



SİVAS  
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

# İŞGÖRENLERİN ÖNDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ



Yüksek Lisans Tezi

Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

Sivas  
Temmuz 2018

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

**İŞGÖRENLERİN ÖNDERLİK ALGILARININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİĞE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Sivas  
Temmuz 2018

## KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : İşletme  
**Bilim Dalı** : Yönetim ve Organizasyon  
**Tezin Başlığı** : İşgörenlerin Önderlik Algularının Örgütsel Sessizliğe Etkisi  
**Savunma Tarihi** : 28.06.2018  
**Danışmanı** : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

**Jüri Başkanı** : Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL

**Üye** : Doç. Dr. İlhami YÜCEL

**Üye** : Doç. Dr. Hasan TAĞRAF

**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

**Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR tarafından hazırlanan İşgörenlerin Önderlik Algularının Örgütsel Sessizliğe Etkisi başlıklı tez, kabul edilmiştir. 28/06/2018**

**Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL**  
**Enstitü Müdürü**

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

İmza  


Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

## TEŞEKKÜR

İŞletmelerin başarısında önderlerin davranışları belirleyici rol oynamaktadır. İŞletmenin çalışma alanı her ne olursa olsun önder ve işgörenin birlikte hareket ettiği örgütler hedeflerine rahatlıkla ulaşabilmektedir. Bu çalışmada ise önderin davranışlarının işgören tarafından nasıl algılandığı ve işgörendeki sessizlik faktörü üzerine etkisi ele alınmıştır.

Bugüne kadar hayatımın her aşamasında bana koşulsuz destek veren ve hiçbir karşılık beklemeden yanımda olan canım aileme; çalışmamın her satırını üşenmeden gözden geçiren, fikirleri, bilgileri ve desteğiyle yanımda olduğunu gösteren sevgili eşime teşekkür ederim.

Çalışmamın her aşamasında bana rehberlik eden, sabırla beni yönlendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL'e; çalışmamın uygulama kısmına katılan işgörenlere ve bu çalışmayı hazırlarken yararlandığım tüm eser sahiplerine çok teşekkür ederim.

Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

Temmuz 2018

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>7</b>
<b>ÖNDERLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Önderlik ve Yöneticilik .....	9
1.2. Önderlik Yaklaşımları .....	10
1.2.1. Klasik Önderlik Yaklaşımları .....	11
1.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı .....	12
1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım.....	13
1.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Önderlik Çalışmaları .....	14
1.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Önderlik Çalışmaları.....	14
1.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matris .....	15
1.2.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	18
1.2.1.3. Durumsal Önderlik Yaklaşımı .....	19
1.2.1.3.1. Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli.....	19
1.2.1.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı.....	21
1.2.2. Çağdaş Önderlik Yaklaşımlar .....	23
1.2.2.1. Karizmatik Önderlik.....	23
1.2.2.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Önderlik .....	24
1.2.2.3. Etik Önderlik .....	26
1.2.2.4. Otantik Önderlik.....	27
1.2.2.5. Dönüştürücü (Transformasyonel) Önderlik .....	28
1.3. Önderlik Tipleri .....	29
1.3.1. Otokratik Önderlik .....	30
1.3.2. Demokratik Önderlik .....	31

1.3.3. Liberal Önderlik (Laissez-Faire Leaders) .....	33
1.3.4. Babacan (Paternalizm) Önderlik .....	34
1.4. Türk Tipi Önderlik .....	36
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>43</b>
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....</b>	<b>43</b>
2.1. Sessizlik Teorileri .....	45
2.1.1. Fayda-Maliyet Analizi.....	45
2.1.2. Bekleyiş Teorisi.....	46
2.1.3. Sessizlik Sarmalı .....	47
2.1.4. Kendini Uyarılama .....	48
2.2. Sessizlik Türleri .....	49
2.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	50
2.2.2 Korunmacı Sessizlik.....	50
2.2.3. Korumacı Sessizlik.....	51
2.3. Sessiz Kalma Biçimleri.....	52
2.3.1. İşgören İtaati.....	53
2.3.2. Sağır Kulak Sendromu .....	54
2.3.2.1.Yetersiz Kurumsal Politika Ve Prosedürler.....	54
2.3.2.2. Yönetmel Tepkiler ve Rasyonelleştirme .....	55
2.3.2.3. Örgütsel Özellikler.....	56
2.3.3. Pasif Kalma ve Razı Olma .....	56
2.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	57
2.4. Sessizliğin Nedenleri .....	58
2.4.1. Bireysel Faktörler .....	59
2.4.1.1. Kişilik .....	59
2.4.1.2. Demografik Nedenler .....	60
2.4.1.3. Tutum.....	61
2.4.2. Örgütsel Faktörler .....	62
2.4.2.1. Örgüt Kültürü.....	63
2.4.2.2. Dışlanma Korkusu .....	64
2.4.2.3. Adaletsizlik .....	65
2.4.3. Yönetmel Faktörler .....	66

2.4.3.1. Yöneticinin Yapısı.....	67
2.4.3.2. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirimleri .....	68
2.4.3.3. Mobbing .....	69
2.5. Sessizliğin Sonuçları .....	70
2.5.1. Sessizliğin İşgören Üzerindeki Etki ve Sonuçları.....	70
2.5.2. Sessizliğin Örgüt Üzerindeki Etki ve Sonuçları .....	72
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>75</b>
<b>İŞGÖRENLERİN ÖNDERLİK ALGILARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b>	<b>75</b>
3.1.Çağdaş Önderlik Yaklaşımları ve Sessizlik Türleri .....	75
3.1.1.Karizmatik Önderlik ve Sessizlik Türleri .....	75
3.1.2.Etkileşimci Önderlik ve Sessizlik Türleri.....	76
3.1.3.Etik Önderlik ve Sessizlik Türleri .....	77
3.1.4.Otantik Önderlik ve Sessizlik Türleri .....	78
3.1.5.Dönüştürücü Önderlik ve Sessizlik Türleri .....	79
3.2.Çağdaş Önderlik Yaklaşımları ve Sessiz Kalma Biçimleri.....	80
3.2.1.Karizmatik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri.....	81
3.2.2.Etkileşimci Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri .....	81
3.2.3.Etik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri .....	82
3.2.4.Otantik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri.....	83
3.2.5.Dönüştürücü Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri .....	84
3.3.Önderlik Tipleri ve Sessizlik Türleri.....	85
3.3.1.Otokratik Önderlik ve Sessizlik Türleri.....	86
3.3.2.Demokratik Önderlik ve Sessizlik Türleri.....	87
3.3.3.Liberal Önderlik ve Sessizlik Türleri.....	88
3.3.4.Babacan (Paternalist) Önderlik ve Sessizlik Türleri.....	89
3.4.Önderlik Tipleri ve Sessiz Kalma Biçimleri .....	91
3.4.1.Otokratik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri .....	93
3.4.2.Demokratik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri.....	96
3.4.3.Liberal Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri .....	97
3.4.4.Babacan (Paternalist) Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri .....	99



<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>103</b>
<b>TÜRKİYE DEMİRYOLU MAKİNALARI SANAYİİ A.Ş.'DE .....</b>	<b>103</b>
<b>(TÜDEMSAŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ) BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>103</b>
4.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	103
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	105
4.3.Araştırmanın Varsayımları .....	105
4.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	105
4.5.Araştırmanın Yöntem ve Tekniği .....	106
4.6.Araştırmanın Sorularının Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri .....	107
4.7. Araştırmanın Hipotezleri .....	113
4.8.Araştırmanın Modeli.....	115
4.9.Araştırma Verilerinin Bulguları ve Analizi .....	115
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>136</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>144</b>
Ek 1. Anket Formu.....	163
EK 2. İzin Belgesi .....	165
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>167</b>

## KISALTMALAR

**KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin

**Sig.** : Significant

**TÜDEMSAŞ** : Türkiye Demiryolları Makinaları Sanayii Anonim Şirketi

**TDK** : Türk Dil Kurumu





## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir rnek Büyüklükleri .....	106
<b>Tablo 2.</b> Güvenirlik Analiz Sonuçları .....	108
<b>Tablo 3.</b> nderlik Algısı Soruları KMO ve Bartlett's Testi .....	109
<b>Tablo 4.</b> rgtsel Sessizlik Soruları KMO ve Bartlett's Testi .....	110
<b>Tablo 5.</b> nderlik Algısı Faktör Analizi.....	111
<b>Tablo 6.</b> rgtsel Sessizlik (Sessiz Kalma Biçimleri) Faktör Analizi .....	112
<b>Tablo 7.</b> rgtsel Sessizlik (Sessizlik Türleri) Faktör Analizi.....	113
<b>Tablo 8.</b> Demografik zellikler .....	116
<b>Tablo 9.</b> Regresyon Analiz Tablosu .....	118
<b>Tablo 10.</b> rgtsel Sessizlik Anket Soruları Frekans Tablosu (Yüzde) .....	123
<b>Tablo 11.</b> nderlik Tipi Anket Soruları Frekans Tablosu (Yüzde).....	128
<b>Tablo 12.</b> nderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılık Testi (T Testi).....	130
<b>Tablo 13.</b> rgtsel Sessizliğinin Cinsiyete Göre Farklılık Testi (T Testi).....	130
<b>Tablo 14.</b> nderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılık Testi (T Testi) ..	131
<b>Tablo 15.</b> rgtsel Sessizliğinin Medeni Duruma Göre Farklılık Testi (T Testi)	131
<b>Tablo 18.</b> nderlik Algısının Yaş Gruplarına Göre Farklılık Testi (Anova) .....	133
<b>Tablo 19.</b> rgtsel Sessizliğinin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Testi (Anova)...	133
<b>Tablo 20.</b> nderlik Algısının ğrenim Düzeyine Göre Farklılık Testi (Anova)	134
<b>Tablo 21.</b> rgtsel Sessizliğinin ğrenim Düzeyine Göre Farklılık Testi (Anova).....	134
<b>Tablo 22.</b> nderlik Algısının Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Testi (Anova)	135
<b>Tablo 23.</b> rgtsel Sessizliğinin Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Testi (Anova)	136



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	16
Şekil 2. Bowen and Blackmon: Sessizlik Sarmalı.....	47
Şekil 3. Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın (Sesliliğin) Özel Türlerine Örnekler ...	52
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	115





## ÖZET

Çağımızda yaşanan yoğun rekabet koşullarından en çok etkilenenden biri de şüphesiz ki işgörenlerdir. Bu süreçte yönetimin sergilediği davranışlarda büyük önem arz etmektedir. İşgörenlerin motivasyonu, kuruma bağlılığı ve verimliliği gibi çalışma hayatını etkileyen tutumları yöneticinin benimsediği önder özelliklerinden doğrudan etkilenebilmektedir. Otoriter davranışların hakim olduğu yöneticilerden işgörenler çekinerek problemler karşısında sessizliğe bürünebilmektedir. İşe başlarken yaşadıkları heyecanlar zamanla sönmekte, yaratıcılık yönleri körelebilmektedir. Bu durum işgörenleri mutsuzluğa sürüklemekte, sorunlar artık içinden çıkılmaz hale gelmektedir. Böyle ilerleyen günlere bağlı olarak hayatlar monotonlaşmakta ve dolayısıyla insanların çaba göstermelerini gerektirecek bir durum olmayacaktır.

Bu çalışmada “işgörenlerin önderlik algılarının örgütsel sessizliğe etkisi” incelenmiş, işgörenlerin yöneticilerinin sergiledikleri davranışları nasıl algıladıkları ve bu algılamaların kendileri üzerindeki sessizlik boyutuna etkisi tespit edilmek istenmiştir. Önderlik tipi olarak otokratik, demokratik, liberal ve babacan (paternalist) önderlik ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik boyutu araştırmak için sessizlik türleri ve sessiz kalma biçimlerine araştırmada yer verilmiştir. Sessizlik türleri kendi içerisinde kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. Sessiz kalma biçimleri ise işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olmak üzere dört alt başlık altında incelenmiştir.

Bu araştırmada örnekleme Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığına bağlı TÜDEMSAŞ Genel Müdürlüğü’ndeki memur ve kamu işçisi olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumda 330 memur ve 870 kamu işçisi yer almaktadır. Memur pozisyonunda yer alan 43 işgören yönetici statüsünde olduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu bağlamda yöneticiler dışındaki işgörenler basit tesadüfî örnekleme ile araştırmaya dâhil edilmişlerdir.

Çalışmada kullanılmak üzere hazırlanan soruları ile öncelikle bir ön çalışma yapılmıştır. Burada ki amaç ana çalışmada kullanmak için güvenilirliği



yüksek sorulara belirlemektir. Ön çalışma 50 kişiye uygulanmış ve elde edilen veriler ile soruların güvenilirlik analizi yapılmıştır. Önderlik ile ilgili hazırlanan soruların güvenilirlik analizi 0,845 çıkarken, sessizlik ile ilgili hazırlanan soruların güvenilirlik analizi 0,852 çıkmıştır. Güvenirliğı düşük olan maddeler ayıklanmış ve ana çalışmada kullanılmak üzere güvenilirliğı yüksek sorular elde edilmiştir.

Bu çalışmada kullanılmak için hazırlanan anket soruları 110 memur ve 330 kamu işçisi olmak üzere toplam 440 işgörene ulaştırılmıştır. Toplamda 407 anket eksiksiz doldurulmuş olup ve analizler bu anketlerden elde edilen bu veriler üzerinden yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre önderlik tipi ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Analizler neticesinde önderlik tipleri ile sessizlik türleri ve sessiz kalma biçimleri arasında da ilişkinin varlığı doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Çalışanı, Önderlik, Önderlik Algısı, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik

## **ABSTRACT**

Certainly those who are most affected by the intense competition conditions in our age are occupations. This process is of great importance to the behavior exhibited by the management. The attitudes that affect the working life, such as the motivation of the employees, the loyalty to the institution and the productivity, can be directly influenced by the leader characteristics adopted by the manager. Occupations from executives who are dominated by authoritarian behavior can be silent in the face of problems. The enthusiasm they have experienced while starting work is extinguishing over time, and the creativity aspects can be curbed. This situation is causing the employees to be unhappy, and the problems are becoming inexcusable. Depending on these days, life is monotonous, and therefore there will be no need for people to make efforts.

In this study, the effect of employees' perceptions of leadership on organizational silence was examined and it was aimed to determine how managers perceive the behaviors exhibited by the managers of the workshops and the effect of this perception on the silence on themselves. The leadership type is autocratic, democratic, liberal and paternalist. In order to investigate the dimension of organizational silence, types of silence and modes of silence were investigated. The types of silence are covered under three headings as accepting, protecting and protecting silence. The forms of silence have been examined under four subheadings: employee compliance, deaf ear syndrome, passivity and acceptance, withdrawal and orientation to other behaviors.

In this study, the sample consists of civil servants and public workers in the General Directorate of TUDEMSAS under the Ministry of Transport, Maritime Affairs and Communications. There are 330 civil servants and 870 public workers in the institution. 43 occupations in the civil servant position were not included in the survey because of the manager status. In this context, occupations outside the managers were included in the survey by simple coincidence sampling.

A preliminary study was carried out primarily with the questions prepared for use in the study. The purpose here is to determine the questions with high reliability for use in the main study. Preliminary study was applied to 50 people and the reliability of the questions and the data obtained were analyzed. While the reliability analysis of the questions about leadership was 0.845, the reliability analysis of the questions about silence was 0.852. Materials with low reliability were extracted and high reliability questions were used to be used in the main study. The questionnaires prepared for use in this study reached a total of 440 employees including 110 civil servants and 330 public workers. A total of 407 questionnaires were completed and analyzes were made on these data obtained from these questionnaires. According to the results of the research, it is understood that there is a meaningful relationship between leadership type and organizational silence. As a result of the analyzes, the existence of the relationship between the types of leadership and the forms of silence and silence has been confirmed.

**Key Words:** Public Worker, Leadership, Perception of Leadership, Silence, Organizational Silence

## GİRİŞ

İnsanlar, tarih boyunca yaşamlarını bir topluluk içerisinde sürdürmektedir. Bu durum günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir. İnsanın bulunduğu topluma karşı görevleri olduğu gibi toplumdan da beklentileri olmaktadır. “Arı, bey olan kovana üşer” atasözünden de anlaşılacağı üzere insanlar kendilerine önderlik eden kişinin etrafında toplanmaktadır.

İnsanlar, toplumu yönetecek, değişen koşullar karşısında tedbirli davranacak ve uygun stratejiler üretecek bir öndere her zaman ihtiyaç duymaktadır. Çünkü sürekli ve hızlı değişen koşullar insanların taleplerindeki değişikliklere de yansımaktadır. Günümüzde teknolojik gelişmenin hızlı yaşanmasına bağlı olarak hem özel sektörde hem de kamu sektöründe önderlik sık vurgulanan bir kavram haline gelmiştir. Kamu sektöründe yaygın olan yönetim anlayışı teknolojik ve sosyolojik değişim karşısında beklentileri karşılayamamaktadır.

Toplumdaki bireylerin farklı beklentilerini karşılamak onları aynı amaç ve hedeflere yönlendirmek pek kolay değildir. Öte yandan hedeflerde birlikteliği sağlayacak ve harekete geçirecek gücü, bilgiyi ve yeteneği her kişide bulmak mümkün olmamaktadır. Bu yüzden ki önderlik, yönetim alanında en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir.

Örgütlerin planlanan hedeflere ulaşması için hazırlanan stratejilerin her türlü olası durumu kapsamadığı zamanlar olabilmektedir. Diğer taraftan örgütlerin içinde bulunduğu çevrenin son derece hareketli ve değişken olması, örgütlerin büyüme eğiliminde olması koşulları zorlayabilmektedir. Bunlara ek olarak örgütün en önemli unsuru olan insanın değişken, öngörülme ve karmaşık yapısı örgütlerde etkili önderlik ihtiyacını bir kez daha vurgulamaktadır. Bu tür koşullar göz önünde bulundurulduğunda örgütlerde önderliğin önemi artmaktadır. Önderin sürekli ve hızlı değişen koşullara sadece ayak uydurması yeterli olmamaktadır. Bunlara ek olarak işgörenleri de memnun edecek adımları en kısa sürede atması gerekmektedir.

Örgütleri oluşturan işgörenlerin aynı hedef doğrultusunda ilerlemesi istenirken, yaşanan olumlu veya olumsuz bütün süreçlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin verdiği tepkilerin her ne şekilde olursa olsun göz ardı edilmesi doğru olmayacaktır. Örgüt içerisinde iş dağılımı yapılırken adil davranılması gerekmektedir. İşgörenlerin hem kendi aralarında hem de yönetimle sağlıklı iletişim kanallarının kurulması sağlanmalıdır.

İşverenlerin zaman zaman işgörenlerden istekleri normal seviyenin üzerinde olabilmektedir. Her işgörenin bütün görevlerin üstesinden kolaylıkla gelebileceğini düşünmek ve işgörene bu doğrultuda yapılacak baskı pek çok olumsuz sonucu da birlikte getirmektedir. Kimi işgören verilen görevi zorunlu olarak yapması gerektiği düşüncesine sahip olsa bile, her işgörenin aynı düşüncede olacağını ya da herkesin aynı kalıbın içerisine gireceğini düşünmek doğru olmayacaktır. Neticede istenilmeyen sonuçlar ile karşılaşılabilen göz önünde bulundurulmalıdır.

İşgörenler başarıya ulaştığında takdir edilmeyi beklerken, başarısız oldukları durumlarda eleştirilmekten kaçabilmektedir. Takdir edilmek işgörenin motivasyon ve verimlilik düzeyini artmasına katkı sağlamaktadır. Bu duruma ilave olarak işgörenin işe karşı aidiyet duygusu da kuvvetlenmektedir. İşgörenin yaptığı hatalar karşısında eleştirilmesine bağlı olarak farklı sonuçlar ile karşılaşmak mümkün olabilmektedir. Kimi işgören kendisini sorgulayarak hatalı olduğu noktaları ve sorumlulukları üstlenmektedir. Böyle olumlu benlik algısı gelişmiş işgörenler, hatalarını ve sebeplerini rahatlıkla dile getirebilmektedir. Ancak her zaman böylesi durumlar ile karşılaşmak mümkün olmamaktadır.

Eleştiri karşısında kendi kabuğuna çekilmeyi tercih eden işgörenlerin sayısı da oldukça fazla olabilmektedir. Sorunun oluşumunda hatası olmasa dahi kişisel veya çevresel sebeplerden dolayı yönetici karşısında düşüncelerini dile getiremeyen, kendisini savunamayan işgörenler de örgütlerde karşımıza çıkabilmektedir. Böylesi durumlarda işgörenler hiçbir şeyi duymamış, görmemiş ve bilmiyormuş gibi adeta üç maymunu oynayabilmektedirler. Dışarıdan bakıldığında sükûnetin hâkim olduğu düşünülebilir. Ancak bu tür örgütler aslında

zaman ayarı olmayan bir bomba gibi olmaktadır. Ne zaman reaksiyona gireceği diğer bir ifade ile bu sessizliğin ne zaman patlak vereceği kestirilememektedir.

Örgütlerde oluşan sessizlik durumu hem işgöreni hem de işvereni etkileyen sonuçlar doğurabilmektedir. Oluşan sorunların çözümlerini sadece yönetimden beklemek doğru olmayacaktır. Problemlerin en kısa sürede aşılabilmesi için işgörenlerin katılımı da sağlanarak çözümler aranmalı ve böyle üretilen çözümlerin daha kalıcı olacağı unutulmamalıdır. Kimi bireylerde bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın düşüncesi hâkim olsa dahi bu tabuların kırılması için girişimlerde bulunulmalıdır. Örgütte hep birlikte hareket edildiğinde başarıya ulaşacağı işgörelere aşılması gerekmektedir.

Yönetim, önderlik özelliklerini ve davranışlarını işgörelere aktarırken işgörelere ile arasındaki sağlıklı iletişim kanallarını kurması gerekmektedir. Örgüt ile ilgili sorunları, örgütün aksayan yönleri ve verimliliği azaltan bütün faktörler analiz edilirken bu süreçlere işgören katkısının da eklenmesi gerekmektedir. İşgörelere ile şeffaf, adil, babacan ilişki kuran, onların sorunları ile ilgili mümkün olduğunca ilgilenen, düşüncelerine değer veren yönetimler örgütlerinde sessizliğin asgari seviyede tutulmasını sağlayabilecektir. İşgörelere düşüncelelerini saygı çerçevesinde dile getirmeleriyle birlikte her iki tarafın da kârlı çıkacağı sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

Başarılı bir önderden söz edebilmek için öncelikle işgörelere ile birlikte hareket edilmesi gerekmektedir. Sektör ne olursa olsun bir bütün olarak hareket edebilmeyi başaran örgütler amacına rahatlıkla ulaşabilecektir. Adeta uyumsuz bir koro gibi her kafadan bir sesin çıktığı örgütlerin hedefine ulaşması mümkün olmayacaktır. Öte yandan ölü toprağı serpilmiş gibi hiç sesin olmadığı örgütlerin de hedefi tutturma olasılığının düşük olacağını unutmamak gerekmektedir. Dolayısıyla ya hep birlikte var olunacak ya da hep birlikte yok olunacağı düşüncesi ile hareket edilmelidir. Bu sebeptendir ki yöneticilerin işgörelere ile iletişimi, onlara yaklaşımı ve davranışları örgütün varlığı açısından önemli bir faktör olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Örgütlerin başarısında önderlerin davranışları büyük önem arz etmektedir. İşgörenlerin öndere yaklaşımından tutun da işgörenlerin birbirine yaklaşımına kadar olan süreçlerde önderin davranışlarının izini görmek mümkündür. Otoriter önderin var olduğu örgütlerde işgörenler daha çekingen davranış sergilemektedir. Önder işgörenin bu sessiz ve sakin halini olumlu olarak düşünebilmektedir. Halk arasında yaygın olarak kullanılan “sükut ikrardan gelir” mantığı ile işgörenlerin durumdan şikayetçi olmadığı düşüncesine kapılabilmektedir. Diğer taraftan aileler de sürekli çocuklarına “söz gümüş ise sükût altındır” öğüdünü vermektedir. Aslında farkında olmadan sessiz kalmayı çocukluktan itibaren bilinçaltına işlendiğini düşünmek mümkündür.

Sessiz kalmayı tercih etme konusunda ailenin etkisi olduğunu inkâr etmek doğru olmayacaktır. Baba, evin büyüğüdür sözüne karşı gelmemek ve ona itaat etmek gerekmektedir. Çünkü evin reisi ailenin her bir bireyi için en doğru kararı veren kişi olarak adlandırılmaktadır. Bu tür aile ortamında yetişen insanların iş hayatında da benzer davranışlar sergilediğini söylemek mümkündür. Babasına olan saygısından dolayı düşüncelerini dile getirmekten imtina eden işgören, iş yerinde de önderine karşı öyle davranabilmektedir. Yahut aile ortamında böyle yaşantısı olan babacan önderler, işgörenleri çocuğu gibi görebilmektedir. Çocuklarından beklediği sevgi, saygı ve hürmeti işgörenlerinden de beklemektedir.

Örgütlerde karar alırken işgörenlerin fikrinin alınması problemlerin çözümünde kolaylık sağlayabilmektedir. İşgören sayısının fazla olduğu örgütlerde bu durum çok zaman alsa da en azından uzmanların veya yetkililerin konu hakkında düşüncelerini almak motivasyonu artırmaktadır. Demokratik önderliğin, belirgin özelliği olan işgörenler ile görüş alışverişi yapılmasının, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etki yarattığını söylemek mümkündür. Düşüncelerini rahatlıkla ifade edilmesi ve önderin bu durumu teşvik edici ortamları oluşturması, işgörenlerin kendilerini değerli hissetmesini sağlayacaktır. Bu durum örgütsel bağlılığı ve sadakati artıracaktır. İletişimin sağlıklı olduğu örgütlerde sessizliğin varlığından söz etmek zor olacaktır.

Örgütsel faaliyetlerin sürekliliğini sağlayabilmek için örgüt içerisindeki dengeleri korumaya özen gösterilmesi gerekmektedir. Liberal önderlik, işgörenleri kendi haline bırakmakta ve hedefe ulaşmak için planlamayı kendilerinin yapmasını beklemektedir. Hâlbuki kaptanı olmayan geminin sahile varması ne kadar zor ise başıboş bırakılan örgütün de amacına ulaşması o kadar zordur. Birliğin sağlanamadığı örgütlerde işgörenler arasında tartışmaların yaşanması da olasıdır. Bu tür durumlarda üstlük kurmak isteyen işgörenler diğerlerine zarar vermek isteyebilmektedir. Ezilen işgörenler, işini kaybetmemek için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu bağlamda önderin, örgütünün başında olması ve onlar ile birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Eskiler “ağanın alını terlemez ise ırgadın burnu kanamaz” derler. Yani işveren, işgöreniyle birlikte çalışmaz ise işgörenin işine var gücü ile sarılmasını beklemek doğru olmayacaktır.

Yapılan bu araştırmada Sivas ilindeki bir kamu kurumunda memur ve işçi unvanı bünyesinde görev yapan personel ile çalışılmıştır. Çalışmanın temelinde işgörenlerin önderlik algılarının örgütsel sessizliğe etkisi araştırılmak istenmiştir. Önderlik tarzı olarak otokratik, demokratik, liberal ve babacan (paternalist) önderlik ele alınmıştır. İşgörenlerde sessizlik boyutunu ölçmek için sessiz kalma biçimleri ele alınmıştır. İşgörenlerin sessiz kalma biçimleri işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olmak üzere dört başlık altında araştırılmıştır. Çalışmada amaç, işverenin sergilediği önderlik tarzının işgörenin sessiz kalmasına etkisini ölçmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde önderlik kavramı, önderlik yaklaşımları, önderin davranış tipleri ve Türk tipi önderlikten bahsedilmiştir. İkinci bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili tanımlar, sessizlik teorileri, sessizlik türleri, sessiz kalma biçimleri, sessizliğin nedenleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde önderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak çağdaş önderlik yaklaşımları ile sessizlik türleri ve sessiz kalma biçimleri arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Ardından önderlik tipleri ile sessizlik türleri ve sessiz kalma biçimleri arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, ön kabulü ve



sınırlılıkları, araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama araçları, verilerin analizi, tartışma, sonuç ve öneri kısmı bulunmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖNDERLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İngilizcedeki “leader” kelimesinin Türkçeye çevrilmiş hali olan “lider” kelimesi literatürde sık karşımıza çıkmaktadır. Dilimizde var olan “önder” kelimesi zaten ihtiyacı karışmaktadır. Ancak bilim insanlarımızın yabancı kelimelerin kullanmaya özen göstermelerine bağlı olarak literatürde “lider” kelimesinin “önder” kelimesi oranla daha çok kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Türk Dil Kurumunun (TDK) Büyük Türkçe Sözlüğünde “önder” baktığımızda gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkilerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, önder, şef ifadelerine yer verilmiştir (TDK, 2017). Önderlik ise önder görevini üstlenmiş ve bu görevi yerine getiren kişidir.

Yönetimin söz konusu olduğu her alanda önderlikten bahsetmek mümkün olmaktadır. Günümüzde önderlik, özellikle siyasi alanda popüler olsa dahi sosyal, ekonomi, eğitim gibi pek çok alan için önemli bir unsur olmaktadır. Kullanım alanının bu kadar geniş olması sebebiyle önderlik için yapılan tanımlamaların sayısı da oldukça fazladır.

Önderlik, ilk topluluk oluşumu başladığı andan itibaren insanların arayış içinde olduğu bir süreçtir. Dolayısıyla önderlik kavramının kökeni, eski tarihe kadar dayanan bir maziye sahip olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Öte yandan önderliğin bilimsel olarak popüler olması son yıllara dayanmaktadır (Erkutlu,2014:1). Önderlik ile ilgili araştırmaların yoğunlaşmaya başlaması 1950’lerden itibaren olduğunu söylemek doğru olmaktadır (Şahin,vd., 2015:77). Dolayısıyla önderlik üzerine yapılan tanımlamaların da bu tarihten itibaren arttığını söylemek mümkündür.

Northouse’nin Stogdill’den aktardığına göre; önderlik kavramını açıklamaya çalışan insan sayısı kadar çok farklı tanımlar bulunmaktadır

(Northouse,2014:2). Önderliğin kullanım alanları düşünüldüğü takdirde bu ifadeyi desteklemek mümkün olmaktadır. Çünkü önderlik sosyal alanda kitleleri ardından sürükleyebilmek için büyük önem arz ederken, ekonomik alanda arz-talep dengesinin sağlanarak kârlılığı hedeflemek gibi bir misyon üstlenebilmektedir.

Drucker'a göre güçlü ve başarılı bir önderlik için dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bu noktaları açıklamak gerekirse; işin tanımı önceden yapılmalı, başarıyı getirecek strateji seçilmeli, işgörenler ile inandırıcı biçimde iletişim kurulmalı, örgütsel bir bütünlük sağlanmalı, başkalarının davranışlarına saygılı davranılmalı ve bütün bunlar sağlandıktan sonra harekete geçilmeli (Drucker, 2000:184).

Fireston'a göre önderlik, bireylerin makamlarından aldıkları güçten öte, örgütün gelişmesi için yaptıkları hamleler, planladıkları amaçlar ve işlevselliği artırmak için attıkları adımlar bakımından incelenmesi gerekmektedir (Karip,1998). Önder, sahip olduğu kişisel ya da makamsal gücünü örgütün etkinliği için kullandığı takdirde bu sıfatı hak edebilmektedir. Öte yandan amaçları dışında kullanılan gücün önder için bir faydası olmayacaktır.

Örgütü monoton işleyiş dışına çıkaramayan önderin başarısından söz etmek mümkün olmayacaktır. Önder, örgütte değişim ateşini yakmak için ilk kıvılcımı atan kişi olmalıdır. Çünkü örgüte sıradanlığı herkes yaşatabilir. Ancak örgütü bir amaç uğruna harekete geçirecek, yeri geldiğinde kalıpların dışına çıkarabilecek yeteneği ve cesareti olan kişiler için önderlikten bahsetmek mümkündür (Çolak, 2015:12). Yukl'a göre ise önderlik örgütteki bir üyenin öteki üyeleri güdümesi, başarıya inandırması ve onların yeterliliklerini geliştirmesi ile başlamaktadır (Başaran, 2004:73).

Önderler için kimi insanlar mistik ve esrarengiz atıfta bulunmaktadır. Ancak bu görüşe katılmayan kişilere göre önderlik karizma ya da kişisel özelliklerden dolayı belirli kişilere yapılmış bir lütuf değildir (İnce, vd.,2004:437). Yapılan örnek tanımlamalara da bakıldığında önder, örgütü için stratejik hamleleri planlayan, karşılaştığı zor koşullar altında soğukkanlı olmayı başaran ve farklı alternatifleri sunan kişidir. Önder, kendisini takip eden işgörelere rehberlik

eden, işini şansa bırakmadan hep birkaç adım sonrası için yaratıcı fikirler sunan kişidir. Önder, ürettiği çözüm yolları ile farklılığını hissettiren kişidir. Bu bağlamda bir önderin görev ve sorumlulukları çok olduğu gibi kendisinden de beklentilerin farklı olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

### **1.1. Önderlik ve Yöneticilik**

Günlük hayatta yönetici ve önder kavramları sık sık birbirlerinin yerine kullanılsa da aslında tanımlarına baktığımızda farklılığı görmek mümkündür. TDK Büyük Türkçe Sözlüğünde yöneticinin tanımlaması yapılırken “Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer” ve “Bir spor dalında takımların hazırlanması, oyuncunun bakımı, çalışma yerinin sağlanması, yapılacak karşılaşmaların planlanması vb. işlerle ilgilenen kimse” ifadelerine yer verilmiştir (TDK, 2017). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetici elindeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak işletme bünyesinde koordinasyonu sağlayan kişidir. Önder ise elindeki kaynaklar ile yetinmeyip, değişimin peşinde koşan kişidir.

Sabuncuoğlu ve Tokol’a göre yöneticilik daha çok belirlenen amaçlar doğrultusunda gücünü yetkiden alan başkalarına iş yaptırma sanatı iken; önderlik ise, başında bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen ya da yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu, 2011: 169). Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticinin yetkisi ve gücü bulunduğu işletme bünyesi ile sınırlı iken, önderin yetkisi ve gücü kendi elindedir. Yöneticinin rotası yola çıkmadan bellidir. Ondan beklenen, hedef limana gemisini sağ salim ulaştırmasıdır. Ancak önderin gideceği yolu çizmek de durmak istediği limanı belirlemek de kendi elindedir.

Yöneticinin, sorumluluğu aldığı andan itibaren sürekli analizler yapması gerekmektedir. Hedeften sapmalar, artan ya da azalan maliyetler, koordinasyon, verimlilik, kontrol gibi daha pek çok sürecin takibini aynı anda yapmak durumundadır. Yönetici elindeki planlama doğrultusunda hareket ederek, gücünü bu yönde kullanması gerekmektedir. Kendisine sunulan sınırlı imkânları kabullenerek, sistematik bir şekilde hedefine ulaşmayı amaçlamaktadır.

Önderin, yönetici gibi keskin sınırları yoktur. Önder, kendi yolunu kendisi belirlemektedir. Bu yolda yalnız yürümeyeceğinin farkındadır. Sınır tanımayan önder, hiçbir zaman küçük denizde büyük balık olmakla yetinen kişi değildir. Eşitlikçi vizyon oluşturmayı ve sürdürülebilir bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu durum sayesinde az kişinin sahip olduğu bir şeyi daha fazla insana ulaştırmaktadır. Böylece kendilerine gerçek bir fark yaratma şansını tanımaktadır (Ahmed, 2016:9).

Yönetici, mevcut durumu koruma ve dengeleri sağlamak için hareket etmektedir. Yapması ve yapılması gereken işler rutindir. Yönetici, işgörenler ile bir işbirliği içerisindedir ancak bu formel bir ilişkiden ötesine geçmemektedir (Akçakaya, 2010:76). Günü kurtarmak, sorunların çözümüne odaklanmak, hedeften sapmamak esastır. Sürekli faal olan bir kontrol mekanizması mevcuttur. İşgörenlerden verilen görevleri yerine getirmelerini, kurallar doğrultusunda hareket etmelerini beklemektedir.

Önder, vizyonunu gerçekleştirmek için planladığı stratejilerini işgörenler ile rahatlıkla paylaşabilmektedir. Bu süreçte hedefine ulaşabilmek için işgörenlerin motivasyonunun önemli olduğunun farkındalığı ile hareket etmektedir. Değişen koşullara alternatif yollar üreterek sıkıntıların üstesinden gelebileceğinin farkındadır. Önderin amacı günü kurtarmaktan ziyade hedeflerin gerçekleşmesi için çalışmaktır. Bu sebeptir ki yürünecek yolun uzun olduğunun bilincinde hareket etmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak yönetici ve önderlik kavramları her ne kadar birbirlerinin yerlerine kullanılıyor olsa da farklı oldukları açıkça belli olmaktadır. Günümüzde de görülmektedir ki her yönetici iyi bir önder değildir. Ancak bir önderin iyi bir yönetici olması mümkündür. Bu bağlamda önderin, örgütün başarısını artırmak için farkını ortaya koyması gerekmektedir.

## **1.2. Önderlik Yaklaşımları**

Geçmişten günümüze kadar önderlerin örgütleri nasıl etkilediğini açıklamak için işgörenler ile birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre önderlik üzerine birçok yaklaşım geliştirilmiştir (Bakan,

2013:11). Ancak hangi önderlik yaklaşımının daha etkili olduğu konusunda bir karara varılamamıştır. Bu sebeple bilim adamları tarafından zamanla çeşitli önderlik yaklaşımları üretilmiştir.

Yöneticinin benimsediği önderlik veya yönetim tarzı, örgütteki etkinlik alanını geniş ölçüde etkilemektedir (Hicks ve Gullett, 1981:234). Uygun önderlik tarzının seçimi ve bunun uygulanması bütün işletme fonksiyonları üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum başarıya ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Dolayısı ile seçilen önderlik tarzının uygunluğu kadar uygulamadaki durumu da önemlidir.

Önderlik alanında yapılmış olan araştırmalar ve teoriler ışığında yeni çalışmalar yapılmaya devam edilmektedir. Bu çalışmalar, örgütsel davranış alanındaki araştırmalara önemli katkı sağlamaktadır (Eren, 2013:19). Bilim insanlarının, devam eden bu araştırmaları sonucunda geliştirilen önderlik model ve yaklaşımları farklı bakış açıları ile ele alınarak çarpıcı sonuçlar ileri sürülmektedir. Önderlik yaklaşımlarının özellikleri incelendiğinde benzer yönlerinin olduğu gibi farklılık arz eden yönleri de dikkat çekmektedir. Farklılıklar ince nüanslar olsa bile yaklaşımları ayıran özellikler bu ayrıntılarda yatmaktadır.

Literatüre bakıldığında, birçok araştırmacının önderlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapmış olduğu ve neticede çeşitli yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir (Tengilimoğlu,2005:4). Önderlik konusunda ileri sürülen başlıca yaklaşımları; klasik ve çağdaş önderlik yaklaşımları olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

### **1.2.1. Klasik Önderlik Yaklaşımları**

Bazı kaynaklarda önderlik teorileri, önderlik kuramları veya geleneksel önderlik yaklaşımları olarak da karşımıza çıkan klasik önderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım olmak üzere üç ana başlık altında incelenecektir.

### 1.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Önderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temel savunduğu nokta, bazı insanların doğuştan önderlik vasıflarını taşıdıklarıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Önderin doğal davranışları, başka insanlardan ayrılan fiziksel özellikleri ve yetenekleri sayesinde kendisini hemen belli ettiği savunulmaktadır. Farklılıkları doğuştan itibaren var olduğu için sonradan önder olmak bu yaklaşıma göre mümkün olamamaktadır.

Önderlik araştırmaları içerisinde özellikler yaklaşımı olarak adlandırılan bu alanda temel görüş, önderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların önder olabileceğidir. Bu bağlamda önderlik özellikleri ne kadar çok ise o kişinin daha başarılı olacağı savunulmaktadır (Zel, 2011:115). Özellikler yaklaşımında önder durumunda bulunan bireylerin özellikleri açıklanmaya çalışılmış, bu özellikleri etkileyen faktörlerin önemli olduğu vurgulanmıştır (Erkutlu,2014:1).

Bu yaklaşıma göre bir kişinin önder olabilmesi için önderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Önder gruptaki diğer üyelerden farklılığını yaş, olgunluk, dürüstlük, ileri görüşlülük, güven verme, zeka, bilgi, diyalog yeteneği, konuşma ve etkileme gücü, kendine güveni, iş başarıma yeteneği gibi pek çok özellik yönünden hissettirmektedir.

Özellikler yaklaşımının önderlik alanına önemli katkıları olması ile birlikte, birçok yönden eksik bulunmuş ve eleştirilen bir yaklaşım olmuştur (Saylı ve Baytok, 2014:43). Önderlik özelliklerinin doğuştan geldiği, sonradan önder olmanın mümkün olmadığını savunması en çok eleştirilen yönlerinden biridir.

Özellikler yaklaşımına göre; birey özelliklerinin önder üzerine etkilerinin öğrenilebilmesi için bir bütün olarak önderlerin incelenmesi yerine, tek tek önderlerin incelenmesi ve elde edilen değişkenlerin bütünleştirilerek değerlendirilmesi gerekmektedir (Çatır, 2015:14). Her bir özelliğin bağımsız olarak ele alınması, davranışların birbirini etkilemesinin göz ardı edilmesi, bu yaklaşımın eleştirildiği başka bir yönü olmaktadır. Tek bir özelliğe sahip bir

önderin olmayacağı gibi, önderin davranışlarının birbirinden bağımsız olmayacağını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

#### **1.2.1.2. Davranışsal Yaklaşım**

Özellikler kuramının yetersizlikleri ve karizmatik önderliğin daha istisnai görülmesi sebebiyle yeni önderlik arayışları doğmuştur. Bu arayışların neticesinde davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır (Taşdan ve Gül, 2013:20). Davranışsal yaklaşıma göre bir kişinin önder olarak daha başarılı ve aktif olabilmesi için karşılaştığı olaylar karşısında sergilediği davranışlar büyük önem taşımaktadır. Dışarıdan bakıldığında her ne kadar mükemmel bir önder gibi görünse bile bu özellikler davranışlara yansımadağı sürece bunun bir manasının olmayacağı ifade edilmektedir.

Bu yaklaşımda önderin eyleme dönüşen davranışlarını nasıl ve neden yaptığı açıklanmaya çalışılmıştır. Davranış bilimcilere göre önderlik; bir gruptaki bireyin oynadığı rol ve bu rolün öbür üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluştuğu ifade edilmektedir (Saylı ve Baytok, 2014:44).

Davranışsal önderlik teorilerinin, yönetim bilimine sağladığı en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, niçin bu şekilde davrandığı ve organizasyon yapısı ile davranış arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri açıklamak olmuştur (Kahya, 2013:15). Davranışların temelinde yatan faktörler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların artmasına bağlı olarak da farklı önderlik tarzları ortaya çıkmıştır.

Davranışsal önderlik yaklaşımının gelişmesinde çeşitli uygulamalar, araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli önderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Bunlardan başlıcaları: Ohio State Üniversitesi Önderlik Çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli Çalışması, Sistem 4 Modeli, X ve Y Yaklaşımlarıdır.



