile birlikte çalışmanın moderator değişkeni olarak ele alınan güç mesafesinin de bağımlı değişken olarak ele alınan ses verme davranışı üzerindeki etkisini test etmek üzere oluşturulan Model 2 ye dair bulgular Tablo-3.10’da özetlenmektedir. Buna göre Modelin bütünsel olarak anlamlı olduğu

($F=2,567$; p -değeri $<0,10$) görülmektedir. Yardımsever liderlik için anlamlı katsayılar elde edilemezken ($\beta=,063$; p -değeri $>0,10$), bulgular güç mesafesinin ses verme davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta=-0,094$; p -değeri $<0,10$). Başka bir deyişle, örneklem kapsamına alınan Kurum çalışanları için güç mesafesindeki artış ses verme davranışının azalmasına neden olmaktadır.

Tablo 3.10. Yardımsever Liderlik ve Güç Mesafesinin Ses Verme Davranışı Üzerindeki Etkilerini Test Eden Regresyon Modeli (Model-2) Sonuçları

| Model-2 | B_j | SH | t | p -değeri | VIF |
|--------------------------------------|--------|-------|-------|---------------|-------|
| (Sabit) | 3,860 | 0,044 | 87,15 | 0,000* | -- |
| YL | 0,063 | 0,045 | 1,41 | 0,150* | 1,018 |
| GM | -0,094 | 0,055 | -1,71 | 0,080* | 1,010 |
| Model F İstatistiği (p -değeri) | | | | 2,567 (0,079) | |
| R -Kare | | | | 0,019 | |
| Düzeltilmiş R -Kare | | | | 0,012 | |

Çalışmanın ikinci hipotezi çerçevesinde güç mesafesinin yardımsever liderlik ile ses verme davranışı arasındaki ilişkideki moderator etkisini test etmek üzere oluşturulan çoklu doğrusal regresyon modeli (Model-3) bulguları Tablo-3.11’de özetlenmektedir. Elde edilen bulgular modelin bütünsel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=4,064$; p -değeri $<,01$). VIF değerleri modelde çoklu doğrusal bağlantı sorununun ortaya çıkmadığını göstermektedir. Katsayılar incelendiğinde yardımsever liderlik ($\beta=,048$; p -değeri $>,10$) ve güç mesafesi ($\beta=-,081$; p -değeri $>,10$) değişkenlerinin ses verme davranışı üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadıkları görülmektedir. Buraya kadar elde edilen analiz bulguları çalışmanın “*yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olacaktır*” şeklinde ifade edilen ilk hipotezinin (H_1) desteklenmediğini göstermektedir.

Bununla birlikte Tablo-3.11’de yer alan bulgular yardımsever liderlik ile güç mesafesi arasındaki etkileşimin ses verme davranışı üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=-0,149$; p -değeri $<0,10$).

Elde edilen bu anlamlı ilişki çalışmanın üçüncü hipotezi çerçevesinde ifade edilen moderatör etkiye kanıt sağlandığını göstermektedir.

Tablo-3.11. *Yardımsever Liderlik ve Ses Verme Davranışı İlişkisinde Güç Mesafesinin Moderatör Etkisini Test Eden Regresyon Modeli (Model 3) Sonuçları*

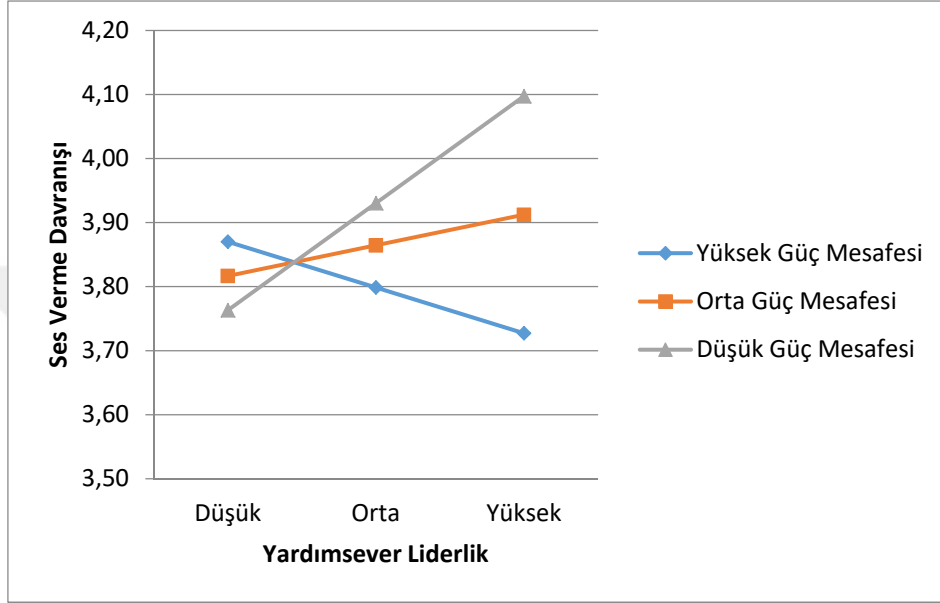
| Model-3 | B_j | SH | t | p -değeri | VIF |
|--------------------------------------|--------|-------|-------|---------------|------|
| (Sabit) | 3,86 | 0,044 | 87,94 | 0,00* | -- |
| YL | 0,048 | 0,045 | 1,07 | 0,28* | 1,01 |
| GM | -0,081 | 0,055 | -1,49 | 0,13* | 1,01 |
| $YL*GM$ | -0,14 | 0,056 | -2,65 | 0,00* | 1,02 |
| Model F İstatistiği (p -değeri) | | | | 4,064 (0,007) | |
| R -Kare | | | | 0,044 | |
| Düzeltilmiş R -Kare | | | | 0,034 | |

Yardımsever liderlik ile güç mesafesi arasındaki etkileşimin ses verme davranışı üzerindeki etkisinin grafiksel gösterimi Şekil-3.2’de ve elde edilen grafiksel gösterimin temsil ettiği regresyon doğrularına dair katsayılar Tablo-3.12’de özetlenmektedir. Buna göre yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişki güç mesafesinin düşük olduğu durum için anlamlı ve pozitif yönlü ($\beta=0,169$; p -değeri $<0,01$) iken güç mesafesinin orta ($\beta=0,048$; p -değeri $>0,10$) ve düşük ($\beta=-0,072$; p -değeri $>0,10$) olduğu durumlarda anlamlı değildir. Bu bulgu ışığında çalışmanın “güç mesafesi, yardımsever liderlik ve çalışanın ses verme davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyecektir: Bu ilişki, güç mesafesinin düşük olanlar için pozitif anlamlı, yüksek olanlar için anlamsız olacaktır” şeklinde ifade edilen ikinci hipotezi (H_2) desteklenmektedir.

Tablo-3.12. *Yardımsever Liderlik ve Ses Verme Davranışı İlişkisinde Güç Mesafesinin Moderatör Etkisini Test Eden Regresyon Modeli (Model-3) İçin Uygulanan Basit Eğim Analizi Sonuçları*

| Model-3 Basit Eğilim Analizi | B_j | SH | t | p -değeri |
|---------------------------------|--------|-------|-------|-------------|
| Düşük Güç Mesafesi | 0,169 | 0,060 | 2,83 | 0,01 |
| Orta Güç Mesafesi | 0,048 | 0,045 | 1,08 | 0,28 |
| Yüksek Güç Mesafesi | -0,072 | 0,068 | -1,07 | 0,29 |

Yapılan analizler bütünsel olarak değerlendirildiğinde, Tablo-3.11 (Model-3) ve Tablo-3.12’de yer alan bulgular, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki öngörülen ilişkinin güç mesafesinin ortalama düzeyi ve hatta yüksek güç mesafesi düzeylerinde ortaya çıkmadığını, böyle bir ilişkinin güç mesafesinin düşük düzeyi için var olabileceğini göstermektedir.