### **1.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Önderlik Çalışmaları**

Davranışsal önderlik yaklaşımının gelişimine katkısı büyük olan Ohio State Üniversitesi Önderlik çalışmaları 1940'larda başlamıştır. Bu çalışmanın amacı önderlik davranışlarının tanımlamaya yönelik bir araştırma yapmak olarak açıklanmıştır. Araştırmacılar, 1800 davranışı inceleyerek önderin davranışlarını temsil eden 150 davranış tanımlamışlardır (Yukl,2010:104).

Söz konusu çalışmada önderin davranışlarını tanımlayabilmek için askeri ve sivil başta olmak üzere çok farklı alanlarda pek çok işgören ile görüşme yapılmıştır. Sonuç olarak önderin davranışlarını belirlemede iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı tespit edilmiştir (Koçel, 2015:679). Bunlar kişiyi dikkate alma (anlayış) ve inisiyatif (yapıyı harekete geçirme) olarak ifade edilmiştir.

Yapıyı harekete geçirmede önemli olan husus, amaçlara ulaşabilmek için önderin, işgörenlerin ve kendisinin rolünü şekillendirerek görev tanımlamasını yapması gerekmektedir. Burada önderin görevi, işgörenlerinin örgütlenmelerini kolaylaştırmak ve hedeflere ulaşabilmeyi sağlamaktır. Diğer taraftan örgütteki ilişkilerde karşılıklı güven olması, işgörenin fikirlerine önem verilmesi ve hislerinin dikkate alınması olarak tanımlanmaktadır (Robins ve Judge, 2012:380). Yapıyı harekete geçirmenin örgüt üyelerinin performansını artırdığı ve anlayış tarzının, personel devir hızını ve devamsızlığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Aslan, 2013:122). Bu araştırma sonucunda yönetici davranışının ve işgörene yaklaşımının örgüte etkisi açısından önemli olduğunu ortaya çıkmıştır.

### **1.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Önderlik Çalışmaları**

Söz konusu çalışma Likert ve arkadaşları tarafından hayata geçirilmiş olup, Ohio State Üniversitesinin çalışması ile hemen hemen aynı döneme denk gelmiştir. Michigan araştırmasının amacı önder davranışı, grup süreçleri ve grup uyumu ölçütleri arasındaki ilişkinin tanımlanmasıydı (Yukl, 2001:52). Araştırma süreci boyunca farklı sektör ve kademedeki işgören ile anket ve yüz yüze görüşmeler yapılarak bilgiler toplanmıştır (Koçel, 2015:680; Sayılı ve Baytok, 2014:47). Elde edilen verilerin analizinde ise Ohio State Üniversitesinin çalışmasına yakın sonuçlar elde edilmiştir.

Michigan Üniversitesi çalışmalarında iki değişik önder davranış tipi tespit edilmiştir. Bunlar kişiye yönelik ve işe yönelik davranışlar olarak adlandırılmıştır (Zel, 2011:128). İşe yönelik önderler daha otoriter tavır sergileyen ve tamamıyla işin sonucuna odaklanmış olanlardır. Burada önder, işgörenlerin düşüncelerini dikkate almayan, kendilerine verilen görevin zamanında ve eksiksiz yapılmasını isteyen bir yaklaşım içerisinde. İşgörenlerin sürekli bir kontrol mekanizmasından geçirildiği, cezalandırmanın olduğu bir sistem varlığından söz etmek mümkündür.

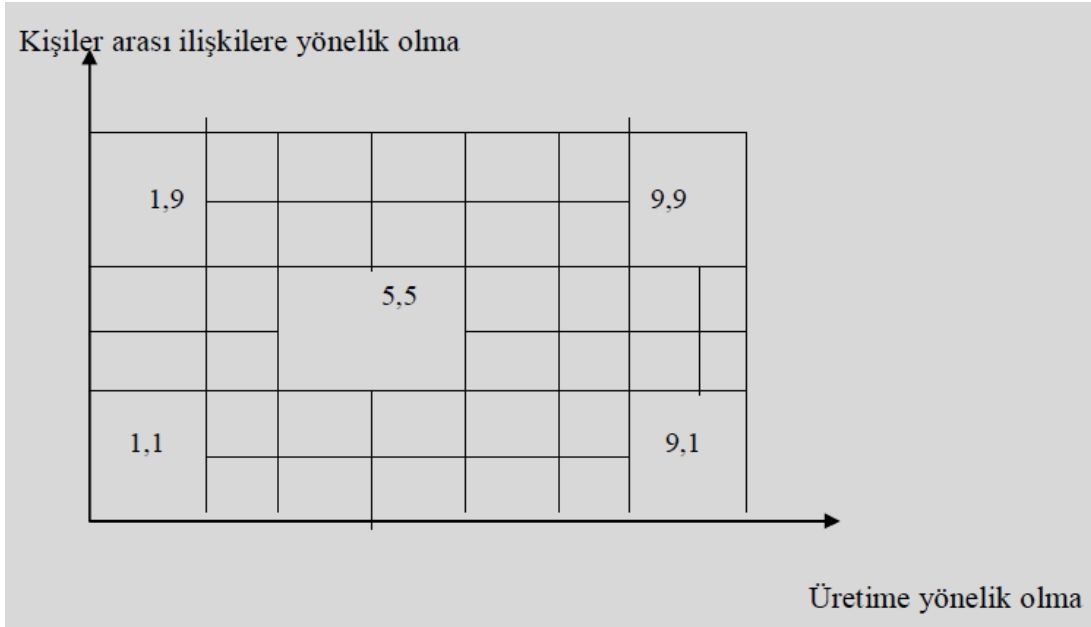
İşe yönelik davranışı benimsemiş önderlere karşılık, kişiye yönelik davranış sergileyen önderlerin benimsedikleri yaklaşım daha farklı bir yol izlemektedir. İşgören esaslı olan bu alanda motivasyona ve çalışma koşullarına dikkat edilmektedir. İstekler ve düşünceler ön planda tutulan bir yaklaşım sergilenmektedir. Önderler düşüncelerini işgörenleri ile rahatlıkla paylaştığı gibi, işgörenlerin de görüşlerini üst kademeye kolaylıkla ifade edebildikleri bir düzen hakimdir.

Sonuç olarak Michigan Üniversitesi çalışmaları da kişiye yönelik önderlerin işe yönelik önderlere göre daha başarılı olduğunu göstermiştir (Kahya, 2013:16). Buradan da anlaşılmaktadır ki işletmelerin işgörenlerine sadece işe yönelik yaklaşımları kısa vadede yararlı olmuş gibi bir etki yaratsa da, uzun vade de işgörenlerin performanslarındaki düşüşe bağlı olarak elde edilen verilerde ciddi bir düşüş olması mümkün görülmektedir.

#### **1.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matris**

Blake ve Mouton, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçlarını "Yönetim Matrisi" olarak da nitelendirilen çalışmalarında, yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmek için kullanılan bir matris yapı oluşturmuşlardır (Şimşek,2008 :201). Bu matriste örgütlerin sağlıklı gelişimlerinde önderliğin hem işe hem de kişiye yönelik olma boyutlarını açıklamak için bir araştırma yapılmıştır. Örgütlerde yönetim ve üretim faktörlerinin hedefe ulaşabilmesi için önder ve işgören etkileşimini şekilsel olarak ortaya koyan bir yaklaşımdır.

Yönetim Tarzı Matrisinin temeli, insana yönelik ve üretime yönelik olmak üzere iki ana faktöre dayandırılmaktadır. Yatay boyutta “üretime yönelik olmak” yer alırken; dikey ekseninde ise “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” yer almaktadır. Ayrıca her boyut da kendi içerisinde dokuz dereceye ayrılmıştır (Koçel,2015:682). Her bir boyutta bir rakamı en düşük dereceyi gösterirken, dokuz rakamı en yüksek dereceyi göstermektedir. Bu iki ana boyutun kesişme noktalarından farklı oluşumlar ortaya çıksa da temelde beş tanesi ön plana çıkmaktadır. Bunlar (1,1) etkili olmayan önderlik, (1,9) kulüp önderi, (5,5) örgüt önderi, (9,1) görev önderliği, (9,9) ekip önderliği olarak tanımlanmaktadır (Zen,2011:133).



Kaynak: Bildik,B., (2009), “Önderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, s:23

**Şekil 1.** Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Bu duruma göre;

(1,1) Etkili olamayan önderlikte; hem insana hem de üretime yönelik ilgi en düşük seviyededir (Bakan ve Doğan, 2013:17). Bu yaklaşıma sahip kişiler sorumluluk almaktan çekinir ve gelişen olaylar karşısında sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşgörenlere karşı mesafeli bir yaklaşım sergilemek ile birlikte, örgütün geleceğine dair bir planlama gayretleri de olmamaktadır.

(1,9) Kulüp önderliğinde; işgörenlerin düşüncelerine verilen değerin önemi dikkat çekmektedir. Önder ile işgörenler arasında sürekli bir iletişim ağı mevcuttur. Sıcak ilişkiler işgörenlerin aidiyet duygularının gelişmesini sağlamaktadır. Samimi arkadaş ortamlarına önem verilirken, üretime dair planlamalar en düşük seviyede yer almaktadır. Bu yaklaşım işgörenler tarafından olumlu karşılanabilirken işletmelerin geleceği açısından büyük risk taşımaktadır.

(5,5) Örgüt önderliğinde; bireye yönelik ve üretime yönelik ilişkiler orta seviyede ve dengeli bir şekilde yürütülmektedir. Görev dağılımını eşit yapıırken işgörenlerin motivasyonları da göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yaklaşıma sahip önderler anlaşmazlıklardan kaçınırken, ılımlı üretim ve kişiler arası ilişkilere vurgu yapmaktadır (Northouse, 2014:81). Yani bu yaklaşımda amaç hem işletmenin hem de işgörenlerin istekleri orta seviyede karşılamaktır.

(9,1) Görev önderliğinde; işletmenin çıkarları ön planda tutulurken işgörenlerin düşünceleri arka plana atılmaktadır. Üretim ve işletmenin karlılığına odaklanmış olan önderler işgörenlerin sorunlarını umursamayan bir yaklaşım sergilemektedir. İşgörenler ile arasındaki ilişki sadece görevlerin yerine getirilmesi çerçevesinde şekillenmektedir. Önder, otoriter davranış sergilemektedir.

(9,9) Ekip önderliğinde; üretime ve işgörelere yönelik ilginin yüksek düzeyde olduğu, işgörenlerin yüksek düzeyde performans gösterdiği, verimliliğin yüksek olduğu modeldir (Sazak, 2012:12). İşgörenlerin işletmeye karşı bağlılık duygusunun yüksek olduğu, önderin de işgörenlerin düşüncelerine değer verdiği bir çalışma ortamına oluşmaktadır. Bu yaklaşımda hem işletmenin kazandığı hem de işgörenlerin görevlerini yerine getirirken istekli olmaları maksimum seviyede görülmektedir.

Blake ve Mounon'un geliştirdikleri bu matriste elbette ki tavsiye edilen (9,9) ekip önderliği modelidir. İşgörenlerin motivasyon ve memnuniyetinin yüksek olması işletmedeki üretime de yansımacaktır. Ancak başarının işletmenin geleceği açısından kalıcı olabilmesi için dengeli bir şekilde yürütülmesi ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Çalışma hayatında her zaman

mükemmeli yakalamak mümkün olmayabilmektedir. Ancak bu amaç uğruna çalışmak başarısını oranını artırıcı etki yaratacaktır.

#### **1.2.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Likert'in geliştirdiği bu sistem Michigan Üniversitesindeki çalışmaların ardından ortaya çıkmıştır. Önderin ve yöneticilerin farklı davranışlarını tanımlamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu modelin temelinde birey ve iş odaklılık olmak üzere dört farklı önderlik davranış yer almaktadır. Model Sistem 1 (İstismarcı), Sistem 2 (Yardımsever), Sistem 3 (Katılımcı), Sistem 4 (Demokratik) modelinden oluşmaktadır (Hodgetts,1997:321; Koçel,2015:684; Akçakaya, 2010:98).

Sistem 1 (İstismarcı) : Bu yaklaşımda bütün yetkiler önderde toplanmıştır. Önder kendi düşüncelerini ön planda tutar ve işgörenlerinin düşüncelerini önemsemeyen bir tutum içerisinde bulunmaktadır. Baskıcı bir tutum sergileyen önder, istediklerinin yapılmaması karşısında korkutma ve cezalandırmaya başvurabilmektedir. Zaman içerisinde oluşması muhtemelen olan iletişim bozuklukları işletmede huzursuz bir ortam yaratmaktadır. Buna bağlı olarak da örgütte yetişmiş işgöreni kaybetmek mümkün olabilmektedir.

Sistem 2 (Yardımsever) : Önderin işgörenlerine karşı güvenmeye başladığı bir yaklaşımdır. Önder otoriter bir yapıya sahiptir ancak işgörenlerine karşı babacan bir tavır sergilemektedir. Önder ile işgörenler arasında ihtiyaç halinde iletişim kurulmaktadır. İşgörenler sürekli bir denetim içerisinde yer almaktadır. Yeri geldiğinde cezalandırmalar olduğu gibi başarılı işgörenler de ödüllendirilmektedir.

Sistem 3 (Katılımcı) : Önder ile işgörenler arasında sağlıklı iletişim yolları kurulmaya başlanmıştır. Önder ihtiyaç halinde alanında tecrübesine güvendiği işgörenlerin fikirlerini alabilmektedir. Zaman zaman ceza sistemine başvurulsa dahi ödül sistemi ön planda tutulmaktadır. Bu durum örgütte motivasyonun atmasına katkı sağlamaktadır.

Sistem 4 (Demokratik) : Önder ve işgörenler arasında tam anlamı ile bir güven ortamı oluşmaktadır. İşgörenler düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve yönetim bu durumu destekleyen bir oluşum içerisinde olmaktadır. Örgütte işgörelere belirli yetkiler verilmektedir. Ayrıca işleyen bir denetim mekanizmasının yerine işgörenler sorumluluklarının farkında olup kendi denetimlerini kendileri yapmaktadır.

Likert araştırmaları sonucunda Sistem 3 ve Sistem 4’de işgörenlerin daha verimli çalıştıklarını, Sistem 1 ve Sistem 2 ise işgörenlerin daha düşük seviyede çalıştıklarını tespit etmiştir (Zel, 2011:132). Bu durumun işgörenlerin iş aidiyet ve motivasyonları ile de paralel olduğu söylemek mümkündür. Otokratik/baskıcı yapılar üretimin kısa vadede artmasını sağlasalar bile oluşabilecek işgören kayıpları göz önünde bulundurulduğunda, uzun vadede üretimin düşmesi muhtemel olmaktadır. Demokratik sistemlerin örgütte oluşması zaman alsa da uzun vade de üretiminin artmasına katkı sağlaması olasıdır.

### **1.2.1.3. Durumsal Önderlik Yaklaşımı**

Durumsal önderlik yaklaşımı, davranışsal yaklaşıma eleştirel bakış açısı ile yaklaşmaktadır. Burada bir önderin örgüt içerisindeki tutumunu açıklarken sadece davranışlara bağlamanın doğru olamayacağı, ortam koşullarının da göz önünde bulundurulması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Davranışsal yaklaşımlarda başarı için demokratik önderliğin altı çizilse dahi zaman içinde değişen koşullara bağlı olarak tek bir yaklaşıma sarılmak da doğru olmamaktadır. Bütün konjonktürler göz önünde bulundurularak en uygun yaklaşımın sergilenmesi başarıyı muhtemel kılmaktadır. Bu bağlamda durumsal önderlik yaklaşımlarını incelediğimizde çok sayıda yaklaşım geliştirilmiş olup; bazılarında aşağıda geniş yer verilmektedir (Çolak, 2015:48).

#### **1.2.1.3.1. Fiedler’in Etkin Önderlik Modeli**

Fiedler, çalışmasında önderin davranışlarını açıklarken bulunduğu durumu göz önünde bulundurması gerektiğini vurgulamıştır. Modelini oluştururken önderin görev odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğunu tespit etmek istemiştir. Fiedler’in buradaki bakış açısı davranışçı yaklaşımlar ile benzer özellikler

taşımaktadır. Bu modele göre önderlik tarzının belirlenmesinde ortam koşullarının şekillenmesi belirleyici olmaktadır ((Hicks ve Gullet, 1981:246). Fiedler'in davranışçı yaklaşımlardan ayrılan özelliği burada devreye girmektedir. Ortam koşullarının da önderin davranışlarını belirlemede etkili olduğunu belirtmesi onun modelinin farklılığını ortaya koymaktadır.

Fiedler, başta askeri örgütler olmak üzere farklı ortamlarda birçok önderin sivilini incelemiştir. Çalışmalarında, önderin etkili olup olmadığını belirlemek için görevleri ile iş koşullarını gözlemiştir. Sonuç olarak önderin sivil ve çalıştığı işleri incelediğinde; duruma göre değişen çok sayıda önderlik tipinin ortaya çıktığını vurgulamıştır (Chocchainarong, 2006:6). Fiedler'e göre önderin sivilini belirlemek için aşağıdaki üç temel boyut göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Alkın, 2006:76). Buna göre;

İşin yapısı; bu değişken görev tanımının açık ve net bir şekilde yer alması, işgörenler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını ifade etmektedir. Görev tanımlamalarının sorunsuz olması önderin etkinliğini artırırken, örgüt içerisinde de istikrarı hâkim kılmaktadır.

Kontrol gücü; bu değişken önderin kendi otoriter gücüne ek olarak işgal ettiği makamın verdiği gücüde içermektedir. Bu güç; öndere işe alma, işten çıkarma, ödüllendirme ve cezalandırma gibi yetkiler vermektedir. Kontrol gücünü kullanma düzeyi dengede tutulduğu müddetçe işletmedeki ilişkilerin de sağlıklı ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Önder ile işgören arasındaki ilişki atmosferi; önderin birlikte çalıştığı kişilerce ne ölçüde kabullenildiği ile ilgili bir durumdur. Önderin işgörenler ile arasındaki iletişimin gücü işe aidiyet duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır. İşgörenlerin önderini olumlu değerlendirmesi, işgörenler arasında motivasyonu artırarak öndere olan yaklaşımı da olumlu etkilemektedir.

Olumlu ve olumsuz çalışma ortamlarının önderin davranışını nasıl etkilediğini Fiedler şu şekilde açıklamaktadır: " Olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve önderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. Olumsuz durumlarda ise, önderin kişiye yönelik olumsuz bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, önderin

doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır" (Zel, 2011:148).

Önderin işgörene yaklaşımlarında olumlu tutum sergilemesi örgüt içerisindeki havayı pozitif yönde etkileyecektir. Bu bağlamda işgörenin örgüte bağlılığı ve görevini yerine getirme arzusu üzerine artırıcı etki yaratacaktır. Diğer taraftan işgörene karşı olumsuz yaklaşım sergilemek örgüt içerisinde kopmaları hızlandıracaktır. Dolayısı ile önder davranışlarının örgüt atmosferi üzerinde etkisi olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Fiedler'in modeline yönetilen bazı eleştiriler de bulunmaktadır. Her durumsal değişkenin değerlendirilmesinin zor olması modele getirilen eleştirilerden biridir. Ayrıca işgörenlerin kültür farklılıkları, tecrübe ve bilgi seviyeleri gibi faktörleri eşit kabul ederek hareket edilmesi ayrı bir eleştiri noktasıdır. İşgörenleri aynı çerçevede değerlendirmek, hepsini aynı kalıba sokmaya çalışmak doğru olmayacaktır. Onların farklılıkları göz önünde bulundurularak hareket etmek gerekmektedir. Modele getirilen diğer bir eleştiri ise Fiedler'in çalışmasını küçük guruplar üzerine yapmasından kaynaklanmaktadır (Verkerk, 1990:16). Değişen koşullar göz önüne alındığında küçük guruplarda sorun teşkil etmeyen konular büyük guruplarda ciddi sıkıntılara sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca her meslek grubunda farklı faktörlerin baskın olabileceği düşünüldüğünde çalışmanın çerçevesini genişletmek de faydalı olacaktır.

#### **1.2.1.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı**

House ve Mitchell tarafından geliştirilen bu yaklaşım, örgütlerde başarılı bir önderin davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonucunda oluşturulmuştur. Burada önderin izleyicileri nasıl etkilediği, onları planlanan hedefe ulaştırma yolları ve işgörenlerin bu hedefleri nasıl algıladığı üzerinde durulmaktadır (Eren, 2010:459). Örgütsel hedeflere ulaşmada işgören motivasyonunun önemi bir kez daha burada ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımda işgörenlerin amaca ulaşmasında iş doyumunun geliştirilmesi ve pekiştirilmesi için onları bu yola sevk edecek güdüleme araçlarının devreye sokulması gerekmektedir.



Önderin bu yaklaşımdaki görevi, işgörenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için onlara bilgi, destek ve ihtiyaç duyulan diğer kaynakları sağlamaktır. Önder örgütteki etkinliğini artırabilmek için işgörenlerin hedefleri açık bir şekilde anlamasını sağlamalı ve hedefe yönelik ortaya çıkan engelleri kaldırması gerekmektedir (Robins ve Judge, 2012:385).

Bu yaklaşımda önder karşılaştığı durumları analiz ederek işgörenlerini desteklemesi ve onların motivasyonun artırmak için çaba göstermesi gerekmektedir. Önder, örgüt içerisindeki olumlu atmosferin oluşması ve bu durumun sürekliliğinin sağlanmasına katkıda bulunma görevini üstlenmektedir. Bu yolda istikrarın sağlanması için işgörenlerin aidiyet duygusu ve öndere olan güveni önemli yer tutmaktadır. İş tatminin devamlılığı hedefe odaklanma ve onu yakalamak için istekli olma konusunda artırıcı etki yaratacaktır.

Yol-amaç yaklaşımında dört çeşit önderlik davranışının işgörenler üzerinde motivasyonu, iş tatmini ve başarı derecesini olumlu etkilediği belirtilmektedir (Zel, 2011:141). Bunlar;

Yönlendirici Önderlikte; işgörenlerin görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli teknik destek sağlar ve tecrübelerine dayanarak onlara rehberlik etmektedir. İşgörenlerden yapmasını istediği görev tanımlamaları büyük önem arz etmektedir. Burada daha kuralcı bir hava hâkim olmaktadır.

Destekleyici Önderlikte; işgörenlerin istek ve beklentilerini göz önünde bulundurarak hareket etmektedir. Çalışma ortamlarında arkadaşça bir hava yaratmaktadır. Önder ile iletişim kurmak kolay olmaktadır.

Katılımcı Önderlikte; önder bir karar almadan önce işgörenlerden fikirlerini almaktadır ve onların düşüncelerine önem verdiğini hissettirmektedir.

Başarıya Yönelik Önderlikte; koyduğu yüksek düzeydeki hedeflere ulaşmak için işgörenleri motive etmektedir. Koyulan hedeflere ulaşma konusunda işgörelere güvenir ve onlardan yüksek düzeyde performans beklediğini belirtmektedir.

Bu yaklaşıma göre; önder karşılaştığı durumlarda bu önderlik davranışlarından birini sergileyebileceği gibi bir kaçını da aynı anda kullanabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta ise işgörenlerin hedefe ulaşabilmesinde motivasyon artırıcı yollara başvururken denge faktörünü de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Aksi takdirde amacından sapmış olaylar ile karşılaşmak mümkün olabilmektedir. Bu durumda örgütte yaratılmak istenen olumlu havanın seyrini değiştirebilmektedir.

### **1.2.2. Çağdaş Önderlik Yaklaşımlar**

Günlük yaşamlardaki hızlı değişim ve gelişmelerin etkisiyle klasik önderlik yaklaşımlarına alternatif olarak çağdaş önderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Örgütlerde işgörenlerin arz ve taleplerini karşılayacağı düşünülerek üretilen bu yaklaşımlara kaynaklarda çok farklı başlıklar altında yer verilebilmektedir. Bu yaklaşımlar içerisinde en çok dikkat çeken karizmatik, etkileşimci (transaksiyonel), etik, otantik ve dönüştürücü (transformasyonel) önderliğe aşağıda yer verilmektedir.

#### **1.2.2.1. Karizmatik Önderlik**

Karizmatik önderliğe sahip bireyler davranışları, yetenekleri, güçleri, hedefleri, hitapları ve kararlılıkları ile diğer bireylerden kolaylıkla ayrılan bir yapıya sahiptirler. Bu tür özelliklerin yarattığı olumlu etki sayesinde başka insanları etkileyebilmektedirler (Taşdan ve Gül, 2013:18). Karizmatik önderler hitap yeteneklerini kullanarak örgüt içerisinde olumlu bir hava yaratabilmektedirler. Önderden etkilenen örgütü yönetmek ve yönlendirmek kolay olmaktadır. Özellikle işgörende oluşan hayranlık duygusu öndere bağlılık konusunda olumlu etki yaratmaktadır.

Karizmatik önderlikte bazı özelliklerin doğuştan geldiğini öne süren düşüncelere destek olarak Genç (2012:261), karizmatik özelliğin sonradan kazanılmadığını ifade etmektedir. Bunun sebebi ise yaratıcının insanı yaratırken kattığı özellikler olmaktadır. Doğuştan gelen bu özelliklerin yanına insan yaşamı boyunca elde ettiği bilgi ve tecrübelerini eklediği takdirde ancak başarılı

olabilmektedir. Bu sayede önderin etkileyici gücü artmakta ve işgörenler üzerinde etkinliği de artmaktadır.

Günümüzde karizmatik önderlik denildiğinde akıllara ilk olarak devlet adamları, komutanlar, bilim ve sanat alanında ün yapmış kişiler ya da sporcular gelmektedir (Koçel,2015:697). Max Weber'in öne sürdüğü karizmatik önderlikte dikkat çeken nokta ise işgörenin önder ile birlikte olağanüstü başarılarla imza attığı ifade edilmektedir (Kırel,200:45).

Karizmatik önderlik daha çok zor koşullar altında ortaya çıkmaktadır. Güçlü kişilik özellikleri sayesinde krizleri analiz etme, çıkış yolu üretme, işgörenleri ikna ve motive etme konusunda etkin olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe,2010:75). Karizmatik önder, kendisine olan inancı ve olağanüstü yetenekleri sayesinde görevine büyük bir tutku ile bağlı olmaktadır. Sorumluluklarını yerine getirebilmek için risk alır ve hedeflerine ulaşabilmek adına kendilerini rahatlıkla feda edebilmektedir (Özler, 2013:105).

Karizmatik önderler doğuştan getirdikleri kalıtsal özelliklere ilave olarak çevreden edindikleri ya da kendilerinin keşfettikleri yeteneklerinin birleşimi ile oluşmaktadır. Karizmatik öndere karşı oluşan hayranlık, görevlerin yerine getirilmesi konusunda kolaylaştırıcı olabilmektedir. Öte yandan sadece kendisine verilen görevi yerine getirmek ile sorumlu olan işgörenler zamanla sorgulama yönlerini kaybedebilmektedir. Bu durum ilerleyen zaman içerisinde işgörenler için ciddi bir problem olabilmektedir. Çünkü çözüm üretme çabası olmayan işgören karşılaştığı sorun karşısında da çaresiz kalabilmektedir. Bu bağlamda karizmatik önderliğin olumlu yanına istinaden bu tür olumsuz durumları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

#### **1.2.2.2.Etkileşimci (Transaksiyonel) Önderlik**

Etkileşimci önderlikte, işgörelere verilen ödüller onların harekete geçmelerini hızlandırmaktadır. Bu sayede istenilen hedefe ulaşma konusunda ve önderin takip edilmesinde de süreçler hızlanmış olmaktadır. Etkileşimci önderler, işgörelere görevlerini yerine getirirken sergiledikleri olumlu davranışları ödüllendirerek pekiştirmektedirler. Diğer taraftan oluşan olumsuz davranışlara

hemen müdahale yapılmamak ile birlikte işgörenin kendi yanlışını fark etmesi için beklemektedir (Bass ve Steidlemier, 1999:184).

Etkileşimci önderin amacı planlanmış hedefe örgütün ulaşmasını sağlamak ile birlikte bu zaman zarfında sürece katkıda bulunan işgörelere adaletli davranmaktır (Çakınberk ve Demirel, 2010:106). Etkileşimci önderliğin özünde gelenekçi yapının varlığından söz etmek mümkündür (Paksoy, 2013:368). Bu önderliğin hâkim olduğu örgütlerde işgörelerin tecrübeleri etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Etkileşimci önderler işgörelerin yaratıcı yönlerinden daha çok görevlerin yerine getirilmesine odaklanmışlardır. Uyguladıkları ödül sisteminin karşılığı olarak daha çok çaba beklentisi içerisinde olmaktadır (Eren, 2008:461).

Etkileşimci önderlik, işgörelerin yüksek performansları ile örgütsel hedeflere ulaşması şartıyla bireysel ihtiyaçların karşılanması esasına dayanmaktadır (Erol, 2012 :36). Emeğinin karşılığını almak işgören için önemli motivasyon kaynağı olabilmektedir. İşgörenin motivasyonunun yüksek olması hem işgörenin bireysel iş doyumunu hem de örgüt performansının yükselmesinde olumlu etki yaratmaktadır. Bu bağlamda elde edilen çıktılar değerlendirildiğinde işgören ve örgütün aynı anda kazançlı olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir.

Etkileşimci önderlikte işgörenin başarılı olmasının karşılığı olarak ödül sistemi olduğu gibi başarısızlığının karşılığı olarak da ceza sistemi bulunmaktadır (Taşdan ve Gül, 2013:33). Ödül sisteminin varlığı, işgöreni performansını artırması için olumlu davranışlara yönlendirebilmektedir. Önder, performansın sonucuna göre ödül ya da ceza sisteminden hangisini uygulayacağına karar vermektedir. Görevin tamamlanmasına göre şekillenen tepki işgörenin davranışını şekillendirme konusunda da etkileyici olmaktadır. Şöyle ki; başarı konusunda kazançlı çıkacağı gibi başarısızlığının sonucu olarak da kaybedeceğini bilmektedir.

### 1.2.2.3.Etik Önderlik

Etik kelimesinin günümüzde sık kullanılan kelimeler arasında yer aldığını söylemek mümkündür. Bilim dünyasında, iş hayatında veya günlük hayatta sıkça kullanımına rastlanmaktadır. Köken olarak baktığımızda ise etik sözcüğü Yunanca “karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir (Aydın, 2010:5). Etik kelimesine kavramsal olarak baktığımızda ise toplumda kullanımı yaygın olan, doğruluğuna inanılan ve başkalarına karşı savunulan, doğru ve yanlış vurgulanan davranışların oluşturduğu sistemi kapsamaktadır (Filizöz, 2011:2).

Günlük hayatta etik ve ahlak kavramlarının rahatlıkla birbirlerinin yerine kullanıldığını görmek mümkündür. Ancak bu kelimelerin kavramsal boyutları farklılık arz etmektedir. TDK'nın Büyük Türkçe Sözlüğünde etik kelimesinin karşılığı olarak “töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” ifadesine yer verilirken; ahlak kelimesi için “bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları” ifadesi kullanılmıştır (TDK,2017). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere etik ve ahlak kelimelerinin davranışsal boyutunda ortak noktalar olsa dahi ahlak kelimesinin çerçevesinin daha geniş olduğu görülmektedir.

Yönetim alanında etik kavramına baktığımızda yönetici pozisyonunda yer olan önderlerin işgörenler ile iletişimi, emir-komuta süreçlerinde davranışlarının ahlaki çerçevede olması gerekmektedir. Etik önderliğin özünde, örgütün tüm bireylerine karşı adil, adaletli, saygılı, farklı düşünce ve kültürlere karşı toleranslı olmak yatmaktadır (Gülcan, vd., 2012:125). Hiç kimsenin kişilik ve özlük haklarına zarar vermeden, rencide edici davranışlara başvurmadan, onların farklı yönlerinin ayrıcalık olduğunu bilerek davranmak gerekmektedir. Etik önderin, ön yargılarından arınmış ve tüm işgörelere eşit mesafeli olması gerekmektedir.

Etik önderlik son yüzyılda popüler olmuş gibi bir hava olsa da kullanımı çok eskilere dayanmaktadır. Yusuf Has Hacıp'in kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı eserinde bir önderin sahip olması gereken özellikler sayılırken aslında etik önderlik üzerinde durulmuştur (Aykanat ve Yıldırım, 2012:262). Eserde yöneticiler için

vurgulanan adalet, cesaret, dürüstlük, zulme karşı olmak, halkın refahını korumak gibi özellikler o gün olduğu gibi bugün de önemini korumaktadır. Bu bağlamda yüzyıllar önce kültürümüzde var olan etik önderliğin günümüze kadar nesiller boyu aktararak geldiği görülmektedir.

#### **1.2.2.4. Otantik Önderlik**

Otantik önderlik, temelini etik bakış açısından almasının yanında güncel bir önderlik yaklaşımı olma özelliğini korumaktadır. Otantik Önderlik Kuruluşu (ALI)'na göre otantik önderlik, “işgörenlerin kendilerini doğru kelimeler ile net bir şekilde ifade edebilmeleri, egolarını bir kenara bırakarak hedefe ulaşmak için kendilerini motive etmeleri, siyasi çıkarlardan kendilerini soyutlayarak yüksek derecede bütünlük göstermeleri ve sürdürülebilirliği sağlayacak şekilde değer yaratan ve sonuç odaklı olmaları” olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013:256).

Otantik önderler; değer yargılarına ve etik muhakeme gücüne önem veren, inandıkları şeylerin arkasında kararlılıkla duran, davranışlarında şeffaflık ve denge olan bir yapıya sahiptir. Bunlara ilave olarak işgörenlere güvenen, iyimser ve esnek olmak gibi olumlu tutum içerisinde olan, dürüstlükleri ile tanınan ve bunların getirisi olarak saygı duyulan kişilerdir (Tabak, vd,2012:93).

Luthans ve Avolio'ya göre otantik önderler, kendi değer yargılarını ön planda tutan, işgörenlerin olaylar karşısında farklı düşüncelerini dile getirebildikleri, değişik çözüm yolları üretebildikleri ve işgörenler ile kurulan sosyal ağlar sayesinde güçlü iletişim kanallarının kurulduğu bir sistem oluşturmaktadır. Otantik önderler, işgörenleri gözlemleyerek ve analiz ederek onların yeteneklerinin farkında olmaktadır (Erkutlu,2014:23). Otantik önderler, öz farkındalıkları yüksek, içselleştirilmiş bir ahlak anlayışının hâkim olduğu, karamsarlığa izin verilmeyen umut dolu bir yaklaşım içerisinde olmaktadır (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014:3).

Otantik önderlik adından da anlaşılacağı üzere geleneksel bir etki uyandırmaktadır. Eskilere dayanan bir temele sahip his yaratmaktadır. Geçmişe dayanan ve etkisini güncelliğini hala koruyan bazı önderlik özelliklerini burada

görmek mümkün olmaktadır. Otantik önderler, işgörenler ile arasına duvar örmek yerine onların memnuniyetini ön planda tutmaktadır. Onların yeteneklerinin farkında olan ve yönlendirmelerini bu doğrultuda yapılması gerektiğine inanan bir anlayış hâkimdir. Örgütsel güven üzerine inşa edilen ilişkiler ve süreçler herkesin kazançlı çıkacağı bir yol olmaktadır.

#### **1.2.2.5. Dönüştürücü (Transformasyonel) Önderlik**

Önderlik üzerine son yıllarda yapılan çalışmalarda sık vurgulanan dönüştürücü önderlik kavramı, ilk olarak Burns (1978) tarafından kullanılmıştır. Bass 1985 yılında yaptığı çalışması ile Burns'un dönüşümcü önderlik kavramını zenginleştirmiştir (Judge ve Piccolo, 2004:755). Bu sürecin ardından bilim dünyasında dönüştürücü önderlik popüler bir kavram haline gelmiştir.

Dönüştürücü önderlerin en önemli amaçlarından biri örgütü planlanan hedefe başarılı bir şekilde ulaştırmaktır. Önder, işgörenlerin motivasyonlarını en yüksek seviyeye çıkarmak için çalışmaktadır. Birlikte yakalanan bu enerji ile işgörenler üzerinde ciddi bir etki yaratılmaktadır. Dolayısı ile örgütü hedefe ulaştırma konusunda başarılı olmak da kolaylaşmaktadır. Dönüştürücü önderlik ile sosyal, siyasi, ekonomi gibi çok farklı alanlarda karşılaşma olasılığı yüksektir. Dönüştürücü önderliğin bugün olduğu gibi gelecek zamanda da popülerliğini koruması mümkün gözükmemektedir (Genç,2012:263)

Burns'un, 1978 yılında yaptığı çalışmasında öne çıkan vurgulardan biri, önderin örgütü başarıya ulaştırabilmesi için kolektif hareket etmesi gerektiğidir. Diğer taraftan önderin işgörenlerin yeteneklerinin farkında olması gerektiğinin de altını çizmektedir. Dönüşümcü önderlik, örgüt içerisinde hem ilişkilerin hem de kaynakların verimli kullanılması için ciddi bir dönüşüm gücü içermektedir (Stewart, 2006:9). Burns'e göre dönüşümcü önderin hedefe ulaşabilmesi için işgörenlerin farkındalıklarını, aidiyet duygularını, işlerinden memnuniyetlerini artırıcı davranışlar sergilemeleri gerekmektedir (Mulla ve Khrishnan, 2009).

Dönüştürücü önderlere bakıldığında, kişisel özelliklerini kullanarak işgörenleri görevlerine sadakat, tutku ve inançla sarılmalarını sağladığı görülmektedir. Önder, bütün örgüt üyeleri tarafından benimsenen ve paylaşılan

misyon ve vizyon oluşturabilmektedir. İşgörenlerin enerjilerinin yükselmesi gerektiğinin farkında olur ve bu konuda etkin davranışlar sergilemektedir (Kahya, 2013:51). Birlik ve bütünlüğün yakalanması ile örgüt içerisinde oluşan olumlu havanın getirileri her birimde hissetmek mümkündür.

Dönüştürücü önderlikte işgörenlerin önderlerine inançları ve bağlılıklarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Buradaki bağlılığın dozajı önemli bir faktördür. Kimi zaman işgörenlerde öndere ait körü körüne bağlılık görülebilmektedir. Hâlbuki önderin de insan olduğu düşünülduğünde verdiği karar ve uygulamaların hatalı olabileceği göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Diğer taraftan dönüştürücü önderler, işgörelere yaklaşımlarında teşvik edici davranması, onlarla birlikte oluğunu hissettirmesi, sıkıntılı oldukları zamanlarda onlara öğüt vermesi işgörelere üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Örgütün geleceğine dair düşüncelerini işgörelere ile paylaşması ve bu konuda onların da düşüncelerini alması örgütteki aidiyet duygunu artırmaya katkı sağlayabilmektedir.

### **1.3. Önderlik Tipleri**

Önderin davranışları ve bu davranışların işgörelere üzerindeki etkisi örgütün bütün hayati fonksiyonlarını etkilemektedir. Önder sürekli değişen koşullara ayak uydurabilmek ve asgari düzeyde bile olsa örgütün ihtiyaçlarını karşılamak ile yükümlüdür. Burada dikkat edilmesi gereken husus, değişen koşullara ve ihtiyaçlara hep aynı çözümün geçerli olmayacağıdır. Bu sebeptendir ki koşullar, ihtiyaçlar ve talepler arttıkça bunları karşılamakla yükümlü olan önderin, davranış skalasında da çeşitlilik olması gerekmektedir. Önderin davranışlarını; kendi tecrübeleri, işgörelere ile diyalogu, çalışanların tutumları, işin aciliyeti, işgörelere iş konusundaki tecrübesi, işletmenin öncelikleri gibi daha birçok faktör etkilemektedir.

Önder davranışları incelendiğinde otokratik, demokratik, liberal ve babacan olmak üzere dört ana önderlik tarzı karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu çalışmanın temeli otokratik ve demokratik önderliğe dayandırılmıştır. Dolayısı ile



yönetimin sergilediği önderlik tarzına ilişkin işgörenlerin otokratik ve demokratik önderlik algıları tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### **1.3.1. Otokratik Önderlik**

Otokratik önderlik günlük hayatta belki de en çok karşılaşılabilecek olan yaygın bir önder davranış tarzıdır. Belirgin özelliklerinden birisi kuralcı olmalarıdır. Bu tarzı benimsemiş olan önderler işgörenlerinin görüşlerini çok dikkate almazlar. Önemli olan bir şey varsa o da kendi düşünceleridir. Kendi sözlerinin üzerine söz söylenmesini istemezler. İşgörenlerden yapmalarını istedikleri şeyleri eksiksiz yapmalarını beklerler ve bu beklentiyi işgörenlerine sürekli iletirler.

Otokratik önderler, kendi davranışlarının sorgulanmasını istemezler. Onlara göre işgörenler sadece görevlerini yerine getirmek ile sorumludurlar. Baskıcı bir yapıya sahip olmaktadırlar. Gerekli gördüklerinde işgörenlerini cezalandırabilirler. Önder ne kadar bağımsız hareket etme gücüne sahip olurken, işgören de tam tersi olarak kısıtlı hareket alanına sahiptir.

Otokratik önderler geleneksel bir yapıya sahiptirler. Adeta ataerkil bir hava içerisinde yönetim sistemlerini kurmuşlardır. Nasıl ki ataerkil ailelerde baba her şey hakkında son sözü söyleme hakkı var ise, otokratik önderler de işgörenler veya örgütün her hangi bir bölümü hakkında son noktayı koyan kişilerdir.

Otokratik önderlerde, işgörelere karşı güven sıkıntısı olabilmektedir. İşgörenler üzerinde etkiyi, korku ve ceza ile artırmaya çalışır (Tağraf ve Çalman, 2009:138). Öte yandan otokratik önderler, işgörenleri örgüt bünyesinde tutabilmek için zaman zaman ödüllendirme yoluna gidebilirler. Bu durumun işgörenlerin motivasyonu artırıcı etkisinden yararlanarak verimliliği artırmak isteyebilirler.

Günümüzde otokratik önderlik pek tasvip edilmese de örgütlerde en yaygın karşılaşılan önderlik tarzıdır. Özellikle günümüzde insanların zorlayıcı koşullar karşısında çok da tahammül edemeyen bir hale büründükleri düşünülürse, otokratik önderlik tarzı ile sık karşılaşmanın doğal olduğunu kabul etmek

gerekebilir. Diğer taraftan işverenin bu baskıcı ve otoriter yapısı karşısında işgörenlerin de sebat göstermemeleri örgütte sıkıntıya sebebiyet vermektedir. Bu birbirini etkileyen olaylar sonucunda örgütten kopmalar olmaktadır.

Otokratik önderlik tarzı eleştirilere sık maruz kalmasına rağmen olumlu noktalarını da ifade etmek gerekmektedir. Otokratik önderlik tarzının bir avantajı hızlı karar alma mekanizmasının olmasıdır (Hicks ve Gullet, 1981:235). Söz sahibi sadece önderin olduğu düşünüldüğünde kararlar verilirken görüşünü almak zorunda olduğu kimse de bulunmamaktadır. Bu durumda yapılacak olan işin, bürokratik engele takılmadan tek kişi tarafından tamamlanması mümkün olmaktadır.

Bazı örgütlerde otokratik önderin davranışlarına bağlı olarak işgörenin önderden çekinmesi veya ona kolay ulaşılmaması, öndere olan hayranlık duygusunu artırıcı etki yaratabilmektedir. Bu durum nadiren görülsede dahi aslında otokratik önder baskıcı ve bürokratik yapının egemen olduğu toplumlarda normal karşılanmaktadır (Eren, 2010:525). Kabullenmenin kolay olduğu bu tür örgütlerde önder öyle kabul edilmekte, verdiği her görev kutsal sayılabilmektedir. Neticede örgütte görevler yerine aksatılmadan getirilmektedir.

### **1.3.2. Demokratik Önderlik**

Demokratik önderlikte yönetim ve işgörenler örgüt için alınacak kararlarda birlikte hareket etmektedir. Önder, işletmenin amaçlarını, plan ve politikalarını belirlerken, iş bölümü yaparken ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde, işgörenler ile görüş alışverişi yaparak bir yol haritası belirlemeye çalışmaktadır (Demir Uslu, 2011:427). Burada amaç işgörenleri süreçlere dâhil ederek aidiyet duygusunu geliştirmek ve motivasyona olumlu katkı sağlamaktır.

Demokratik önderlikte iletişim kanalları sürekli açıktır. İhtiyaç halinde işgörenler yönetim ile kolaylıkla irtibata geçebilirler. Burada önder işgörenlerin fikirlerini alırken onların her söylediğini yapma teminatı vermemektedir. Amacı, bu süreçte işgörenlerin ne yapması gerektiğini bilmeleri ve sorumlulukları konusunda farkındalıklarını artırmaya katkı sağlamaktır. Böylece örgütte birlikte hareket edilmesini kolaylaştırıcı adımlar atmış olmaktadır. İşgörenler

karar alma sürecinde aktif oldukları için hedeflenen amaca ulaşma konusunda istekli davranmaları da mümkün olmaktadır.

Demokratik önderlik; işgörenlere gereken saygı ve değerin verilmesini, kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanmasını, kararlar alınırken yönetimin tarafsız davranmasını, adil bir ödüllendirme ve terfi sisteminin oluşturulmasını, işgörenlerin kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulmasını gerektirir (Derin, 2016:27).

Demokratik tarzı benimseyen bir önderin; özellikle ekip çalışması, çatışma yöntemi ve etkileme gücü gibi duygusal zekâ yetkinliklerine ihtiyacı vardır. İyi bir dinleme becerisine sahip olması gerekmektedir. Gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşarak işbirliği içinde çalışmaya hazır ve istekli olmalıdır. Çatışmayı ilgili tarafların ortak çıkarları yönünde ve kazan-kazan anlayışı ile çözmeyi bilmesi gerekmektedir. Değişik amaçları, yöntemleri ve değerleri olan insanlarla uyum sağlama ve farklılıkları yönetme becerileri geliştirmelidir. İş tatmini ve performansı birlikte yükseltme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Barutçugil, 2006:302). Karşılaştığı sorunlar karşısında çok boyutlu düşünmesi ve zorlandığı noktalarda işgörenlerden kolaylıkla görüş alabilmektedir.

Demokratik önderlik ile çalışma hayatında daha çok karşılaşılacak istenirse de eleştirilecek noktalarının olduğunu da kabul etmek gerekmektedir. Küçük işletmelerde işgörenlerin fikirlerini toplamak kolay olabilmektedir. Ancak işgören sayısının fazla olduğu işletmeler göz önünde bulundurulduğunda bu süreç ciddi sıkıntılara sebebiyet verebilmektedir. İşgörenleri bir araya toplamak ve kontrolü sağlamak uzun zaman alabilmektedir. Bu durum işlerin sekteye uğramasına neden olabilir.

Diğer yandan acil kararların alınması gerektiği durumlarda bu tür toplantıların uzaması, işletmedeki diğer süreçlerin de aksamasına sebebiyet verebilir (Çolak, 2015:30). Bu tür durumlarda görüşmenin amacından sapmasını önlemek için önderin kontrolü elden bırakmaması gerekmektedir. Böylesi olaylar yorucu ve yıpratıcı olur. Bu sebeple yapılan görüşmelerde önderin süreci etkin ve verimli kullanması önemlidir.

Bir takım eleştirilere rağmen işgörenlerin örgüt içerisindeki süreçlere dâhil edilmesi, görüş ve düşüncelerine değer verilmesi örgüt kültürünün gelişimine sağlamaktadır. Oluşabilecek sıkıntılar için önceden alınacak küçük tedbirler ve planlamalar ile istenilen sonuçları elde etmek mümkün olacaktır.

### **1.3.3. Liberal Önderlik (Laissez-Faire Leaders)**

Bu önderlik tarzını benimsemiş kişiler, işgörelere tam serbestliğı sağlayan, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak dışında başka bir sorumluluğı üstlenmeyen bir yaklaşımı vardır. Liberal önderler, güç alanını önemsemeyen ve işgörelere üzerinde etki kaygısı taşımayan kişilerdir.

Bu tür önderlikte, yöneltme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır. Önder ile takipçileri arasında etkileşim ve ortak faaliyetler çok azdır. Bu durumda, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulmakta, takipçiler kendi hallerine bırakılmakta ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar ölçüsünde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010:107).

İşgörelere örgüt içerisinde kendi ortamlarını oluşturduğu, dışarıdan müdahalenin olmadığı bir hava hâkimdir. Önder ile işgörelere arasında iletişim kısıtlıdır ve ancak ihtiyaç halinde yönetim ile diyaloga geçilmektedir. Grup üyeleri kendi kendilerini motive etmektedir (Tengilimoğlu, 2005:8). Denetlenme ve kuralların olmadığı bu tür ortamlarda işgörelere arasında sıcak ilişkiler kurulmaktadır. Kendilerini geliştirme konusunda istedikleri eğitimleri alma çabası gösterilebilmektedir. İşgörelere talepleri konusunda rahat olan önder, beklentileri karşılamak için uğraşmaktadır.

Liberal önderler işgörelere hedefleri bildirir ve kaynak temini sağladıktan sonraki süreçleri takip etmez. Kendilerine bildirilen hedeflere ulaşma için belirlenen yol ve yöntemlerdeki sorumluluk artık işgörelere aittir. Bu tarz önderliğı benimseyen kişiler sorumluluğı tamamen işgörelere bırakmaktadır (Bakan ve Büyükebeşe, 2010:75). İşgörelere de bu durumun farkında ve bilincinde olarak kendi içlerinde görev dağılımı yapmaktadır. Gerekli gördüklerinde yeni yöntem ve mekanizmalar geliştirebilmektedir.

Liberal önderliğin hâkim olduğu örgütler dışarıdan bakıldığında cazip gelebilmektedir. Ancak iç işleyişte rahat ve kontrolsüz bir havanın hâkim olması sıkıntılara yol açabilir (Hicks ve Gullett, 1981:237). Önderin bu sıkıntıları göz ardı etmesi, rahat davranması örgütte daha büyük sıkıntılara sebebiyet verir. Eğer zamanında müdahale yapılmaz ise bu süreç örgütü dağılmaya kadar götürebilmektedir.

Liberal önderlerin, işgörenler ile az diyaloga geçmesi örgüt içinde güvensiz bir ortam oluşmasına neden olabilmektedir. Sağlanan imkânlar ne kadar sınırsız olsa dahi işgören ile işveren arasındaki iletişim yollarının açık tutulması gerekmektedir. Çünkü sağlıklı bir örgütün varlığından bahsetmek isteniliyor ise karşılıklı iletişimin önemli olduğu unutulmamalıdır.

Liberal önderliği benimseyen işverenin göz önünde bulundurması gereken diğer bir önemli nokta ise işgörenlerin tecrübe ve kabiliyetlerin aynı olmayacağıdır. Her işgöreni aynı şekilde değerlendirip kabul etmek örgüt içerisinde huzursuzluğa neden olacağı gibi üretim faaliyetlerinde de aksaklıklara sebebiyet verebilecektir. Bu bağlamda örgüt içerisindeki dengeleri muhafaza etmek büyük önem taşımaktadır.

#### **1.3.4. Babacan (Paternalizm) Önderlik**

TDK'nın Büyük Türkçe Sözlüğünde “paternalist” kavramı “babacı” anlamında ifade edilmektedir (TDK,2017). Paternalist kelimesi baba anlamına gelen “paternus” kelimesinden türemiştir. Yönetim açısından bakıldığında; işverenlerin işgörelere baba gibi davranması düşüncesini oluşturmaktadır (Budak, 2015:53)

Paternalist önderler, işgörenler ile ilişkileri sıcak olmakta ve onlara bir evladı gibi yaklaşmaktadır. Nasıl ki bir baba çocuğuna yeri geldiğinde sevgi, şefkat ve merhamet gösterirken diğer taraftan çocuk hata yaptığında kuralcı, otoriter ve baskıcı kimliği ön plana çıkarsa; bu yaklaşıma sahip önderler de işgörelere bir aile babasına benzer şekilde davranmaktadır.

Paternalist önderin olduğu örgütlerde informal iletişim yolları mevcuttur. Burada önder, işgörenlerin tüm ihtiyaçlarını karşılar, yeri geldiğinde dışarıdan gelebilecek zararlara karşı onları koruma sorumluluğunu da üstlenmektedir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014:255). Böylesi samimi ortamlarda işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarında ve motivasyonlarında artış gözlenmektedir. Örgütte öndere karşı saygı ve hürmet havası hâkim olmaktadır.

Paternalist önderlik genellikle ataerkil toplumlarda yaygın olarak görülmektedir. Genellikle doğu kültürünün hâkim olduğu ülkelerde yaygın olan bir önderlik tarzıdır (Cerit, 2012:42). Genellikle babanın sözlerinin baskın olduğu, son sözü söyleyenin baba olduğu yapılanmalarda dikkat çekmektedir. Aileyi bir arada tutmaya önder, sevgisini hissettiren, dışarıdan gelebilecek her türlü olumsuz koşullara karşı korumacı yaklaşım sergileyen bir kişiliğe sahiptir. Üyelerin bütün sıkıntılarını paylaştığı, özel hayata kadar her şeye müdahalenin olduğu, işlerin saygı ve sevgi çerçevesinde yürüdüğu bir oluşumdur.

Paternalistik önderlik kişisel bir atmosfer içerisinde güçlü disiplin ve otoriteyi babacan bir yardımseverlik ve ahlaki doğrulukla birleştiren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Aile içerisindeki “baba” ile özdeşleştirilen paternalistik önderlik kavramının temeli; kendi istek ve menfaatlerini göz ardı ederek ailenin diğer fertlerinin yararına kararlar almayı gerektiren, fedakârlık, sevgi ve korumacılık anlayışına dayanmaktadır (Uğurluoğlu vd., 2017:1).

Her ne kadar işgörenlerine sıcak bir iş ortamı sunsa da paternalistik önderlikte ilişkilerin seviye boyutuna dikkat etmek gerekmektedir. Aksi takdirde zaman ilerledikçe örgütte saygı çerçevesini aşan tartışma ortamlarının oluşması kaçınılmaz olabilmektedir. Bir süre sonra örgütte dengelerin bozulduğu ve işleyişin durduğu manzaralar ile karşılaşmaktadır.

Öte yandan paternalist önderlikte taraflar, genellikle iyi niyetli ve yardımsever davranışlar sergileyebilmektedir (Köksal, 2011:106). Bazı işgörenlerin bu durumu kendi çıkarları için kullanması ile de karşılaşmaktadır. Örgütte oluşan samimi ve sıcak ilişkilerin akabinde özel hayata kadar ulaşan müdahaleler, işgörenlerin tepkisine yol açabilmektedir. İşgöreni iyi tanıdığını

düşünerek zaman zaman onun adına kararlar almak ve bunları uygulamaya koymak güvensiz ortamların oluşmasına sebep olabilmektedir.

Bu bağlamda paternalistik önderlikte örgüt içerisindeki ilişkilerin sağlıklı ilerleyebilmesi için dengelerin kurulması ve korunması gerekmektedir. Başlangıçta her şeyin güzel görünmesine riayet etmeden örgütün geleceğini düşünerek adımlar atılmalıdır.

#### **1.4. Türk Tipi Önderlik**

Türk kelimesinin kavramsal boyutu incelendiğinde farklı ifadeler karşımıza çıkmaktadır. TDK'nın Büyük Türkçe Sözlüğünde Türk kelimesinin anlamına baktığımızda Atatürk'ten "Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde yaşayan ve bu halktan olan kimse" ifadesine yer verilirken, yine aynı sözlükte Mehmet Emin Yurdakul'un "Dünya'nın çeşitli bölgelerinde yaşayan, Türkçenin değişik lehçelerini konuşan soy ve bu soydan olan kimse" ifadesine yer verilmiştir (TDK,2017). Ziya Gökalp'e göre ise "Türk" kelimesi "Töre" kelimesinden çıkmıştır (Gökalp, 2007:96).

Türk kelimesi Çin kaynaklarında "Tu-küe" olarak yer almaktadır (Baykara, 2011:41). Türk adının yazılı metinde ilk geçtiği yer ise Orhun Yazıtlarıdır. Göktürklerden kalma bu eserlerde Türk kültürü ve töresi, devlet adamlarının millete hesap vermesi, devlet ve milletin karşılıklı vazifeleri, Türk milletine ve yöneticilerine öğütler gibi daha pek çok konuya yer verilmiştir (Ergin, 2003:4). Bilge Kağan, Kültigin ve Vezir Tonyukuk adına dikilen Orhun Yazıtlarında "Ey Türk beyleri ve halkı, bunu işitin! Türk halkı dirilip, bir araya gelip nasıl devlet sahibi olacağını buraya hak ettim; yanılıp nasıl öleceğini de buraya hakkettim" gibi ifadeler yer almaktadır (Mert ve Bozkırlı, 2015:10).

Asya kıtasında tarih sahnesine çıkan Türklerin ortak bir tarihi geçmişi bulunmaktadır (Demir ve Aydoğdu, 2015: 17). İslamiyet'ten önceki Türklerde töre, toplum hayatını düzenleyen kanunlar niteliğini taşımaktaydı. Her şeyin üzerinde tutulan töre, kağanlar dâhil herkesin uymak zorunda olduğu kurallar bütünüydü (Mandaloğlu,2013:135). Ataların yüzyıllık tecrübelerine dayanarak

oluşturulan töre üzerinde zamanın ihtiyaçlarına da cevap verebilmek için değişiklikler yapılabilmekteydi.

Türklerin İslamiyet’i kabulünden sonraki süreçte de devlet ve yönetim anlayışında büyük bir değişiklik olmamıştır. Hatta İslam ulemasının muhalif durduğu bazı durumlarda hükümdarlar eski geleneğe dayanarak kararlarını uygulamaya koymuş ve bu kararlara herkesin uymasını sağlamışlardır (Uğurlu ve Yılmaz, 2011:955).

İlk Müslüman Türk devleti olan Karahanlılar döneminde yaşamış olan Yusuf Has Hacip’in kaleme aldığı “Kutadgu Bilig” eseri incelendiğinde, Orhun Yazıtlarında olduğu gibi devlet adamlarına devleti ve halkı nasıl yönetmeleri konusunda öğüt ve nasihatler veren bir siyasetnamedir. Kutadgu Bilig bize, binlerce yıllık Türk tarihinde, birçok coğrafya, iklim, din, kültür ve uygarlık değişikliklerine rağmen, ana çizgileri aşağı yukarı aynı kalan bir toplum ve devlet anlayışının sürdüğünü göstermektedir (Adalıoğlu,H.H., 2013:251).

Türklerde yönetim şekli değişse de yöneticilerin tabi olduğu kurallar ve halkın onlardan beklentileri değişmemiştir. Buna göre yüzyıllar önceki “yönetici adil olmalı, varlıkları halka eşit dağıtmalı, akliselim ve bilgi sahibi olmalı, cesur ve gözü pek olmalı, akli ve bilgeliği ile başarılı olmalı, tutuğunu koparmalı, yeri geldiğinde gereğini yapmalı, yakışıklı ve sağlam yapılı olmalı” ifadesinin bugünde geçerli olduğu görülmektedir (Baykara, 2011:335).

Türk tarihinde yaşadığı çağa damgasını vuran pek çok Türk önderi bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Mete Han, hükümdarı olduğu Asya Hun Devletine en parlak çağını yaşatmıştır. Türk tarihinde büyük bir başlangıca imza atan Mete Han, ilk modern devlet ve ordu anlayışını getirmiş, millet ve vatan sevgisinin kutsallığını ortaya koymuştur (Çerçi, 2003:71). Mete Han’ın o zamanlarda oluşturduğu askeri oluşum zaman içerisinde revize edilse dahi bugün hala güncelliğini korumaktadır.

Asya Hun Devleti hükümdarı Mete Han’ın ordusunda düzen ve disiplini sağlamlaştırmak için askeri onluk sistemi oluşturması otokratik önderlik yönünü



ön plana çıkarmaktadır. Teşkilatlanmaya önem vermesi, emre itaati sorgulanmasına müsaade edilmemesi şeklinde sistemini oluşturması Mete Han'ın otokratik önderliğini pekiştirmektedir.

Avrupa'ya yaptığı seferler ile Kavimler göçünü başlatan Avrupa Hun Devleti hükümdarı Attila, ismini tarihe yazdırmış kişilerden biridir. Avrupa'da "Tanrının Kamçısı" lakabıyla tanınan Atilla'nın, herkesin kendisinden korktuğu, gözleri ışık saçan, gücünü vücudunun hareketleri ile hissettirdiği, savaşta bile düşünerek hareket ettiği, kendisine sadık olanlara çok lütf gösterdiği, hükümdar olmasına rağmen askerleri ile aynı kıyafetleri giyecek kadar mütevazı olduğu belirtilmektedir (Ahmetbeyoğlu, 2003:16). Anlaşılan o ki önderin makamının halkı ile arasına mesafe koymasını gerektirecek bir durum olmamaktadır. Önderin, halktan biri olduğunu göstermesi devletin bekası açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Avrupa Hun Devleti önderi Attila'nın bir devlet adamı olarak otokratik önderliğine ek olarak askerleri ile ilişkilerinde babacan (paternalist) önderliğinin daha baskın olduğunu görülmektedir. Onlara karşı merhametli yaklaşımı, onlardan biri gibi giyinmesi ve sadık olanlara lütfkâr yaklaşımı Attila'nın babacan önderlik özelliğini vurgulamaktadır.

Malazgirt Savaşı ile Anadolu topraklarının Türk yurdu olmasında büyük role sahip Sultan Alparslan, tarih sahnesinde adından söz ettiren önderlerden birisidir. Alparslan'ın bu savaşa askerlerini psikolojik olarak hazırladığı, onlara cesaret aşıladığı, kararlılığı ve özgüveni ile onların yanında olduğunu hissettirmiştir. Bu durum sayesinde askerlerin ona karşı özveri ve sadakat duygusu ile yaklaşması başarıyı getirmiştir (Muhammedi, 2013:17).

Büyük Selçuklu Devleti hükümdarı Alparslan güçlü hitap yeteneği, adaletli ve cesur davranışları ile askerlerini etkilemeyi başarmıştır. Onların ihtiyaçlarını karşılayan, mütevazı yaşamı, yoksulları koruyan ve kollayan yönüne bakıldığında babacan (paternalist) önderlik özelliği öne çıkmaktadır. Asker olmasının getirisi olarak da otokratik önderliğinden de bahsetmek mümkün olmaktadır.

İstanbul'un Fethi ile Orta Çağın kapanması gibi büyük bir olaya sebep olan Fatih Sultan Mehmet, tarihin sayfalarına ismini yazdıran büyük önderlerden birisidir. O, İstanbul'un Fethinde gemileri karadan yürütecek kadar büyük projeleri planlayan, fetih sırasında kullanılacak toplar için milimetrik hesaplar yapacak kadar titizlik işgören birisidir. Fatih Sultan Mehmet'in kişilik özelliklerine bakıldığında adaletli, öğrenme isteği yüksek, çok akıllı, cesaretli, sezgi kabiliyeti yüksek, bilim adamları ve şairleri koruyan, özgüveni yüksek, kararlı adımlar atan, büyük hayalleri olan ve hayallerini gerçekleştirmek için her türlü zorluğa hazır olan bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Kuşat, 2003:167).

Türk önderler, sorumluluklarının bilincinde hareket ederek görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyulduğunda otoriter güçlerini de kullanmaktadırlar. Fatih Sultan Mehmet'in babasına yazdığı mektubunda "Eğer padişahsan gel geç ordunun başına, yok eğer ben padişahsam emrediyorum geç ordunun başına" sözlerini kullanması onun otokratik önderlik özelliğini göstermektedir. Diğer taraftan taht kavgalarına mahal vermemek ve devletin bekasını korumak için kardeş katlini kanunlaştırması da otokratik önderlik yönünün altını çizmektedir.

Türk Milletinin tarihine yön vermiş olan önderlerinden birisi de Mustafa Kemal Atatürk'tür. Kalbinde, millet aşkı, arkadaş sevgisi, zor durumda olanlara acıma hissi, etrafındakilerin sıkıntılarını ve hastalıklarını kendi hastalığı ve kendi sıkıntıları gibi görme duygusu hiç eksik olmamıştır (Arıkan:2001:243). Atatürk, en zor ve tehlikeli durumlarda bile adımlarını kararlılıkla atmıştır. Gerçekleştireceği işlerde çevresindeki insanların görüşlerini alır ve onların bu yolla kararlara katılmalarını sağlamaktaydı. Atatürk, Türk Halkının refah ve mutluluğunu sağlayacak reform hareketlerine girişmiş ve verdiği direktiflerle de değişimin temsilcisi olmuştur (Taş, 2009:6).

Atatürk, çabuk ve kesin hareket eden, ani ve çoğu kez sert karar alan bir insandı. Şahsi ve mesleki meselelerde bir otokrat gibi davranır, kanunların uygulanması ve nezaket kuralları konusunda hassas davranırdı (Lewis, 2000:289). Atatürk'ün çok yönlü düşünmesi ve analiz kabiliyetinin yüksek olması karşılaştığı olaylar karşısında hızlı hareket etmesini sağlamıştır.

Atatürk'ün devletçilik politikası bünyesinde ekonomik alanda yaptığı çalışmalar, özel sektörü geliştirmek için yapılan teşvikler onun liberal önderlik özelliğini göstermektedir. Saltanatı kaldırarak, seçme ve seçilme hakkını herkese eşit olarak verilmesi demokratik yönünü göstermektedir. Öte yandan ülke işgal altında iken verdiği emirlerin uygulanması açısından bakıldığında ise otokratik yönünden bahsetmek de mümkün olmaktadır.

Zaman içerisinde önderlik üzerine yeni yaklaşımlar ortaya çıksa da Türklerde geçmişten gelen önderlik özelliklerinin nesilden nesile aktarıldığı görülmektedir. Burada katı bir tutum olmamak ile birlikte yönetim alanında geçmişin izlerini taşıdığımız söylenebilir. Bu durumda belki de en önemli etken aile kavramının Türklerde kutsal sayılması ve bu sosyal oluşumda bireylerin anne babalarından gördüklerini bir miras olarak kabul etmeleridir. Bu miras nesiller boyu aktarılarak sürekliliğini korumaktadır. Bu süreç çağın gerekliliklerine göre değişime uğrasa da özünü korumayı başarmaktadır.

Geçmişten günümüze kadar öne çıkan önderlerin özellikleri incelendiğinde Türk önderlerinin vazifelerini kutsal saydıkları ve bu uğurda fedakâr, korumacı bir yaklaşım içinde oldukları anlaşılmaktadır. Dikkat çeken başka bir yönleri ise yönetilenlere karşı babacan davranmaları ve onlara bir aile ortamında olduklarını hissettirme gayreti taşımalarıdır. Bilge Kağan'ın "Türk milleti için gece uyumadım, gündüz oturdum; aç milleti doyurdum; çıplak halkı giydirdim. Tanrı irade ettiği için milletimi dirilttim" sözleri bu duruma önemli bir kanıttır (Sönmez, 2006:31).

Türk önderler, koşullar ne kadar zor olursa olsun dünya önderlerinin imkânsız olarak gördükleri olayların altından kalkmayı başarmışlardır. Buna verilebilecek en güzel örneklerden birisi de Mustafa Kemal Atatürk'tür. Ülkenin dört bir yanı işgal altındayken bile karamsarlığa kapılmamış, bir milletin özgürlüğünü yeniden kazanmasını sağlamıştır. Türkiye Cumhuriyeti Devletinin kurulmasında önderlik etmiş, yaptığı devrimler ile ülkede ciddi bir dönüşüm süreci başlatmıştır. Hep yarınları düşünmüş ve bu inancını koruyarak söylemlerinde "Yolunda yürüyen bir yolcunun yalnız ufku görmesi yeterli değildir, mutlaka ufkun ötesini de görmesi ve bilmesi gerekir" ifadelerine sık sık

yer vermiştir (Cömert, 2004:11). Atatürk'ün sözlerinden de anlaşılacağı üzere bugünü yaşarken bile gelecek için adımlar atmak gerekmektedir.

Sonuç olarak tarihten örnek aldığımız önderlerin özelliklerine baktığımızda yönetilenlere karşı adaletli, kararları alma konusunda demokratik, alınan kararları uygulama konusunda otokratik yönleri dikkat çekmektedir. Zaman zaman halkın arasına inerek onlar ile doğrudan iletişim kurdukları, onların şikâyetlerini dinlemek için mekanizmalar oluşturdukları göz önüne alındığında paternalist özellikleri öne çıkmaktadır. Diğer taraftan ihtiyaç halinde sosyal ve ekonomik konularda toplum bireylerinin serbest bırakıldığı ve kendi kararları doğrultusunda hareket edecekleri alanlar oluşturulması liberal önderliğin varlığını göstermektedir. Karar alırken meclise danışmaları, halka kendi yöneticisini seçebilmesi için oy hakkının verilmesi demokratik önderliği ön plana çıkarmaktadır.

Öte yandan ülkemizdeki iş hayatını incelediğimizde de geleneksel yapının hâkim olduğu görülmektedir. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde bu durum daha belirgin olmaktadır. Türk toplumunun toplulukçu ve hiyerarşik yapısı; aile içinde ebeveyn ve evlat arasındaki güç, babacanlık ve hamilik gibi ilişkiler zamanla iş hayatına yansımakta bu bağlamda örgüt formlarını yöneten önderlerin sosyal kimliğini de şekillendirmektedir (Özkan Canbolat vd.,2010:44). Dolayısı ile iş hayatında, yöneticilerin sergilediği önderlik tarzları incelendiğinde geçmişin izlerini görmek mümkün olmaktadır. İnsanların yetiştikleri ortamların izlerini kişilik özelliklerinde de görmek olağan bir durumdur. Önderlerin, işgörelere yaklaşımındaki tutum ve davranışlarında kişiliklerinin belirleyici olduğu düşünüldüğü takdirde, önderlik özelliklerinin nesiller boyunca aktarılması da normal karşılanmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Örgütlerde sessizliğin tanımını yaparken öncelikle “sessizlik” kelimesinin kavramsal boyutuna bakmak gerekmektedir. Sessizlik kelimesi “ses” kelimesinden türemektedir. Ses kelimesi için TDK’ya baktığımızda “Kulağın duyabildiği titreşim, seda” , “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim”, “Duygu ve düşünce”, “Herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki” ve “Aralarında uyum bulunan titreşimler” tanımları yapılmıştır (TDK/2017).

Sessiz kelimesi için ise “Sesi olmayan, ses çıkarmayan”, “Ses, gürültü çıkarmadan yapılan”, “Az konuşan, suskun” ve “Yumuşak huylu, kendi hâlinde ve sakin” ifadeleri yer almaktadır. Sessizlik kelimesinin karşılığı olarak da “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” tanımlaması yapılmıştır (TDK/2017).

Sessizlik kelimesinin değişik alanlarda içerik olarak farklı ifadelerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Psikoloji bilimine göre kişilerin tanımadığı veya tanıdığı ancak farklı terapötik yaşantının olduğu ortamda bulunma, neyi nasıl söyleyeceğini bilememek, gülünç duruma düşme korkusu, reddedilme ya da yanlış anlaşılma korkusu doğal bir durumdur. Kişisel özelliklere ait nedenlerden sosyal beceri eksikliği, başkaları tarafından olumsuz değerlendirilme korkusu, sorulmadıkça konuşmama, aşırı heyecan yaşama olarak gerekçelendirilen suskunluk nedenleri aslında çekingen kişilik, sosyal kaygı, sosyal içe dönüklük veya utangaçlıkla ilgili olabilmektedir (Yıldırım, 2012:126).

İletişim biliminde sessizlik ve seslilik kavramlarının önemli yeri vardır. Her ikisinden biri iletişimin sağlanması için elzemdir. Sessizlik yeri geldiğinde onaylama, yeri geldiğinde ise tepki yüklü olabilmektedir. Van Dyne ve arkadaşlarının 2003 yılında yaptıkları çalışmaya göre sessizlik, sesliliğin zıttı değildir. Bazen sessizlik, fikir, bilgi ya da seçenek sunabilmektedir (Van Dyne vd., 2003:1382). İletişimin sağlıklı ilerleyebilmesi bakımından konuşan bir kişinin karşısında diğerlerin sessiz kalması da önemlidir. Dolayısı ile iletişimin

gelişmesi ve ilerleyebilmesi için sessizlik ve sesliliğin aynı anda olması gerekmektedir.

Günümüzde önemli bir iletişim aracı olan medya, aynı anda milyonlarca kişiye kolay bir şekilde ulaşabilmeyi sağlamaktadır. Babacan'a göre (2014:156), toplumsal hareketlerin hedefine ulaşmasında etkin olarak kullanılan medya araçları zararlı güç odaklarınca, gerek aracın içerdiği mesaj gerekse toplumsal hareketin kendisini manipüle edebilecek bir ortama dönüşebilmektedir. Bu sebeple medya, olayların farklı boyutlara ulaşmasını sağlayarak, insanların algılarını ve düşüncelerini etkileyebilen bir iletişim kanalı haline almış durumdadır. Faydalı yanları olduğu gibi kimi zaman insanlar üzerine korku kültürü yayarak kitleleri sessizliğe sürükleyebilme gücüne de sahip olabilmektedir.

Sosyologlara göre kişilerin dâhil oldukları örgütler günlük hayatlarına da etki etmektedir. Küresel ekonomi ve gelişen bilgi teknolojileri, örgütlerin yaşamını sürekli değiştirmektedir. Eski kuşak işgörenler daha bürokratik ve uzun soluklu örgütlerde çalışmayı tercih ederken, genç kuşaklar çok sayıda ağdan oluşan esnek örgütleri tercih etmektedir. Günümüzde örgüt ilişkilerinin çoğu sürekli gelişen internet ya da diğer iletişim biçimleri yoluyla yaratılmaktadır (Giddens, 2012:724). Örgütlerde iletişimin yüz yüze olmasından ziyade sosyal medya kanalları ile yapılması, meydana gelen olaylardan yönetimin geç haberi olmasına sebebiyet verebilmektedir. Yaşanan bazı problemler sonunda işgörenler arasındaki sıkıntılar kişiler üzerinde baskı kurulmasına neden olmaktadır. Bu durum karşısında şikâyetlerini dile getirmeyen işgörenler, sessizliğe bürünmeyi tercih edebilirler.

Sessizliğin örgütsel boyutu ise farklı anlamlar içermektedir. Süregelen olaylar karşısında sessizliğin hâkim olması işveren ve işgören için ilerleyen dönemlerde çeşitli sıkıntılar doğurabilmektedir. Yöneticinin sergilediği önderlik, eğer otoriter bir yapı ise işgörenlerin sessizliği normal karşılanabilmektedir. Çünkü otoriter önderlerde genellikle işgörenlerin tepki, istek ya da talepleri düşük seviyede olduğu için sessizlik normal bir olgu gibi algılanmaktadır. Öte yandan bu tür sessizliğin içeriği korku, kaygı, saygı, tedirginlik ya da utanma gibi duygularla

da dolu olabilmektedir. Örneğin; işletmede meydana gelen bir olumsuz olay karşısında işgören işini kaybetme korkusu taşıdığı için sessiz kalırken, işveren bu durumun farkında olamaya bilmektedir. Tam tersi işveren bu durum karşısında işgörenin şikâyeti olmadığını düşünerek de hareket edebilmektedir. Görünürde ortamda bir sıkıntı yokmuş gibi bir algı oluşsa bile işin özünde farklı nedenler olabilmektedir. Bu bağlamda öndere büyük iş düşmektedir. Sorunların küçük ya da büyük olmasına bakmadan iletişim kurmada gecikmemesi gerekmektedir. Aksi takdirde zamanla işgörenin aidiyet duygusunda zayıflamalar olacaktır.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin vakıf oldukları olay karşısında sessiz kalmayı tercih etmelerine bağlı olarak gelişen bir durumdur. Bu sürecin örgüt için sakıncalı ve tehlikeli bir durum olduğunu göz önünde bulundurmaya gerekmektedir. İşgörenler arasında yaygın olan sessizlik, örgütün gelişmesinin önünde bir engel olmaktadır. İşgörenlerin olaya bakış açılarını paylaşmamaları, bildikleri halde bilmiyor gibi davranmaları aslında örgüt açısından bir zayıflık durumudur (Morrison ve Milliken, 2000:707). Bu bağlamda örgütlerde var olan sessizlik durumunun arka planını iyi araştırmaya gerekmektedir. Sessizliği normal bir olgu gibi algılamak doğru olmamak ile birlikte ilerleyen zaman içerisinde tehlikeli boyutlara ulaşabileceğini göz önünde bulundurmaya gerekmektedir.

## **2.1. Sessizlik Teorileri**

İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinin altında çeşitli nedenler yatmaktadır. Bu bağlamda arka planda yer alan bu nedenleri açıklamak için bazı teoriler geliştirilmiştir.

### **2.1.1. Fayda-Maliyet Analizi**

Fayda-maliyet analizi, projelerin gerçekleştirilebilmesi için ekonomik açıdan uygun yöntemlerin bulunması ve bu yöntemlerin uygulanabilmesi açısından yapılan bir analizdir (Oğuz vd, 2007:419). Öte yandan fayda-maliyet analizi günlük hayatta karar verme sürecinde de sık kullanılan bir yaklaşımdır. Söz konusu yaklaşım herhangi bir karar verme sürecinde ürün veya hizmetin maliyetlerine karşılık faydalarının belirli bir ölçü birimi ile değerlendirilip sıralanması olarak da ifade edilmektedir (Çankaya ve Çilingir, 2008:26). Ancak



fayda-maliyet analizi sadece ekonomik alanda kullanılan bir kavram değildir. Yönetim alanında da kullanılan bir analiz yöntemidir. Tarafların koşulları değerlendirilerek kendileri için kârlı olan seçeneği değerlendirmesi esasına dayanmaktadır.

İşgörenler, herhangi bir sorun ile karşılaşması halinde sessiz kalmayı tercih etmeden önce fayda analizi yapmaktadır. Bu durumda neticede ödeyeceği bedel karşılığında alacağı fayda arasındaki fark kararını şekillendirmektedir (Alkan, 2016:32). İşgörenler işini ve itibarını kaybetme riski, zarar gören imajı, diğer işgörenler tarafından dışlanma veya düşüncelerinin yok sayılması gibi kayıplara maruz kalma ihtimaline karşın sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu bağlamda işgören, kazancı karşısında kayıplarının ağır gelmesine bağlı olarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

### **2.1.2. Bekleyiş Teorisi**

İşgörenlerin gayretlerinin sonucuna bağlı olarak istenilen hedefe ulaşım ulaşılamayacağı konusundaki süreç kişinin beklentilerinin alt yapısını oluşturmaktadır. Bekleyiş kuramı bireyin davranışları sonucunda alacağı ceza ya da ödülün hangisi ise onu elde edip edemeyeceğinin olasılığını içermektedir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları örgütten umdukları ve beklentileri vardır (Eren, 2003:591). Bu beklentilerin karşılanma oranı işgörenin örgüt içindeki yaklaşımını belirlemektedir. Dolayısı ile işgören kendisine belirtilen hedefe ulaşması durumunda elde edeceği kazanç durumu önemli olmaktadır. Buradaki kazanç maddi olacağı gibi manevi de olabilmektedir. Örneğin işveren satış hedeflerini tutturana bir işgörene prim vermesi maddi kazancı gösterirken, başarılı işgörene diğer örgüt üyeleri içerisinde övgü dolu sözler sarf etmesi manevi kazancı göstermektedir.

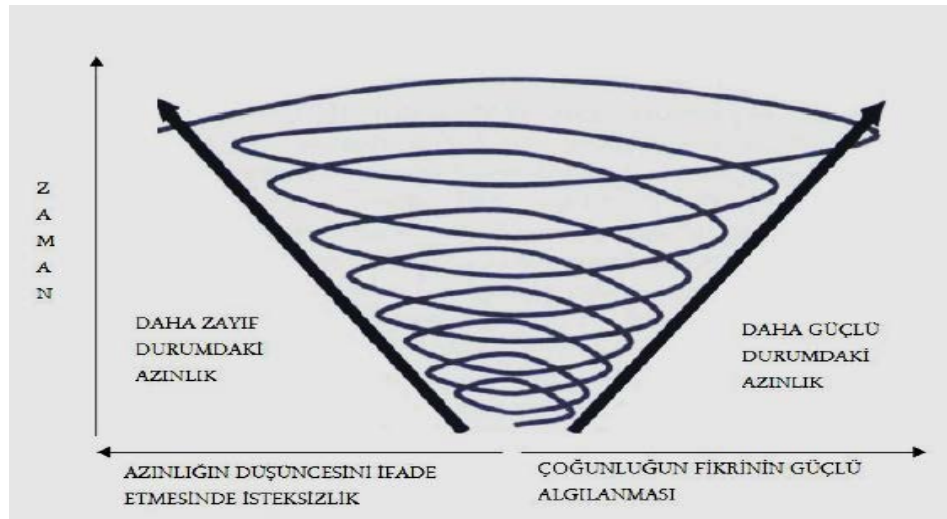
İşgören beklentilerini incelerken işverenin vaatlerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Ulaşılabilir hedeflerin varlığı örgüt için sağlıklı bir havanın oluşmasına katkıda bulunacaktır. Öte yandan kişinin ya da işverenin ortaya koyduğu hedeflere ulaşamamak işgörende yetersizlik duygusunun oluşmasına, motivasyon düşüklüğüne ve akabinde sessizliğe bürünmesine neden

olacaktır. Bu bağlamda örgüt içerisinde ulaşılabilir hedeflerin koyulması ve elde edilen başarıların ödüllendirilmesi işgören ve örgütün yararına olacak bir durumdur.

### 2.1.3. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı, Elisabeth Noelle-Neuman'ın uzun bir süre üzerinde çalıştığı, yıldan yıla geliştirdiği ve sınıadığı, kamuoyunu ele aldığı çalışmalarına dayandırarak ortaya koyduğu bir teoridir (Mcquail ve Windahl, 2010:146). Sessizlik sarmalı sadece birbirlerini tanıyan gruplar için değil, toplumun ortak uzlaşması dışına çıkan bireyleri dışlamak ve onları toplumdaki ihraç etmekle tehdit ettiği bir teoridir. Öte yandan bu teori, bireylerin genellikle bilinçsiz olmalarının yanında genetik bir dışlanma korkusuna sahip oldukları görüşünden hareket etmektedir (Neumann, 1998:234).

Teorinin özünde; çoğunluğa uymayanlar toplum dışına itilmeye mahkûm edilmektedir. Kişiler, yalnızlık ve izolasyona maruz kalmamak için fikirlerini desteklemedikleri insanlar karşısında sessiz kalabilmektedir. Bundan dolayı uyum gösterme ile ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için bireysel veya medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki egemen görüşü değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucuna göre kişiler fikirlerini söyleme ya da kendilerine saklama yönünde kararlar almaktadırlar (Çakıcı, 2007:153).



Şekil 2. Bowen and Blackmon: Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Batmunkh,M., (2011), “Önderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, s:56

İşgörenler, örgüt içerisinde yalnız kalmaktan çekinmeleri ya da kendi düşüncelerinin desteklenmeyeceği düşüncesine kapılmalarına bağlı olarak sessiz kalmayı doğru bir yol olarak görebilmektedir. Özellikle baskın karakterlerin olduğu örgütlerde, işgören düşüncesini açıklamadan önce destek görüp görmeyeceğini analiz ederek harekete geçmeyi tercih edebilmektedir. Bu tür ortamlarda işgörenlerin bir kısmı düşüncelerini rahatlıkla ifade ederken diğer kısmı isteksiz davranabilmektedir. Örgütte oluşan bu sessizliğin hem işgören hem de işletmenin menfaati için ortadan kaldırmak amacıyla sessizliğin etkili olduğu grup tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Günümüzde örgüt içerisinde meydana gelen olaylar eskiye oranla çok daha hızlı yayılmaktadır. Bu hızlı yayılmanın en önemli nedeni kuşkusuz gelişen teknolojiye bağlı olarak sosyal medya kanallarının kullanılıyor olmasıdır. Bu iletişim ağlarının faydaları olduğu gibi çeşitli dezavantajları da olabilmektedir. Örneğin örgüt üyeleri veya işvereni yaşadığı en ufak sıkıntıyı sosyal medya aracılığı ile arkadaşları ile paylaşması olayın farklı boyutlara taşınmasına neden olmaktadır. Bu alanda her şeyin hızlı yayılması, ortada kirliliğin artmasına sebebiyet vermektedir. Diğer işgörenlerin olayları yanlış anlamalarına, ön yargılı davranmalarına ve hatta korkuya kapılmalarına yol açabilmektedir. Özellikle işini kaybetme korkusu taşıyan işgörenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri ve diğer işgörenlerin bu durumdan etkilendikleri görülmektedir. Bu korku ve kaygıların işgörenler arasında hızlı yayılması örgütte sessizliğin yayılmasına neden olabilmektedir.

#### **2.1.4. Kendini Uyarılama**

Bu teoriye göre işgörenler, değişen şartlar çerçevesinde davranışlarını değiştirerek örgüte adapte olmaya çalışmaktadır. Burada işgören, örgütteki diğer kişilerin beğeni, takdir ve olumlu tepkilerini alabilmek için hassas oldukları hususlardan ödün vermektedir (Tayfun ve Çatır, 2013:120). Örgüt koşullarını

analiz ederek davranışlarını o yönde şekillendiren işgörenler, temkinli yaklaşımları ile ön plana çıkmaktadır.

Uyum düzeyi yüksek işgörenler, çok fazla sorgulamadan, kendi düşüncelerini ortamdaki verileri değerlendirerek ifade etmektedir. Örgüt içerisinde olumlu bir izlenim verebilmek ve beğeni toplayabilmek için bu yola başvurmaktadır. Öte yandan uyum düzeyi düşük işgörenler akıllarından geçeni çekinmeden rahatlıkla ifade etmektedir (Oruç, 2015:31). Bu tür kişiler örgüt içerisinde uyumsuz olarak nitelendirilseler bile gerçeğe uygun bilgilerin dile getirilmesi önemli bir faktör olmaktadır. Burada önemli olan hususlardan bir tanesi; düşünceler dile getirilirken kullanılan üsluba dikkat edilmesi gerektiğidir.