Şekil-3.2. Yardımsever Liderlik İle Güç Mesafesi Arasındaki Etkileşim

Sonuç olarak, ortaya çıkan böyle bir moderator etki çerçevesinde yardımsever liderlik ile ses verme davranışı arasındaki ilişkinin anlamlılığının güç mesafesine bağlı olarak değişeceği ve bu ilişkinin ancak güç mesafesinin düşük düzeyleri için beklenebilecek bir ilişki olduğu söylenebilir. Güç mesafesi üzerinden ortaya çıkan böyle bir koşulsal etki çerçevesinde düşünüldüğünde “yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi” öne süren ilk hipotezin kabul edilmemesi de daha iyi anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın giriş kısmında belirtildiği gibi bu çalışmanın amacı, yardımsever liderliğin güç mesafesinin düzenleyici etkisi ile çalışan ses verme davranışını etkileyen süreci anlamaya ve açıklamaya çalışmaktır. Bu amaca ulaşmak için araştırma hipotezleri test edildiğinde örneklemden üretilen bilgiler ışığında birinci araştırmaya hipotezi (*H1*) için yeterli kanıt elde edilememiştir. Diğer taraftan ikinci araştırma hipotezi (*H2*) için yeterli kanıt sağlanmıştır. Çalışmada yardımsever liderliğin çalışan ses verme davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulgu, daha farklı bir boyuttan ele alınırsa, yardımsever liderliğin, çalışan ses verme davranışı üzerinde bir etkiye sahip olmasının, koşul bağımlılık taşıdığı yönünde ele alınabilir. Zaten çalışmanın ana vurgusu da, öngörülen bu ilişki üzerinde güç mesafesinin koşulsal etkisini ileri sürmektedir. Söz konusu koşulsal etki, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki öngörülen ilişkinin yönü ve/veya büyüklüğünün, güç mesafesinin düşük ve yüksek düzeylerine bağlı olarak farklılaşacağı yönünde ele alınmıştır. Çalışmada, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkinin, güç mesafesi düzeyi düşük olan çalışanlar için pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varsayılırken, bu ilişkinin güç mesafesi yüksek olan çalışanlar için anlamsız olacağını öne sürülmektedir. Çalışmada *H2* hipotezi için sağlanan destek, bu görüşler için yeterli kanıt sağlamaktadır. Bu bulgular, “liderliğin, temel olarak bir katkı olarak var olduğunu ve bundan dolayı da bilimsel araştırmanın bir öznesi olarak kullanılmasının terk edilmesi gerektiğini ileri süren” Chemers’in (2000:35) görüşüyle örtüşmektedir.

Çalışma sonuçları, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olacağını ileri süren *H1* hipotezini desteklememektedir. Bu sonuca göre, “liderliğin önemli bir yapı faktörü olduğuna ve çalışanların düşüncelerini seslendirmelerinde motive edici bir güç olarak değerlendirilmesi gerektiğine teorik olarak vurgu yapan” (Deter ve Burris, 2007; Liu vd., 2010) literatürün yanıldığı söylenebilir mi? ya da uygulamada, hangi liderlik tarzının ne zaman sergilemesi gerektiğini bilmek ihtiyacı var mıdır? Bu sorulara yanıt vermek, ses verme davranışı literatürüne, çalışan ses davranışının

hem teorik temellerini görmek adına hem de ses davranışının etkin yönetimi adına önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışma bulguları, yardımsever liderlik ve çalışanın ses verme davranışı arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Fakat çalışma bulguları, yardımsever liderlik ve ses verme davranışı ilişkisinin bir düzenleyicisi olarak çalışan güç mesafesi yöneliminin, yardımsever liderliğin ses verme davranışını ne zaman ve nasıl etkileyebileceği hakkındaki bilgi sunduğu görülmektedir. Bu anlamda sonuçlar, Brockner vd. (2001:301) ifade ettiği, çalışanların ses davranışı gösterme ya da göstermeme eğilimi, onların meşru olarak sesi düşünme düzeylerine bağlı olacağı yönündeki görüşlerini destekler niteliktedir. Bir başka deyişle ses davranışı, kültürel değer ve normlar tarafından izin verildiği ölçüde ortaya çıkan bir yapıda olduğu görülmektedir. Yardımsever liderlik ve ses verme davranışı arasındaki ilişkinin olmadığını gösteren çalışma sonuçları; “kültürel değerler kişinin bilişinde önemli bir rol oynadığından, lidere karşı konuşmak gibi reaksiyonların gücü, kişi seviyeli güç mesafesi ile düzenlenmektedir” (Liu ve Liao, 2013:1750), görüşü ile tekrar düşünülmesi gerekmektedir. Öncelikle yardımsever liderlik çalışan ses verme davranışını nasıl ve ne zaman etkilemektedir? sorusuna yanıt aranmalıdır. Çalışmada *H2* hipotezinin desteklenmesi bu soruya yanıt vermektedir. Verili bir kültür içinde çalışma ve o kültürü anlama kabiliyetinin liderlik etkinliğinin vazgeçilmez bir unsuru olduğuna vurgu yapan (Ogbonna ve Haris, 2000:766) liderlik literatürüne göre sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışma örnekleme bağlamında, yardımsever liderlik sadece güç mesafesi yönelimi düşük çalışanlar söz konusu olduğunda ses verme davranışı üzerinde etki yapmaktadır. Bir başka deyişle yardımsever liderlik koşul bağımlıdır ve düşük güç mesafesi yönelimi ile etkileşime girdiğinde ses verme davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etki yaratmaktadır. Oysa aynı etki güç mesafesi yüksek çalışanlar için söz konusu olmamakta anlamsız bir etki olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların konuşmak ya da sesiz kalmak gibi bir seçim arasında kaldığı ve bu seçimi etkileyen etmenlerden biri olarak çalışma bulgularımız göstermektedir ki çalışanın GMY, onun ses verme davranışını etkilemektedir.