Bu teori kapsamında bakıldığında işgören, düşüncelerini paylaşırken örgütteki diğer işgörenler tarafından takdir edilme ve beğeni kaygısı taşıyarak sunmaktadır. Bu durum olaylar karşısında işgörenin hem kendisini hem diğer örgüt üyelerini öteye geçememektedir. Şöyle ki; herkesin aynı fikir ve düşünceye sahip olması mümkün değildir. Ancak öyleymiş gibi davranmak kimsenin kazançlı çıkacağı bir durum da değildir. Gerçeklerin dile getirilenden farklı olması zaman içerisinde ciddi maddi ve manevi kayıplara sebebiyet vermektedir. Öte yandan istediğini her koşulda dile getirmek ve bu konuda ısrarcı olmak kimi zaman örgüt içerisinde de huzursuzluğa neden olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta gerçeklerin doğru üslup ile harmanlanarak sunulması gerektiğidir.

## **2.2. Sessizlik Türleri**

İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinin arka yüzüne bakıldığında burada farklı sebeplerin yatıyor olduğugörülür. İşgörenler, kendilerince haklı olduklarını düşündükleri nedenlerden dolayı sessizliği bir çıkış noktası tercih etmektedirler. Dışarıdan bakıldığında sessizlik, örgütte her şeyin normalmiş gibi algılanmasına neden olsa da iç yüzünde bir direniş veya tepki yatabilmektedir. Bu yüzden sessizliğin özünde yatan sebeplere dikkat etmek gerekmektedir.

Pinder ve Harlos 2001 yılında yayımladıkları çalışmalarında sessizliğin sebeplerini kabullenici ve korunma amaçlı olmak üzere iki ana başlık altında toplamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001:331). Daha sonra Van Dyne ve arkadaşları

2003 yılında yaptıkları çalışmalarında ise bu iki gruba koruma amaçlı sessizliği de ekleyerek sessizlik türlerine üçüncü alt başlığı eklemiştir (Van Dyne vd., 2003:1366). Bu çalışmada da sessizlik türleri üç alt başlık altında incelenmektedir.

### **2.2.1. Kabullenici Sessizlik**

Sessizlik, işgörenlerin içinde buldukları örgütsel koşulları davranışsal, bilişsel veya duygusal boyutlarda değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda işgörenler sonucu değiştirecek durumlar karşısında sözlü ya da yazılı ifadelerden kaçınmaktadır. Kabullenici sessizlik, işgörenin kendisini bilinçli olarak sessizliğe büründürmesi ve sürecin dışında kendisini tutma şeklidir. İşgören mevcut durumu değiştireceğini bilse bile yine de isteksiz davranmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:89).

İşgörenlerin sessizliği tercih etmesinin sebepleri farklı olabilir. Hiçbir şeyi sorgulamadan günü tamamlayan, sadece kendisine verilen görev ile yetinerek sonrasını düşünmek istemeyen bir örgüt yapısı da mümkündür. İşgören her şeyi kabullenerek örgütsel şartlar ne kadar ağır olursa olsun eleştirmemekten kaçınmaktadır. Burada tam bir itaat hali mevcuttur. Otoriter yönetimin egemen olduğu örgütlerde işgörenlerde bir nevi çaresizlik ruh hali vardır. Burada kendi duygu ve düşüncelerinin bir şeyi değiştirmeyeceğine inanmış ve bu doğrultuda hareket eden bir işgören profili söz konusudur.

### **2.2.2 Korunmacı Sessizlik**

Korunma amaçlı sessizlikte işgörenin en önemli amacı kendisini ve kendi çıkarlarını korumaktır. Şehitoğlu'na göre (2010:36); burada işgören güvenli kararlar verme, düşük kişisel sorumluluk üstlenme ve dış etkenlere bağlamayı tercih etmektedir. Bu nedenle, eğer işgören sorunları tartışmanın sonucu olarak ceza gerektirici bir durumdan korkuyorsa, tipik bir şekilde kendilerini korumaya yönelik savunmacı davranışlarla karşı tepki geliştireceklerdir. Bu süreçte işgören davranışları, dikkat dağıtmaya çalışma ve diğerlerini suçlama gibi savunmacı tepkileri içerebilmektedir.

Otokratik önderliğin egemen olduğu örgütlerde yaşanan olaylar karşısında dışlanma ya da işini kaybetme korkusu gibi çeşitli nedenlerden dolayı işgören bu sessizliğin arkasına sığınabilmektedir. Burada kişi kendisine zarar vereceği düşüncesine inanarak bilgiyi paylaşmaktan kaçınmaktadır. İşgören, kendi yararına olanı düşünerek bilinçli bir şekilde hareket etmektedir. Dolayısıyla işgören düşüncesini dile getirdiği takdirde zarar göreceği kanaat getirirse bu yolu tercih etmektedir.

### **2.2.3. Korumacı Sessizlik**

Örgütün motivasyon ve verimlilik düzeyini olumsuz etkileyecek bilgi ve düşünceler zaman zaman dile getirilmemektedir. Korumacı sessizlik de örgüt ve işgörenlerin yararı ön planda tutularak iş ile ilgili bilgi, fikir, düşünce ve görüşler paylaşılmamaktadır (Van Dyne vd., 2003:1371). Korunma amaçlı sessizlik gibi korumacı sessizlik de alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermektedir. Bu bağlamda korumacı sessizlik fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir hareket olarak karşımıza çıkmaktadır (Batmunkh, 2011:61).

Korumacı sessizlikte örgüt ya da işgörenin çıkarları düşünülerek hareket edildiği için bir fedakârlık söz konusudur. Özellikle işgörenler arasındaki iletişimin gücüne bağlı olarak korumacı sessizlik, duygusal bir boyuta da ulaşabilmektedir. Birbirlerini veya örgütü koruma iç güdüsünün baskın olduğu durumlarda aidiyet duygusu da gelişmektedir. Korumacı sessizlikte kişi kendi çıkarlarını bir nevi arka plana itmiş olmaktadır. Kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik türünde kişilerin kendi menfaatleri ön planda iken, korumacı sessizlikte kazançlı olan taraf örgüt veya diğer işgörenlerdir.

Davranış Tipi Çalışanların Güdülleri	Sessizlik Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	Sesini çıkarma (seslilik) Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması
<b>İlgisizlik</b> Çekilme/vazgeçmeye dayalı Fark yaratamayacağı hissi	<b>Kabullenici sessizlik</b> Çekilme amaçlı fikir esirgeme Kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme	<b>Kabullenici konuşma</b> Yetersizliği nedeniyle grupla aynı fikirde olma Uysal fikirler açıklama
<b>Kendine dönük</b> Korkuya dayalı Kişisel olarak riskli olacağı hissi	<b>Korunma amaçlı sessizlik</b> Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme Kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek	<b>Korunma amaçlı konuşma</b> Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
<b>Başkalarına dönük</b> İşbirliğine dayalı Özveride bulunma hissi	<b>Koruma amaçlı sessizlik</b> İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme Örgüt yararına için bilgi vermeme	<b>Koruma amaçlı konuşma</b> Sorunların çözümü için çözümler açıklama Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Sarıoğlu Uğur,S., (2016), “ Kişilik Tipolojilerine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Malatya, s:81

### Şekil 3.Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın (Sesliliğin) Özel Türlerine Örnekler

#### 2.3. Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenler, örgüt içindeki ortama göre bilinçli ve isteyerek sessizliğe bürünebilirler. Farklı koşullar altında davranışları da değişiklik gösterebilir. Kimi işgörenler işlerini kaybetmemek için kendilerine verilen her görevi sorgulamadan kabul ederken, kimi işgörenler ise şartları değerlendirerek kendi menfaatlerinin ağır basması ile sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Çalışmanın diğer bir ayağını oluşturan sessiz kalma biçimleri, sessizliğin işgören tutum ve davranışlarına yansımış halini oluşturmaktadır. İşgören, karşılaştığı olaylar karşısında sessizliğe bürünürken sergilediği tutum ve davranışları da çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu çalışmada işgörenlerin karşılaştıkları ya da maruz kaldıkları olaylar karşısında kaldıkları sessizliğin davranışlarına yansıma boyutunu araştırıp, örgüt genelinde hangisinin daha yaygın olduğunu analiz etmek istenilmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin sessiz kalma biçimlerini işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde incelenmektedir.

### 2.3.1. İşgören İtaati

Söz dinleme, boyun eğme şeklinde manalara gelen itaat kavramı (TDK/2017), işgören nazarında kendisine verilen görevi sorgulamadan kabul etmeyi ifade etmektedir. Adaletsiz şartlarda itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme, sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirmektedir. İtaat eden işgörenler sessizliklerinin daha az bilincinde olmaktadır. Rahatsız oldukları herhangi bir konu hakkında düşüncelerini dile getirme konusunda sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Tecimen,2013:22).

İşgörenlerin sessiz kalma tutumlarını işgörenlerin farklılıkları, örgütsel faaliyetlerin farklılıkları, yönetimin tarzı, işyerinin konumu gibi pek çok faktör etkilemektedir. Nasıl ki her bireyin kendine has kişilik özellikleri var ise işgörenlerden oluşan örgütlerin de kendine özgü bir kültür yapısı olmaktadır (Sarıoğlu Uğur, 2016:90). Örgütsel sessizliğin altında yatan faktörler sessizliğin boyutunu da belirlemektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizliği bir bütün olarak kabul etmek ve öyle incelemek gerekmektedir.

Baskıcı ve otokratik yönetimin egemen olduğu örgütlerde, işgörenlerin düşünce ve fikirlerini paylaşmada isteksiz davrandıkları görülmektedir. Bu tür ortamlarda işgörenler kendilerine verilen görevleri itiraz etmeden yerine getirirler. İşgörenler, yöneticinin isteklerini yerine getirme gayreti içinde olmaktadırlar. İş yerinde sunulan imkânlar zorlayıcı bile olsa ses çıkarmazlar. Şartların olması gereken hali buymuş gibi kabul etmektedirler. Örgüt içerisinde sıkıntılı insan profili çizmektense sessiz kalmak onlar için daha doğru bir tercih gibi görülmektedir.

Örgütlerde işgörenlerin itaatkarlığı bağlılık davranışı olarak görülse de bağlılığı itaatkarlık kapsamında kabul etmek mümkün değildir (Afşar, 2013:42). Çünkü işgörenin yönetimden çekinme, dışlanma gibi çeşitli sebeplerden dolayı kendisine verilen hiç bir görevi itiraz etmeden yerine getirmesi onun itaatkâr olduğunu göstermektedir. Lakin işgörenin örgüte bağlılığı yoksa başka bir iş



teklifi geldiğinde rahatlıkla iş değiştirebilmektedir. Bağlılık olmadan oluşan itaatkârlık örgüt için sıkıntılı bir durum olmaktadır.

Düşüncelerini ve yaratıcı fikirlerini beyan etmeyen, her şeyi koşulsuz kabul eden, yaşananlar karşısında katılmasa dahi sessiz kalan işgörenin örgütün geleceği için bir katkısının olmayacağını göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumu engelleyebilmek için örgütlerde mümkün oldukça iletişim ortamlarının gelişmesi için çaba harcanmalıdır. İşgörenin örgüte olan bağlılığının itaatkârlılığından önemli olduğunun düşünülmesi gerekmektedir.

### **2.3.2. Sağır Kulak Sendromu**

Örgütlerin işleyişlerinde oluşan adaletsiz yönetim anlayışı, mobing ya da cinsel taciz gibi etkisinin çok daha derin olabileceği vakalar işgörenler üzerinde sessizliğin yayılmasına neden olabilmektedir. Bazı işgörenlerin diğerlerinden farklı bir konumda tutulması, sadece onların yaptıkları işlerin takdir edilmesi veya diğerlerinin yaptığı işlerin bir önemi yokmuş gibi davranılması örgüt içerisinde istenilmeyen olaylar yaşanmasına sebebiyet verebilir. Öte yandan işgörenler bu tür durumlar karşısında olayları görmemezlikten gelebilmekte, bir takım sıkıntılara şahit olsalar dahi umursamaz tutum sergileyebilmektedir. Diğer taraftan kimisi de hiçbir şey yokmuş gibi hayatlarına devam edebilmektedir. Bu bağlamda sağır kulak sendromu olarak adlandırılan bu süreç sonucunda sergiledikleri davranışlar onlar için normal bir durummuş gibi de gelebilmektedir.

Pierce ve arkadaşlarının 1998 yılında cinsel taciz olayları üzerine yaptıkları çalışmada örgütteki sağır kulak sendromunun nedenlerini üç başlık altında açıklamışlardır. Bunlar;

#### **2.3.2.1. Yetersiz Kurumsal Politika Ve Prosedürler**

Yetersiz kurumsal politika ve prosedürler örgütte yönetsel hareketsizlik için zemin hazırlamaktadır. Burada sağır kulak sendromu oluşmasının nedeni olarak; zayıf yazılı politikalar, belirsiz tanımlamalar ve hantal raporlama prosedürleri olmak üzere üç faktör tespit edilmiştir (Pierce vd., 1998:43). Örgüt içerisinde görev tanımlamalarının belirsiz olması işleyişlerdeki aksaklığı da

beraberinde getirebilmektedir. İşgörenlerin görev alanlarının belirli olmaması kargaşaya sebebiyet verebilmektedir. Bu durum örgüt içerisinde iş yükümlülüğünün eşit dağılmamasına neden olmaktadır. Zamanla işgörenler arasında anlaşmazlıklara yol açabilecek bu süreç sonunda örgütsel sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Bazı örgütler dokümantasyona ağırlık vererek örgüt içerisindeki diğer görevlerin aksamalarına yol açabilmektedir. Prosedürün dışına çıkmayı reddeden ve her şeyin nizami olması konusunda ciddi yaptırımlar uygulanan örgütler de bulunmaktadır. Bu süreçlerde gereğinde fazla vakit harcanması örgütün diğer faktörlerinde aksaklıklara yol açabilmektedir. Örneğin; üretim bandını etkileyecek bir evrakın geç gelmesi, üretimin gecikmesine ve bu bağlamda teslimatında zamanında yapılamamışına neden olacaktır. Bu gecikmelere bağlı olarak işgören üzerinde oluşacak baskı örgüt içerisinde tedirgin bir hava oluşmasına neden olur. Nihayetinde işgörenler sessizliğe bürünebilmektedir.

### **2.3.2.2. Yönetmel Tepkiler ve Rasyonelleştirme**

Kurumsal politika ve prosedür açısından nispeten iyi durumda olan örgütlerin yöneticileri, sorumsuz davranarak veya yaşanan olayları farklı kılıfa sokarak kendilerini mazur gösterebilirler. Bu süreçte iddiaları inkar etmek, kurbanı suçlamak, saldırının boyutunu küçültmek ya da ciddiyetini azaltmak, değerli işgöreni korumak, tacizi kronikleştiren işgöreni görmezden gelmek, kurbanı misilleme yapmak gibi davranışlara eğilimi olabilmektedir (Pierce vd., 1998:45). Özellikle cinsel taciz vakalarını örtbas etmek için işgörenler üzerinde ciddi baskı oluşturulabilmektedir. Kadın işgörenlerin bu tür olaylar karşısında çekingen davranması, korkması ve sessiz kalması ile karşılaşmak mümkün olmaktadır.

İşverenlerin, örgüt içerisinde mobbing, cinsel taciz olaylarının sorumlularını koruma altına aldıkları görülmektedir. Özellikle örgütte kilit noktalarda görev alan işgörenleri kaybetmemek adına mağdurlar göz ardı edilebilir. Örgüt içerisinde bu tür vakalarının büyümesini önlemek için olayı yok sayılabilir, hatta mağduru karalama kampanyası yapılabilir. Bu tür sonucuna bağlı olarak işgörenler

sessizliğe bürünebilirler. Hatta arkadaşlarının mağduriyetlerini göz ardı ederek hiçbir şey olmamış gibi davranabilirler.

### **2.3.2.3. Örgütsel Özellikler**

Örgütlerde yönetim anlayışlarını tespit etmek kolay olsa da kuruluşların özelliklerini kategorize etmek kolay olmamaktadır. Sağır kulak sendromunu etkileyen örgütsel özellikler aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük seviyede insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler olarak sınıflandırılmıştır (Pierce vd., 1998:49). Özellikle küçük işletmelerde işverenin her şeye hakim olmak ve yapılan işlerin her aşamasından haberdar olmak istemesi örgütte güvensiz bir ortam yaratmaktadır. Kendisine güvenilmediği düşüncesine kapılan işgören, sorumluluk altına girmek istemeyebilir. Bu durum örgüte bağlılığı da olumsuz etkilemektedir. İş sahiplenmek istemeyen işgören sadece kendisine verilen görevi yerine getirmekte, diğer işler karşısında sessiz ve isteksiz davranabilir.

Sağır kulak sendromu işgörenlerin örgüte dair memnuniyetsizliklerini açıklamaktan çekindikleri bir süreçtir. İşgörenler çalışma arkadaşları ile çatışma yaşamamak, yönetimden korkma, işini kaybetme çekincesi gibi nedenlerden dolayı sessiz kalabilirler. İşgören örgüt aidiyet düzeyinin düşük olması sebebine bağlı olarak gelişen hiçbir olumlu veya olumsuz olaylara karşı tepki vermeden bu yolu tercih edebilir.

### **2.3.3. Pasif Kalma ve Razi Olma**

İşgörenler; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadır. İşgörenler, konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inancına sahip oldukları için bu davranışının arkasına sığınmaktadırlar (Eroğlu vd., 2011:103). Bu durum aslında örgütte kurulmuş düzenin değiştirilmeyeceği inancının yaygın olmasına ve işgörenin ön planda olmak istememesine bağlı olarak gelişen bir süreçtir. Dolayısıyla düşünceleri durumu kurtarıcı olsa dahi paylaşmayan bir işgören profili ile karşılaşmak mümkündür.

İşgörenler örgütteki diğer işgörenlerin haksız, yasal ve etik olmayan davranışlarına karşı kayıtsız kalmakta ve mevcut duruma razı olmaktadır. Burada işgören, içinde bulunulan durum hakkında çok fazla düşünmemekte, “böyle gelmiş böyle gider” mantığıyla kendini ön planda tutmamakta ve olanları sessiz bir şekilde izlemektedir (Sarıkaya, 2013:59). Örgütte bu tür havanın egemen olması işgören üzerinde öğrenilmiş çaresizlik duygusunun yayılmasına neden olmaktadır. Olaylara müdahale etmek, fikirlerini dile getirmek yerine zaten bir şeyin değişmeyeceği inancı ile işgören, kendisini geriye çekebilir.

Örgütlerde işgörenin düşünce ve yaratıcı fikirlerine önem verilmemesi, sağlıklı iletişim kanallarının kurulmaması işgörenin kendisini değersiz hissetmesine neden olmaktadır. Bu duruma bağlı olarak zamanla örgütte ayrışmalara yol açılmış olur. İşgörenin düşüncelerini dile getirdiğinde karşılık bulmaması, yönetime ve örgüte karşı güven problemi yaşamasına sebep olmaktadır. Öte yandan bu durumun yaygınlaşması da örgüt içerisinde normal bir süreçmiş gibi algılanır.

#### **2.3.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Sessizlik biçimleri içerisinde son olarak incelenecek olan başlık çekilme ve başka davranışa yönelmedir. Örgüt içerisinde oluşan güvensizlik ortamının vereceği zarardan sadece işgören değil örgüt de zarar görmektedir (Bildik, 2009:44). İşgörenin çeşitli sebeplerden dolayı bilgi ve görüşlerini dile getirmemesi örgüt içerisinde kaos ortamının büyümesine neden olur. Problemler karşısında çözüm üretme konusunda geç kalınabileceği gibi üretilen çözüm yollarının uygulanmaya konulması sürecinde aksaklıklar yaşanır.

İşgörenin, sessizliği doğru bir tercih olarak görmesinin altında çeşitli sebepler yatabilir. Yönetim ile yaşadığı sıkıntılar, yönetimin işgörenlerin görüşlerini önemsemesine bağlı olarak kendisini değersiz hissetmesi, yapılan hatalar karşısında yönetimin uyguladığı cezalar veya diğer yaptırım süreçlerinin ağır olması işgöreni bu yola sürükleyebilir. Diğer taraftan örgüt içerisinde oluşan tartışma ortamları ve özgüven eksikliğine bağlı olarak işgören kendisini geri çeker.

Örgüt içerisinde oluşan gergin hava işgören üzerinde baskı oluşturabilirken, motivasyon ve bağlılık duygusunu olumsuz yönde etkileme gücüne sahip olabilmektedir (Durak, 2012:76). İşgören haklı olsa dahi ne yönetim ile ne de diğer işgörenler karşısında kendisini savunabilecek güç bulamamaktadır. Düşüncelerini dile getirebileceği bir irade gösterememektedir.

Otoriter yönetimin hâkim olduğu örgütlerde, herhangi bir işgörenin yaptığı hata karşısında cezalandırılması diğer işgörenler üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır. Özellikle hakaret ve aşağılama boyutuna ulaşan tartışmaların yıpratıcı etkisi daha fazla olur. İş kaybetme korkusu yaşanan işgören, bu tür ortamlarda bulunmaktan kaçınma, hiçbir şey olmamış gibi davranma ve kendisini korumak için sessizliği doğru bir tercih olarak görmektedir.

#### **2.4. Sessizliğin Nedenleri**

Örgütlerde oluşan sessizlik ortamlarının oluşması süreç ve zaman gerektiren bir durumdur. İşgörenlerin sessizliğe bürünmesi veya sessizliğin doğru bir tercih olduğuna kanaat getirmeleri sonucuna bağlı olarak örgütte işten ayrılmalara kadar varabilecek sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda sessizliğin bir örgütsel kültür haline gelmemesi için sebeplerinin incelenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütte bağlılık ve motivasyonda azalma, fonksiyonel faaliyetlerde düşüş ve son olarak işten ayrılmalara bağlı olarak personel devir hızında artmalar meydana gelmektedir. İşgörenlerin ayrılmasındaki artışlara bağlı olarak tecrübeli ve kalifiye eleman sayısında düşüşler olmaktadır. Bu durum örgüt faaliyetlerinin aksamasına neden olmaktadır. Yeni alınacak işgörenlerin yetişmesi de zaman alacağı için işlerin zamanında gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır.

Yönetim, işgörelere iş yaptırma konusunda sıkıntı yaşamak istemiyor ise örgütsel işbirlik sağlandığında başarıya ulaşabileceğini göz önünde bulundurması gerekmektedir (Bloch ve Whiteley, 2010:178). Örgütsel başarının yakalanabilmesi için işgören ve yönetimin birlikte hareket etmesi, oluşabilecek aksaklıklara rağmen bütünlüğün korunması gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin en belirgin özelliği örgütte iletişimin yetersiz olmasıdır. İletişimin eksikliğine

bağlı olarak taraflar arasında yanlış anlaşılmalara ve önyargılara oluşur. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin her iki taraf için de zararlı bir durum olduğu düşünüldüğünde, örgüt içerisinde diyalog ortamlarının kurulması için teşvik edici adımlar atılması faydalı olacaktır. Çünkü örgütlerin sağlıklı yol alabilmeleri için hem işgörenin hem de yönetimin bir bütünün parçası olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

İşgörenlerin sessizliği tercih etmelerinde ya da örgütte sessizlik kültürünün oluşmasında çeşitli sebepler etkin olabilmektedir. İşgören sessizliğinin nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında incelenecektir.

#### **2.4.1. Bireysel Faktörler**

Sessiz kalma davranışı konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylasan bir işgören, aynı konuyu yöneticisi ile konuşmayabilir sessiz kalabilir. Bu tip durumların sebebi bireylerin sahip olabileceği farklı özellikler, yaşadıkları deneyimler ve kişisel tercihleri olabileceği için sessizliği tek bir etkene bağlamak mümkün gözükmemektedir (Taşkırana, 2010:110). Bu çalışmada sessizliği etkileyen bireysel faktörler kişilik, demografik nedenler ve tutum olmak üzere üç başlık altında açıklanmaktadır.

##### **2.4.1.1. Kişilik**

Kişilik, bireyin bütün özelliklerini yansıtan ve onu diğerlerinden ayırarak kendine özgü kılan özellikler bütünüdür. Kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve psikolojik farklılıklarının kendi davranış biçimlerine ve yaşam tarzına yansımalarıdır (Tutar, 2014:37). Bir kişiliği tanımlarken birbiri ile uyumlu ancak mana olarak zıt kelimeleri bir arada kullanmak mümkündür (Tuna, 2013:67). Örneğin bir kişi bazı insanlar için hayırsever davranırken bazılarını bencil ya da cimri davranabilir. Bazıları için güler yüzlü olurken kimilerine daha ciddi yaklaşabilir. Olaylar karşısında kimi zaman çabuk öfkelenirken bazen de akliselim hareket edebilir. Dolayısıyla bireyin bulunduğu ortama ve yaşadığı olaya göre de tepkileri değişkenlik gösterebilmektedir.

Örgüt içerisinde işgörenler, olaylar karşısında tavırları değişkenlik gösterebileceği gibi aslında kişiliklerinin özellikleri çerçevesinde hareket etmektedir. Kişilik özellikleri içerisinde öz saygıları yüksek olan insanların davranışlarında daha tutarlı oldukları ifade edilmektedir (Burger,2006:487). Öz saygısı yüksek olan insanlar kendilerini değerlendirmelerinde daha objektif olmaktadır. Hatalarını kabul ettikleri gibi güçlü yanlarının da farkındadırlar. Öz saygısı düşük insanların kendilerine ve topluma karşı bir güven problemi vardır. Olaylar karşısında fikir ve düşüncelerini ifade etmekte zorlandıkları için sessizlik onlar için iyi bir tercih gibi görülmektedir.

Örgüt içerisinde baskıcı ve yıpratıcı uygulamalar, örgütsel sessizliği tetikleyen unsurlar arasında yer alabilmektedir. Uygulanan cezaların caydırıcı yanı olduğu gibi adaletsiz ceza uygulamaları işgörenin örgüte karşı tavır almasına neden olmaktadır. Dolayısı ile yönetimin işgörenler hakkında yeterli bilgiye sahip olduktan sonra hareket etmesi ve bu doğrultuda kararlar alması gerekmektedir.

#### **2.4.1.2. Demografik Nedenler**

Örgütler üzerinde etkili olan alanlardan birisi de işgücünün demografik yapısıdır. Son yıllarda yaşanan demografik değişiklikler, işgücünün yapısını ve büyüklüğünü büyük ölçüde etkilemektedir. Demografik açıdan örgütleri etkileyen en önemli değişikliklerden birisi kadınların yoğun bir şekilde iş yaşamına girmeleridir (Polatçı, 2013:639). Ataerkil bir toplumsal yapının yaygın olduğu ülkemizde kadınların iş hayatında yer almaya başlaması oransal olarak gün geçtikçe artsa da erkeklerin daha egemen olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Taşkıran'a göre (2010:110); kadının ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, ataerkil toplumsal yapı itibariyle kadına yüklenen anne rolü ve bunlara bağlı olarak daha az kadın işgörenin bulunması gibi nedenler kadınların sessiz kalma tercihlerini etkilemektedir. Kadınlarda yetiştirilme tarzına bağlı olarak sessizliğin etkisini görmek mümkündür. Örneğin ataerkil ailelerde erkek ön planda olmakta, kararlar alınırken kadının düşünceleri ikinci plana itilmektedir. Baskı kültürünün hâkim olduğu bu tür yaşamlarda kadın çok fazla söz hakkına sahip değildir. Bu sükûnet

hali kişiliğin bir parçası olmaya başlayınca haksızlığa maruz kalırsa bile ses çıkarılmamaktadır.

Örgütsel sessizlik yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde ise yaş ilerledikçe işgörenin tecrübesi arttığı için sessizlik oranında azalma olmaktadır (Tülübaş ve Celep, 2014:293; Çakıcı, 2008:128). Öte yandan eğitim faktörü açısından sessizliğe bakıldığında ise eğitim seviyesi düşük kişilerde kendisini ifade etme ve becerisini gösterme konusunda yaşadığı sıkıntılara bağlı olarak sessizlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir (Ayan,A., 2013:78). İnsanlar yaşadıkları tecrübelerin getirisi olarak karşılaştıkları olaylar karşısında ne yapmaları gerektiği konusunda kararlı olmaktadırlar. Çıkış yolu bulma açısından hızlı hareket edebilmekte, tecrübeleri sayesinde sorunlarını dile getirme konusunda rahat davranmaktadırlar.

İşgörenin örgütte önemli bir yeri olduğu düşüncesi ile hareket edildiğinde işgörenin sessizliği tercih etme sebepleri de büyük önem arz etmektedir. Kadınların iş hayatında yer almaya başlamaları yakın tarihe dayanmaktadır. Bu sebeple örgütlerde erkek ağırlıklı işgören profilinin hâkim olmasını normal karşılamak gerekmektedir. Öte yandan insanların yetiştikleri aile ortamlarının bu konuda önemli bir faktör olduğunu göz önünde bulundurmak doğru olacaktır. Kültürümüzden gelen bir aktarım ile kadınlar genelde aile içinde bile çok konuşmayan, kararlar alınırken son sözü eşine bırakan ortamlarda yetişmektedir. Bu durumun izlerini iş hayatında da devam ettirmesi mümkündür.

Günümüzde işgören profilinde eğitim seviyesi giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak da sessizliğin azalması beklenmektedir. Ancak durum beklenildiği gibi olmamaktadır. Nüfus artışına bağlı olarak işsizlik seviyesi de artmaktadır. Bu durum neticesinde kaliteli eğitim almış insanlar bile iş bulma kaygısı taşımakta, işleri olsa dahi kaybetme korkusu taşıdıkları için yeri geldiğinde sessizlik onlar için de kaçınılmaz olabilmektedir.

#### **2.4.1.3. Tutum**

Tutum, bireylerin diğer bireylere, olaylara, objelere karşı geliştirdikleri duygu, düşünce, davranış ve tavır alış biçimleridir (Kayaoğlu vd., 2014:73). Diğer



bir ifade ile tutum, olayları ve insanları nasıl gördüğümüzü, dünyaya zihinsel olarak hangi pencereden baktığımızı gösteren bir kavramdır. Bu çerçevede tutum, sözlerimizi ve eylemlerimizi şekillendiren, davranışlarımızı belirleyen ve sonuçta yaşam kalitemize etki eden önemli bir kişisel boyuttur (Barutçugil, 2006:56).

İşgörenlerin örgütteki tutumları, örgüt içi iletişimde önemli bir yere sahiptir. Çünkü kişiler oluşturdukları tutum sonucunda davranışlara yönelirler. Bu bağlamda işgörenlerin davranışlarının ardında yatan tutumları örgüt içinde sağlıklı bir ortam oluşturacağı gibi huzursuzlukların kaynağı da olabilmektedir.

Tutumlar insanların genetik özelliği değil, davranışsal özelliğidir ve öğrenme yolu ile kazanılır. Dolayısı ile tutumların değişme özelliği vardır. Ancak bu durum her zaman kolay olmamaktadır. Bir tutumun kaynağında güçlü değerler sistemi var ise bu tutumun değişmesi oldukça güç olmaktadır (Tutar, 2014:156). Bu sebeple tutumların oluşmasında etkin olan aile, çevre ve tecrübeler önemli yer edinmektedir.

Geçmiş kötü tecrübelerin tutumlar üzerindeki olumsuz etkisine bağlı olarak işgörenlerin yanında yönetim de karamsar bir yaklaşım içerisinde olabilmektedir. Bu durum örgütlerde verimsizlik, motivasyon düşüklüğü, isteksizlik yaratmaktadır. Neticede ise işgörenler başarısız olmakta ve örgütte sessizlik galip gelmektedir.

#### **2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Belli bir amaca kilitlenmiş insanların oluşturdukları örgütler, birbirleri ve çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Günümüzde rekabet şartlarının giderek ağırlaşması sebebiyle örgütü oluşturan faktörlerin önemi artmaktadır. Örgütlerin rekabet güçlerini artırabilmeleri için işgörenlerin bir bütün olarak hareket etmeleri işleri kolaylaştırıcı etki yaratmaktadır. Dolayısı ile işgörenlerin motivasyon, verimlilik ve bağlılık düzeyine etkisi olan sessizliği incelerken örgütsel faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu bağlamda sessizliğe örgütsel faktörler açısından bakarken örgüt kültürü, dışlanma korkusu ve adaletsizlik başlıklarına yer verilmektedir.

### 2.4.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, işgörenlere farklı bir kimlik veren, işgörenlerin örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bu yaklaşım, örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde ona yeni bir boyut kazandırmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:121). Çalışma hayatında önemli bir yeri olan örgüt kültürü, işgörenlerin paylaştığı duygu, tutum, etkileşim, beklenti, inanç ve değerlerin bütününden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü işgörenler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirlemektedir (Köse vd., 2001:228). Günümüzde örgüt kültürü, işletmenin kuruluş amacı, strateji ve politikasının oluşturulması ile birlikte örgütün önemli bir rekabet avantajı kazanmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Oluşturulan örgüt kültürünün işgörenlerin verimliliğine katkı sağlaması göz önünde bulundurularak hareket edilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde katılımı destekleyici ve şeffaf bir çalışma ortamının oluşturulması örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını engellemektedir (Kahya, 2013:99). Örgütlerde başarıyı yakalamak ve devamlılığını sağlayabilmek için iletişimin sürekli olması gerekmektedir (Luecke, 2015:141). Örgüt içerisindeki iletişimi destekleyici faaliyetlerin yapılması örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda örgütte sessizliği engelleyen önlemlerin alınması ve örgüt kültürünü oluştururken ya da geliştirirken bu noktaya dikkat edilmesi işletme açısından faydalı olacaktır.

Örgütsel sessizliği engelleyebilmek için yönetim ve işgörenin iş birliği içerisinde hareket etmesi doğru bir karar olacaktır. Sessizliğin, örgüt kültürünün bir parçası olmasına izin verilmemesi örgüt sağlığına önemli katkı yapacaktır. Örgüt kültürünü oluştururken ilişkilerin şeffaf yürütülmesi, işgörenlerin görüş ve fikirlerine değer verilmesi, iletişimi kuvvetlendirmek için çaba harcanması sadece işgörenlerin menfaatine olmayacaktır. Bu sayede örgütte üretim ve performansı artırıcı, süreç yönetimini kolaylaştırıcı etki yaratacaktır.

#### 2.4.2.2. Dışlanma Korkusu

Örgütlerde sessizliğin birçok nedeni olabileceği için sessizliği tek bir boyuta indirgemek doğru olmayacaktır. Sessizliğe tek pencereden bakmak yanlış kararlar verilmesine neden olabilir. Örgütün bir parçası olan işgörenler, zamanla görüş ayrılığına düşebilirler. Her insanın aynı düşünceye sahip olması beklememekle birlikte farklı düşünceleri zenginlik olarak görmek gerekmektedir.

İşgörenlerin düşüncelerini alarak karar vermek bireysel karar vermekten daha faydalıdır. Ancak örgütlerde bir karar alınması gerekirken ve görüş ayrılıklarının olduğu zamanlarda yöneticilere büyük görevler düşmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006:1551). Bu tür durumlarda birliği sağlamak ve bir sonuca varmak ciddi oranda çaba gerektirmektedir. İşgörenlerin birbirlerinin düşüncelerini dinlemeleri sağlandığı ve kendi fikirlerini rahatlıkla dile getirebilecekleri ortamlar oluşturulduğu zaman istenilen sonuçlar elde etmek kolay olmaktadır.

Değişik sosyoekonomik araçların, kültür ve inançların olduğu bir dünyada örgütleri oluşturan işgörenlerin de farklı düşüncelere sahip olmaları normaldir. Ancak kişilerin kendi bakış açıları ile karşıyı değerlendirmeleri veya kendi fikirleri dışındaki fikirleri önemsememesi örgütlerde çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır (Folger vd., 2013:244). Bu tür gergin ortamların sonucunda işgörenler arasında ayrışmalar ve gruplaşmaların ardından bazı işgörenler istenilmeyen kişi olarak ilan edilerek dışlanmaktadır. Süregelen bu durum örgütsel motivasyonu olumsuz etkilemekte ve örgütsel verimliliğin önünde engelleyici rol oynamaktadır.

Kimi zaman işgörenler, örgüt içerisinde düşüncelerini, kariyer planlarını ya da kişisel sorunlarını ifade edebilirler. Bu samimi ortamlarda konuşulan konuların etik olarak orada kalması gerekirken örgüt içerisinde muhbir olarak adlandırılan kişiler tarafından diğer işgörenlerle veya yönetim ile paylaşılmaktadır. Gayri resmi boyuta ulaşan bu tür durumlar örgüt içerisinde güven problemi yaşanmasına, örgütsel bağlılığın azalmasına ve örgütsel sessizliğin artmasına neden olmaktadır (Aeen ve Zarei, 2014:92). Bu sebeple

işgörenlerin dışlanma korkusu taşımamaları için işverenler, sağlıklı iletişim ortamlarının oluşturulmasına ihtiyaç duymaktadırlar. Oluşan kargaşa ortamlarına yerinde müdahaleler yapılması, örgüt içerisinde sükûnetin sağlanması ve işgörenlerin kendilerini güvende hissettikleri bir örgüt kültürünü oluşturmak için çaba harcanması gerekmektedir.

### **2.4.2.3. Adaletsizlik**

Bireyler yaşadıkları toplum, aile, arkadaş çevresi ve iş ortamlarında adalet arayışı içerisindeyler. İşgörenlerin örgüt içerisinde adaletsizlik olduğunu algılamaları onlarda pek çok davranışının değişmesine, tepkilerinin artmasına neden olabilmektedir. Özellikle emeklerinin karşılığını almadıklarına inanmaları, bu konuda eşitsizlik olduğunu öğrenmeleri işgörenlerin örgütteki adalet kavramını sorgulamaya sevk edecektir. İşverenin, uygulamalar bakımından bazı işgörelere ayrıcalıklı davranması örgüt içerisinde anlaşmazlıklara sebebiyet verebilecektir. Örgütlerde adaletsizlik kültürünün yaygınlaşması ya kargaşa ortamı yaratacağı ya da işgöreleri sessizliğe sürükleyecektir.

İşgörelinin örgütteki adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımını, kişiler arası etkileşimi, kuralların uygulanması, yapılan iş karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003:90).

Örgütlerde adalet algısı işgöreliler için önemli güdüleyici faktörlerden birisidir. Adil bir örgütte işgörelilerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu duygularının daha yüksek olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Yıldırım, 2007:274). Dolayısı ile yöneticilerin işgöreliler arasında ayrımcılık yapmaması, yapılan hata karşısında bir ceza verilecekse herkese adil yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Kazanılan başarılar karşısında ödül verilecekse her bir işgöreliler arasında eşit dağılım yapılması doğru olacaktır. Elbette ki her işgörelileri memnun etmek kolay değildir. Ancak eşit muamele karşısında ilk başta itiraz edenler dahi sonunda kabul edecektir.

İşgöreliler, örgüte verdikleri emek karşılığında aldığı ücreti ya başka örgütlerdeki işgöreliler ile ya da kendi çalışma arkadaşları ile kıyaslama sürecine girmektedirler. İşgöreliler eğer emeğinin karşılığını almadığı kanaatine varırsa bu

durum onun motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Neticede örgüt de bu süreçten olumsuz etkilenecektir (Halis, 2004:160). Bu tür durumlar örgütte çatışmalara sebebiyet de vermektedir. Sürekli yapılacak bu tür kıyaslamalar karşısında işgörenler arasında oluşabilecek tartışma ortamları sonucunda kişiler birbirlerine kin güderek saldırgan davranış da sergileyebilmektedir. İşin sonucu örgütten ayrılmalara kadar varabilmektedir.

Örgütlerde adaletsiz yaklaşımların sonucunda oluşacak zarardan sadece işgörenlerin değil örgütün de zarar göreceğini göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu süreçte başta yöneticiler olmak üzere bütün işgörenlere büyük görevler düşmektedir. Adaletsizliğin bir örgüt kültürü olmasının önüne geçebilmek için öncelikle örgütte görev tanımlarının açık yapılması gerekmektedir. Sonrasında ise her bir işgörene eşit muamele yapılmasına özen gösterilmelidir.

#### **2.4.3. Yönetimsel Faktörler**

Örgütlerde planlama yapma, kârlılığı ve performansı artırma gibi daha pek çok konuya yön veren, kararlar alan ve politikalar üreten yönetimin, sessizlik ortamının örgütte oluşmasında da önemli bir yeri olmaktadır. Yönetimin doğru bir şekilde yapılabilmesi için yönetici ve işgören arasındaki ilişkilere dikkat edilmesi gerekmektedir.

Yönetimin, etkinliğini sürdürebilmesi için ahlak, akıl, adalet ve cesaret yönünden örnek bir kişiliğe sahip olması gerekmektedir. Eğer bu dört özellik arasında denge kurulmaz ve uygulanmaz ise örgütün ömrünün uzun olmasından da bahsetmek mümkün olamayacaktır (Şeyzeri, 2013:30). Dolayısı ile yönetimin oluşturduğu sistemde terazinin dengesini iyi kurmak gerekmektedir. İşgörenler arasında ayırım yapmadan, adaletin herkese eşit dağıtılmasına özen gösterilmelidir. Örgütün önceliği üretim olmak ile birlikte işgörenlerin düşüncelerine değer vermesi her iki tarafın da yararına olacaktır. Bu doğrultuda adımlar atmak fayda sağlayacaktır.

Örgüt sessizlik üzerinde yönetim etkisini incelerken; yöneticinin yapısı, yöneticilerin olumsuz geri bildirim ve mobbing faktörleri açısından incelenecektir.

#### **2.4.3.1. Yöneticinin Yapısı**

İşgörenlerin gözetiminden ve onlardan en iyi verimi almaktan sorumlu olan yöneticinin tutum ve davranışları örgütsel sessizlik üzerinde de belirgin rol oynamaktadır. Birçok yönetici işgörenleri robot olarak görmekte ve onlara ne söylenirse yapmaları gerektiğini düşünmektedir. Bu durum işgören üzerinde baskı oluşturmaktadır. Hâlbuki işgörenlerin duygu ve düşüncelerini dinlemeleri, onların umut ve hayallerinden haberdar olmaları, onlara örgüt için neden ellerinden gelenin en iyisini yapmaları gerektiğini anlatmaları gerekmektedir. Böylece işgörenlerin hedefe kolay ulaşmasını ve başarının kalıcı olması sağlanacaktır (Templar, 2010:21).

Yönetimin baskıcı ve kuralcı tutumu karşısında korkan ve sessiz kalan işgörenler, örgüte etkin bir katılım sağlamamaktadır (Nikmaram vd., 2012:1273). Yöneticinin işgörene yaklaşımındaki önyargı ve eleştirel tutumları problemlerin çözümüne engel olmaktadır. İşverenin, işgörene yaklaşımında subjektif davranması, onlara çıkarıcı gözüyle bakması, baskıcı tutumları ile onları kontrol edebileceğini düşünmesi örgüt ortamında sessizliği kaçınılmaz kılmaktadır. İşgörenin başarısız olduğu durumlarda paniklemek ve cezaya yönelmek örgüt içerisinde karamsarlığa neden olmaktadır.

Örgütlerde gergin, stresli ve çatışmanın üstesinden gelebilmek için yönetimin işgörenlerin desteğine ihtiyacı bulunmaktadır (Kim vd., 2013:234). Yöneticinin iyimser olması ve işgörene yaklaşırken olumlu tavır sergilemesi başarıyı ve motivasyonu artırıcı etki yaratmaktadır (Burger, 2006:321). Elbette ki hatalar olacak yanlışlar yapılacaktır. Başarısızlığın sadece kişisel boyutuna değil bütünsel boyutuna bakmak ve birlikte çözüm yolları üretmek örgüt için faydalı olacaktır.