Yönetimsel uygulama bulguları anlamında çalışma bulguları, çalışanlar yüksek güç mesafesine sahip olduklarında bu durum, onların liderlerine karşı konuşmalarını zorlaştırmaktadır (Deter ve Trevino 2010). Yöneticiler çalışanların ses verme davranışı üzerinde etkileyciliğini artırmaları için düşük güç mesafesine sahip çalışanları işe almada tercih edebilirler. Astların, ast üst arasında eşit olmayan ilişkilere nasıl algıladıkları ve tepki verdikleri güç mesafesi yönelimi ile yakalanabilir (Li vd.2015:176). Bu farklılıklar çalışan tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Özellikle yardımsever liderlik, çalışanları düşük güç mesafesine sahip yöneticiler için önemlidir. Düşük güç mesafesine sahip çalışanlar, fikirlerini seslendirmede kendilerini çok daha rahat hissetmektedirler.

Çalışma sonuçlarına göre, düşük güç mesafesine sahip çalışanlar lider ve astların eşit olduğuna inanmaktadırlar. Gerekli gördüklerinde de konuşmaktadırlar. Oysa yüksek güç mesafesine sahip olan çalışanlar yöneticileriyle hiyerarşik ilişkileri sürdürmeye daha çok dikkat etmektedirler ve bundan dolayı da örgütsel konularda konuşmayarak kendi değerlerine uygun bir tarz içinde davranmaktadırlar. Bu anlamda yöneticiler, çalışanların değerlerine denk düşen davranışlara katıldıklarını görmek ve çalışanların değerlerini bilincinde olmak zorundadırlar. Yöneticiler çalışanlarını tıpkısının aynı benzer grup olarak görmemelidirler.

KAYNAKÇA

Makaleler

- Albayrak, A. S. (2005) “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 105-126.
- Andersen, J.A. (2006) “Leadership, Personality and Effectiveness”. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 1078–1091.
- Aryee, S. vd. (2014) “Core Self-Evaluations and Employee Voice Behavior: Test of a Dual-Motivational Pathway” *Journal of Management*, Vol. XX No. X, Month XXXX, 1-21.
- Avey,J. B., vd. (2012) “Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership”, *J Bus Ethics*, 107, 21–34.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986) “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173 – 1182.
- Bass, B.M., (1996) “Is There Universality In The Full Range Model Of Leadership?” *Int'l. J. Of Pub. Admin.*, 19(6), 731-761.
- Bass, B.M., (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership” *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass,B.M., Avolio, B.J, (1992) “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond” *Journal Of European Industrial Training* 14, 5, 21-27.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y., (2003) “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207–218.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996), “The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 779-801.
- Bochner,S., Hesketh, B., (1994) “Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*; 25; 2; 233-257.
- Brockner, J., vd. (2001) “Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300–315.

- Botero, I. C., Van Dyne, L., (2009), "Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia", *Management Communication Quarterly*, Vol. 23 No1, 84-104.
- Brockner, J. vd. (2001) "Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice" *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300–315.
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape E., Lam C. L., (2013) "The Janus Face Of Paternalistic Leaders: Authoritarianism, Benevolence, Subordinates' Organization-Based Self-Esteem, And Performance" *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 34, 108–128
- Chan, S. C. H., (2014) "Paternalistic Leadership And Employee Voice: Does Information Sharing Matter?" *Human Relations*, Vol. 67(6), 667–693.
- Chen, Z. X., Aryee, S., (2007) "Delegation And Employee Work Outcomes: An Examination Of The Cultural Context Of Mediating Processes In China", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 226–238.
- Chen A. S. Y., Hou, Y. H., (2015) "The Effects Of Ethical Leadership, Voice Behavior And Climates For Innovation On Creativity: A Moderated Mediation Examination" *The Leadership Quarterly*, xxx, xxx–xxx.
- Cheng B.-S. vd. (2014) "Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2014, Vol 45(1), 82–90.
- Cheng B.-S. vd., (2004) "Paternalistic Leadership And Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model In Chinese Organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Chemers, M. M. (2000) "Leadership Research And Theory: A Functional Integration", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol.4, No.1, 27-43.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S., (2005) "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review" *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, 874-900.
- Detert, J. R., Burris, E. R., (2007) "Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?" *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 4, 869–884.
- Duffy, M.K., Ganster D.C., Pagon, M. (2002), "Social Undermining in the Workplace", *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, 331-351.
- Evans, M. G., (1974) "Extensions of a path-goal theory of motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 2, 172-178.

- Farh J. L., Hackett, R.D., Liang, J., (2007) “Individual-Level Cultural Values As Moderators Of Perceived Organizational Support–Employee Outcome Relationships In China: Comparing The Effects Of Power Distance And Traditionality”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, 715–729.
- Farrell, D., Rusbult, C. E., (1992) “Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol 5, No. 3, 201-218.
- Fazio, R. H., Powell, M. C., Williams, C. J., (1989) “The Role of Attitude Accessibility in the Attitude-to-Behavior Process”, *Journal Of Consumer Research*, Vol. 16, 280-288.
- Fuller, J. B., vd. (2007) ”An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective” *Journal Of Managerial Issues*, Vol. XIX, No 1, 134-151.
- Gao, L., Janssen, O., Shi, K. (2011) “Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 22, 787–798.
- Hartog, D.N.D., Muijen J.J.V., Koopman P.L., (1997) “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hassan, M., Ibn-e-hassan, Batool, F., (2015) “Employee Voice Behavior in Organizations: An Evidence from Pakistan”, *Journal of Marketing and Consumer Research*, Vol.10, 142-155.
- Hofstede, G. (1980). “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?” *Organizational Dynamics*, Vol.9 Issue 1, 42-63.
- Hofstede, G., (1983) “National Cultures In Four Dimensions: A Research-Based Theory Of Cultural Differences Among Nations”, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 13, No. 1/2, 46-74.
- Hofstede, G. (1984). “Cultural Dimensions in Management and Planning”, *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Hofstede G., (1993),”Cultural Constraints in Management Theories” *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No.1, 81-94.
- Hogan, E.A., Martell D. A., (1987) “A Confirmatory Structural Equations Analysis of the Job Characteristics Model” *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 39, 242-263.
- Horner, M., (1997) “Leadership Theory: Past, Present And Future”, *Team Performance Management*, Vol. 3, No. 4, 270-287.

- House, R. J., (1971) "A Path Goal Theory Of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quartely*, Vol. 16, No. 3, 321-339.
- House, R. J., (1996) "Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory", *Leadership Quartely*, 7(3) 323-352.
- Howell, I. P., Dorfman, P.W., Kerr, S.,(1986) "Moderator Variables in Leadership Research", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, 88-102.
- Kılıç, S. (2016) "Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı", *Journal of Mood Disorders (JMOOD)*, 6(1), 47-80.
- Kim Y. J., vd., (2013) "Why And When Do Motives Matter? An İntegrative Model Of Motives, Role Cognitions, And Social Support As Predictors Of OCB", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 231–245.
- Kirkman, B. L, vd. (2009) "Individual Power Distance Orientation And Follower Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, 744–764.
- Koopman, P. L., Hartog, D. N. D., Edvard Konrad, E., vd. (1999), "National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study" *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (4), 503–520.
- Lehman, D. R., Chiu, C.Y., Schaller, M. (2004) "Psychology And Culture" *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 689–714.
- LePine, J.A., Dyne, L.V., (2001) "Voice And Cooperative Behavior As Contrasting Forms Of Contextual Performans: Evidence Of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics And Cognitive Ability" *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No. 2, 326-336.
- Li,Y., Suna J. M. (2015) "Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination", *The Leadership Quarterly*, 26, 172–189.
- Liu, W., Zhu, R., Yang, Y., (2010) "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee İdentifications, And Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly*, 21, 189–202.
- Liu, S. M., Liao, J. Q., (2013) Transformational Leadership And Speaking Up: Power Distance And Structural Distance As Moderators Social Behavior and Personality, *Social Behavior and Personality*, 41(10), 1747-1756.
- Lord, R. G., Brown D. J., Freiberg, S. J., (1999) "Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 78, No. 3,167–203.