Yöneticilerin özgüvenlerinin yüksek olması önemlidir. Ancak her şeyi ben bilirim edaları ile olaylara yaklaşması işgörenle arasına mesafe koymasına neden

olmaktadır. Her insanın her şeyi bilmesi mümkün olamadığı gibi bir insandan her şeyi beklemek de doğru olmayacaktır.

Yöneticinin, kelime dağarcığından 'ben' ve 'sen' kelimelerini çıkararak işgörenlere 'biz' olmanın önemini anlatılması ve ekip ruhunun aşılması gerekmektedir. Böylelikle örgütsel sessizliği yok etmek mümkün olacaktır. Yönetim, işgörenlerin başarısını tebrik etmekten gocunmamalı ve onlara güvendiğini hissettirmelidir.

#### **2.4.3.2. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirimleri**

Sessizlik söz konusu olduğunda genellikle işgören üzerinden yorumlar yapılmaktadır. Ancak yöneticilerin de bir üst yönetime ya da işgörene karşı sessiz kalabileceği düşünülmesi gerekmektedir. Özellikle işgörenlerden gelen olumsuz geri bildirimlerin etkisi yöneticinin gücünün ve güvenilirliğinin sarsılması manasına gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:708). Bu tür durumlarda sessiz kalan yöneticiler durumu görmezden gelme, ortamı veya konuyu değiştirmeye çalışmaktadır. Böylelikle dikkatleri başka konuya kaydırarak anlık bir çıkış yolu bulmak istemektedirler.

Birçok yönetici utanma yahut yetersizlik duygularını yaşamasına neden olacağı için eleştirilerden kaçmak istemektedir. Çünkü böylesi anlar yöneticinin zayıflığını öne çıkarmanın yanında mevcut durumun kusurlarını da gündeme getireceği için bu tür ortamlardan kaçınmak istemektedirler.

Yönetim ve işgörenlerin arasındaki iletişimin etkin olduğu örgütlerde yöneticiler, işgörenlerden bağımsız ve eleştirel düşüncelerini teşvik etmektedirler. Otoriter yapının etkin olduğu örgütlerde ise yöneticiler tam tersi davranış sergileyerek işgörenlerin eleştirileri ile karşılaşmak istememektedirler (Aktaş ve Can, 2012:247). Bu sebeple yöneticiler gelecekte ne olacağını bilemedikleri için örgüt veya kişisel sıkıntıları hakkında işgörenler ile bilgi paylaşmayı tercih etmemektedirler. Sonrasında sıkıntı yaşamaktansa ya az bilgi paylaşmak ya da hiçbir şeyden bahsetmeyerek sessiz kalmak doğru olmaktadır.

### 2.4.3.3. Mobbing

İşyerinde psikolojik şiddet anlamına gelen “mobbing” kavramı, çalışma alanında yapılan araştırmalarda, örgüt üyelerinin birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır (Acar ve Dündar, 2008:112). Mobbing, işgören üzerinde yarattığı etki ile olayların gün yüzüne çıkma oranı az olmasına neden olmaktadır. Bu durum karşısında işgörenler genellikle sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Mobbing, işgörenin örgütten dışlanmasına neden olabildiği gibi kişinin mesleki statüsüne de zarar vermektedir. Öte yandan işgörenin mobbing karşısında sessizliği tercih etmesi sürekli tehdide maruz kalmasına, benlik algısı ve güven eksikliğine bağlı olabilmektedir (Pranjic vd., 2006:757). İşgören, mağdur olmasına rağmen bu şiddete karşı koyma gücünü kendisinde bulamaz ise mesleki bütünlük ve kişilik duygularının zedelenmesine, kendine güven duygusunu yitirmesine neden olmaktadır. Bu durum daha da ilerleyerek kişinin kendisini toplumdan soyutlamasına kadar ulaşmaktadır. Bu sürecin sonucunda işgörende psikolojik rahatsızlıklar ile birlikte sessizlik de ortaya çıkmaktadır. Buradaki sessizliğin farklı nedenleri olmaktadır. İşgören işini kaybetme riski taşıyor, kendisini ifade etmede zorluk çekiyor veya sosyal baskıdan korkuyor olabilir.

Yönetimin aşırı disiplin anlayışı, üretimi artırma baskısı, yetersiz iletişim, örgüt kültürünün yapısı gibi faktörlerde işgörenlerin mobbinge maruz kalmasına neden olmaktadır. Öte yandan işgörenlerin sessizliğe bürünmelerinde özellikle cinsel taciz önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür vakalarda mağdurların konuşması riskli görüldüğü için dışlama, caydırma ve yıldırma yollarına başvurulabilmektedir. Bu durum daha da ileri taşınarak ilgili kişi işten uzaklaştırılabilmektedir (Şehitoğlu, 2010:66). Dolayısıyla işgören bu tür yaklaşımlara maruz kalmamak için mağduriyetini göz ardı edebilmektedir. Ancak süreç sonucunda zamanla huzursuzluk, utanç, öfke ve korku duyguları yoğun bir



şekilde yaşanan işgören, örgüte bağlılığı giderek azalmakta ve istifa etmektedir. İşin kötü tarafı ise bu durum işgörenin kendi isteği gibi yansıtılabilmektedir.

## **2.5. Sessizliğin Sonuçları**

Örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinden hem örgüt hem de işgören etkilenmektedir. Dolayısıyla iki tarafın da zararlı çıktığı bu durumun erken fark edilmesi, gerekli tedbirlerin alınması ve çözüm yollarının üretilmesi örgütün sağlığı açısından önemli bir faktördür.

Örgütsel sessizlik örgütsel değişim ve gelişmenin önünde engel teşkil etmektedir. İşgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmaya katılmanın veya düşüncelerini dile getirmenin oldukça riskli olduğu kanısına varmaktadırlar (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013:262). İşgörenlerin düşünce ve fikirlerini çeşitli sebeplerden dolayı paylaşmaması örgüt içerisinde sıkıntıların büyümesine sebep olabilir. Bu bağlamda örgüt içerisinde iletişimi güçlendirecek adımlar atılması faydalı olacaktır.

İşgörenlerin sessizliği bir tercih olarak görmeleri onların örgüte bağlılık duygularının azalmasına, süreci zamanla başka iş arayışlarına kadar götürebilmektedir. Netice olarak işgören işsiz kalırken diğer taraftan örgüt ise yetişmiş elemanını kaybetmiş olmaktadır. Anlaşılacağı üzere örgütsel sessizlik sonucunda hem işgören hem de örgüt sıkıntı yaşamaktadır. Bu sebeple sessizliğin işgören ve örgüt üzerinde yarattığı etkiler ayrı ayrı incelenecektir.

### **2.5.1. Sessizliğin İşgören Üzerindeki Etki ve Sonuçları**

İşgörenlerin örgütsel değişim ve gelişime katkı sağlamak amacıyla bilgi ve tecrübelerini örgüt içerisinde rahatlıkla paylaşabilmeleri için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticiler tarafından işgörelere görüşlerini açıklayabilecekleri ortamlar sunulması, görüşlerinin destek alması ve değerlendirilmesi, işgörenin işinden duyduğu memnuniyetin artırılması gerekmektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016:141). Çünkü örgütün önemli bir faktörü olan ve örgütteki bütün süreçleri etkileyen işgörenlerin memnuniyeti artırılması büyük önem arz etmektedir. Dolayısı ile işletmenin uyguladığı politikalarda

işgören memnuniyetini öncelikleri arasında tutması örgütsel bağlılığı da artırıcı etki yaratacaktır.

Örgütsel değişim, çağın getirisi olarak kaçınılmaz bir durumdur. Değişimi hızlandırabilmek ve bu duruma ayak uydurabilmek için örgütün önemli bir faktörü olan işgörenin düşüncelerinin alınması ve süreçten haberlerinin olması faydalı olacaktır (Mowbray vd., 2015:396). Dolayısı ile örgütsel sessizliğin olumsuz etkisini kırabilmek amacıyla yönetimin, işgörenin düşüncelerini dile getirebilmesi için yapıcı adımlar atması gerekmektedir. İşgörenin sessizliğinden örgütün de zarar göreceğini kabul etmek ve bu doğrultuda adımlar atmak örgütte verimliliği artırıcı etki yaratacaktır.

İşgörenlerin işle ilgili konular hakkında açıkça konuşma isteksizliği; inovasyonun azalmasına, etik ihlallerinin artmasına, stres ve depresyonun yükselmesine, bağlılık ve iş doyumunu gibi örgüt için hassas olan konularda değerlerin düşmesine sebep olabilmektedir (Ayan, 2013:89). Dolayısı ile örgüt içerisinde oluşan sessizliğin önlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin bertaraf edilmesi için çeşitli mekanizmalar geliştirilmesi faydalı olacaktır. Örneğin, örgüt içi iletişimi geliştirmek için sosyal aktiviteler düzenlenebilir. Bu sayede işgören, örgüt içerisinde kendisinin değerli olduğunu hissederek görevini daha çok sahiplenmesi mümkün olacaktır.

Sessizlik gölgesi işletmenin her yanını sarmışsa, işgörenler genel olarak örgütün sorunlarına ilişkin görüşlerini kendinde tutmayı, yani sessiz kalmayı bilinçli olarak tercih ediyorlar ise, sessizlik bir iç tehdit unsuru olarak durmaktadır. Fark edilmesi ve çözümlenmesi gerekmektedir. Özellikle bizim gibi doğu kültürünün hâkim olduğu toplumlarda sessizleştirmek kolay olurken öte yandan sessizliği kırmak pek kolay olmamaktadır. Bu sorunu kısa zamanda çözebilecek önerilerde bulunmak da mümkün değildir (Çakıcı, 2007:159).

Örgütsel sessizliğin oluşumunda işgörenlerin tutum ve davranışları belirleyici rol oynamaktadır. Bu duruma ilaveten örgüt yapısı ve yönetim etkisini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İşgörenin çekingen olması, kendini ifade etme yetisinin düşük olması ya da bir takım sağlık problemlerinin varlığı

sessizliği tercih etmesinde etkin olabilir. Öte yandan yönetimin baskıcı ve aşırı kuralcı anlayışı da örgütsel sessizlikte belirleyici olmaktadır. Bazı işğörenleri kayırmak ve onlara ayrıcalıklı davranmak diğer işğörenleri huzursuz etmekte, örgüt içerisinde adalet kavramının sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu durum örgütte gerginlik yaratmaktave süreç işğörenler arasında çatışmaya kadar varmaktadır.

Küçük işletmelerde işğören sayısının azlığına istinaden herkese ulaşmak mümkün olurken iken büyük işletmelerde bütün işğörenleri bir araya toplamak pek mümkün olmayabilir. Ayrıca her işğörenin düşüncesini her konuda almak faydalı olmamaktadır. Bu durum sürecin uzamasına ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işğörenlerin düşüncelerini dile getireceği ortamlar oluşturulurken kuralları ve sınırları önceden belirlemek, bu konuda tarafları bilgilendirmek doğru olacaktır. Ayrıca herkesin değil gündemdeki konunun uzmanlarıyla ya da grup temsilcileri ile görüşme yapmak sonucu verimli kılacaktır.

Neticede işğörenlerin sessiz kalmalarına neden olan etkenleri belirlemek ve bunları ortadan kaldıracak mekanizmalar geliştirmek hem örgütün hem de işğörenin menfaatine olacak bir durumdur. Örgütsel sessizliğin örgütün değişimi ve gelişimi önünde engelleyici bir faktör olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

### **2.5.2. Sessizliğin Örgüt Üzerindeki Etki ve Sonuçları**

Örgütsel sessizlik, başlangıçta işğörenlerin örgüte bağlılığı olarak görülmesine rağmen daha sonra işin özünde işğörenlerin örgüt ile ilgili problemler hakkındaki düşüncelerini bilinçli ve istekli olarak saklamaları olarak ele alınmıştır (Akgündüz, 2014:185). Bu olumsuz durum işğörenlerin iş doyum düzeylerini de etkilemekte ve başka problemlerin ortaya çıkmasına sebep -olmaktadır.

Örgütsel sessizliğe son vermek isteyen yöneticilerin öncelikle yönetim uygulamalarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte örgütsel yapı, politika ve demografik etkenleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Yönetim eğer sessizlik faktörünü kontrol altına almak ve olumsuz etkisini ortadan

kaldırmak istiyor ise gerekli mekanizmaları devreye sokmalıdır (Park ve Keil, 2009:912). Sessizlik, örgüt geneline yayıldığında bu durum zamanla normalmiş gibi algılanabilir. Başlangıçta örgütsel sessizlik önemsiz gibi görülse de doğurduğu sonuçlar ağır olmaktadır. Çünkü sessizliğin etkileri ilerleyen süreçte örgütte kayıpları artırıcı etki yaratır. Bu kayıplar hem tecrübeli işgörenin örgütten ayrılması hem de örgütün zarar görmesi olarak sonuçlanabilir.

Örgütsel sessizliğin belirleyicilerinden biri de etik değerlerin eksikliğidir. Örgütsel yaşamda karşılaşılan durumlara yönelik tutumlar iş etiğinin oluşumunu etkilemektedir. Örgütte etik değerlerin bulunmaması durumu iş performansında düşüş, işe devamsızlık, iş devir oranları ve işyerine aykırı davranışlarda artış olduğu ifade edilmektedir (Meydan vd., 2015:144). İşlemeyen etik ilkeler karşısında nasıl davranmaları gerektiği konusunda kararsız kalan işgörenler, sonucu değiştiremeyecekleri düşüncesi ile sessizliğe bürünmektedirler.

Örgütsel sağlık açısından örgüt içi iletişimin gücü çok önemlidir. Etkili karar verebilmek için çok yönlü ve farklı noktalardaki işgörenlerin görüşlerinin alınması büyük yarar sağlamaktadır (Ayan vd., 2016:510). Sessizliğin, örgütün gelişmesi ve değişmesinde bir engel teşkil ettiği düşünüldüğünde işgörenler örgüt içerisindeki süreçlere ne kadar çok dahil edilir ve gerekli bilgiler onlar ile paylaşırsa problemlerin de o kadar azalması beklenebilir. Diğer yandan işgörenlerin düşüncelerini rahatlıkla dile getirdikleri ortamlarda yaratıcı fikirler de ortaya çıkabilmektedir. Bu fikirler, örgütte tıkanan kimi yolları da açabilir.

Örgüt yönetiminin başarısı, işgörenleri örgüt amaçlarının gerçekleşmesine en iyi şekilde yönlendirmekle mümkündür (Öncül ve Ay, 2014:201). Örgütlerde yönetimlerin otoriter ve baskıcı tutumları işgörenleri sessizliğe yönlendirir. Aşırı hiyerarşik yapı, örgüt kültürünün yetersizliği, yöneticilerin adil olmayan tutum ve davranışları, örgüt içi sosyal ilişkilerin ve iletişimin yetersizliği, deneyim olmaması, gücü kötüye kullanma ve cezalandırma gibi nedenlerden dolayı işgörenlerin sessiz kaldıkları görülmüştür (Özçınar vd., 2015:164). Ayrıca bu tür durumlara işini kaybetme korkusu eklenince sessizlik kaçınılmaz olmaktadır. İşgörenler örgütteki diğer arkadaşlarına uygulanan cezalardan etkilenmekte ve bu durum sonucunda da sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bundan dolayı

yaptırımların etkileri, işgörenlerin kendilerini örgütten soyutlamalarına neden olmaktadır.

Nihayetinde örgütte sessizliğin ortadan kaldırılması için çeşitli mekanizma ve sistemlerin oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Örgütlerin varlığı için işgörenin önemli bir faktör olduğu düşünüldüğü takdirde, onların iş doyumunu artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi her iki tarafı da memnun edecektir. Bu bağlamda örgüt içi iletişimin artırılması, işgörenin düşüncelerine önem verilmesi ve onların değerli olduğunun dile getirilmesi örgütsel sessizliğin azalmasında etkin rol oynayacaktır. Öte yandan bu durum, işgörenin aidiyet duygusunu pekiştirecek ve işini sahiplenme noktasında güçlü bir etki yaratacaktır. Burada örgütün kazancı ise hem işgörenin mutlu ve huzurlu olması hem de üretkenlik ve verimlilik konusunda artış sağlanması olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞGÖRENLERİN ÖNDERLİK ALGILARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 3.1.Çağdaş Önderlik Yaklaşımları ve Sessizlik Türleri

Günümüzde popüler olan çağdaş önderlik yaklaşımları, önderin örgütü yönetimi sırasında yol haritasını belirleyen faktörlerden biri olmaktadır. İşgörenler, önderin örgüt içerisindeki tutum ve yaklaşımına göre davranışlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda işgörenin örgüt içerisindeki hal ve hareketlerinde önderin izlerini görmek mümkün olmaktadır.

Örgüt fonksiyonlarının sağlıklı işleyebilmesi için işveren ve işgörenin bir bütün olarak hareket etmesi gerekmektedir. Yönetim ve işgören arasındaki iletişimin sürekliliği sağlandığı takdirde sıkıntıların üstesinden gelmek kolay olacaktır. Ancak önderin işgörene yaklaşımının baskıcı olduğu örgütlerde işleyişlerde de aksaklıkları aşmak daha zahmetli olacaktır. Önderin yaklaşımına bağlı olarak işgörenler kimi zaman sessizliği kaçınılmaz görmektedirler. Burada sessizliğin nedeni durumu kabullenme olduğu gibi, kimi zaman da çalışma arkadaşını korumak için sessiz kalmaktadır. Diğer taraftan durumu analiz edip zararlı çıkacağını düşündüğü zaman da kendisini korumak için sessiz kalmaktadır.

Çağdaş önderlik yaklaşımları kuramsal olarak karizmatik, etkileşimci, etik, otantik ve dönüştürücü olmak üzere beş başlık altında ele alınmıştır. Sessizlik türleri ise kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizlik olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. Aşağıda bu başlıkların birbiri ile ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 3.1.1.Karizmatik Önderlik ve Sessizlik Türleri

TDK'nın Güncel Türkçe Sözlüğünde “karizmatik” kelimesi için etkileyici ifadesi kullanılmaktadır (TDK,2017). Günlük hayatta da bir insanın etkileyici yönünü vurgulamak için karizmatik kelimesi sık kullanılmaktadır. Özellikle

erkekler için kullanılan karizmatik ifadesi, kişinin beğenilen özelliğini vurgulamak için kullanıldığında etkisinin arttığını söylemek de mümkündür.

Karizmatik önderler, fiziksel özellikleri ile dikkat çekmektedirler. Ancak sadece fiziksel özellikleri ile değil aynı zamanda kıvrak zekâları, yetenekleri ve hızlı karar alma yönleri de bulunmaktadır. Fiziksel özelliklerin doğuştan geldiği göz önünde bulundurmakla birlikte diğer yönleri kişilerin sonradan kazanmaları mümkündür. Kendisini geliştirmek için çabalayan insanlarda yeteneklerinin gelişmesi, analiz kabiliyetlerinin artması mümkündür. Diğer taraftan hayat tecrübelerine bağlı olarak da hızlı ve etkileyici kararlar alabilirler.

Örgüt içerisinde karizmatik önderlerin varlığı örgütsel motivasyon açısından önemli olmaktadır. Karizmatik önderler sergiledikleri davranışlar ile işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasını sağlayabilmektedir. Bu durum örgüt içerisinde diğer süreçlere de olumlu yansımaktadır (Gül ve Çöl, 2003:180) Öndere hayranlık ile bakan işgörenler, görevlerini büyük istekle yerine getirmektedirler. İşgörenler sıkıntı yaşasalar dahi süreci göz ardı etmekte, yeri geldiğinde süreci normal gibi algılamaktadırlar.

Kimi zaman da karizmatik önderin etkileyici ve ikna edici yönü örgüt içerisinde yaşanan sıkıntıların üzerin örtülmesine neden olmaktadır. Bu durum işgörenin sessizliği kabul etmesinde etkin rol oynamaktadır. Diğer taraftan karizmatik önderler örgütsel motivasyona önem verirler. Bu durum işgörenlerin örgüt içerisinde rahat hareket etmelerine, düşüncelerini paylaşabilmelerine olumlu etki yapmaktadır. Dolayısı ile karizmatik önderlik sessizliğe neden olabileceği gibi sessizliği önleyebilir.

### **3.1.2.Etkileşimci Önderlik ve Sessizlik Türleri**

İsminden de anlaşılacağı üzere örgütteki süreçlerin ilerlemesi işgören ve işveren arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Etkileşimci önderler, ödül sistemini kullanarak işgörenleri teşvik etmektedirler. İşgörenlerin başarılarının ödül ile perçinlenmesinden memnun kalacaklarını söylemek mümkündür. Ancak diğer taraftan etkileşimci önderler başarısız olan işgörenleri cezalandırma yoluna da başvurmaktadır.

Örgütte ödül sisteminin varlığının örgütsel motivasyona önemli katkıları olmaktadır. Burada ödül olarak sadece maddi unsurlar değil, başarılı işgörenin tebrik ve takdir edilmesi dahi örgütsel motivasyonu artırmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009:19). Bu tür durumlar örgütsel bağlılık sürecini de olumlu etkilemektedir. İşgörenin örgütten memnun olması halinde sessizliğin varlığından söz etmek de mümkün olmayacaktır.

Etkileşimci önderler, sonuç odaklı çalışmaktadır. Bu tür örgütlerde işgören görevi tamamlama sonucuna bağlı olarak kendisini ödül ya da cezanın beklediğini bilirler (Bolat vd. 2009:2003). Ceza sisteminin örgütte var olması caydırıcı etki yaratmaktadır. Şöyle ki; yanlış davranış ya da kararlarının sonucunda yaptırım olduğunu bilmesi işgörenin dikkatli hareket etmeye sevk edecektir. Özellikle cezaların adil olmadığı durumlar karşısında işgören sessizliğe bürünmektedir. Örneğin satış-pazarlama alanlarında yeterli performansı gösteremeyen işgörenlerden ücret kesintisi yapıldığı gibi firma yetkilileri kazançların azalmasını neden göstererek işgören üzerinde baskı oluştururlar. Bu sürece maruz kalan işgören durumu kabullenerek sessiz kalır. Öte yandan kendisinin yaşadığı sıkıntıların sebebinin arkadaşı olması halinde onu korumak adına sessiz kalabilir. Dolayısıyla etkileşimci önderlik örgütsel sessizliği engellediği gibi yeri geldiğinde tetikleyici de olabilmektedir.

### **3.1.3.Etik Önderlik ve Sessizlik Türleri**

Son zamanlarda günlük hayatta etik kelimesinin kullanımı ile sık karşılaşılmaktadır. Özellikle ahlak ve etik kelimelerinin birbiri ile karıştırılmasının sonucuna bağlı olarak yanlış kullanımları da mevcuttur. Ahlak, toplum normlarının oluşturduğu bir durumdur. Etik ise bilimsel temellere dayanan bir kavramdır. Örneğin Türk toplumunda büyüklerin düşüncelerine karşı gelmek hoş karşılanmamakta, yeri geldiğinde ahlaksızlık olarak ifade edilebilmektedir. Ancak batı ülkelerinde bu durum normal olarak karşılanmaktadır. Bir işverenin işgörene mobbing uygulaması dünyanın her yerinde etik dışı olarak kabul edilmektedir.



Etik önderlik, iş hayatında istense de kimi zaman bu durum temenniden öteye geçmemektedir. Etik önderlik de, önderin sadece becerileri önemli değildir. Önderin yetenek ve kabiliyetlerinin de etik davranışlarla bütünleşmesi gerekir (Aykanat ve Yıldırım, 2012:261). İşverenin adil olmaması, işgörenin haklarını göz ardı etmesi, farklı görüş ve düşünceleri örgütünde istemeyen işverenler ile karşılaşmak günlük hayatta mümkün olabilmektedir. Özellikle küçük işletmelerde her şeye hâkim olmak isteyen işveren, başkalarının düşüncelerine ihtiyacı yokmuş gibi hareket etmektedir. Tutucu ve baskıcı işveren davranışlarının egemen olduğu bu tür örgütlerde işgören durumu değiştiremeyeceğini kabul ederek sessiz kalmaktadır. Kendisini ya da arkadaşını korumak adına sessizliği çare olarak görmektedir.

Etik önderlik, istenildiği gibi yaygın bir yaklaşım gösterirse sessizlik oluşumunun önünde en önemli engellerden biri olabilir. İşgörelere adil davranan, onların haklarını koruyan ve muhafaza eden önderler, örgüt içerisinde adaletli yapının oluşmasını sağlayabilirler. Dolayısıyla etik önderliğin varlığı örgüt içerisinde olumlu havanın hâkim olmasını sağlayacaktır. Hak kaybına uğramadığını bilen işgören, örgüt içerisinde görüş ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebilecektir. Neticede ise örgütsel sessizlik engellenmiş olacaktır.

#### **3.1.4.Otantik Önderlik ve Sessizlik Türleri**

Otantik önderlik adalet ve eşitlik kavramları önemli olduğundan dolayı etik önderlik ile benzer özellikler taşımaktadır. Otantik önderler, kendi değer yargılarını oluşturan ve sürekliliğini sağlamak için çabalayan bir yaklaşım içerisinde hareket ederler. Örgüt içerisindeki bütünlüğü sağlayabilmek amacıyla işgörenleri ile sürekli iletişim halinde olurlar. Örgütsel bütünlüğü muhafaza etmek onlar için büyük önem arz etmektedir.

Otantik önderler, işgörenlerin sayısını ve güvenini kazanmak için derin kişisel değer ve inançlara önem verirler. Otantik önderler işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için çaba harcarlar (Kıyık Kırcı ve Paşaoğlu, 2014:2). Burada önderler, örgütsel sıkıntıların üzerinden gelebilmek için işgörenlerin farklı bakış açılarına önem vermektedirler. Olayları çözebilmek adına ihtiyaç halinde bütün

işgörenler ile görüşebilmektedirler. Önder, bu durumun kendisine zaman kaybettireceğini bilerek bu yola başvurmuştur.

Örgüt içerisindeki ilişkilerin şeffaf yürütülebilmesi otantik önderler için hassas bir konudur. Her şeyin açıkça dile getirildiği bu tür örgütlerde sessizlikten bahsetmek de mümkün değildir. İşgörenlerin ayrı ayrı görüşlerinin alınması zaman kaybına neden olsa bile örgütsel sağlık açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Sessizliğin hüküm sürmediği örgütlerde, faaliyetlerin verimlilik oranı artmaktadır.

### **3.1.5.Dönüştürücü Önderlik ve Sessizlik Türleri**

Dönüştürücü önderlik kavramının kullanımı yakın zamana dayansa bile teorik olarak işgörelere vaatleri büyük olmaktadır. Dönüştürücü önderler mevcut durumu analiz ederek en etkileyici kararları alabilme gücüne sahiptirler. Örgütün odaklandığı hedefe ulaşabilmesi için çabalayarak, enerjilerini bu yönde sarf etmektedirler.

İşgörenleri motive edebilmek için çeşitli yollara başvuran dönüştürücü önderler, başarılı olanları övmekten çekinmezler. Dönüştürücü önderler, işgörenlerin yenilikçi fikir geliştirmeleri için teşvik eden, onların sıkıntılarını dinleyen ve ihtiyaçlarının farkında olan bir yaklaşım içerisinde olurlar (Erol ve Köroğlu, 2013:47). Dönüştürücü önderler, işgörenler için iyi bir rehber olmayı göz önünde bulundururlar. Zor şartlardan geçen işgörenlerin enerjilerini yükseltmek için gayret ederler. Diğer taraftan işgörenler de örgütü sahiplenme konusunda isteklidirler. Önderlerine olan inanç, sebat ve sadakatleri yüksektir.

Örgüt bütünlüğünü ön planda tutan dönüştürücü önderler, hedefe ulaşabilmek adına örgüt içerisinde motivasyonu artırmak için alternatif yollar üretmektedirler. Dönüştürücü önderler, geleceğe yönelik planlarını işgörenler ile paylaşarak onların görüşlerini de almaktadır. Örgüt içerisinde iletişimin yoğun olduğu bu tür örgütlerde sessizliğin var olma ihtimali düşüktür.

### 3.2.Çağdaş Önderlik Yaklaşımları ve Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerde yöneticilik görevini üstlenen kişilerin benimsedikleri önderlik yaklaşımları, örgüt atmosferini belirleyen faktörler arasında yer almaktadır. Yöneticilerin önderlik yaklaşımları, işgörenlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını da etkilemektedir.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili faktörlerden biri de önderin işgörene yaklaşım tarzıdır. Örgütsel fonksiyonlardan maksimum seviyede verim alabilmek için örgütsel bütünlüğü sağlamak gerekmektedir. Bu bağlamda işgörenin örgütsel aidiyet ve memnuniyetinin yüksek olması gerekmektedir. Çünkü örgüte bağlı işgören görevlerini daha çok sahiplenecektir. Kendisinden yapması beklenen işler konusunda istekli davranacaktır. Diğer taraftan örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde işgörenin örgütsel aidiyeti düşük olmaktadır. Görevlerini isteksiz bir şekilde yerine getiren işgören ilk fırsatta örgütten ayrılabilir.

Örgütlerdeki sessizlik kimi önderler tarafından olumlu bir durum olarak algılanabilmektedir. İşgörenin hiçbir şeye itiraz etmemesi elbette ki işleri kolaylaştırmaktadır. Lakin uzun vadede bu durum sakıncalı olabilmektedir. Bu durum zaman içerisinde örgütten kopmalara kadar varabilmektedir.

İşgören, amirlerinin baskıcı davranışlarından çekindiği için ve işini kaybetmemek adına her şeye itaat ederek sessiz kalmaktadır. Olaylara şahit olsa hatta sonuçta kendisi zararlı çıksa bile işgören hiçbir şey duymamış veya olmamış gibi davranarak da sessiz kalabilmektedir. Durumu kabullenerek düşüncelerini dile getirmeme, pasif kalma ve kendisine verilen cezalara razı olmaktadır. İşgören özgüven eksikliğine bağlı olarak yaşananları göz ardı edebilmekte, kendisini savunacak güç bulamadığı için sessiz kalmaktadır.

Karizmatik, etkileşimci, etik, otantik ve dönüştürücü olarak ele alınan çağdaş önderlik yaklaşımlarının işgörenin sessiz kalma biçimleri arasındaki ilişki aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

### **3.2.1.Karizmatik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri**

Örgütlerin sıkıntılı süreçlerinde ürettikleri çözüm yolları ile dikkatleri üzerinde toplayan karizmatik önderler, işgörenler üzerinde etkili bir güce sahiptirler. Aldıkları kararlar ve harekete geçirdikleri uygulamalar ile işgörenlerin kendilerine hayranlık beslemesini sağlarlar.

Karizmatik önderler, genetik özelliklerinin yanı sıra makam ve mevkilerinin verdiği gücü de etkili bir şekilde kullanmaktadırlar. Karizmatik önderler, örgüt içerisinde yüksek performans ve standart beklentisi oluştururlar. Bu durum örgüt atmosferinin olumlu etkilenmesini sağlarlar. İşgörenler, önderlerine yönelttikleri soruların kendilerini ikna edecek şekilde alacaklarını bilirler (Kırel, 2001:17). Böylelikle örgüt içerisinde coşkulu bir hava yaratarak işgörenlerin motivasyonlarını kolaylıkla yükseltmektedirler. Kimi zaman işgörenlerin kendilerine hayranlık duymaları sebebiyle çok çaba harcamadan işleri yürütebilmektedirler.

Karizmatik önderlik, örgüt içerisinde olumlu etki yaratsa bile olumsuz etkilerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Önderin etkisi altında kalan işgörenlerin mağdur olsalar bile seslerini çıkarmadıkları anlar olabilir. Öndere olan itaatleri her şeyin önüne geçebilir. Diğer taraftan öndere olan inançları sebebiyle iş arkadaşları haksızlığa uğrasalar dahi onlar hiçbir şeyden haberleri yokmuş gibi davranabilirler.

Karizmatik önderler ikna gücü ve kabiliyeti yüksek kişiler oldukları için işgörenleri etkilemeleri kolaydır. Bu etki alanında kalan işgörenler, zor şartlar altında çalışsalar dahi durumu kolaylıkla kabul ederler. Koşullara razı olan işgörenler, haklarını arama konusunda istekli davranmayı pasif kalırlar.

### **3.2.2.Etkileşimci Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri**

Etkileşimci önderlikte, örgüt içerisinde iletişim kanalları aktiftir. Önder burada iletişimi işgörenleri kontrol etmek ve beklentilerini dile getirmek için kullanır. Dolayısıyla buradaki iletişimin çoğunlukla tek yönlü olduğunu söylemek mümkündür.

Etkileşimci önderler, işgörenlerin görevlerini tanımlarken net ifadeler kullanırlar. Etkileşimci önderler, işgörenler başarılı oldukları takdirde ödüllendirileceklerini dile getirir. Buradaki amaç işgörenlerin başarılarını pekiştirmektir (Erdoğan Morçin ve Çarıkçı, 2016:99). Etkileşimci önder, koşullu ödüllendirme sistemini kullanmaktadır. Hedefe ulaşan işgöreni ödül veya mevki ile ödüllendirirken, başarılı olmayan işgören için ise yaptırımlar uygulamaktadır. Elbette ki ödül sistemi işgöreni teşvik etse de ceza sisteminin varlığı, özellikle de adil olmayan yaptırımlar işgörenleri olumsuz etkilemektedir.

Etkileşimci önderler, işgörenlerin yenilikçi fikirlerinden ziyade görevin yerine getirilmesine odaklanmaktadır. Burada önder işgörenlerden aktif bir beklenti içerisinde olur. İşgörenlerin performansları izlenir ve onların yanlışlarını düzeltmeleri beklenir. Etkileşimci önderler, işgörenin davranışı yerine getirmesine göre davranış sergilerler (Taslak, 2008:127). Önderin işgörenden beklentisi kendisine itaat etmesi ve hedefe ulaşmasıdır. Etkileşimci önderler ödül sistemi ile örgüt içerisinde motivasyonu artırmak isteseler de olumsuz yönlerinden de söz etmek mümkündür. Öncelikle ceza sisteminin varlığı işgörenleri sessizliğe sürüklemektedir. İşgörenlerin ceza almaları kendi çalışmalarının neticesine bağlı olduğu için duruma razı olma ve öndere itaat söz konusu olmaktadır.

Etkileşimci önderin işgörenler ile iletişiminin çoğunlukla tek yönlü olması örgüt içerisinde etkileşimi azaltmaktadır. Önderin örgüt ile iletişiminin azalması işgörenlerin hedeflerinden uzaklaşmasına ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına neden olacaktır. Neticede kendisini dinlemeyen önder ile çalışan işgören ya durumu kabullenecek ya da kendisini geri plana çekecektir. Bu bağlamda etkileşimci önderin örgütsel sessizliği başlatan faktörleri tetiklediğinden bahsetmek mümkün olmaktadır.

### **3.2.3.Etik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri**

Etik önderlik teorik olarak sık vurgulansa da uygulama nezdinde sık karşılaşılmak mümkün olmamaktadır. Etik önderlik, davranışları, kararları ve uygulamaları bakımından adil, eşitlikçi ve tarafsız olmayı gerektirmektedir. İşgörenlere yaklaşımında adaletli davranmayan önderler, örgüt içerisinde çeşitli

sıkıntılarının doğmasına neden olmaktadır. Örneğin; işgörenleri arasında ayrımcılık yapması işgörenlerin aralarında tartışmalara sebebiyet vermektedir. Özellikle emek ve hizmet bakımından üstün olan işgörenlerine değer verilmemesi örgütsel sessizliği ortaya çıkarmaktadır.

Örgütlerde eşitlik, adalet, sevgi, hoşgörü, insan haklarına saygı, hak ve özgürlük, dürüstlük ve doğruluk gibi etik ilkeleri sık tekrarlayan önderlerin, uygulamaya gelince bunları göz önünde bulundurmamaları örgütsel güveni sarsmaktadır. Yapılan hatalar karşısında düşüncelerini dile getiren işgörenlerin özellikle toplum içerisinde azarlanması, işgörenin onurunu zedeleyen ve hatta hakarete varan ifadelerin kullanılması işgöreni sessizliğe mahkûm etmektedir.

Etik önderlerin her koşulda adil davranışlar sergilemeleri işgörenlerin hem örgüte hem de öndere yönelik olumlu tutum ve davranış sergilemelerinde hayati önem taşımaktadır. Önderin karar ve davranışlarında adil olması işgörenler de örgütsel bağlılık duygusunun artmasını sağlayacaktır (Gül ve İnce, 2014:147). Öte yandan işverenin işgörene yaklaşımındaki tutarsız ve adil olmayan tutum ve davranışları örgüt içerisinde anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Örneğin; işverenin örgütte yaşanan sıkıntıları bazı işgörene mâl etmesi işgöreni sessizliğe yönlendirebilir. Eğer işgören işini kaybetme korkusu taşıyor ise mağdur olsa dahi yapılanlara ses çıkarmayabilir. Durumu kabullenen işgören her şeye razı olmuş gibi sessiz kalmaktadır. Hiçbir şey olmamış gibi işine devam etmektedir. Diğer taraftan arkadaşının durumuna şahit olan işgören aynı duruma düşmemek için bir şey duymamış gibi sessiz kalmaktadır. Bu bağlamda etik önderlik sadece kuramda kaldığı zaman örgütsel sessizliği önlemek adına bir katkısı bulunmamaktadır.

#### **3.2.4.Otantik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri**

Otantik kelimesi günümüzde eskiyi vurgulamak, geçmişe dair bir şeyler ile karşılaşıldığında ifade etmek için kullanılmaktadır. Yönetim bilimi açısından bakıldığında ise geleneklerine bağlı, doğruluk ve dürüstlük şartlarını ön planda tutan bir yaklaşımdır. Otantik önderler, kararlarını alırken tutarlı davranış sergileyen ve kararlarının arkasında duran bir yapıya sahiptirler.

Otantik önderler, işgörenlerin gelişimine odaklanır ve bu konuda onlara örnek rol modeli olmaya çalışırlar. Otantik önderler, işgörenleri amaçlarına yönlendirirken aldatma ya da manipüle etmekten kaçınırlar (Karatürk, 2015:14). Onlar ile güvenilir ilişki kurar ve bağlılıklarını kazanmaya çalışırlar Otantik önderler, işgörenlerin düşüncelerine değer verirler ve onların kendilerini ifade etmeleri için imkânlar sunarlar. Kendi değerlerini ön planda tutan önder, neye ne oranda gücünün yeteceğinin de farkındadır. Her insanın bir kapasitesi olduğunun bilinci ile hareket ettiği için işgörenlerden beklentilerini de dengeli tutmaktadır. Örgütsel bütünlüğü sağlayabilmek için biz kavramını sık vurgulamaktadır. Bu durum örgütte bağlılığı da artırmaktadır. Kendisine ve düşüncelerine değer verildiğini anlayan işgören, görevini sahiplenme konusunda sıkıntı yaşamamaktadır.

Otantik önderler, işgörenler ile ilişkilerinde açık ve şeffaf davranmaktadırlar. Eğer ortada sıkıntılı bir durum var ise işgörenleri dinler, kararlarını tarafsız bir şekilde verirler. Bu tarafsızlık yaklaşımı örgüt içerisinde güven ortamının temelini oluşturmaktadır. Düşüncelerini rahatlıkla dile getiren işgörenler içerisinde sessizlik ile karşılaşma ihtimali azalmaktadır.

### **3.2.5.Dönüştürücü Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri**

Dönüştürücü önderlik, adından anlaşılacağı üzere değişen koşullara ayak uydurmayı gerektirmektedir. Değişimin sürekli olduğu kabul edilirse önderler bu değişime hazırlıklı ve hızlı uyum sağlamalıdır. Aksi takdirde değişime uyum sağlayamayan örgüt yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalır.

Dönüştürücü önderlik örgütteki çeşitliliği bir zenginlik olarak görür ve bu durumu örgütün faydası için kullanır. Önderin bu farklı yaklaşımı örgütte bütünlüğü sağlama ve birlikte hareket etmeyi kolaylaştırmaktadır (Altıok Gürel, 2013:23). Dönüştürücü önderlik, zor şartlar altında dahi hızlı ve etkili kararlar almayı gerektirmektedir. Bu durum büyük risk içerse bile önder bunu göze almaktadır. Çünkü atacağı her adımın hiçbir şey yapmadan beklemesinden daha faydalı olacağını farkındadır. Örneğin; mali açıdan zor zamanlar geçiren bir işletme önderinin, bu koşulların geçici olduğu konusunda işgörenleri ikna etmesi

ve onların güvenini kazanması örgüt için önemli bir kazançtır. Zor koşullar altında dahi örgütsel bütünlüğü sağlayabilen önder, işgörenlerin düşüncelerini dönüştürerek başarıyı yakalamaktadır.

Dönüştürücü önderler işgörenleri sürekli motive ederek onların potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamaktadır. İletişimin yoğun olduğu bu önderlik yaklaşımında her türlü engele birlikte göğüs gereceklerini işgörenlerine aşmaktadır. Kendisine ve önderine güveni yüksek olan işgörenin örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır. Dönüştürücü önder, işgörenlerden kendisine itaat yerine düşüncelerini dile getirmeleri için destekler. Bu durum örgütsel sessizliğin oluşunu da engeller.

### **3.3.Önderlik Tipleri ve Sessizlik Türleri**

Örgüt atmosferinin şekillenmesinde işveren davranışları ile birlikte işgörenin tutum ve yaklaşımları belirleyici olmaktadır. İşveren ve işgörenin sürekli etkileşim halinde bulunduğu göz önünde bulundurulursa her iki tarafın davranışlarının birbirini etkilediğini kabul etmek gerekmektedir.

İşverenin örgüt hiyerarşisinde en üst seviyede olduğu düşünüldüğü takdirde sergilediği önderlik davranışı büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda işgörenin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önderin davranışlarının izlerini görmek mümkündür. Aslında işgörenin davranışları önderin davranışlarına tepki şeklinde olmaktadır. Örneğin otokratik önderin egemen olduğu örgütlerde işgörenin çekingen davranması, mağdur olsa dahi sesini çıkarmaması gibi durumlar ile karşılaşmak buna örnek verilebilir.

Önder, taleplerini dile getirirken işgörenin işe uygunluğunu ve daha önceki iş deneyimlerini göz önünde bulundurmalıdır. İşgörene altından kalkamayacağı görevler verilmesi halinde hem işgören yetersizlik duygusu yaşayacak hem de örgüt başarısız olacaktır. Özellikle mobbing uygulanan işgörenlerin örgütten kendi istekleri ile ayrılmalarını sağlamak için bu yola başvurulmaktadır. Bu tür vakalar işgören üzerinde yıpratıcı etki yaratmaktadır.



Önderlik tipleri otokratik, demokratik, liberal ve babacan önderlik olarak ele alınmaktadır. Sessizlik türleri ise kabullenici, korumacı ve korunmacı olarak incelenmektedir. Bu bağlamda her iki grubun değişkenleri arasındaki ilişki aşağıda ele alınmıştır.

### **3.3.1.Otokratik Önderlik ve Sessizlik Türleri**

Otokratik önderlik geleneksel yönetim anlayışının egemen olduğu bir önderlik tipidir. Yönetme gücünün tek elde toplandığı bu önderlikte, kuralcı bir yönetim tarzı ön plana çıkmaktadır. Otokratik önderlerin, işgörene yaklaşımları sırasında sert ve baskıcı olan tutumları işgören ile araya duvar örülmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin kendilerine yönelik bu olumsuz davranışlara yönelik iş yavaşlatmak, sessiz kalmak, yöneticiden uzak durmak gibi pasif tepkilere yöneldiği gibi göze girmeye çalışmak, boyun eğmemek, üst makama şikayet etmek gibi aktif tepkilere yöneldiği de ifade edilmektedir (Başar vd., 2016:74). Otokratik önder, işgörene hiyerarşik olarak onun üstü olduğunu rahatlıkla hissettirmektedir. İşgörenleri sürekli kontrol eden bir mekanizma vardır.

Otokratik önderlik, iş dünyasında tasvip edilmeyen bir önderlik olarak anılmaktadır. Ancak geleneksel yapının daha baskın olduğu ülkemizde otokratik önderlik tarzı ile sık karşılaşmak mümkün olmaktadır. Bakan ve Büyükbeşe'nin 2010 yılında Kahramanmaraş'taki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda işgören yönetici ve yönetici adayları ile yapılan çalışmada kamu ve özel sektördeki yöneticilerin liderlik davranışlarında otokratik liderlik davranışının ilk sırada yer aldığı sonucuna varılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe,2010:83). Özellikle küçük işletmelerde geleneksel yöntemler nesiller boyunca aktarmaya özen gösterildiği için otokratik önderliğin de yaygın olmasını doğal karşılamak gerekmektedir.

Otokratik önderlikte iletişim tek yönlüdür. Tüm karar yetkisini elinde tutan otokratik önder, işletmedeki her şeyden haberdar olmak istemektedir. Önder, görevleri dağıtır ve işgören, durumu kabullenerek görevini yerine getirmekle yükümlüdür. Önderin işgörenle diyalogu emirlerin bildirilmesinden ibaret olduğu için dilek ya da şikâyetlerin ifade edilmesinde işgören istekli davranmamaktadır.

Önderinden çekinen hatta önderin baskıcı yönünden dolayı korkan işgörenler bile mevcuttur. Bu bağlamda işgören durumu kabullenerek sessiz kalır.

Otokratik önderler, örgütte adeta bir askeri hava yaratmaktadır. Nasıl ki askeri yapılanmalarda emirlerin sorgulanmaması ve emirlere itaat edilmesi beklenilmekte ise otokratik önderler de örgütlerinde bu havayı yaratmaktadırlar. Önder, istediklerini yerine getirmeyen işgörenin cesaretini kırıcı ifadeler kullanmaktan çekinmemektedir. Bu baskıcı yaklaşımlar karşısında işgören koşulları kabul etmiş olmakta ve sadece görevini yerine getirmek için çalışmaktadır. Örgüt içerisinde sıkıntı olduğu zamanlarda ise hem kendisini hem de çalışma arkadaşını korumak için sessiz kalmaktadır. Dolayısı ile otokratik önderlik ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin varlığından söz etmek de doğru olacaktır.

### **3.3.2. Demokratik Önderlik ve Sessizlik Türleri**

İletişimin iki yönlü olduğu demokratik önderlik, örgütlerde var olması istenilen önderlik tipi arasında yer almaktadır. Önderin örgüt için alacağı kararlarda işgörene de söz hakkı vermesi yahut onların görüşlerini alması esasına dayanmaktadır. Bu durum özellikle kalabalık örgütlerde oldukça fazla zaman alsa dahi işgören motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği muhakkaktır. Örgütsel faaliyetlerin işleyişinde işgören performansının önemli yer edindiği kabul edilirse motivasyonun da önemli olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Demokratik önderlik tarzının işgörenlerin kendileri ve kurumları arasında yaratacağı olumlu sinerji ile kurum kültürünün benimsenmesi ve kurum aidiyet duygusunun artmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle kamu sektörünün rekabetçi piyasa ortamlarında hak ettiği düzeyi yakalamasında yöneticilerinin önderlik tarzlarından demokratik önderlik tarzını benimseyip buna uygun hareket etmesi önemlidir (Avcı ve Yaşar, 2016:203). Demokratik önderin işgörenlerin fikirlerini alması örgüt içerisinde olumlu hava yaratmaktadır. Bu durum işgörenlerin örgüt hakkındaki gelişmelerden de haberdar olmasını sağlamaktadır. Kendi düşüncesine değer verildiğini gören işgörenin örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Düşüncelerini

rahatlıkla dile getiren bir işgören profili olduğu gibi performans ve motivasyon da bu süreçten olumlu etkilenecektir.

Demokratik önderliğin en belirgin özelliği örgütün amaç, plan ve politikalarını belirlerken işgörenlerin görüşlerine başvurmasıdır (Tengilimoğlu,2005:8). Ancak işgörenlerin görüşlerine başvurulması çok zaman alabilmektedir. Özellikle işgören sayısının fazla olduğu örgütlerde tahmin edilenden daha zahmetli olmaktadır. Büyük işletmelerde organizasyon şeması göz önünde bulundurularak yetkili ve uzman kişiler ile görüşülmesi süreci hızlandıracaktır. Lakin kriz dönemlerinde her dakikanın önemli olduğu göz önünde bulundurulursa her bir işgörenin görüşünün alınması sıkıntı olacaktır.

Demokratik önderler, işgöreni örgütsel faaliyetlere katılması konusunda teşvik ve motive etmektedir. Bu durum örgütsel sessizliğin oluşunu engellemektedir. Diğer taraftan işgörenin görüşüne başvurulması örgüt içerisinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kendisini dinleyen ve düşüncelerine değer veren önder ile çalışmak işgöreni memnun edecektir. Neticede düşüncelerini rahatlıkla dile getiren işgörenin sessizliğinden bahsetmek de mümkün olmayacaktır.

### **3.3.3.Liberal Önderlik ve Sessizlik Türleri**

Liberal önderlik, işgörenlere örgüt içerisinde serbestlik sunan bir önderlik tarzıdır. İşgörenin rahat hareket etmesini sağlayan bu önderlik türü örgütte özgürlük havası estirmektedir. İşgörene iletişim az olmasına rağmen örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesi için sunulan imkânlar oldukça iyi olmaktadır.

Örgütte varlığını pek hissettirmeyen liberal önderler, yetki kullanma konusunda istekli davranmamaktadır. İşgörenler, önderin görüşüne başvurdukları takdirde örgütte içerisine girmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75). Liberal önder örgütlerde dışarıdan kaynak ve bilgi sağlama görevini üstlenmektedir. Önderin, örgüt içerisindeki yapılanmalara müdahalesi oldukça azdır. Çalışma yöntemlerini, örgütün hedef ve amaçlarını işgörenlerin kendileri belirlemektedir. Liberal önder ile örgütlerde karşılaşmak pek sık değildir. Ancak liberal önderliğin sunduğunu imkânlar günümüz gençliği için büyük önem arz etmektedir. Özellikle

günümüz gençlerinin çabuk sıkılan ruh halleri ve kurallara karşı olma yaklaşımları göz önünde bulundurulursa liberal önderliğin serbestliği sunması onlar için cazip gelecektir.

Örgütsel yapılanmalara çok fazla müdahalede bulunmayan liberal önderler, işgöreni kendi haline bırakır. İşgöreni kısıtlamayan önder, örgüt içerisindeki sorunları işgörenlerin kendilerinin halletmesini istemektedir. Bu durumun sakıncalarından bir tanesi örgüt içerisindeki baskın karakterli işgörenlerin diğer işgörenler üzerinde olumsuz etki yaratabilmesidir. Örgüt içerisinde hâkimiyet kurma istekleri sıkıntılı süreçlere doğru yol alır. Kimi işgörenler bu tür ortamlarda bulunmamak adına kendi kabuklarına çekilir ve sessiz kalır. Bu bağlamda örgüt içerisinde dengeleri kurmak ve korumak gerekmektedir.

Liberal önderliği benimseyen yönetimler örgütün geleceğini etkileyen sorumlulukların çoğunu işgörene bırakmaktadır. Bu durum örgütte çeşitli sıkıntıların ana kaynağı olmasına neden olabilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015:46). Örgüt içerisinde adaletsiz görev dağılımına sebebiyet vereceği gibi işgörenlerin kabiliyetleri dışında bir alanda kendilerini sorumluluk altında bulmaları mümkün olmaktadır. Örneğin örgüt içerisindeki idari işlerde görevli bir işgörene üretim gibi teknik bilgi isteyen alanda görev verilmesi işgörenin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz etkileyecektir. Bir işgörenin her alanda yeteneği olamayacağı gibi her işgörenin de aynı seviyede kabiliyetinin olamayacağını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu tür durumlar karşısında işgörenin kendini yetersiz hissetmesi söz konusu olmaktadır. Neticede görevinden mutlu olmayan işgören ya durumu kabullenip sessiz kalmakta ya da örgütten ayrılmaktadır. Bu bağlamda liberal önderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin örgüt içerisindeki yapılanmaya göre şekilleneceğini söylemek doğru olacaktır.

#### **3.3.4.Babacan (Paternalist) Önderlik ve Sessizlik Türleri**

Babacan (paternalist) önderlikte örgüt, aile gibi kabul edilmektedir. Bu bağlamda önder, işgörenin iş hayatından özel hayatına kadar müdahale etme

hakkını kendisinde görmektedir. Ayrıca önder işgörenden bir aile ferdi gibi örgüte bağlılık beklemektedir. Örgüt içinde tıpkı bir aile ortamında olduğu sıcak iletişim ağları kurulmaktadır. Her bir işgören ailenin bir ferdi olarak görülmektedir. İşbirlikçi ailede nasıl ki babaya sevgi ve saygı önemli ise bu önderlik tarzında da aynı beklenti işgörenden beklenmektedir.

Babacan önderlik, aile kavramının ön planda tutulduğu korunmaya çalışıldığı doğu kültürlerinde yaygındır. Özellikle küçük işletmelerde karşılaşmak daha mümkündür. Sıcak çalışma ortamlarının olduğu bu örgütte önder işgörenleri için her şeyi planlayan ve düşünen bir rol üstlenmektedir. Yeri geldiğinde işgörenin fikri dahi alınmadan onun adına kararlar bile alınabilmektedir.

Babacan önderler örgüt içerisinde sıcak bir ortam oluşturmak için çabalarırken, işgörenlerin özel günlerinde de yanlarında olmak isterler. Diğer taraftan yeri geldiğinde tıpkı bir aile babası gibi otoriter de olmaktan da vazgeçmezler (Özer ve Yurdun, 2012:75). İşgörenden yapmasını istediği görevin sorgulanması bile hoşuna gitmeyebilir. Bu durum örgüt içerisinde dengelerin değişmesine, huzursuzluk yaşanmasına neden olabilmektedir. Önderin otoriter yapısından çekinen işgören sessiz kalabilmekte her şeyi kabullenebilmektedir. Günümüzde işgören adına özellikle sosyal yaşam alanında kararlar alınması kabul edilmesi zor olan bir durumdur. İşgören işini kaybetmemek adına başlangıçta durumu kabullenmiş gibi görünse de sonunda sıkıntılar baş gösterecektir.

Babacan önderlik, başlangıçta işgören için cazip gelen yönleri olsa da örgüt içerisinde tepkiye neden olan yönleri de bulunmaktadır. İşgörelere sunulan sıcak çalışma ortamı destek görse de önderin otoriter yapıya sahip olması işgören bakımından olumsuz etki yaratacaktır (Cerit, 2012:39). Diğer taraftan işgörenden işgörenin özel yaşamına kadar uzanan ilişkiler tepkiye neden olur. Bu tür durumlar karşısında işgören yeri geldiğinde durumu kabullenerek sessiz kalabilir. Dolayısı ile babacan önderlik, örgüt içerisindeki ilişkilerde denge ve mesafeyi koruyamaz ise sessizliği tetikleyen etkisi ortaya çıkar.

### 3.4.Önderlik Tipleri ve Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerin en önemli faktörlerinden birisi olan işgörenler, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için bilgi ve becerilerini kullanmaktadır. Örgütün amaçları doğrultusunda işgörenlerin etkinliğini artırmak için iş doyumunu mümkün oldukça en üst seviyeye çıkarmak gerekmektedir. Bu sebeple yönetimin yaklaşım ve tutumunun işgören üzerindeki etkisini düşünerek hareket etmesi doğru olacaktır.

Yönetimde başarı, her şeyden önce işgörenin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Yönetimde başarının temel unsuru ise iyi bir önderlik tarzı sergileyerek örgüt ve işgörenleri amaçları gerçekleştirebilmeleri için çalışmalarını sağlamaktır. Çünkü yönetim, nihayetinde işgörenleri etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan yapıdır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005:377). Hedeflenen başarının yakalanabilmesi için yönetim, örgüt ve işgörenin başarılı bir bütün oluşturması gerekmektedir. Birbirinden bağımsız olarak hareket eden parçaların başarıyı yakalamak için ya daha çok zaman harcamaları gerekecek ya da hedefe ulaşmaları mümkün olmayacaktır. Bu sebeple örgüt, yönetim ve işgören üçlüsünün örgütsel amaçlara ulaşabilmek için uyum içerisinde yol almaları gerekmektedir.

Örgütün planlanan hedefe ulaşmasında yönetim tarafından uygun önderlik tarzının seçilmesi önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü önderlik tarzı, önderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, işgörenlerin motivasyonunun artırılmasında ve iş ortamını dikkate alarak sergilediği davranışların bütün halini yansıtmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75). Öte yandan seçilen bu önderlik tarzı işgörenin örgütteki davranış ve tutumlarını da etkileyen bir durumdur. Bu bağlamda sergilenen önderlik tarzı örgüt için büyük önem arz etmektedir. Dolayısı ile yönetimin sergilediği önderlik tarzının, işgörenin fikir ve düşüncelerini dile getirmesinde veya sessiz kalmasında belirleyici olduğunu söylemek mümkün olacaktır. İşgörenlerin motivasyonlarının düşüklüğü örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına da yansıtacaktır.

İşgörenlerin örgüte, örgüt kurallarına ve yönetime karşı tutumlarının bilinmesi, yönetimin alacağı kararlarda ise bu bilgileri göz önünde bulundurması örgütün sürekliliğinde büyük fark yaratacaktır. Bu bağlamda yönetimin sergilediği önderlik davranışı örgütsel iklim üzerinde belirleyici olmaktadır (Kessler vd., 2013:180). Örgütteki gelişmeler hakkında işgörenlerin düşüncelerinin alınması onların örgüte karşı aidiyet duygusunu artırmakla beraber motivasyonu da olumlu etkilemektedir. Dolayısı ile işgören vazifesini daha fazla sahiplenmekte ve istekli çalışmaktadır.

Örgütlerde sessizliğin gelişmesinde veya sessizliğin örgüte yerleşmesinde yönetimin önderlik tarzı önemli olmaktadır. İşgören ile arasına duvarlar ören, kendisine ulaşılmasına izin vermeyen yönetimler, örgüt içerisinde meydana gelen olaylardan da bihaber olmaktadır. Bir şeyi değiştiremeyeceği kanaatine varan işgören, sessizliği kendisi için kaçınılmaz olarak görebilmektedir. Örgüt içerisindeki iletişimin güçlü ve açık olması; işgörenler ve yönetim arasında dostane bir havanın oluşmasını sağladığı gibi, örgütsel sessizliği azaltıcı etki de yaratmaktadır. Bu bağlamda örgütte hâkim olan önderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olması da mümkün olmaktadır.

İşgörenlerin sessiz kalma nedenlerinin arkasında yatan nedenler farklıdır. Bazı işgörenler yönetimin baskıcı ve otoriter tutumları nedeniyle kendilerine verilen görevi mecburen yerine getirmektedir. Diğer taraftan işgörenler hiçbir şey duymamış gibi hareket de edebilirler. Kimi işgören ise kendisini geri çekerek davranışlarını başka tarafa yönlendirmeyi tercih etmektedir. Aşağıda yönetimin sergilediği önderlik tarzı karşısında işgörenin sessiz kalma biçimleri arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma bünyesinde önderlik tarzı olarak otokratik, demokratik, liberal ve babacan (paternalist) önderlik tarzları ele alınmıştır. Sessizlik faktörü ise sessiz kalma biçimleri bünyesinde işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme açısından incelenmiştir.

### 3.4.1.Otokratik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütte gerekli planlama ve uygulamalar için karar verme mekanizmasının tek elde toplanması ile ortaya çıkan otokratik önderlik, kuralları sorgulamadan uyulmasını isteyen bir önderlik tarzıdır. Çoğu kişi bu modelin eskidiğini düşünse de sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Bu önderlik tipinde işgörenlerden koşulsuz itaat beklenmektedir. İşgörenlerin adeta kuzu gibi olmalarını, hiçbir şeye itiraz etmemelerini istemektedir. İşgörenlerin fikir ve düşüncelerinin pek umursanmadığı bu önderlik yaklaşımının örgütsel sessizliğin oluşmasında ciddi etkisi bulunmaktadır. Bu tip önderler işgörenlerden kendilerine verilen görevi tam zamanında ve eksiksiz yapmalarını istemektedir.

Otokratik önderlik anlayışını benimseyen yönetimler, alçak gönüllü olmayan, her şeyi sadece kendilerinin bildiğini düşünen anlayış içerisinde olmaktadır. Özellikle kamu sektöründe yönetimlerin aşırı merkeziyetçi, hiyerarşinin üst yönetimde toplandığı, hukuk süreçlerine dayalı, zamanın etkin kullanılmadığı, kuralcı ve tutucu bir yaklaşım olduğunu görmekteyiz (Şahin ve Temizel, 2007:184; Mihçioğlu,1968:66; Şahin vd., 2015:90; Ergun,1981:26). İşgörenler ile yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimin egemen olduğu bu önderlikte, ben merkezli bir hava hâkimdir. Bütün gücü kendinde toplayan önder, sorumluluğu üstlenen ve işgöreni belirli sınırlar çerçevesinde tutan bir yaklaşım sergilemektedir. İşgörenlerin fikir ve düşüncelerine değer vermeyen önder, zamanla örgütte yaratıcılığın azalmasına sebep olabilmektedir. Kendi düşüncelerini ön planda tutan otoriter önderler, örgütte sessizliğin oluşmasına öncülük etmiş olmaktadır.

Her türlü karar alma konusunda kendisini sınırlamayan otoriter önderler, işgörenler ile iş dışında muhatap olmayı pek tercih etmemektedir. İşgörene mesafeli yaklaşımları belirgin olan bu önderlik tarzında, örgüt içerisinde güç alanını korumak istemeleri belirgin olmaktadır. Önderler, böylelikle örgütte istikrarı sağlayacaklarını düşünmektedirler.

Önderin baskıcı ve kuralcı davranışlarından çekinen ve sessiz kalan işgörenler, örgüte etkin bir katılım konusunda isteksiz davranmaktadırlar.



Yönetimin bu tutumunda korkan ve sessiz kalan işgörenler, örgüte etkin bir katılım sağlayamamaktadır (Nikmaram vd., 2012:1273). Kimi yönetimler, bu sessizliği normal bir şey olarak algıladıkları için yanılmaktadırlar. Zamanla örgütsel faaliyetlerden de uzaklaşan işgören sonunda örgütten ayrılma yoluna başvurabilmektedir. Bu sürecin olumsuz etkisi örgütsel çıktılarda düşüslere de yansıtacaktır. Dolayısıyla önderlerin, kendilerini ummadıkları bir kargaşanın içerisinde bulmaları da mümkün olacaktır.

Yetkilerini paylaşma konusunda istekli davranmayan otokratik önderler, yönetim gücünün sadece kendisinde olmasını isterler. Otokratik önderler kendisinin tam yetkili olduğunda başarıya ulaşacaklarına inanmaktadır (Ertan Kantos, 2011:140). İşgörenlerin planlara uygun hareket etmeleri için neredeyse her aşamayı hesaplayan otokratik önderler, aksaklıklar karşısında işgörenleri cezalandırmaktan da çekinmezler. Otokratik önderler, mümkün oldukça geleneklere bağlı hareket etmeyi tercih ederler. Disiplin olursa başarıya ulaşacaklarına inanan bu tür önderler, işgörenlerine istediklerini her koşulda yaptırmak istemektedirler. Çünkü bu tür önderler, işgörenin kendisine verilen vazifeyi yerine getirmek zorunda olduğuna inanmaktadırlar. Bu sıkı ve baskıcı yaklaşım karşısında işgörenler konuşmaktan yana pek istekli davranmamaktadır. Hâlbuki işgörelere iş yaptırmmanın yolu, örgütsel işbirliği sağlandığında başarıya ulaşmaktadır.

Örgütlerde işgörenin sadakat ve bağlılığının düşük olmasının ardında yatan nedenler önemlidir. İşgörenin motivasyonun düşük ve iş doyumunu konusunda huzursuz olması örgüt için tehlikeli bir durumdur. Sonuç olarak örgütlerde iş gücünün azalması ile karşılaşılacağı gibi geride moralini kaybetmiş işgörenlerden oluşan bir örgütü yönetmek zorunda kalınabilmektedir. Bu tür havanın hâkim olduğu örgütlerde işgören sessizlik konusunda kararlı olmak ile birlikte örgüt için hareket etmesini gerektirecek bir sebep de bulamayabilmektedir. Örgütün bu halini düzeltmek isteyen önderin daha çok güce ve enerjiye ihtiyacı olacaktır.

Otokratik önderliğin uygulanmasında denge sağlanmadığı takdirde örgütleri sessizliğe mahkûm edecek bir etki ortaya çıkar. İşgörenlerin görevlerini yerine getirirken kuralların konulması örgütsel faaliyetlerin işleyişini

kolaylaştırmaktadır. Ancak işgörenlerin fikir, düşünce ve istekleri göz önünde bulundurulmadığı takdirde örgütler bir robot gibi hareket ederler. Sadece kendilerine verilen görevi yerine getiren işgörenler, sonraki aşamalar için bir gayret sarf etmek istemezler. Bu durum örgütü sıkıntıya sokar.

Otokratik önder ile işgören arasında iletişimin az olması örgüt adına hızlı ve etkin kararlar almayı kolaylaştırmaktadır. Ancak bu durum örgüt içerisinde süreçleri hızlandırırsa da örgüte zarar veren noktalarının da olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir (Taşdemir, 2009:158). Otokratik önderlikte iletişimin ikinci planda kalması örgütsel sessizliği kaçınılmaz kılar. Yönetim tarafından muhatap alınmayan işgören, örgütsel aidiyet konusunda sıkıntılar yaşar. Diğer taraftan otokratik önderlerin baskıcı ve tutucu yaklaşımları işgörenleri sıkar. Yapılan hatalar karşısında uygulanan yaptırımlar da işgörenleri örgütten soğutur.

Örgütlerde işgörenin sadakat ve bağlılığının düşük olmasının ardında yatan nedenler önemlidir. İşgörenin motivasyonun düşük ve iş doyumunu konusunda huzursuz olması örgüt için tehlikeli bir durumdur. Sonuç olarak örgütlerde iş gücünün azalması ile karşılaşılacağı gibi geride kalan moralini kaybetmiş bir örgütü yönetmek zorunda kalılabilmektedir (Durcker, 2000:172). Bu tür havanın hakim olduğu örgütlerde işgören sessizlik konusunda kararlı olmak ile birlikte örgüt için hareket etmesini gerektirecek bir sebep de bulamayabilir. Örgütün bu halini düzeltmek isteyen liderin daha çok güce ve enerjiye ihtiyacı duyabilmektedir.

Yaşadığı sıkıntıları dile getiremeyen işgören kendisini çaresiz hissetmekte ve her şeyi sineye çekmektedir. Verilen görevleri yerine getirmek için işgören, yönetime karşı itaatkâr davranır. Kendisini verilen cezalara dahi razı olmak zorunda kalır. Bazı işgörenler ise kendilerine yapılan kötü muameleyi hiç olmamış gibi kabul ederek davranışlarını bu yönde şekillendirmektedir. Diğer taraftan bazı işgörenler, çalışma arkadaşlarına yapılan haksızlıklara şahit olsa dahi sesini çıkarmamaktadır. Bu durumun altında yatan en önemli sebep ise kendi işini kaybetme korkusudur. Otokratik önderliğin örgütsel sessizlik ile anlamlı bir ilişkisinin olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu bağlamda otokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında da ilişkinin varlığı mümkün görülmektedir.

### 3.4.2. Demokratik Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerde işgörenlerin belki de en çok tercih edecekleri liderlik tarzı demokratik olanıdır. Çünkü demokratik liderler plan ve programları belirlerken, iş bölümü yaparken ve iş emirlerinin oluştururken işgörenlerin fikir ve düşüncelerini almaktadırlar (Eren, 2010:461). Örgütte görüş alışverişi yapmak işgörenlerin görevlerini sahiplenme, sorumluluk alma ve görevi yerine getirme konusunda istekli davranmalarını artırmaktadır. Öte yandan fikir ve düşüncelerin alınması işgörenlerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak motivasyon ve iş doyumunu açısından olumlu etki yaratmaktadır.

Örgütlerde başarının devamlılığını sağlayabilmek için iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. İletişimin güçlü olduğu örgütlerde işgörenlerin memnuniyet duygularının da yüksek olması mümkündür (Luecke, 2015:141). İletişim, işgörenlerin motive edilmesi, değişime gösterilen direnişin üstesinden gelmesini kolaylaştıran güce sahiptir. Dolayısıyla iletişim, işgörenleri değişimin artı ve eksilerine hazırlanması ve onların örgütün bir parçası haline getirilmesi hususunda etkili bir araçtır. Etkili bir iletişim, uygulamalar ve zor görevler karşısında önderin işlerin ilerlemesi bakımından hızlandırıcı bir işleve sahip olmaktadır. Düşünce ve fikirlerini rahatlıkla örgüt içerisinde dile getiren işgörenlerin aidiyetleri artmaktadır. Bu bağlamda demokratik önderlik, örgütte iletişimi güçlendirmeye önem verdiği için sessizliği de engelleyici etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Yönetimin sergilediği önderlik tipi, işgörenin örgüt içerisindeki tutum ve davranışını belirlediği gibi diğer işgörelere yaklaşımını da etkilemektedir. Örgütlerde yaşanan sıkıntılı, stresli ve çatışmalı olayların üstesinden gelebilmek için yönetimin işgörenlerin desteğine ihtiyacı bulunduğunu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu bağlamda önderin örgüt içerisinde oluşan sosyal ortamı geliştirici, motivasyonu artırıcı ve diğer süreçleri destekleyici davranışlar sergilemesi işgörenler tarafından olumlu karşılanmaktadır. Yönetimin kendisi için çabaladığını fark eden işgören, görevini sahiplenme konusunda daha hassas davranacaktır.

Örgütsel başarının var olması ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için örgüt içerisinde bütünlüğün sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda önder ve işgören arasındaki iletişim büyük önem arz etmektedir (Batmunkh, 2011:24). Demokratik önder, işgörenlerin fonksiyonlarını yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenmektedir. Demokratik önderler iş ortamında, işin tüm süreçlerinde ve her türlü karar verme davranışlarında gerekli olan bilgi ve gücü işgörenleri ile paylaşma yoluna gitmektedirler. Önderin, işgörenler ile birlikte hareket etmesi hem işlerin yapılma sürelerini kısaltmakta hem de işgörenler yaptıkları işten zevk almaktadır. Yaptıkları işin karşılığında manevi hazzı yaşayan işgörenlerin, örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

Örgüt içerisindeki atmosferin oluşumu konusunda yönetimin sergilediği önderlik tarzı belirleyici unsurlardan biri olmaktadır. İşgörenler arasında ayrım yapmadan, onların duygu, düşünce ve hassas oldukları konularda dikkatli davranan, işgörenlerinin fikirlerini dile getirebilecekleri ortamlar yaratan önderler için örgütü yönetmek zor olmayacaktır. Her bir işgörenin farklı bakış açısı olduğunu kabul ederek düşüncelerine saygı gösterilmesi gerekmektedir. Karmaşık durumların bazen basit çözümleri olabileceği göz önünde bulundurularak işgörenlerin düşüncelerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Demokratik önderlik, örgüt içerisinde işgörenlerin düşüncelerini dile getirmeleri için cesaretlendirmeleri ile öne çıkmaktadırlar. Bu durum örgütün zamanını alsa da ilişkilerin ve süreçlerin sağlıklı ilerlemesini sağlamaktadır. Örgütte fikirlerini rahatlıkla dile getiren işgörenin sessiz kalması için de gerekçesi kalmayacaktır. Böylelikle önderine güvenen ve örgütüne bağlı olan işgören profilinin yaygın olması mümkün görünmektedir. Dolayısı ile demokratik önder ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ilişkinin varlığından söz etmek doğru olmaktadır. Bu bağlamda demokratik önderlik ve sessiz kalma biçimleri arasında da aynı yönde ilişkinin varlığından söz etmek doğru olacaktır.

### **3.4.3.Liberal Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri**

Liberal önderliği benimseyen yönetimler, işgörelere müdahaleye sıcak bakmayan, onları özgür bırakan bir yaklaşım içerisindeyler. Liberal önderler

grup kararlarında veya bireysel kararlarda tam bir serbestiyet sağlayarak sürece dâhil olmazlar. Görevlerin yerine getirilmesinde liberal önderler kendisinden istenildiğinde bilgi yardımında bulunmakta, görevlerle ilgili tartışmalara ise hiç katılmamaktadır (Avcı ve Yaşar, 2016:193). Ancak bu durum dışarıdan bakınca hoş görünse bile, bütün sorumluluğun işgörene ait olduğunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Liberal önderlikte yönetim kendi varlığını örgüt içerisinde oldukça az hissettirmektedir. Burada görevlerin zamanında yerine getirilmesindeki bütün sorumluluk işgörene yüklenmektedir.

Liberal önderlik, yetki ve sorumluluklarını işgörenler ile paylaşmaktadır. İşgörenler adeta başıboş bırakılmaktadır. Gerekli bilgi paylaşımını sağladıktan ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sahneden çekilmeyi ön görmektedir. Bu durum örgüt için faydalı olabileceği gibi zararlı da olabilir. İşgörenlerin serbest bırakılması onların yaratıcı yönlerinin ortaya çıkması için büyük fırsatlar doğurabilir. Örneğin firmaların Ar-Ge birimlerinde çalışan işgörenler için faydalı olabilir. Çünkü Ar-Ge birimleri firmaların yeni ürünler geliştirebilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Diğer taraftan her işgörenin sorumluluğunun bilincinde olamayacağı kabul edilirse örgüt çalışmalarının sekteye uğrayacağını da kabul etmek gerekmektedir.

Örgütsel hedeflerin gecikmesinin elbette ki bir bedeli olacaktır. Liberal önderlikte sorumluluk işgörene ait olduğu için durumun faturası da işgörene kesilecektir. Bu durum örgüt içerisinde tartışmalara sebebiyet verecektir. Özellikle örgüt içerisinde baskın karakterli işgörenler diğer işgörenler üzerinde baskı oluşturarak kendilerini kurtarmak isteyeceklerdir. Kimi işgörenler duruma itiraz etseler bile kimisi de sesini çıkarmayacak ve sessizliğe bürünecektir.

Günümüzde liberal önderlik örnekleri ile sık karşılaşmak pek mümkün olmasa da günümüz gençliğine hitap edecek imkânları sunabilmektedir. Liberal önderler, işgörenlerin özgürce fikirlerini ifade edebilmelerine odaklanırlar. Böylece işgörenlerin orijinal fikirlerinin ortaya çıkması için ideal bir ortam yaratmış olurlar. Yaratıcılığın ve özgürlüğün ön planda olması gereken sanatsal kuruluşlarda, avantajlı bir önderlik tarzı iken diğer şartlarda önderliğin olmadığı ve problemlerin yaşanabileceği bir önderlik tipi olarak karşımıza çıkmaktadır

(Örücü ve Çoban, 2017:4). Özellikle serbestlik vurgusu günümüzde gençliğe cazip gelecektir. Hızlı gelişen ve değişen teknolojiye bağlı bu gençlik, fiziki çalışma ortamlarından çabuk sıkılmaktadır. Bu bağlamda liberal önderliğin işgöreni kendi haline bırakılmasına sıcak bakması onlar için önemli bir faktör olabilecektir. İşgörenlerin yaratıcılık yönlerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Lakin sorumlulukların zamanında yerine getirilmesi konusunda ciddi sıkıntıların yaşanabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Denetimin olmadığı bu tür örgütlerde durumu suiistimal edecek işgörenlerin de çıkabileceği unutulmamalıdır.

Liberal önderlikte yetki ve görevlerin işgörenler ile paylaşılması işgörenin örgütsel aidiyetini olumlu yönde etkileyecektir. Önderin örgüte fazla müdahale etmemesi meydana gelen olaylarda önlem alma hususunda geç kalmalara yol açabilecektir. Bu tür olaylar işgörenler arasında ciddi tartışmalara neden olacaktır. Önderin sürece zamanında müdahil olmaması örgüt içerisinde ciddi sıkıntılara sebebiyet verecektir. İşgörenlerin öndere olan güveni sarsılabilir, motivasyonu düşebilir. Neticede işten ayrılmalar bile başlayabilir.

İşgörelere istedikleri şekilde hareket etmeyi sunan liberal önderlik, pek çok işgören için çekici gelecektir. Ancak önderin örgüte katkısının sınırlı olması işgören üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Örgüt, önderini yanında görmek ve sıkıntıya düştüğünde onunla iletişime geçmeyi tercih eder. Ayrıca örgütte işgöreni yönlendirecek ve onları denetleyecek birimin olmaması hedeflerden sapmaya neden olacaktır. Diğer taraftan işgörenler arasında yetki kargaşası olabilecek ve bu durum bazı işgörenleri tedirgin edecektir. Örgütlerde belirsizlik bazı işgörenlerin sessizliğine neden olur. Bu bağlamda liberal önderlikte, örgütsel sessizliğin oluşumunda etkinin olabileceğinden bahsetmek doğru olacaktır. Dolayısı ile liberal önderlik ve sessiz kalma biçimleri arasında da anlamlı bir ilişkinin olabileceğini söylemek mümkündür.

#### **3.4.4.Babacan (Paternalist) Önderlik ve Sessiz Kalma Biçimleri**

Babacan önderlik isminden de anlaşılacağı üzere aileyi, sıcaklığı, saygı ve sevgiyi çağrıştırmaktadır. Babacan önderlerin, işgörelere yaklaşımı da tıpkı bir

aile babasının yaklaşımına benzemektedir. İşgörenlerini çocukları yerine koyan önder onlara karşı sevecen davranmaktadır. Babacan önderler, işgörelere önder olduğunu hissettirmekte ve gerekli planlamaları onlar adına yapmaktadır.

Babacan önderlik, kültürel özellikleri taşıyan bir önderliktir. Ülkemizde de yaygın olarak görülen bu önderlik tarzında davranışların duygusal yönünün ağır bastığını söylemek mümkündür. Önder, işgörelerin hem örgüt içerisindeki hem de özel hayatlarındaki sıkıntılarla ilgilenmek istemektedir. Özellikle özel hayata müdahalenin olması işgörelenler tarafından hoş karşılanmayabilir. Durum karşısında işgörelen şikâyet edebileceği gibi sessiz de kalabilmektedir.

Babacan önderliği benimseyen yöneticiler işgörelenlere bir baba rolüyle yaklaşmaktadır. Babacan önder, kurum içinde bir aile atmosferi yaratmakta ve işgörelenlere hem iş hem de özel yaşamlarına ilişkin nasihatlar da bulunmakta işgörelenlerle kişisel olarak ilgilenmekte ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin destek olmaktadır (Erben ve Ötken, 2014:106). Babacan önderin, işgörelene sevecen ve samimi yaklaşımı örgütsel bağlılığı artırıcı etki yaratır. Önderin istediği gibi işgörelenin sadakat duygusu da artacaktır. Diğer taraftan samimiyetin dozajı kaçtığında ise örgüt içerisinde gayri ciddi manzaralar ortaya çıkacaktır. Bu durum hem önderin örgüt içerisinde imajını zedeleyecektir hem de örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olacaktır.

Babacan önderler bazen örgütteki bazı işgörelenlere ayrıcalıklı davranırlar. Bunun sebebi işgörelenin kişisel sıkıntılarında kaynaklı olabileceği gibi önder- işgörelen arasındaki samimiyetten de kaynaklanabilir. Bu durum örgütteki diğer işgörelenler tarafından hoş karşılanmaz. Örgüt içerisinde tartışmalara neden olur. Öndere karşı gelmek istemeyen işgörelenler sessiz kalır.

Paternalist önderler, işletme ortamında bir aile atmosferi yaratmaya çalışmaktadır. İşgörelenler ile yakın ve kişisel ilişkiler kurmakta, işle ilgili olmayan alanlara dahil olmakta, sadakat beklemekte, çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzu etmektedir. İşgörelen ve önder arasındaki ilişkide işgörelen, işletme ortamını aile ortamı gibi algılamakta, öndere itaat etmekte, işle ilgili olmayan alanlarda da önderine yardım etmekte ve önderin otoritesini

sorgulamaksızın kabul ederek önderin kendileri için iyi olanı bildiğine inanmaktadırlar (Köksal,2011:105). Diğer taraftan önderin sıcak davranışlarına alışan işgörenlerin, sert ve katı yüzü ile karşılaşmaları örgütte motivasyonun azalmasına neden olacaktır. İşgörenler, önder ile sıkıntı yaşamamak için sessiz kalırlar. İşgörenler, önderin söylediklerine itaat edebildikleri gibi duruma göre hiçbir şey duymamış gibi hareket de edebilirler.

Babacan önderliğin, işgörelere sıcak ve samimi çalışma ortamlarını sunması örgüt için güzel bir durum olacaktır. Ancak örgüt içerisinde ilişkilerin düzeyinin korunmaması istenilmeyen sonuçlar doğurabilir. Diğer taraftan önderin örgüt içerisindeki gücünü koruyabilmek için otoriter olması işgörelere sessizliğe sürükler. Örgüt içerisinde dengelerin korunması ve muhafaza edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda babacan önderlik ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin varlığından söz etmek doğru olacaktır. Dolayısıyla babacan önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında da anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir.





## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE DEMİRYOLU MAKİNALARI SANAYİİ A.Ş.'DE (TÜDEMSAŞ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ) BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmeler, iş hayatındaki varlıklarını sürdürebilmek için değişen koşullara ayak uydurmak zorundadırlar. Son yıllarda teknoloji alanındaki hızlı değişimler işletmelerin bu değişim konusunda daha çok çaba harcamaları gerektiğini göstermektedir. Bu süreçte küreselleşmenin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte ülkelerin sınırlarının ticari anlamda ortadan kalkması işletmelerin rekabet koşullarını ağırlaştırmaktadır. Yöneticiler, teknolojik değişimlere ve rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için işletmelerinin bu sürece entegrasyonunu hızlandırmalıdır. Öte yandan örgüt üyelerinin de bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri için gerekli planlamaları yapmaları gerekmektedir.

İşletmelerin başarılarından söz ederken işgörenlerin performans düzeyleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için işletme fonksiyonları bir bütün olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla bir işletmede yönetim ne kadar önemli ise işgörenlerin örgüt içerisinde etkinliği ve başarısı da o derece önemlidir. İşgörenlerin örgütteki davranışlarının şekillenmesinde yönetimin yaklaşımı belirleyici olmaktadır. Bu sebeptir ki yönetimin sergilediği önderlik tarzı örgüt içerisindeki atmosferin oluşmasında önemlidir.

Örgütte hakim olan önderlik tarzı, işgöreni sessizliğe sürükleyebilir. Özellikle otokratik önderlikte örgütsel sessizliğin varlığı daha yaygın olmaktadır. Otokratik önderliğin baskıcı ve tutucu yaklaşımı işgörenin görüş ve düşüncelerini dile getirmesinde isteksiz davranmasına sebep olmaktadır. Demokratik önderler ise işgörenlerin düşüncelerini dile getirme konusunda teşvik edici davranmaktadır. Bu durum işgörenlerin sessizlikten uzaklaşmasını sağlamaktadır. Liberal önderlikte işgörenlerin serbest bırakılması ilk bakışta cazip bir fikir olarak

gelmektedir. Ancak işleyişlerde düzen ve disiplinin olmaması örgütte farklı sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Özellikle baskın karakterli işgörenlerin kendilerini ön plana çıkarma gayretleri diğer işgörenlerin sessiz kalmasına neden olacaktır. Babacan önderlikte işgörenlerin her biri ailenin bir ferdi olarak kabul edilmektedir. Bu durum örgüt içerisinde sıcak bir ortamın oluşmasına ve samimi iletişimlerin kurulmasını sağlayabilir. Ancak kimi işgörenler kendilerine gereğinden fazla müdahale edilmesini hoş karşılamayabilir. Bu tür durumlar karşısında işgörenler sessiz kalmayı tercih edebilir.

Bu çalışmanın amacı; işgörenlerin önderlik algıları ile sessizlikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Yöneticilerin sergiledikleri önderlik tarzlarını işgörenin nasıl algıladığını yani yöneticinin otokratik, demokratik, liberal ya da babacan önderlik tarzından hangisini sergilediğini belirlemek istenmiştir. Algılanan bu önderlik tarzlarının işgörenin sessiz kalmasına etkisi araştırılmıştır. Sessizlik faktörü sessiz kalma biçimleri ve sessizlik türleri olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmıştır. İşgörenlerin sessiz kalmalarında sessiz kalma biçimlerinden işgören itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışa yönelmelerden hangisini kullandığını belirlemek istenmiştir. Sessizlik türleri ise kabullenici, korunmacı ve korumacı olarak ele alınmış olup işgörenlerde hangisinin sık görüldüğü incelenmek istenmiştir. Konu bütün olarak ele alındığında henüz böyle bir çalışmanın olmaması araştırmayı önemli kılmaktadır. Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda aşağıda yer alan alt amaçlar belirlenmiştir;

1- Araştırma örneğine alınan kamu kurumu işgörenlerinin algıladıkları önderlik tipi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak.

2- Araştırma örneğine alınan kamu kurumu işgörenlerinin algıladıkları önderlik tipi ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak.

3- Araştırma örnekleme alınan kamu kurumu işgörenlerinin algıladıkları önderlik tipi ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak.

#### **4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışma için literatür araştırması yapılırken elde edilen veriler ulaşılan kaynaklar ile sınırlıdır. Çalışmada verileri elde edebilmek için anket soru formu kullanılmıştır. Bu yöntemde kendi içerisinde sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma Sivas'taki bir kamu kurumu ile sınırlıdır. Çalışmanın odak noktası insan olduğu için araştırmanın kendine özgü sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın, konusu bakımından işgörenler için hassas bir yönü bulunmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin düşüncelerini dışarı vurmamak istememeleri araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilmektedir. Çalışmanın uygulandığı kurumun bir ağır sanayii kuruluşu olması sebebiyle işgörenlerin buldukları fiziki ortamlarını da çalışmanın sınırlılıkları arasında saymak mümkündür.

#### **4.3. Araştırmanın Varsayımları**

Çalışmada kullanılan nicel yöntemin, araştırmanın konusu ve amacı için uygun bir yöntem olduğu varsayılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan anket sorularının söz konusu değişkenleri yeterli ölçüde yansıttığı, anket soruları oluşturulurken açık ve net ifadeler kullanıldığı ve işgörenlerin anket sorularını doğru cevapladıkları varsayılmaktadır. Çalışmada soruların cevaplandırılması esnasında herhangi bir zorlama olmadan tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak cevaplandırılması sağlanmıştır. Bu bağlamda işgörenlerin soruları dürüst ve içtenlikle cevap verdikleri düşünülmektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve sonuçları genelleştireceği gruptur (Altunışık vd., 2004:120). Örneklem ise çalışma evreninden seçilen, onu temsil eden ve üzerinde inceleme yapılan gruptur (Kumar, 2011:205). Bu durumda örneklem için evrenin bir parçası ve onun bir alt grubu olduğunu söylemek doğru olacaktır. Evren hakkında bilgi

toplamak için seçilen örneklemden elde edilen veriler ile evren için genellemeler yapılmaktadır.