- Lord, R. G., Brown, D. J., (2001) “Leadership, Values, And Subordinate self-Concepts”, *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Loke, J. C. F., (2001), “Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”, *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
- Maznevski, M.L., Gomez, C.B., (2002)“Cultural Dimensions At The Individual Level Of Analysis The Cultural Orientations Framework”, *International Journal Of Cross Cultural Management*, Vol. 2(3), 275-295.
- McClellan, E. J., Burris, E. R., Detert, J. R. (2013), “When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership”, *Academy of Management Journal*, 56 (2), 525-548.
- McCormick, M.J., (2001) “Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership” *The Journal of Leadership Studies*, Vol.8, No.1, 22-33.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F., (2003) “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40:6, 1453-1476.
- Morrison, E. W., (2011), “Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1, 373–412,
- Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S. L., Kamdar, D., (2011) “Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 1, 183–191.
- Mosadeghrad, A. M. ve Yarmohammadian, M. H., (2006). “A Study Of Relationship Between Manager’s Leadership Style And Employees’ Job Satisfaction”, *Leadership in Health Services*, Vol.19, 2, xi-xxviii.
- Neck C.P., Jeffery D. Houghton, J.D., (2006) “Two Decades Of Self-Leadership Theory And Research: Past Developments, Present Trends, And Future”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 4, 270-295.
- Newman, K. L., Nollen, S. D., (1996) “Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture” *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 4, 753- 779.
- Ogbonna, E. ve Haris, L.C. (2000), “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies” *Int. J. of Human Resource Management*, 11, 4, 766–788.
- Okan, T., Demir, H. & Bostan, S. (2017), Prosedür Adaleti Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Birey İlişkisine Durumsal Bir Bakış: Yüksek Ve

- Düşük Psikolojik Sermaye Etkisi, UİİİD, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2017 (18), 237-262.
- Randolph, W.A., Sashkin, M., (2002) “Can Organizational Empowerment Work In The Multinational Settings?”, *Academy Of Management Perspectives*, Vol.16, No.1, 102-115.
- Pellegrini E. K., Scandura, T.A., (2008) “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3, 566-593.
- Pérez, P. D. S., Falcón, J. M. G., (2002) “A Resource-Based View Of Human Resource Management And Organizational Capabilities Development”, *Int. J. of Human Resource Management*, 13(1), 123–140.
- Rook, K. S., Pietromonaco, P. R., Lewis, M. A., (1994) ” When Are Dysphoric Individuals Distressing to Others and Vice Versa? Effects of Friendship, Similarity, and Interaction Task”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, No. 3, 548-559.
- Saunders, D. M., vd. (1992) “Employee Voice to Supervisors”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 5, No. 3, 241-259.
- Schwartz, S. H., (1992) “Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries”, *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol. 25, 1-65.
- Silverthorne, C., 2001. A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 4, 151-158.
- Stamper, C. L., Masterson, S. S., (2002) “Insider Or Outsider? How Employee Perceptions Of Insider Status Affect Their Work Behaviory”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 875–894.
- Szilagyi, A. D., Sims, Jr, H. P., (1974). “Locus Of Control And Expectancies Across Multiple Occupational Leves”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 5, 638-640.
- Tangirala, S., Ramanujam, R., (2008) “Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate” *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008), “Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 51, No., 1189-1203.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., (2000) “Situation Trait Relevance, Trait Expression, and Cross-Situational Consistency: Testing a Principle of Trait Activation”, *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423.