Araştırmanın evrenini Sivas ilinde bulunan ve bir kamu kurumu olan TÜDEMSAŞ Genel Müdürlüğü oluşturmaktadır. Bu kurumda memur ve işçi statüsünde mavi ve beyaz yakalı işgörenler yer almaktadır. Memur statüsünde bulunan şube müdürü, mühendis, memur, tekniker-teknisyen unvanında görev yapan işgörenler bulunmaktadır. Kurum bünyesinde 870 kamu işçisi ve 330 memur olmak üzere toplamda 1200 işgören bulunmaktadır. Toplam işgören sayısı içerisinde 35 kadın işgören bulunurken 1165 erkek işgören bulunmaktadır.

**Tablo 1.** Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1200	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	291	357	384

Kaynak: Altunışık,R., Coşkun,R., Bayraktaroğlu,S., Yıldırım,E., (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, ss:125

Evrenden %95’lik güvenilirlik sınırı temel alınarak ve %5’lik hata payı göz önünde bulundurularak örneklem büyüklüğünün 291 olması çalışma için yeterli olmaktadır. Ancak oluşabilecek aksaklıklar ve güvenilir veriler elde edebilmek amacıyla 440 anket işgörelere dağıtılmıştır. Memur ve işçi unvanlarının oranları dikkate alınarak 110 memur ve 330 işçi işgören ile anket uygulaması yapılmıştır. Memurlardan 103 adet ve işçilerden 304 adet anketin geri dönüşü olmuştur. Toplamda 407 adet sağlıklı anket elde edilmiştir. Bu bağlamda analizler de bu anketlerden elde edilen veriler üzerinde yapılmıştır.

#### **4.5.Araştırmanın Yöntem ve Tekniği**

Yazın dünyasında yöntem ve teknik birbirlerinin yerine kullanılsa da eş anlamlı sözcükler değildir. TDK’nın Büyük Türkçe sözlüğünde yöntem için “Bir amaca erişmek için izlenen, tutulan yol, usul, sistem, prosedür, politika” ve “Bilimde belli bir sonuca erişmek için bir plana göre izlenen yol, metot” ifadeleri kullanılmıştır. Yine aynı sözlükte teknik kelimesinin tanımı için “Bir sanat, bir

bilim, bir meslek dalında kullanılan yöntemlerin hepsi” ifadesi kullanılmıştır (TDK,2017). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi bir araştırmada tek bir yöntem kullanılacağı gibi birden fazla yöntem de kullanılabilir (Özkaynar, 2015:442).

Çalışmada öncelikle ikincil veri kaynakları kullanılmıştır. Detaylı bir literatür araştırmasının ardından alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında kullanılmak üzere anket formu oluşturulmuştur. Anket formu oluşturulurken literatürden elde edilen bilgiler göz önünde bulundurulmuştur.

Anket formu hazırlanırken Likert’in 5’li Ölçek Yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda anket formundaki değerlendirme seçenekleri; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yer almıştır. Ayrıca anket formu 3 farklı bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde işgörenlerin liderlik algılarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde sessiz kalma biçimleri ile ilgili sorular yer alırken son bölümde ise demografik özellikler için sorular yer almaktadır.

Çalışmanın esas uygulamasında kullanılacak soruları elde edebilmek için öncelikle bir pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın esas uygulamasında bu pilot uygulama sonucunda elde edilen güvenilirliği yüksek sorular kullanılmıştır. Evren büyüklüğü 1200 kişidir. Bu bağlamda 291 kişi ile anket uygulaması yapılsa yeterli olmaktadır. Ancak örnekleme ait daha sağlıklı veriler elde edebilmek için 110 memur ve 330 kamu işçisine anket dağıtılmıştır. Bu oran belirlenirken memur ve kamu işçi oranı göz önünde bulundurulmuştur. Memurlara dağıtılan 110 ankette 103 adedi, kamu işçilerine dağıtılan 330 ankette 304 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Analizler 407 ankette elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır.

#### **4.6.Araştırmanın Sorularının Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri**

Araştırma kapsamında uygulanan soruların geçerlilik ve güvenilirlik analizleri çalışma için önemli bir faktördür. Geçerlilik ve güvenirliliğin kavramsal boyutları incelendiğinde; geçerlilik, bir ölçek veya testin ölçülmek istenilen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık vd., 2015:123). Güvenirlik ise bir ölçek ya da testin

benzer koşullar altında tekrarlanan ölçümlerde tutarlı ve kararlı sonuçlar vermesidir (Kumar,2011:193). Araştırma sorularının geçerliliğini ölçmek için faktör analizi testi uygulanmıştır. Soruların güvenilirlik düzeyleri için Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır.

Çalışmada kullanılacak sorulara ulaşabilmek için önderlik tipi, sessiz kalma biçimleri ve sessizlik türleri için sorular hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular ile önderlik tipi ve sessizlik başlığı altında pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama da 50 adet anket uygulanmış ve soruların güvenilirlik değerleri incelenmiştir. Önderlik tipi başlığı altında 20 soru, sessizlik türleri ve sessiz kalma biçimleri başlığı altında 35 sorudan oluşan anketler işgörenlere uygulanmıştır. Sorular aynı guruba birer gün ara ile uygulanmıştır. Bu anketlerden elde edilen veriler için SPSS 22.0 programı kullanılarak Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

**Tablo 2.** Güvenirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Aplha	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Önderlik Algısı	20	0,845	59,48	12,537
Örgütsel Sessizlik	35	0,852	112,04	14,609

Önderlik tipi sorularının güvenilirlik katsayısı 0,845 olarak elde edilmiştir. 20 adet önderlik tipini ölçmeye yönelik hazırlanan sorulardan güvenilirlik değerleri düşük olanlar çıkarıldığında 16 adet sağlıklı soru elde edilmiştir. Sessizlik türleri ve sessiz kalma biçimlerini ölçmeye yönelik hazırlanan soruların güvenilirlik katsayısı 0,852 olarak hesaplanmıştır. Ankette ki 35 sorudan güvenilirlik değerleri düşük olanlar çıkarıldığında ise 21 adet sağlıklı soru elde edilmiştir. Neticede, çalışmanın esas uygulamasında kullanmak üzere toplamda 37 sorudan oluşan bir ölçek ortaya çıkmıştır.

Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık,

2004:126). Bu bağlamda ölçekteki maddelerin Cronbach Alpha katsayısı kabul edilebilir bir düzeydedir.

Çalışmada kullanılmak üzere hazırlana ölçek sorularının pilot uygulama neticesinde elde edilen veriler ışığında geçerlilik analizi yapılmıştır. Ölçek sorularının geçerlilik düzeylerini ölçmek için SPSS22 programı ile Faktör Analizi testi uygulanmıştır. Elde edilen faktör analizine ait veriler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 3.** Önderlik Algısı Soruları KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,776
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	416,067
	df	120
	Sig.	0,000

Faktör analizinde değişkenler arasında korelasyon ilişkisi aranır. Tablo 3'de yer alan önderlik algısı sorularının Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçütü 0,776 bulunmuştur. KMO değerinin kabul edilebilir olması için değerinin 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir. Bu doğrultuda önderlik algısı için hazırlanmış olan ölçek sorularının KMO yeterli seviyededir. Ayrıca Tablo 3'deki sig. değeri ( $p=0,000<0,05$ ) olduğu için testin sonucu anlamlı bulunmuştur.



**Tablo 4.** Örgütsel Sessizlik Soruları KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,684
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	413,885
	df	210
	Sig.	,000

Tablo 4’de yer alan örgütsel sessizlik sorularının Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçütü 0,684 bulunmuştur. KMO değeri 0,5’den büyük olduğu için değer kabul edilebilir düzeydedir. Bu doğrultuda örgütsel sessizlik için hazırlanmış olan ölçek sorularının KMO yeterli seviyededir. Örgütsel sessizlik sorularının sig. değeri ( $p=0,000<0,05$ ) olduğu için testin sonucu anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 5.** Önderlik Algısı Faktör Analizi

	Demokratik Önderlik	Babacan (Paternalist) Önderlik	Liberal Önderlik	Otokratik Önderlik
Yöneticim eleştirilere açıktır	,865			
Yöneticim karar alırken çalışanlarını dinler	,777			
Yöneticim çalışanlarının görüşlerine saygı duyar	,707			
Yöneticim çalışanları ile arasında iletişimi sorunu yoktur	,530			
Yöneticim davranışlarının temelini kanaatlerine dayandırır		,865		
Yöneticim çalışanlarına bir baba gibi yaklaşır		,784		
Yöneticim çalışanlarına adil davranır		,622		
Yöneticim başarılı çalışanlarını ödüllendirir		,830		
Yöneticim yetkilerini çalışanlarına devreder			,771	
Yöneticim çalışanlarının yaratıcılığını önemser			,700	
Yöneticim disiplinli olursa başarıya ulaşır			,891	
Yöneticim iş süreçlerini çalışanları ile birlikte yürütür			,823	
Yöneticim sadece kendi düşüncelerine önem verir				,830
Yöneticim çalışanlarını kontrol edebilmek için kurallar koyar				,746
Yöneticim çalışanlarına karşı tehdit yöntemi ile önlemler alır				,695
Yöneticim çalışanlarına güven duymaz				,827

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax

**Tablo 6.** Örgütsel Sessizlik (Sessiz Kalma Biçimleri) Faktör Analizi

	Sessiz Kalma Biçimleri			
	Pasif Kalma ve Razi Olma	İşgören İtaati	Çekilme ve Başka Davranışa Yönelme	Sağır Kulak Sendromu
İşyerinde varlığımın fark edilmediğini düşünüyorum	,781			
İşyerinde mevcut durumu değiştirmeye çalışmak boşunadır	,718			
Bu iş yerinde çalışmaktan mutluyum	,690			
Sonucunda ceza alacağımı bilsem bile sessiz kalmam		,634		
Çalışanlar verilen görevleri her zaman yerine getirmelidir		,590		
Kurallar çalışanlar için vardır		,808		
İşyerinde yöneticiler ön plana çıkmama izin vermiyor			,662	
Yöneticim ile tartıştığında kendimi yeterince ifade edemiyorum			,657	
Eğer çözüm üretmiyorsam farklı yollar ararım			,620	
Şahsıma yönelik yapılan hakaretleri duymamazlıktan gelirim				,583
Olaya şahit olsam bile beni ilgilendirmeyen konular hakkında konuşmam				,833
Arkamdan konuşulanları öğrendiğimde sineye çekerim				,800

**Tablo 7.** Örgütsel Sessizlik (Sessizlik Türleri) Faktör Analizi

	Sessizlik Türleri		
	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Yöneticimin her söylediğini kabul ederim	,698		
Alınan kararları her zaman kabullenirim	,802		
Çalışanların işyerinde kurulmuş olan düzene uymaları gerekir	,721		
İş yerinde yaşanan sıkıntıları kendimi korumak için görmezden gelirim		,529	
İş arkadaşlarımdan çekindiğim için kimi olayları görmezden geldiğim olur		,877	
İşyerinde yaşanan sıkıntılarda kendimi geri çekerim		,785	
Kurumun geleceği benim için her şeyden önce gelir			,824
Fikirlerim kurtarıcı olsa bile uygun zamanda açıklarım			,889
Çalışma arkadaşlarımla sıkıntı yaşadığımda bir şey olmamış gibi davranırım			,694

Rotasyon Metodu: Kaiser Normalizasyon ile Varimax

Faktör analizinde faktör yük değeri 0,5 ya da daha yüksek olan maddelerin analize alınması, faktör yük değeri 0,5'in altında olan maddelerin analizden çıkarılması gerekmektedir (Karagöz, 2014:656). Bu doğrultuda önderlik tipi için hazırlanmış olan ölçeğin 16 soru ve 4 gruptan oluştuğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik için hazırlanmış ölçek sorularında sessiz kalma biçimlerin 12 soru ve 4 gruptan, sessizlik türlerinin ise 9 soru 3 gruptan oluştuğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçek sorularının geçerlilik düzeylerinin uygun seviyede olduğunu söylemek mümkündür. .

#### **4.7. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan önderlik algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla hipotezler

geliştirilmiştir. Hipotezler, önceki bölümlerde teorik olarak incelenen kavramlar ışığında oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H<sub>0</sub>: Önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Önderlik tipleri ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2-a</sub>: Otokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2-b</sub>: Demokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2-c</sub>: Liberal önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2-d</sub>: Babacan önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Önderlik tipleri ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3-a</sub>: Otokratik önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

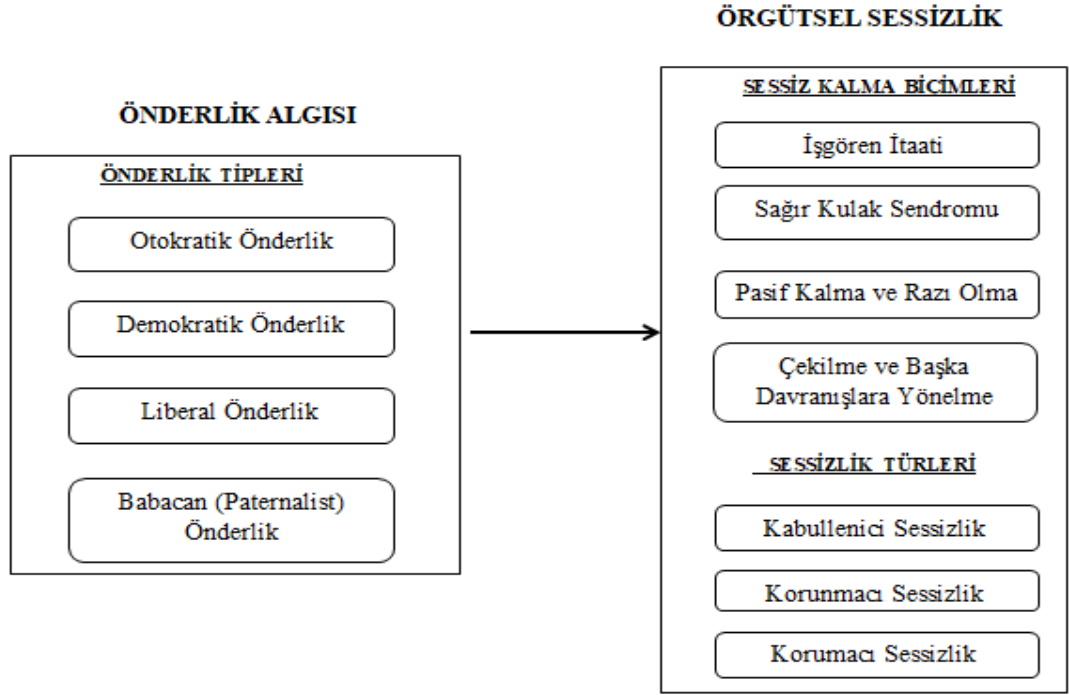
H<sub>3-b</sub>: Demokratik önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3-c</sub>: Liberal önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3-d</sub>: Babacan önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.8.Araştırmanın Modeli

Çalışmada işçi ve memur kesiminin oluşturduğu işgörenlerin liderlik algılarının örgütsel sessizliğe etkisi araştırılmak istenmiştir. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 4’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 4. Araştırma Modeli

#### 4.9.Araştırma Verilerinin Bulguları ve Analizi

Çalışmaya katılan işgörelere ait demografik özelliklerin verileri Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8.** Demografik Özellikler

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	394	96,8	Evli	331	81,3
Kadın	13	3,2	Bekar	76	18,7
Toplam	407	100,0	Toplam	407	100,0
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Hizmet Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
22-29	52	12,8	0-5	116	28,5
30-37	96	23,6	6-10	36	8,8
38-45	130	31,9	11-15	41	10,1
45 +	129	31,7	16-20	130	31,9
Toplam	407	100,0	21 +	84	20,6
<b>Öğrenim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Toplam</b>	407	100,0
İlkokul	3	0,7	<b>Unvan</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Ortaokul	13	3,2	Şb. Müd.	7	1,7
Lise	262	64,4	Mühendis	36	8,8
MYO	51	12,5	Memur	42	10,3
Lisans	76	18,7	Tekniker-Teknisyen	18	4,4
Lisansüstü	2	0,5	Kamu İşçisi	304	74,7
<b>Toplam</b>	407	100,0	<b>Toplam</b>	407	100,0

Ankete katılan 407 işgörenin 394'ü erkek ve 13'ü kadındır. Verilerin oransal boyutuna bakıldığında anketi cevaplayanların yaklaşık %97'sinin erkek, yaklaşık %3'ünün ise kadın olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmaya katılan işgörenlerin medeni durumları incelendiğinde 331 kişinin evli, 76 kişinin ise bekar olduğu görülmektedir. İşgörenler hizmet sürelerine göre değerlendirildiğinde yaklaşık %29'unun 0-5 yıl, yaklaşık %9'unun 6-10 yıl, %10'un 11-15 yıl, yaklaşık %32'sinin 16-20 yıl, yaklaşık %21'nin 21 yıl üzeri hizmetlerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Anketi cevaplayan işgörenler yaş guruplarına göre değerlendirildiğinde 52 kişinin 22-29 yaş aralığında, 96 kişinin 30-37 yaş aralığında, 130 kişinin 38-45 yaş aralığında, 129 kişinin 45 yaşının üzerinde olduğu görülmektedir. Kurumdaki

işgörenlerin yaş profili olarak orta yaş ve üzerinde olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenler eğitim düzeyine göre sınıflandırıldığında ilk sırada %64 ile lise mezunlarının öne çıktığı anlaşılmaktadır. Lisansüstü eğitime sahip işgören oranının ise en az olduğu görölmektedir. Katılımcılar unvanlarına göre incelendiğinde yaklaşık %75 oranı ile kamu işçilerinin ilk sırada yer aldığı, yaklaşık %2 oranı ile şube müdürü oranının son sırada yer aldığı anlaşılmaktadır.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla Resresyon Analiz testi uygulanmıştır. Regresyon analiz testi bağımsız değişkenin değerlerine bağlı kalarak bağımlı değişkenin ortalama değerini açıklamaya çalışan testtir. Çalışma kapsamında oluşturulan önderlik tipleri ve örgütsel sessizlik hipotezlerine ait analizlerin verileri Tablo 8'de bir araya toplanmıştır. Hipotezlerin kabulü ya da reddi hakkında yorum yapılırken significant (sig) değerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Sig. değeri ( $p < .05$ ) olması halinde hipotez kabul edilirken, sig. değerini ( $p > .05$ ) olması halinde ise hipotez reddedilmektedir. Regresyona analizinde elde edilen  $\beta$  değerini ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir. Analiz sonucunda ulaşılan  $R^2$  değerini ise bağımlı değişkendeki değişimin oransal olarak (%) bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.



**Tablo 9. Regresyon Analiz Tablosu**

<b>Hipotez</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Sig. (p)</b>	<b>Kabul/ Red</b>
H <sub>1</sub> : Önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	0,167	0,28	0,000	Kabul
H <sub>2</sub> :Önderlik tipleri ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,067	0,004	0,000	Kabul
H <sub>2</sub> -a:Otokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,353	0,125	0,001	Kabul
H <sub>2</sub> -b: Demokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-0,147	0,02	0,000	Kabul
H <sub>2</sub> -c: Liberal önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-0,129	0,01	0,000	Kabul
H <sub>2</sub> -d: Babacan önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-0,176	0,06	0,001	Kabul
H <sub>3</sub> :Önderlik tipleri ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,228	0,052	0,000	Kabul
H <sub>3</sub> -a: Otokratik önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,250	0,062	0,009	Kabul
H <sub>3</sub> -b: Demokratik önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	-0,07	0,05	0,025	Kabul
H <sub>3</sub> -c: Liberal önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,083	0,07	0,055	Red
H <sub>3</sub> -d: Babacan önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,194	0,038	0,000	Kabul

Tablo 9’da görüldüğü gibi H<sub>1</sub> hipotezini test etmek amacıyla için yapılan analiz sonucunda sig. değeri (p=.000) olarak hesaplanmıştır. H<sub>1</sub> hipotezi için hesaplanan sig. değeri (p<.05) olduğu için hipotezin doğruluğu test edilmiştir. Sonuç olarak “H<sub>1</sub>: Önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. R<sup>2</sup> değeri 0,28 olarak bulunmuş ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı %28’dir. Hipotezin ilişki yönünü

gösteren  $\beta=0,167$  olarak bulunmuştur. Bu bağlamda önderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Çalışmanın teorik kısmında da yer verildiği gibi işgörenlerin liderlik algıları örgüt içerisindeki davranışlarını etkilemektedir. İşgörenler, örgütte düşüncelerini dile getirirken yöneticilerinin önderlik tipine göre bir yaklaşım sergilemektedir. Dolayısıyla işgörenlerin önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin var olması da doğru bir sonuçtur.

Araştırma kapsamında oluşturulan H<sub>2</sub> hipotezi için yapılan analiz sonucunda elde edilen sig. değeri ( $p=.000$ ) olarak hesaplanmıştır. Sig. değeri ( $p<.05$ ) olduğu için “H<sub>2</sub>:Önderlik tipleri ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen  $\beta=0,067$  değeri önderlik tipi ile sessiz kalma biçimleri arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermektedir.

“H<sub>2-a</sub>:Otokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin sig. değeri ( $p=.001$ ) olarak hesaplanmış olup ( $p<.05$ ) olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Otokratik önderlik ve sessiz kalma biçimleri arasındaki ilişkinin yönünü gösteren değer  $\beta=0,353$  olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda otokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında pozitif yönlü ilişkiden bahsetmek mümkündür. Burada bulunan  $R^2=0,125$  değeri sessiz kalma biçimlerindeki %12,5 değişimin otokratik önderlikten kaynaklandığını söylemek doğru olacaktır.

“H<sub>2-b</sub>: Demokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” ve “H<sub>2-c</sub>: Liberal önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerin analiz neticesinde sig. değeri ( $p=.000$ ) olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla H<sub>2-b</sub> ve H<sub>2-c</sub> hipotezleri kabul edilmiştir. “H<sub>2-d</sub>: Babacan önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin hesaplanan sig. değeri ( $p<.05$ ) olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Demokratik önderlik ve sessiz kalma biçimleri arasındaki ilişkiyi gösteren  $\beta$  değeri  $-0,147$  olarak bulunmuştur. Bu değer demokratik önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasındaki negatif yönlü ilişkiyi göstermektedir. Diğer taraftan  $R^2$  değeri  $0,02$  olarak bulunmuş ve bu değer sessiz kalma biçimlerindeki %2 değişimin

demokratik önderlikten kaynaklandığını göstermektedir. H<sub>2-c</sub> hipotezi için  $\beta = -0,129$  olarak bulunan değer liberal önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasındaki negatif yönlü ilişkiyi göstermektedir. Diğer taraftan sessiz kalma biçimlerinin liberal liderlikten kaynaklanan değişimi gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,01 olarak hesaplanmıştır.

“H<sub>2-d</sub>: Babacan önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin hesaplanan sig. değeri ( $p < .05$ ) olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Babacan önderlik ve sessiz kalma biçimleri arasındaki ilişkiyi gösteren  $\beta = -0,176$  değeri, değişkenler arasında negatif yönlü ilişkiyi göstermektedir. R<sup>2</sup>=0,06 olarak bulunan değer ise sessiz kalma biçimlerinde %6’lık değişimin babacan liderlikten kaynaklandığını göstermektedir.

Önderlerin örgütü yönetirken sergiledikleri tutum ve davranışları işgörenlerin örgüt içerisindeki tutum ve yaklaşımlarını da etkilemektedir. Önderin baskıcı davranışları neticesinde işgören düşüncelerini dile getirme konusunda çekingen davranabilir. Düşüncelerini söze dökemeyen işgören her şeyi kabul eden, itaatkar davranan bir hal içinde olabilir. Görüş ve düşüncelerine değer verilmemesi işgörenin kendisini değersiz hissetmesine neden olabilir. Bir şeyi değiştiremeyeceğine kanaat getiren işgören kendisini geri çekebilir ve pasif bir tutum içerisinde olabilir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütte sergiledikleri önderlik tipi ile sessiz kalma biçimleri arasında ilişkinin varlığı da normal bir durumdur.

Önderlik tipleri ve sessizlik türleri arasında ilişkinin varlığını araştırmak amacıyla “H<sub>3</sub>:Önderlik tipleri ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kurulmuştur. Elden edilen verilerin analizi sonucunda sig. değeri ( $p = .000$ ) olarak hesaplanmıştır. Sonuç ( $p < .05$ ) olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Önderlik tipleri ile sessizlik türleri arasındaki ilişkiyi gösteren  $\beta$  değeri 0,228 olarak bulunmuş ve bu değer önderlik tipleri ile sessiz kalma biçimleri arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi göstermektedir. Diğer taraftan 0,052 olarak hesaplanan R<sup>2</sup> değeri, sessizlik türlerindeki yaklaşık %5 değişimin önderlik tiplerinden kaynaklandığını göstermektedir.

“H<sub>3-a</sub>: Otokratik önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin sig. değeri (p=.009) ve “H<sub>3-b</sub>: Demokratik önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin sig. değeri (p=.025) olarak hesaplanmıştır. Her iki hipotezin sig. değeri (p<.05) olduğu için hipotezler kabul edilmiştir. Otokratik önderlik ile sessizlik türleri için hesaplanan  $\beta=0,250$  olarak bulunmuş ve bu değer iki değişken arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi göstermektedir. H<sub>3-a</sub> hipotezi için hesaplanan  $R^2=0,062$  değeri sessizlik türlerindeki yaklaşık %6’lık değişimin otokratik önderlikten kaynaklandığını göstermektedir. Diğer taraftan demokratik önderlik ve sessizlik türleri arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi gösteren  $\beta$  değeri 0,07 olarak bulunmuştur. Demokratik önderlik ve sessizlik türleri için  $R^2$  değeri 0,05 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında kurulan “H<sub>3-c</sub>: Liberal önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin sig. değeri (p=.055) olarak hesaplanmış ve değer (p>.05) olduğu için hipotez reddedilmiştir. Önderlik tipi ve sessizlik türleri için son kurulan “H<sub>3-d</sub>: Babacan önderlik ile sessizlik türleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezinin sig. değeri (p=.000) olarak hesaplanmış ve değer (p<.05) olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Babacan önderlik ve sessizlik türleri arasındaki ilişkiyi gösteren değer  $\beta=0,194$  olarak bulunmuş ve bu değer iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca H<sub>3-d</sub> hipotezi için hesaplanan  $R^2=0,038$  değeri sessizlik türlerindeki %3,8’lik değişimin babacan önderlikten kaynaklandığını göstermektedir.

İşgörenler, örgüt içerisinde birbirlerine karşı veya yönetime karşı isteklerini dile getirirken ya da karşılaştıkları herhangi bir olay karşısında düşüncelerini dile getirirken içerisinde buldukları koşulları göz önünde bulundururlar. Örgütte fikir ve düşüncelerini dile getirme konusunda rahat davranamayan işgören kendisini korumak veya iş arkadaşını korumak için sessiz kalabilir. Bu bağlamda örgüt içerisinde sergilenen önderlik tipleri ile sessizlik türleri arasında ilişkinin varlığından söz etmek de mümkündür.

Çalışmanın ana konularından birisi olan örgütsel sessizlik için hazırlanan sorular ve ankete katılan işgörenlerin bu sorulara verdikleri cevapların frekans verileri Tablo 10'da yer almaktadır.



**Tablo 10.** Örgütsel Sessizlik Anket Soruları Frekans Tablosu (Yüzde)

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Tamamen Katılıyorum (%)
1.Şahsıma yönelik yapılan hakaretleri duymamazlıktan gelirim	55,3	25,6	8,6	7,6	2,9
2.Sonucunda ceza alacağımı bilsem bile sessiz kalmam	18,4	13,8	15,0	32,9	19,9
3.İşyerinde varlığımın fark edilmediğini düşünüyorum	19,9	37,1	16,2	20,6	6,1
4.Eğer çözüm üretmiyorsam farklı yollar ararım	5,4	14,5	10,1	45,7	24,3
5.Çalışanlar verilen görevleri her zaman yerine getirmelidir	6,4	9,3	9,1	31,9	43,2
6.İşyerinde mevcut durumu değiştirmeye çalışmak boşunadır	11,1	29,7	21,9	23,8	13,5
7.Çalışma arkadaşım ile sorun yaşadığımda bir şey olmamış gibi davranırım	18,4	33,9	17,4	24,6	5,7
8.İş yerinde yaşanan sıkıntıları kendimi korumak için sessiz kalırım	4,4	17,2	10,3	52,3	15,7
9.Kurallar çalışanlar için vardır	5,7	14,7	12,0	41,5	26,0
10.İşyerinde yeni fikirlere değer verilmez	12,3	32,2	21,9	25,8	7,9
11.Olaya şahit olsam bile beni ilgilendirmeyen konularla ilgili konuşmam	11,5	37,6	21,1	25,6	4,2
12.Kendimi korumak için yaşanan sıkıntıları görmezden gelirim	17,0	44,7	17,9	17,7	2,7
13.Yöneticimin her söylediğini doğru kabul ederim	24,3	44,5	17,4	12,5	1,0
14.Yöneticim ile tartışırken kendimi yeterince ifade edemiyorum	12,8	44,0	17,9	22,4	2,9
15.Çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için olayları görmezden gelirim	20,1	48,9	15,2	12,5	3,2
16.İşyerinde yöneticiler kendimi göstermeme izin vermiyor	10,6	42,5	16,7	22,9	7,4
17.Bu iş yerinde çalışmaktan mutluyum	9,6	13,0	18,9	37,6	20,9
18.Fikirlerim kurtarıcı olsa bile ben istediğim zaman açıklarım	8,8	32,7	20,9	29,2	8,4
19.Arkamdan konuşulanları öğrendiğimde sineye çekerim	20,6	43,0	15,0	17,2	4,2
20.Alınan kararları her zaman kabullenirim	12,5	38,8	22,6	21,1	4,9
21.Kurumun geleceği benim için her şeyden önce gelir	7,6	17,9	19,9	33,9	20,6

Frekans tablosunda verileri ön plana çıkan sorulara bakıldığında ilk sırada “Şahsıma yönelik yapılan hakaretleri duymamazlıktan gelirim” sorusuna verilen cevaplar içerisinde %55,3 oranı ile ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ dikkat çekmektedir. Diğer sıralama ise %25,6 oranı ile ‘Katılmıyorum’, %8,6 oranı ile ‘Kararsızım’, %7,6 oranı ile ‘Katılıyorum ve %2,9 oranı ile ‘Tamamen Katılıyorum’ şeklinde olmuştur. Veriler de göstermektedir ki, işgörenler kendilerine yapılan hakaret karşısında sessiz kalmamaktadır. Burada işgörenlerin kendilerini savunma ve koruma konusunda kararlı olduklarından bahsetmek mümkündür. Bu durumu etkileyen faktörlerden birisinin işgörenlerin kamu çalışanı olmasından kaynaklandığını kabul etmek gerekebilir. Çünkü işini kaybetme korkusu olmayan işgören kendisine yapılan olumsuz davranışlar karşısında sessiz kalmayacaktır. Ancak özel sektörde çalışan işgörenler için durum farklı olabilir. İşini kaybetmemek adına işgörenler, şahıslarına yapılan pek çok kötü muamele karşısında sessiz kalabilmektedir.

İşgörelere yöneltilen “İş yerinde yaşanan sıkıntıları kendimi korumak için sessiz kalırım” sorusuna %52,3 oranı ile ‘Katılıyorum’ ilk sırada yer alırken, %4,4 oranı ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ son sırada yer almaktadır. Örgütlerde yaşanan sıkıntılar işgörelere zarar verebilecek boyuta ulaşabilir. Öyle ki bu tür durumların sonucu disiplin cezasına kadar da varabilir. Çalışma arkadaşının haklı olduğunu bilse dahi yönetimin yanlı tutumundan çekinen işgören, yaşananlar hakkında ses çıkarmayabilir. Bir yaptırıma maruz kalmamak adına işgören sessiz kalmayı tercih edebilir ve yaşananları göz ardı edebilir. İşgörenler, kendilerini korumak adına örgütteki sıkıntıları arka plana erteleyebildikleri elde edilen verilerden de anlaşılmaktadır.

“Çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için olayları görmezden gelirim” soruna verilen cevaplar incelendiğinde ilk sırada %48,9 oranı ile ‘Katılmıyorum’ ilk sırada yer almaktadır. ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ %20,1 oranı ile ikinci sırada yer alırken, ‘Tamamen Katılıyorum’ %3,2 oranı ile son sırada yer almaktadır. İşgörenlerin diğer işgörenler karşısında düşüncelerini dile getirme konusunda çekimser davranmadıkları görülmektedir. Elde edilen verilerden de

anlaşılmaktadır ki işgörenler, çalışma arkadaşlarının yanında sessiz kalmayı pek tercih etmemektedir.

“Eğer çözüm üretemiyorsam farklı yollar ararım” soru verilen cevaplar ele alındığında ‘Katılıyorum’ seçeneği %45,7 oranı ile ilk sıradadır. Aynı soruya verilen cevaplar içerisinde %24,3 oranı ile ‘Tamamen Katılıyorum’ ikinci sırada yer alırken %14,5 oranı ile ‘Katılıyorum’ cevabı üçüncü sırada yer almaktadır. Elde edilen veriler neticesinde işgörenlerin karşılaştıkları sıkıntılı süreçler karşısında çözüm üretmek adına çaba harcadıkları görülmektedir. Bu durum işgörenlerin çözüm üretebilmek için girişken davranabileceklerini de göstermektedir.

Ankette yer alan “Kendimi korumak için yaşanan sıkıntıları görmezden gelirim” sorusuna işgörenlerin verdiği cevaplar içerisinde %44,7 oranı ile ‘Katılmıyorum’ dikkat çekmektedir. Aynı soru için verilen cevaplar ele alındığında ‘Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’ ve ‘Katılıyorum’ seçeneklerinin birbirlerine yakın değerler aldığı görülmektedir. “İş yerinde yaşanan sıkıntıları kendimi korumak için sessiz kalırım” sorusuna katılan işgörenlerin oranı fazla iken “kendimi korumak için yaşanan sıkıntıları görmezden gelirim” sorusuna katılmayan işgörenlerin oranının fazla olduğu görülmektedir. Aslında bu iki soru birbirine yakın anlamlar içerse de verilen cevapların oranları farklılık göstermektedir.

“Yöneticimin her söylediğini doğru kabul ederim” sorusunun verileri incelendiğinde yine ilk sırada %44,5 oranı ile ‘Katılmıyorum’ yer almaktadır. %24,3 oranı ile ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ ikinci sırada yer alırken %1 oranı ile ‘Tamamen Katılıyorum’ son sırada yer almaktadır. İşgörenlerin verdikleri cevapların oranlarına bakıldığında yöneticinin her söylediğini tasdik eden bir yaklaşım içerisinde olmadıkları anlaşılmaktadır.

İşgörenlere yönetilen “Yöneticim ile tartışırken kendimi yeterince ifade edemiyorum” sorusuna ait veriler incelendiğinde ‘Katılmıyorum’ cevabı %44 oranı ile ilk sırada yer alırken %22,4 oranı ile ‘Katılıyorum’ ikinci sırada yer almaktadır. Aynı soru için ‘Tamamen Katılıyorum’ cevabı %2,9 oranı ile son



sırada yer almaktadır. Elde edilen oranlar incelendiğinde işgörenlerin düşüncelerini ifade etme konusunda kendilerini yeterli görenlerin daha fazla oldukları görülmektedir. Bu bağlamda düşüncelerini dile getirirken rahat olan işgörenlerin varlığı örgütlerde sessizlik oranının azalmasını sağlayacaktır.

Dikkat çeken sorulardan birisi olan “Arkamdan konuşulanları öğrendiğimde sineye çekerim” verilerine bakıldığında %43 oranı ile ‘Katılmıyorum’ ilk sırada yer almaktadır. ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ %20,6 oranı ile ikinci sırada yer alırken %17,2 oranı ile ‘Katılıyorum’ üçüncü sırada yer almaktadır. %15 oranı ile ‘Kararsızım dördüncü sırada yer alırken %4,2 oranı ile ‘Tamamen Katılıyorum’ son sırada yer almaktadır. İşgörenlerin verdikleri cevapların oranlarına bakıldığında kendisini savunma konusunda cesaretli oldukları söylenebilir. Örgütlerde işgörenler hakkında özellikle olumsuz konuşma, dedikodu yahut karalama kampanyasının yapılması işgörenlerin motivasyonun azaltan etki yaratacaktır. Her işgören kendisini savunma konusunda cesaretli davranmayabilir ve arkasından yapılan söylemleri sineye çekebilir. Bu durum örgütsel sessizliğin oluşunda etkin rol oynayabilir.

Ankette yer alan “İşyerinde yöneticiler kendimi göstermeme izin vermiyor” sorusuna verilen cevapların oranlarına bakıldığında ‘Katılmıyorum’ seçeneği %42,5 ile ilk sırada yer almaktadır. İşgörenlerin verdikleri diğer cevaplar içerisinde %22,9 oranı ile ‘Katılıyorum’ ikinci sırada yer alırken ‘Kararsızım’ cevabı %16,7 oranı ile üçüncü sırada yer almaktadır. Örgütlerde kimi zaman kendisinden başka işgörenlerin ön plana çıkmasını istemeyen yöneticiler ile karşılaşmak mümkündür. Bu tür düşünceye sahip yönetimler alt kademe de yer alan işgörenlerin arka planda kalmalarını tercih ederler. Burada elde edilen verilerde yönetimin kendisini göstermesine imkan sunduğu yönünde görüş bildiren işgören sayısı fazla olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bu düşünceye katılmayanların yani yeteneklerini gösterme veya fikirlerini dile getirme konusunda olumsuz görüş bildirenlerin oranı ise yaklaşık üçte birine tekabül etmektedir.

“Kurallar çalışanlar için vardır” sorusuna ait veriler incelendiğinde ‘Katılıyorum’ cevabının oranı %41,5 olarak hesaplanmıştır. ‘Tamamen

Katılıyorum' cevabı %26 oranına sahip olurken 'Katılmıyorum' cevabı %14,7 oranına sahiptir. İşgörenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda %14,7 oranına 'Katılmıyorum' oranına sahipken %5,7 oranına ise 'Kesinlikle Katılmıyorum' sahiptir. Örgütlerde kurallardan yakınan işgörenler ile karşılaşmak mümkündür. Özellikle kuralları eleştiren, kuralların katı olmasından şikayet eden veya kuralların esnetilmesi gerektiği konusunda fikir öne süren işgörenler olabilir. Ancak örgüt içerisinde düzeni sağlama söz konusu olunca orta noktada buluşmak kolay olabilir. Burada da elde edilen veriler incelendiğinde kuralların olması konusunda olumlu görüş bildiren işgörenlerin oranının daha fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmanın diğer temel konusu olan önderlik tipleri için hazırlanmış olan sorulara ait frekans verileri Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11.** Önderlik Tipi Anket Soruları Frekans Tablosu (Yüzde)

ÖNDERLİK TİPİ SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Kararsızım (%)	Katılıyorum (%)	Tamamen Katılıyorum (%)
1.Yöneticim çalışanlarına karşı tehdit yöntemi ile önlemler alır	19,4	43,5	10,1	18,2	8,8
2.Yöneticim yetkilerini çalışanlarına devreder	11,3	38,8	17,2	27,5	5,2
3.Yöneticim çalışanlarına güven duymaz	14,0	42,8	19,7	17,9	5,7
4.Yöneticim sadece kendi düşüncelerine önem verir	10,3	38,3	19,9	21,4	10,1
5.Yöneticim çalışanlarına bir baba gibi yaklaşır	24,3	42,0	16,7	13,5	3,4
6.Yöneticim bütün çalışanlarına adil davranır	21,1	30,5	22,9	21,6	3,9
7.Yöneticim eleştirilere açıktır	14,0	28,0	21,1	30,7	6,1
8.Yöneticim çalışanlarını kontrol edebilmek için kurallar koyar	8,4	26,8	21,6	36,9	6,4
9.Yöneticim disiplinli olursa başarıya ulaşır	7,1	17,7	16,2	45,7	13,3
10.Yöneticim karar alırken çalışanlarını dinler	11,5	29,7	23,6	29,7	5,4
11.Yöneticim çalışanlarının yaratıcılığını önemser	13,8	26,8	23,3	30,0	6,1
12.Yöneticim başarılı çalışanlarını ödüllendirir	20,1	38,1	20,1	17,7	3,9
13.Yöneticim davranışlarının temelini kanaatlerine dayandırır	10,1	25,3	33,7	27,5	3,4
14.Yöneticim iş süreçlerini çalışanları ile birlikte yürütür	11,8	31,7	26,5	26,3	3,7
15.Yöneticim çalışanlarının görüşlerine saygı duyar	10,3	26,0	24,6	33,9	5,2
16.Yöneticim çalışanları ile arasında iletişim sorunu yoktur	12,0	23,6	23,3	35,1	5,9

Tablodaki veriler incelendiğinde %45,7 oranı ile ‘Katılıyorum’ cevabına sahip “Yöneticim disiplinli olursa başarıya ulaşır” soru dikkat çekmektedir. Yine aynı soru için ‘Katılmıyorum’ cevabı %17,7 oranına sahipken ‘Kararsızım’ cevabı %16,2 oranına sahiptir. İşgörenlerin ‘Tamamen Katılıyorum’ cevaplarının oranı %13,3 olarak hesaplanırken ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ cevabının oranı %7,1’dir. Örgütün başarılı olması ve başarının devamlılığını sağlamak için yönetimlerin

kurallara riayet etmesi gerekir. Burada önemli olan nokta kuralların uygulanması hususunda baskıcı tutumlara müsaade edilmemesidir. Örgütlerin başarılı olması yönetimleri memnu edeceği gibi işgörenlerin motivasyonunu da artıracaktır. Bu bağlamda örgütlerde yönetimin disiplinli olması konusuna katılan işgörenlerin sayısının fazla olması olumlu bir husustur.

Ankette yer alan “Yöneticim çalışanlarına karşı tehdit yöntemi ile önlemler alır” sorunun frekans verileri incelendiğinde ‘Katılmıyorum’ cevabı %43,5 oranı ile ilk sırada yer almaktadır. %19,4 oranı ile ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ ikinci sırada yer alırken %18,2 oranı ile ‘Katılıyorum’ üçüncü sırada yer almaktadır. Örgütlerde işgörenlerin kendilerine verilen görevleri yerine getirme konusunda tehdit yöntemine başvuran yönetimler ile karşılaşmak mümkündür. Burada işgörene maaş kesintisi veya işten çıkarılma gibi söylemlere başvurulabilir. Bu tür söylemler kamu sektöründe pek karşılaşılan durum olmasa da özel sektör sık karşılaşmak mümkün olabilir. İlk zamanlarda bu tür durumları göz ardı eden işgörenin zamanla örgütsel bağlılığı azalabilir ve olayın sonu işten ayrılmalara kadar varabilir.