- Tett, R. P., Burnett, D. D., (2003) "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, 500–517.
- Thomas W. H., Feldman, D.C., (2012) "Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test Of The Conservation Of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216–234.
- Van Dyne L., LePine J.A. (1998), "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, 108-119.
- Walumbwa, F. O., Schaubroeck, J., (2009) "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5, 1275–1286.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E.W., Christensen, A. L., (2012) "Ethical Leadership And Group In-Role Performance: The Mediating Roles Of Group Conscientiousness And Group Voice", *The Leadership Quarterly*, 23, 953–964.
- Wasti, A.S. (1995). "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22(4), 503–529.
- Withey, M. J., Cooper, W. H. (1989) "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 4, 521-539.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., (1994) "A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories", *The Leadership Quarterly*, 5(2), 161-186.
- Wu, Y.C., Tsai, P.J. (2012) "Multidimensional Relationships Between Paternalistic Leadership And Perceptions Of Organizational Ethical Climates", *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, 111, 2, 509-527.
- Yu, H.C., Miller, P. (2003) "The Generation Gap And Cultural Influence: A Taiwan Empirical Investigation" *Cross Cultural Management*, Vol.10, No. 3, 23-41.
- Yukl, G. (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, 251-289.
- Zhang, Y., Huai, M.Y., Xie, Y. H. (2015) "Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model", *The Leadership Quarterly*, 26, 25–36.

Tezler ve Bildiriler

- Brinsfield, C. T., (2009) “*Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors Dissertation*”, Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
- Flanagan, M.A., (1984), “*The Path Goal Theory Of Leadership: A Field Study Investigating The Effects Of Leader Behaviors And Subordinate Characteristics On Subordinate Promotions*” A Thesis Submitted in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Master of Arts, Department of Psychology, Central Michigan University Mount Pleasant, Michigan.
- Frazier, M. L., (2009) “*Voice Climate In Organizations: A Group level Examination Of Antecedents And Performance Outcomes*” Submitted To The Faculty Of The Graduate College Of The Oklahoma State University In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy.
- McKee, J. G., (1990), “*Relationship Between Community College Presidents’ Leadership Styles And Faculty Job Satisfaction*”, Annual Conference of the Eastern Educational Research Association, Clearwater Beach, FL, February 14-17.
- Schuler, R. S., (1973), “*A Path-Goal Theory of Leadership: An Empirical Investigation*” A Dissertation, Submitted to Michigan State University In Partial Fulfillment of Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy, Department of Management.
- Whitney, C. M., (2007) “*The Application Of Path Goal Theory Of Leadership To Sarbanes-Oxley Compliance: An Investigation Within Small Public Corporations*” School of Business & Technology, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, August.

Kitaplar

- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Albayrak, A. S. (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Aycan, Z., (2006). “*Paternalism Towards Conceptual Refinement and Operationalization*” Chapter 20, 445-466, Ch20.qxd.
- Aycan, Z. (2014). Paternalistic Leadership, *Wiley Encyclopedia of Management*, Edited by Professor Sir Cary L Cooper.

- Bass, B.M., (1985). “*Leadership: Good, Better, Best*” This article is a digest of portions of the author's forthcoming book. Leadership and Performance Beyond Expectations to be published in March 1985.
- Baş, T. (2008). *Anket: Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir?*, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Baron, R. A. (1996). *Interpersonal Relationship in Organization*. K. R. Murphy içinde, Individual Differences and Behavior in Organization (334-30). San Francisco: Josey-Bass Publisher.
- Bryman, A., Duncan C., (1997). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows*, London, New York: Routledge.
- Burns, J. M., (1978). *Two Excerpts From Leadership,*” from the book Leadership. New York:Harper & Row, Publishers (1975).
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. 10. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Erez, M., Earley, P. C., (1993). *Culture, Self-Identity, and Work*, New York Oxford University Press,
- Hofstede, G., (1980). *Culture’s Consequences, International Differences In Work-Related Values*, London: Sage Publication.
- Koçel T., (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul, 1998.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları*, 3. Baskı (Ankara: Seçkin).
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Şencan, H., (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G., (2001). “*Leadership in Organizations*” National College For School Leadership

İnternet Adresi

- Çaykur (2017). http://www.caykur.gov.tr/Pages/Kurumsal/Kurum_Hakkinda_.aspx (Çevrimiçi).

EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Ölçek (Anket)

| | |
|--|--|
| Değerli Katılımcı, Bilimsel nitelikli bir araştırmanın veri setini oluşturacak olan bu çalışmada sonuçların güvenilirliği, tamamen vereceğiniz yanıtların içtenliğine bağlıdır. Katılımcının kimlik bilgilerini içermeyen anket formundan elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve verdiğiniz bilgiler hiçbir kurum ve kuruluşla paylaşılmayacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel etik ilkeler çerçevesinde kesinlikle gizli kalacaktır. Katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim | |
| Not: Amir; sizin birinci derecede EN YAKIN amiriniz olarak düşünülmüştür. | |
| SİMGE | YARDIMSEVER (BABACAN) LİDERLİK |
| YL1 | Amirimi, bir baba gibi ailemden biri olarak görmekteyim. |
| YL2 | Amirim kurum içinde beni gözetmek (korumak) için gayret sarf eder. |
| YL3 | İş ilişkisinin ötesinde, amirim gündelik hayatımla da ilgilenir. |
| YL4 | Amirim genellikle benim rahatımı önemser. |
| YL5 | Yetiştirmem gereken acil bir iş ortaya çıktığında amirim yardımcı olur. |
| YL6 | Amirim onun himayesi altında uzun yıllar çalışanlara karşı oldukça düşüncelidir. |
| YL7 | Zor bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelebilmem için amirim beni cesaretlendirir. |
| YL8 | İşte kötü bir performans sergilediğimde amirim bu duruma neden olan şeyi anlamak için çaba gösterir. |
| YL9 | Günlük hayatta yapamadığım ya da başaramadığım şeylerde amirim yardımcı olur. |
| SİMGE | GÜÇ MESAFESİ (GM) |
| GM1 | İdareci dediğin kişi, çalışanlara danışmaksızın çoğu kararı vermelidir. |
| GM2 | Bir yönetici çalışanlarıyla işe girdiğinde, sıklıkla otorite ve güç kullanması gereklidir. |
| GM3 | İdareci dediğin, çok nadiren çalışanlarının fikirlerini sormalıdır. |
| GM4 | İdareci dediğin, çalışanlarla iş dışında sosyal bir iletişime girmez. |
| GM5 | Çalışanların işi, yönetimin kararlarına karşı direnç göstermek değil, uyum sağlamaktır. |
| GM6 | İdareciler önemli işleri, önemli görevleri çalışanlarına devretmemelidir. |
| SİMGE | SES VERME DAVRANIŞI |
| SV1 | Çalışma grubumu etkileyen konularda tavsiyeler geliştirir ve bunları ifade ederim. |
| SV2 | Çalışma gurubumu etkileyen konulara iş arkadaşlarımdan katılımının gerektiğini çekinmeden söyler ve onları katılım için cesaretlendiririm. |
| SV3 | İşle ilgili fikirlerim, gruptaki iş arkadaşlarımdan farklı olduğunu bilsem bile ve hatta iş arkadaşlarımdan hiç paylaşılmayacağımı bilsem bile dahi, işle ilgili fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma iletirim. |
| SV4 | Bu iş gurubunda, fikirlerimle faydalı olacağıma inandığım konularda, gerekli bilgiye sahibimdir. |
| SV5 | Çalışma grubum içinde, çalışma hayatının kalitesini etkileyen konulara müdahil olurum. |
| SV6 | İş yapma süreçlerindeki yeniliklere dair ya da yeni projelere dair fikirlerimi gruptaki iş arkadaşlarımla paylaşıyorum. |

Ek-2: Özgeçmiş

| ÖZGEÇMİŞ | | | |
|---|--|------|-----------------------------------|
| Adı Soyadı | Gizem DEMİR | | |
| Doğum Yeri ve Yılı | Trabzon – 1988 | | |
| Medeni Durumu | Bekâr | | |
| Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi | Almanca - İngilizce - Orta | | |
| Öğrenim Durumu | Başlama-Bitirme Yılı | | Kurum Adı |
| Lisans | 2007 | 2012 | Sakarya Üniversitesi |
| Yüksek Lisans | 2014 | 2017 | Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi |
| Doktora | | | |
| Çalıştığı Kurum(/lar) | Başlama Yılı | | Ayrılma Yılı |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar | | | |
| Katıldığı Proje ve Toplantılar | | | |
| Yayımlar | | | |
| Aldığı Ödüller | | | |
| Diğer | | | |
| İletişim (eposta) | gizemm_demirr@hotmail.com | | |