İşgörenlerin “Yöneticim çalışanlarına güven duymaz” sorusuna verdikleri cevaplar ele alındığında ‘Katılmıyorum’ cevabının oranının %42,8 olduğu görülmektedir. %19,7 oranına ‘Kararsızım’ cevabı sahip olurken %17,9 oranına ‘Katılıyorum’ cevabı sahip olmuştur. %14 oranına ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ sahip olurken %5,7 oranına ‘Tamamen Katılıyorum’ cevabı sahip olmuştur. Güven probleminin varlığı örgüt içerisinde iletişim sıkıntısına sebep olabilir. Yönetimin işgören güven duymaması veya işgörenler arasında bu tür sıkıntıların baş göstermesi örgüt içerisinde işleyişin aksamasına neden olabilir. Diğer taraftan güven problemi işgörenlerin örgüt aidiyetini de olumsuz etkileyebilir. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre yönetimin işgörene karşı güven problemi olmadığı fikrine katılanların oranı yarıya yakın olsa da olumsuz görüş bildirenlerin oranı da oldukça fazladır.

“Yöneticim çalışanlarına bir baba gibi yaklaşır” sorusu işgörene yöneltildiğinde %42 oranı ile ‘Katılmıyorum’ cevabı ilk sırada yer almıştır. ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ cevabı %24,3 oranı ile ikinci sırada yer alırken

%16,7 oranı ile ‘Kararsızım’ cevabı üçüncü sırada yer almıştır. Son sıraları ise %13,5 oranı ‘Katılıyorum’ ve %3,4 oranı ile ‘Tamamen Katılıyorum’ cevapları almıştır. Yönetimin işgörene bir baba gibi yaklaşması örgüt içerisinde sıcak bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayabilir. Özellikle geleneksel yönetimlerin hakim olduğu işletmelerde yöneticinin işgörene karşı babacan yaklaşımlarına şahit olmak mümkündür. Ancak günümüzde rekabet koşullarının ağırlaşması ve hızlı değişmesi yönetimlerin önceliklerini de değiştirmektedir. Dolayısıyla günümüz örgütlerinde yönetimin işgörene karşı bir baba gibi yaklaşması pek sık karşılaşılan bir durum değildir. Elde edilen verilerde incelendiğinde yönetimin işgörene bir baba gibi yaklaştığı ifadesine olumsuz cevap verenlerin oranının oldukça fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 12.** Önderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılık Testi (T Testi)

Cinsiyet	N	Mean	Std	t	p
Kadın	13	2,97	0,39	0,203	0,159
Erkek	394	2,79	0,49		

Kadın ve erkeklerin önderlik algılarında farklılık olup olmadığına bakabilmek için uygulanan T testi sonucunda ( $p=0,159>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda  $t=0,203>0,05$  değerine bakılarak kadın ve erkeklerin önderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 13.** Örgütsel Sessizliğin Cinsiyete Göre Farklılık Testi (T Testi)

Cinsiyet	N	Mean	Std	t	p
Kadın	13	2,73	0,43	0,518	0,370
Erkek	394	2,90	0,36		

Kadın ve erkeklerin örgütsel sessizlik bakımından aralarında farklılık olup olmadığına bakabilmek için uygulanan T testi sonucunda ( $p=0,370>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda  $t=0,518>0,05$  değerine bakılarak kadın ve erkeklerin örgütsel sessizlik açısından aralarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 14.** Önderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılık Testi (T Testi)

Medeni Durum	N	Mean	Std	t	p
Evli	331	2,77	0,49	0,99	0,164
Bekar	76	2,88	0,48		

Medeni duruma göre önderlik algılarında farklılık olup olmadığına bakabilmek için uygulanan T testi sonucunda ( $p=0,164>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda  $t=0,99>0,05$  değerine bakılarak evli ve bekar işgörenlerin önderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 15.** Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılık Testi (T Testi)

Medeni Durum	N	Mean	Std	t	p
Evli	331	2,89	0,35	0,283	0,986
Bekar	76	2,94	0,39		

Medeni duruma göre örgütsel sessizlik bakımından farklılık olup olmadığına bakabilmek için uygulanan T testi sonucunda ( $p=0,986>0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda  $t=0,283>0,05$  değerine bakılarak evli ve bekar işgörenlerin açısından örgütsel sessizlik konusunda anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 16. Önderlik Algısının Unvanlara Göre Farklılık Testi (Anova)

Unvanlar	N	Mean	Std	p
Şube Müdürü	7	3,40	0,55	0,000
Mühendis	36	3,06	0,38	
Memur	42	2,84	0,41	
Tekniker- Teknisyen	18	2,94	0,43	
Kamu İşçisi	304	2,73	0,49	

Önderlik algısının unvanlara göre farklı olup olmadığını araştırmak amacıyla uygulanan Anova testi sonucunda  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre unvan gruplarında önderlik algısı bakımından farklılık bulunmaktadır. Elde edilen ortalamalar incelendiğinde ise şube müdürü unvanına sahip işgörenlerin önderlik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 17. Örgütsel Sessizliğin Unvanlara Göre Farklılık Testi (Anova)

Unvanlar	N	Mean	Std	p
Şube Müdürü	7	2,79	0,28	0,739
Mühendis	36	2,93	0,32	
Memur	42	2,87	0,30	
Tekniker- Teknisyen	18	2,82	0,35	
Kamu İşçisi	304	2,90	0,38	

Örgütsel sessizliğin unvanlara göre farklılığını incelemek amacıyla yapılan test sonucunda p değeri 0,739 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer  $p>0,05$

olduğu için örgütsel sessizliğin unvanlara göre dağılımında bir farklılık bulunmadığı söylenebilir.

**Tablo 18.** Önderlik Algısının Yaş Gruplarına Göre Farklılık Testi (Anova)

Yaş Grupları	N	Mean	Std	p
22-29	52	2,90	0,49	0,265
30-37	96	2,77	0,53	
38-45	130	2,82	0,50	
45 +	129	2,75	0,45	

Tablo 18'deki veriler incelendiğinde  $p=0,265>0,05$  olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre yaş gruplarında önderlik algısı bakımından farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 19.** Örgütsel Sessizliğin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Testi (Anova)

Yaş Grupları	N	Mean	Std	p
22-29	52	3,07	0,34	0,011
30-37	96	2,81	0,38	
38-45	130	2,93	0,31	
45 +	129	2,88	0,38	

Örgütsel sessizliğin yaş gruplarına göre verileri incelendiğinde elde edilen  $p=0,011<0,05$  değeri gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Tablo 19'daki mean(ortalama) değerlerine bakıldığında ise 22-29 yaş aralığındaki anlamlılığın daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.



**Tablo 20.** Önderlik Algısının Öğrenim Düzeyine Göre Farklılık Testi (Anova)

Öğrenim Düzeyi	N	Mean	Std	p
İlkokul	3	2,60	0,34	0,002
Ortaokul	13	3,23	0,40	
Lise	262	2,73	0,51	
MYO	51	2,90	0,43	
Lisans	76	2,87	0,44	
Lisans Üstü	2	2,96	0,48	

Tablo 20’de öğrenim düzeyine göre önderlik algısının farklılığını analiz etmek amacıyla uygulanan Anova testinin sonuçları yer almaktadır. Farklılığın olup olmadığı gösteren p değerine bakıldığında  $p=0,002<0,005$  olarak hesaplanmıştır. Bu doğrultuda önderlik algısının öğrenim düzeyine göre farklılık içerdiğini söylemek mümkündür. Elde edilen mean değerleri incelendiğinde ise ortaokul öğrenim düzeyine sahip işgörenlerde önderlik algısının daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 21.** Örgütsel Sessizliğin Öğrenim Düzeyine Göre Farklılık Testi (Anova)

Öğrenim	N	Mean	Std	p
---------	---	------	-----	---

Düzeyi				
İlkokul	3	2,80	0,71110	0,444
Ortaokul	13	3,08	0,28582	
Lise	262	2,90	0,37842	
MYO	51	2,87	0,32450	
Lisans	76	2,85	0,34346	
Lisans Üstü	2	2,92	0,43773	

Örgütsel sessizliğin öğrenim düzeylerine göre farklı olup olmadığına dair veriler Tablo 21’de yer almaktadır.  $p=0,444>0,05$  değerine bakarak örgütsel sessizliğin öğrenim düzeyine göre dağılımında anlamlı bir farklılık bulunmadığı söylenebilir.

**Tablo 22.** Önderlik Algısının Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Testi (Anova)

Hizmet Süresi	N	Mean	Std	p
0-5	116	2,79	0,51	0,075
6-10	36	2,79	0,58	
11-15	41	2,96	0,38	
16-20	130	2,72	0,47	
21 +	84	2,83	0,48	

Önderlik algısının hizmet sürelerine göre farklılığını belirlemek etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda p değeri 0,075 olarak hesaplanmıştır. Bu elde edilen veri neticesinde  $p>0,05$  olduğu için önderlik algısının hizmet sürelerine göre dağılımında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

**Tablo 23.** Örgütsel Sessizliğin Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Testi (Anova)

Hizmet Süresi	N	Mean	Std	p
0-5	116	2,89	0,37	0,826
6-10	36	2,84	0,44	
11-15	41	2,93	0,28	
16-20	130	2,91	0,36	
21 +	84	2,88	0,36	

Tablo 23’de örgütsel sessizliğin hizmet sürelerine göre dağılımında anlamlı bir farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla yapılan analiz sonuçları yer almaktadır. bu doğrultuda  $p=0,826 > 0,05$  olarak hesaplanan değer örgütsel sessizliğin hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık içermediği söylenebilir.

Demografik değişkenlerin önderlik algısı ve örgütsel sessizlik açısından farklılığını ölçmek amacıyla yapılan t testi ve Anova analizleri sonucunda genel itibari ile dağılımda anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Örgütsel sessizlik algısının yaş gruplarına göre dağılımında 22-29 yaş aralığının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu veriler ışığında genç işgörenlerin sessizlik konusunda daha hassa oldukları söylenebilir. Önderlik algısının öğrenim düzeyine göre dağılımına bakıldığında ortaokul öğrenim düzeyine sahip işgörenlerde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Genelleme yapmak için yeterli örneklem büyüklüğü bulunmamak ile öğrenim düzeyi düşük işgörenlerde önderlik algısının daha yüksek olduğu söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel fonksiyonların verimli çalışabilmesi için örgüt atmosferini etkileyen unsurları göz önünde bulundurmak gerekir. Örgüt atmosferinin oluşumunda ilk akla gelen şüphesiz işveren-işgören iletişimidir. İşverenin tutum

ve davranışları, sergilediği önderlik tipi örgüt içerisinde etkileşimin yönünü belirlemektedir. Dolayısıyla işgörenin örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarının da işverenin sergilediği önderlik tipine göre şekillendiğini söylemek mümkündür.

Çalışmada işgörenlerin liderlik algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisi araştırılmak istenmiştir. Çalışmada kullanılmak için anket formu hazırlanmıştır. Anket formu hazırlanırken Likert'in 5'li Ölçek Yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları için literatür araştırması yapılmış ancak çalışmanın tamamını kapsayan bir ölçeğe ulaşılamamıştır. Bu sebeple çalışmanın teori kısmı yazıldıktan sonra anket soruları oluşturulmuştur. İlk oluşturulan anket soruları ile 50 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama neticesinde güvenilirliği düşük olan sorular elenmiştir. Ayrıca soruların geçerliliği için faktör analizi uygulanmıştır. Pilot uygulama neticesinde elde edilen sağlıklı sorular çalışmanın esas uygulamasında kullanılmıştır. Çalışmada kullanılmak üzere anket soruları 110 memur ve 330 kamu işçisine uygulanmıştır. Toplamda 407 anket sağlıklı olarak geri dönmüş ve analizler bu anketlerden elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır.

Çalışma bünyesinde öncelikle işgörenlerin önderlik algılarının örgütsel sessizliğe etkisi araştırılmak istenmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan önderlik algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan uygulama sonucunda elde edilen veriler; önderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. "İşgörenlerin önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır" ifadesini içeren H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla "H<sub>0</sub>: İşgörenlerin önderlik algıları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki yoktur" hipotezi reddedilmiştir. Elde edilen veriler neticesinde önderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Çalışma kapsamında araştırılan önderlik tipi ve sessiz kalma biçimleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif bulunmuştur. Otokratik önderlik ve sessiz kalma biçimleri arasındaki pozitif yönlü ilişki örgütte otokratik önderliğin etkisi arttıkça örgütsel sessizliğinde arttığını göstermektedir. Demokratik önderlik ve sessiz kalma biçimleri arasındaki negatif yönlü ilişki örgüt içerisinde sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi için demokratik uygulamalara daha çok önem verilmesi yönünde bir gösterge olabilmektedir. Ayrıca çalışmada liberal ve babacan

önderlik ile sessiz kalma biçimleri arasında negatif yönlü ilişki ortaya çıkmıştır. Günlük hayatta liberal ve babacan önderlik sık karşılanmasa da örgütsel sessizliğin yok olması için olumlu bir etkisinden söz etmek mümkündür. Çalışmada araştırılan diğer bir konu ise önderlik tipi sessizlik türleri arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif yönlü bulunmuştur. Burada otokratik, demokratik liberal ve babacan önderlik tipleri ile sessizlik türleri arasındaki ilişki de pozitif yönlü bulunmuştur.

Baskıcı ve tutucu önderin var olduğu örgütlerde örgütsel sessizliğin hüküm sürmesi de mümkündür. İşgörenler üzerinde etkisini artırabilmek adına kimi yöneticiler çeşitli yaptırımlara başvurabilmektedir. Bu yaptırımlar ceza içerebilmektedir. Yaptırımın kendisine ya da arkadaşına uygulanması işgören üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Morrison ve Milliken'in işgörenlerde ses ve sessizlik üzerine yaptıkları araştırmada işgörenlerin fikirlerini veya endişelerini paylaşıp paylaşmama konusunda çoğu zaman konuşma ya da sessiz kalma konusunda karar vermek zorunda kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır. Örgütlerde işgörenlerin sessiz kaldığı birçok konu ve farklı sorun türü vardır. Örneğin bir işgören etik olmayan bir ceza ile karşılaştığı zaman sessiz kalmayı tercih edebildikleri ifade edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2003:1352). Örgütlerde adil olmayan uygulamaların varlığına bağlı olarak işgörenler sessiz kalmayı bir çıkış yolu olarak görebilirler. Araştırma sonucunda elde edilen verilerde otokratik önderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif yönlü bir ilişki varlığı bu sonuç ile örtüşmektedir.

Görüş ve düşüncelerine değer verilen işgören, önderin taleplerini yerine getirme konusunda daha istekli davranmaktadır. Motivasyonun yüksek olduğu bu tür örgütlerde verimlikte de artış olmaktadır. Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan 148 yardımcı sağlık işgöreni ile yapılan çalışmada yöneticilerin işgörenlerin fikirlerine başvurması onların memnuniyet seviyelerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Düşüncelerine değer verildiğini hisseden işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artabileceği ifade edilmiştir (Çakınberk ve Demirel, 2010:117). Görüş alışverişinin olduğu örgütlerde sessizlik azalacaktır. Araştırmada demokratik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin anlamlı

olduğu bulunmuştur. Buradaki ilişki demokratik önderlik hakim oldukça örgütsel sessizliğin azalacağı yönündedir. Dolayısıyla araştırma sonucunda elde edilen demokratik önderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki negatif yönlü ilişki, yani demokratik önderlik etkisi arttıkça örgütsel sessizliğin azalması bu sonuç ile paralel niteliktedir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlarda işgörenlerin kendilerini koruma konusunda kararlı olduklarını söylemek mümkündür. İşgörenlerin kendilerine yapılan haksızlık, hakaret veya ceza uygulamaları karşısında sessiz kalmayı tercih etmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durumun oluşmasında belirleyici unsurlardan biri şüphesiz işletmenin kamu kurumu olmasıdır. İş kaybetme korkusu olmayan işgörenin karşılaştığı sıkıntılı ya da zorlayıcı durumlar karşısında kararlı ve cesaretli davranması da mümkündür. Ancak özel sektörde çalışan işgörenlerin bu tür olaylar karşısında düşüncelerini dile getirmeleri pek mümkün olmayabilir. Ankara’da otel çalışanları ile bir araştırmada işgörenlerin iş kaygıları ve örgütsel güven problemleri nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkilerin kurulması işgörenlerin işe yönelik korkularında ve örgütsel sessizlik konusunda azalma sağlayacağı belirtilmiştir (Akgündüz, 2014:193). Günümüzde işsiz insan sayısının her geçen gün arttığı düşünüldüğünde özel sektör işgörenlerinin sessiz kalmayı tercih etmeleri mümkün bir durumdur. Özellikle geçim kaygısı taşıyan işgörenlerin sorumlusu oldukları kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına pek çok sıkıntıya göğüs gerdiklerini dile getirmek doğru olacaktır.

Çalışmada dikkat çeken sonuçlardan birisi de işgörenlerin itaatkâr davranmaya meyilli olmalarıdır. İşgörelere yöneltilen, “çalışanlar verilen görevleri her zaman yerine getirmelidir” ve “kurallar çalışanlar için vardır” sorularına olumlu cevap verenlerin oranı oldukça yüksek çıkmıştır. Burada işgörenlerin kendilerini koruma istekleri her ne kadar ön planda olsa da çalıştıkları kurumun düzenine de önem verdikleri anlaşılmaktadır. Şehitoğlu ve Zehir’in 2010 yılında 353 kamu işgöreni ile yaptıkları çalışmada örgüt yararına sessizlik ile işgören performansı arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Açıklama olarak örgüte olumlu katkı bulunduğuna dair düşünceye sahip işgörenlerin, itaatkar

olarak tanımlanan bu davranışların örgütün uyumu ve bütünlüğü için yaptıklarına yer verilmiştir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:104) Kurumsal başarının varlığından bahsedebilmek için disiplinin önemli bir faktör olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Örgüt içerisinde verilen görevlerin aksatılmadan yerine getirilmesi, önderin söylediklerinin dikkate alınması ve kurumun geleceğine önem verilmesi de itaatkar yaklaşımın birer göstergesidir. Yapılan bu araştırma ile çalışmadan elde edilen verilerin uyuşması da örgüt içerisinde ki bütünlüğün önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

İşgörenlerin ağzından işveren için ‘baba gibi’ veya ‘babacan’ ifadelerini duymak mümkündür. Bu ifadeler aslında örgütteki samimi iletişimin vurgulanmış halidir. Türk işletmelerinde önderin babacan yaklaşımları ile sık karşılaşmak olası bir durumdur. 2012 yılında Özer ve Yurdun tarafından yapılan bir alan araştırmasında işletme yönetiminde kurallar yerine ilişkiler üzerinden süreçlerin tamamlandığı, duygusallığın yüksek olduğu ve toplumsallığın ağır bastığı Türkiye gibi ülkelerde babacan liderliğin öne çıkması beklendiği açıklamasına yer verilmiştir (Özer ve Yurdun, 2012:78). Bu durum günümüzde azalmış olsa dahi geleneksel yapıya sahip işletmelerde veya aile işletmelerinde babacan (paternalist) önderler ile karşılaşmak mümkündür. Lakin günümüzde rekabet koşullarının ağırlaşması önderlerin önceliklerinin değişmesine de neden olmaktadır. Önderlerin amacı işgörenin memnuniyetinden ziyade sadece işletmenin kârlılığı olmuştur. Yaşanan stresli ve zorlu piyasa koşulları önderleri baskıcı ve kuralcı davranışlara yönlendirebilmektedir. Araştırma bünyesinde işgörenele yöneltilen soruda yönetimin baba gibi yaklaştığı ifadesine katılmayanların oranı yaklaşık % 66 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla değişen koşulların işletmedeki önderlik tipini de etkilediğini söylemek mümkündür.

Günümüz gençliğinin çabuk sıkılan ruh halleri, sıkıntıya girmek istemeyen yaklaşımları veya kurallara karşı olan davranışları düşünüldüğünde liberal önderlik bu tür düşünce yapısına sahip işgörenler için cazip gelebilir. Ancak özellikle kamu kurumlarında hüküm süren geleneksel yönetim anlayışı liberal önderliği mümkün kılmamaktadır. 2017 yılında yapılan bir çalışmada önderlik tarzı ve girişimcilik üzerine yapılan araştırma neticesinde küçük işletmelerde

liberal önderliğin küçük işletmelerde ön plana çıktığı belirtilmiştir. Bunun sebebinin ise küçük işletmelerin kolay kontrol altına alınması, risk alma konusunda istekli ve yeniliğe yatkın olma gibi özelliklerinden kaynaklandığı ifadesine yer verilmiştir (Bay ve Akpınar, 2017:972). Örucü ve Çoban'ın 2017 yılında kamu ve özel banka sektöründe çalışan işgörenler ile yapılan çalışma sonucunda her iki sektörde de liberal önderliğin pek fazla uygulanmadığı yönünde sonuca ulaşılmıştır (Örucü ve Çoban, 2017:12). Aynı ortamda çalışan işgörenlerin birbirlerinden bilgi saklamaları ya da işi bir başka işgörene öğretme konusuna sıcak bakılmaması geleneksel yapının bir göstergesidir. Yetki veya görev paylaşımının kendisini geri plana düşüreceğine inanan işgörenler bildiklerini başkasına öğretme konusunda istekli davranmamaktadırlar. Çünkü işin yapılması hususunda aranan veya vazgeçilmeyen işgören olma düşüncesine sahip olmak onlara cazip gelmektedir. Araştırmada işgörelere yöneltilen “yetkilerin devredilmesi” ve “süreçlerin birlikte yürütülmesi” sorularına katılmayanların oranının açık ara farkla önde olması bu durumu desteklemektedir. Bu bağlamda liberal önderliğin yaygın olmadığı sonucu çalışma verileri ile örtüşmektedir.

Örgütsel yapılarda yönetimin adaletli ve eşitlikçi bir yaklaşımı benimsemesi önemli bir husustur. Yaşanan sıkıntılı vakalarda haksız tutum sergilemeyen ve taraflara eşit muamele gösteren yönetimler, işgörenler tarafından da destek görmektedir. Adil bir yönetimin hâkim olduğu örgütlerde, haksız olan taraflar dahi bir yerden sonra hatasını kabul edecektir. Yönetimin adaletli tutumuna güvenen işgörenler dürüstlikle düşüncelerini dile getirecektir. Kendisini rahatlıkla ifade eden işgörenlerde sessizlik ile karşılaşmak mümkün olmayacaktır. Yönetimlerin eleştirilere açık olması, yaptıklarının başka bir göz tarafından değerlendirilmesine müsaade etmesi hataların erken fark edilmesini sağlayacaktır. Ancak temenniler bu yönde olsa da uygulamada durum farklı olmaktadır. Özellikle kamu kurumlarında yıllardan beri aktarılarak gelen geleneksel yönetim anlayışı eleştirel bakış açısına sıcak bakmamaktadır. Çalışmada yer alan yönetimin eleştirilere açık olduğu ifadesine katılmayanların oranının yüksek olması bu durumu desteklemektedir. Eleştirel bakış açısına sıcak bakmayan yönetimlerin varlığı kamu kurumlarında ilerlemeyi de yavaşlatmaktadır.



Sonuç olarak işgörenlerin verdikleri cevapların genel değerlendirmesinde düşüncelerini dile getirme konusunda olumlu bir profil çizdikleri söylenebilir. Kendileri hakkında olumsuz bir durum ile karşılaştıklarında savunma mekanizmasını devreye soktukları ve bu konuda cesaretli davrandıklarını söylemek mümkündür. Yönetim hakkında olumsuz görüş bildiren işgörenler olmak ile birlikte yönetimin disiplinli olması, işgörelere yaklaşımı ve güven konusunda olumlu görüş bildiren işgören sayısının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Değerlendirme yapılırken sessizlik konusunun işgören için hassas bir konu olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Bazı insanlar kişilik özelliklerinin getirisi olarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Kimi insanlarda ise yetiştirilme tarzına bağlı olarak sessizlik normal bir durum olabilmektedir. Özellikle toplumumuzda sukut ikrardan gelir sözünün sık kullanıldığı düşünülürse sessizliğin sosyal etkisini de ayrıca değerlendirmek gerekebilir.

Çalışma neticesinde düşüncelerini dile getirme konusunda istekli olan işgören sayısının daha fazla olduğunu söylemek mümkün. Daha önce de ifadesine yer verildiği gibi örneklemin kamu kurumu olmasının bu duruma etkisinin olduğu söylenebilir. Sessizliğin arkasında yönetimden çekinme, korkma, küçük düşürülme veya işini kaybetme kaygısı gibi faktörler yatabilir. Sessizliği tetikleyen unsurların sayısını artırmak mümkün olsa da en belirgin olanı şüphesiz işi kaybetme korkusudur. Kamu kurumlarında işgörenlerin özel sektör işgörenlerine göre işten çıkarılma pek mümkün değildir. Özel sektörde işgörenin performansından memnun değilse yönetim mazeret dahi bildirmeden işten çıkarılma işlemi gerçekleştirilebilir. Ancak kamu sektöründe işgörenin işine son vermek için çok ciddi sıkıntıların olması gerekmektedir. Dolayısıyla kamu sektöründeki işgörenlerde işini kaybetme korkusu yok denilecek kadar azdır. Elde edilen verilere bakıldığında da işgörenlerin genel itibarıyla sessiz kalma eğiliminde olmadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın temelini oluşturan önderlik tipi ve örgütsel sessizlik arasında ilişkinin varlığı verilerin analizi sonucunda ulaşılmıştır. Örgütte önderin baskıcı ve tehdit yönlerinin varlığına olumsuz görüş bildiren işgörenlerin sayısının daha

fazla olduğu görülmüştür. Önderin işgörenlere güven duymadığı ve sadece kendi düşüncelerine önem verdiği görüşüne katılmayan işgörenlerin oransal olarak daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda örgütte otokratik önderliğin baskın olmadığı söylenebilir. Diğer taraftan örgütte egemen olan önderlik tipini net bir şekilde belirlemekte mümkün değildir. Bunun nedenlerinden birisinin insan faktörünün kendisi olduğunu söylemek doğru olacaktır. Çözümlemesi ve kestirilmesi zor bir varlık olan insan, sosyal bilimlerde analiz konusu olmaya devam edecektir.

Demografik değişkenlerin önderlik algısı ve örgütsel sessizlik açısından farklılığını ölçmek amacıyla yapılan t testi ve Anova analizleri sonucunda genel itibari ile dağılımda anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Örgütsel sessizlik algısının yaş gruplarına göre dağılımında 22-29 yaş aralığının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu veriler ışığında genç işgörenlerin sessizlik konusunda daha hassas oldukları söylenebilir. Önderlik algısının öğrenim düzeyine göre dağılımına bakıldığında ortaokul öğrenim düzeyine sahip işgörenlerde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular neticesinde aşağıdaki öneriler yapılabilir;

Çalışmanın gerçekleştirildiği örneklem kapsamında önderlik algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin varlığı açığa çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar neticesinde söz konusu konular hakkında örneklem genişletilerek hem kamu hem de özel sektör işgörenleri ile benzer çalışmalar yapılabilir. Sonuçları genelleştirebilmek ve her iki sektör için yararlı bilgiler sağlayabilmek için başka akademik çalışmalar da yapılmalıdır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan işgörenlerin kendilerine yapılan haksız uygulamalar ve cezalar karşısında sessiz kalmadıkları görülmüştür. Ancak bu veri ele alınan örneklem ile sınırlıdır. Çalışmanın örneklemini genişletilerek özellikle özel sektör işgörenlerinin de araştırmaya dâhil edilmesi ile kamu ve özel sektör arasındaki farklılıklar incelenebilir.

Çalışmada sessizlik işgören açısından değerlendirilmiştir. Hâlbuki sessizliği etkileyen önemli faktörlerden biri olan yönetimlerin bu konu hakkında düşüncelerinin araştırılması gerekmektedir. Sessizliğin yönetici açısından araştırılması ise başka bir akademik çalışmanın konusu olabilir.

Örgütlerin yönetiminde adil ve eşit yaklaşımlar, işgörenin görüş ve düşüncelerine önem verilmesi, başarılı işgörenlerin ödüllendirilmesi motivasyonu artırıcı etki yaratacaktır. Bu bağlamda kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin bu hususları göz önünde bulundurmaları örgütlere fayda sağlayacaktır.



## **KAYNAKLAR**

Acar,A.B, Dündar,G., (2008), “İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi İstanbul

University Journal of the School of Business Administration Cilt:37,  
Sayı:2, ss: 111-120

Adalıoğlu,H.H., (2013), “Bir Siyasetname Olarak Kutadgu Bilig”, Türkiyat  
Araştırmalar Dergisi, Sayı:34, ss:237-253

Aeen,M.N., Zarei,R., Matin,H.Z., (2014), “Do the Organizational Rumors  
Emphasize the Influence of Organizational Silence Over Organizational  
Commitment”, Journal of Social Issues & Humanities, Volume 2, Issue 1,  
January, ss:88-93

Afşar,L., (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin  
Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü

Ahmetbeyoğlu,A., (2003), “Büyük Hun Hükümdarı Attila”,  
www.journals.manas.edu.kg , Erişim Tarihi:05.08.2017

Ahmed,A., (2016), Sınır Tanımayanlar-Zamana Direnen Önderlik, (Çev) N.  
Aydın, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi

Akçakaya,M., (2010), Yirmi Birinci Yüzyılda Yeni Önderlik Anlayışı, Ankara,  
Adalet Yayınevi

Akgündüz,Y., (2014), “Otel İşgörenlerinin Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde  
Örgütsel Güvenlerinin Etkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri  
Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, ss:184-189

Aktaş,H., Şimşek,E., (2015), “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş  
Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, Uluslararası  
Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 11, Sayı 24, ss:205-230

Aktaş,M., Can,A., (2012). “Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Davranışı  
Tercihleri”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, ss:239-249

Alkan,Z., (2016), “Önderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer  
Memnuniyetinin Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Alkın,C., (2006), “Önderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi SBE
- Altıok Gürel,P., (2013), “İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, ss:1-28.
- Altunışık,R., Coşkun,R., Bayraktaroğlu,S., Yıldırım,E., (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, Sakarya Yayıncılık
- Altunışık,R., Coşkun,R., Bayraktaroğlu,S., Yıldırım,E., (2015), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya, Sakarya Yayıncılık , 8. Baskı
- Arıkan,S., (2001), “Otoriter ve Demokratik Önderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Önderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, Hacettepe Ün. İİBF Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, ss:231-257
- Aslan, Ş., (2013), Önderlik Kuramları, Konya, Eğitim Kitapevi
- Avcı,Ö., Yaşar,Y., (2016), “Bir Kamu Kuruluşunda İşgörenlerin Önderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım”, Akademik İncelemeler Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, ss:187-205
- Ayan,A., (2013), “Önderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ayan,A., Ünsar,A.S., Oğuzhan,A., (2016), “Önderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, ss:507-538
- Aydın,İ., (2010), Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, Pegem Akademi
- Aykanat,Z., Yıldırım, A., (2012), “Etik Önderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma” , Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, Cilt:22, ss:260-274
- Babacan,M.E., (2014), “Sosyal Medya Sonrası Yeni Toplumsal Hareketler”, Birey ve Toplum Dergisi, Cilt:4, Sayı:7, ss:135-160

- Bakan,İ., Doğan, İ.F., (2013), Önderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar, Ankara, Gazi Kitabevi
- Bakan,İ., Büyükbeşe,T., (2010), “Önderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, K MU Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi, Cilt:12, Sayı:19, ss:73-84
- Barutçugil,İ., (2006), Yöneticinin Yönetimi, İstanbul, Kariyer Developer
- Bass,B.M., Steidlemier,P., (1999),”Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior”, Leadership Quarterly, Vol:10,No:2, ss:181-217
- 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, ss:207-218
- Başar,U., Sığrı,Ü., Basım,N., (2016), “İş Yerinde Karanlık Önderlik”, İş ve İnsan Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, ss:65-76
- Başaran, İ.E., (2004), Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, Nobel Yayıncılık
- Batmunkh,M., (2011), “Önderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bay,M., Akpınar,S., (2017), “Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:10, Sayı:52, ss:964-973
- Baykara,T., (2011), Türk Kültürü, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 4. Baskı
- Bildik,B., (2009), “Önderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bloch,S., Whiteley,P., (2010), Düz Bir Dünyada Yöneticilik, (Çev) Ü.Şensoy, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, İ., Erdem, B., (2009), Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Detay Yayıncılık
- Budak,Ö.S., (2015), “Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi:Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Burger,J.M., (2006), Kişilik-Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri, İstanbul, Kaknüs Yayınları
- Cerit,Y., (2012), “Paternalistik Önderlik ile İlgili Yöneticiden ve İşin Doğasından [Kaynaklanan] Doyum Arasındaki İlişki”, Ondokuz Mayıs Üniv., Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:37,Sayı:31, ss:35-56
- Chocchainarong,D., (2006), Validity Of Fiedler’s Contingency Model Of Leadership Effectiveness: A Case Of Thai SMEs, Universty Of Sought Australia
- Cömert,M., (2004), “Dönüşümcü Önderlik”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi
- Çakınberk,A., Demirel,E.T., (2010), “Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Önderlik: Sağlık İşgörenları Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss..103-119
- Çakıcı,A., (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, ss:145-162
- Çakıcı,A., (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, ss:117-134
- Çankaya,F., Çilingir,Z., (2008), “Hizmet Sadakatinin Geliştirilmesinde Bir Fayda-Maliyet Yaklaşımı: Bankacılık Sektöründe bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, ss:25-46

- Çatır,O., (2015), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Önderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Çavuş,M.F., Demir,Y., (2010), “Önderlik Tarzının Personel Güçlendirme Üzerine Etkileri”, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Cilt:45,Sayı:2, ss:1-14
- Çerçi,F., (2003), “Hunlarda Sosyal, Siyasal Hayat ve Devlet-Halk İlişkileri”, Atatürk Üniversitesi Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt-Sayı:5-1, ss:59-98
- Çolak, M., (2015), Çalışma Hayatında Önderlik, Bursa, Ekin Yayınları
- Demir,C., Yılmaz,M.K., Çevirgen,A., (2010), “Önderlik Yaklaşımları ve Önderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:11 ss:129-152
- Demir,N., Aydoğdu,Ö., (2015), Oğuzname (Kazan Nüshası), İstanbul, Kesit Yayınları
- Demir Uslu,Y., (2011), “Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Önderlik”, SÜ.İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,Sayı:22, ss:419-443
- Derin,R., (2016), Demokratik Önderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Ün.v.SBE.
- Drucker,P.F., (2000), Geleceğin Önderi, (Çev) H.Tok, İstanbul, Form Yayıncılık
- Durak,İ., (2012), Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Bursa, Ekin Yayınevi
- Erben,G.S., Ötken,A.B., (2014), “Paternalistik Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İş-Yaşam Dengesinin Rolü”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı:22, ss:103-121
- Erdoğan Morçin,S., Çarıkçı,İ.H., (2016), “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, ss:97-112



- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul,12. Basım, Beta Basım Yayım
- Eren,E., (2003), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 6. Basım, Beta Basım Yayım
- Ergin, M., (2003), Orhun Abideleri, Hisar Kültür Gönüllüleri, www.hisargazetesi.com,\_Erişim Tarihi:15.08.2017
- Ergun, T., (1981), Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yayınları, No:191, Ankara.
- Erkan,T., (2010), “Önderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erkutlu, H.V., (2014);Önderlik Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı, Ankara, Eflatun Yayıncılık
- Eroğlu,A.H., Adıgüzel,O., Öztürk,U.C., (2011), “Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.2, ss.97-124.
- Erol, G., (2012), Önderlik Tarzları ve Örgütsel sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erol,G. Köroğlu,A., (2013), “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, Sayı:10, ss:45-64
- Ertan Kantos,Z., (2011), “Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme”, Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss:135-158
- Filizöz,B., (2011), İşletme Etiği, İstanbul, Beta Yayınları
- Folger,J.P., Poole,M.S., Stutman,R.K., (2013), Çatışma Yönetimi,(Çev) F.Akkoyun, Ankara, Nobel Yayıncılık
- Genç, N., (2012), Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık

- Giddens,A., (2012), Sosyoloji, İstanbul, Kırmızı Yayınları, 1.Baskı,
- Gökalp,Z., (2007), Ziya Gökalp Kitapları-Bütün Eserleri, Yapı Kredi Yayınları
- Gül,H., Çöl,G., (2003), “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:17, Sayı:3-4, ss:163-184
- Gül,H., İnce,M., (2014), “Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, ss:127-150
- Gülcan,M.G., Kılınç,A.Ç., Çepni,O., (2012), “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Önderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler açısından İncelenmesi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı:10, ss:123-142
- Halis,M., (2004), İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi, Ankara, Roma Yayınları
- Henriksen,K., Dayton,E., (2006), “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, Health Research and Educational Trust, Vol:41, Number:4, ss:1539-1554
- Hicks,H.G.,Gullett, C.R., (1981), Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çev.) B. Baykal, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 1. Baskı
- Hodgetts, R.M., (1997), Yönetim,Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev.) Çetin,C. ve Can Mutlu,E., İstanbul, DerYayınevi
- İnce,M., Bedük, A., Aydoğan, E., (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Önderlik Nitelikleri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, ss:423-446
- İşcan,Ö.F., Timuroğlu,M.K., (2007), “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, ss:119-135

- Judge,T.A., Piccolo,F.R., (2004), “Transformational and Transactional Leadership:A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity”, Journal of Applied Psychology, Vol:89, No:5, ss:755-768
- Kaygın,E., Atay,M., (2014), “Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, ss:95-113
- Kahya, C., (2013), Dönüştürücü ve Etkileşimci Önderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE
- Karagöz,Y., (2014), SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik, Ankara, Nobel Yayınevi
- Karatürk, H.E., (2015), Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi SBE
- Karip, E., (1998), “Dönüşümcü Önderlik”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, -kuey.net , 12.06.2017
- Kayaoğlu,A., Gökdağ,R., Kirel,Ç., (2014), Sosyal Psikoloji-I, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını
- Kesken,J., Ayyıldız,N.A., (2008), “Önderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Önderlik”, Akademik Bakış Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, ss:729-754
- Kessler,S.R., Bruursema,K., Rodopman,B., Spector,P.E., (2013), “Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor–Strain Process”, Negotiation and Conflict Management Research, Vol:6, No:3, ss:180-190
- Kirel,Ç.,(2001), “Önderlik Davranış Biçemleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Önderlikten Dönüşümsel Önderliğe”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, ss:43-59

- Kıyık Kıcır,G., Paşaoğlu,D., (2014), “Otantik Önderliğin Akademik Platformda Önder Boyutu Açısından İncelenmesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, ss:1-24
- Kim.,Y.J., Van Dyne,L., Kamdar,D., Jhnsn,R.E., (2013), “Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, journal homepage: [www.elsevier.com/locate/obhdp](http://www.elsevier.com/locate/obhdp), Erişim Tarihi:01.04.2017
- Koçel, T., (2015), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları
- Köksal,O., (2011), “Bir Kültürel Önderlik Paradoksu:Paternalizm”, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:15, ss:101-122
- Köse,S., Tetik,S., Ercan,C., (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Say :1, ss:219-242
- Kulualp,H.G., Çakmak,A.F., (2016), “Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 1, ss:123-146
- Kumar, R., (2011), Araştırma Yöntemleri, Ankara, Edge Akademi Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Çev: Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu, Hasan Atak
- Kuşat,A., (2003), “Fatih Sultan Mehmet’in Kişiliği ve Fetihteki Rolü”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14, ss:131-148
- Küçükler,M., Kısa,A., (2016), “Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma”, IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences, Vol.II, Issue 5, ss:521-529
- Lewis,B., (2000), Modern Türkiye'nin Doğuşu, Türk Tarih Kurumu, 8. Baskı, Ankara
- Luecke,R., (2015), Strateji, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

- Madrid,H.P., Totterdell,P., (2016), “Does Leader Affective Presence Influence Communication of Creative Ideas within Work Teams?”, *Emotion*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/emo0000183>, ErişimTarihi:02.07.2017
- Mandaloğlu,M., (2013), “İslamiyet’ten Önceki Türklerde Aile Hukuku”, *Türkiyat Araştırma Dergisi*, Sayı:33, ss:133-159
- Mcquail,D., Windahl,S., (2010), “İletişim Modelleri-Kitle İletişim Çalışmalarında”, İstanbul, İmge Kitabevi Yayınları, 3. Baskı, Çev: Konca Yumlu
- Mert,O., Bozkırlı,K.Ç., (2015), “Orhun Yazıtlarında Boyları Bir Araya Getirme Çabaları”, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, Sayı:4/1, ss:1-15
- Meydan,C.H., Köksal,K., Uğurlu Kara,A., (2015), “ Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, ss:142-159
- Mihçioğlu, C., (1968), “Türkiye’de Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitimi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XXIII, Ankara, ss: 46-60.
- Monzani,L., Ripoll,P., Peiro,J.M, (2014), “Followers’ agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership”, *Psicothema*, Vol. 26, No. 1, ss:69-75
- Morrison,E.W., Milliken,F.J., (2000), “Organization Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, *4 Academy of Management Review* 2000, Vol. 25, No. 4, ss:706-725.
- Morrison,E.W., Milliken,F.J., (2003), “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, Vol:40, No:6, ss:1353-1358
- Mowbray,P.K., Wilkinson,A., Tse,H.M., (2014), “An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research

- Agenda”, International Journal of Management Reviews, Vol. 17, ss:382-400
- Muhammedi,Z., (2013), “Dini İnanç ve Unsurların Malazgirt Zaferindeki Rolü”, Tarih Dergisi, Sayı:58, ss:1-23
- Mulla,Z.R., Khrishnan,V.R., (2009), “ Do Transformational Leaders Raise Followers To Higher Levels Of Morality? Validating James Macgregor Burns’ Hypothesis In The Indian Context Using Karma-Yoga”, ASAC,Niagara Falls, Vol:30, No:8, ss:23-40
- Neumann,E.N., (1998), Kamuoyu Suskunluk Sarmalının Keşfi, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları, 1. Baskı
- Nikmaram,S.,Yamchi,H.G., Shojaii,S., Zahrani,M.A., Alvani,S.M., (2012), “Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran”, World Applied Sciences Journal, Vol:17, No:10, ss:1271-1277
- Northouse,P.G.,(2014), Önderlik Kuram Ve Uygulamalar, (Ed.Cengiz Şimşek),İzmir, Sürat Yayınları
- Oğuz,B., Gülkesen,K.H., Saka,O., (2007), “Sağlık Bilgi Sistemlerinde Maliyet-Fayda Analizi, Akademik Bilişim’07 - IX. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri 31 Ocak - 2 Şubat 2007 Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya
- Oruç,S., (2015), Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Öncül,M.S., Ay,F.A., (2015), “Ulusal Kültürün Motivasyona Etkileri: Kamu Ve Özel Sektör İşgörenlerine Yönelik Bir Alan Araştırması”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, ss:189-207
- Önen,S.M., Kanayran,H.G., (2015), “Önderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, Birey ve Toplum Dergisi, Cilt:5, Sayı:10,ss.43-63
- Örücü,E., Çoban,M., (2017), “Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:52, ss:1-15

- Özçınar,M.F., Demirel,Y., Özbezek,B.D., (2015), “İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:13, ss:150-171
- Özdemir,L., Sarıoğlu Uğur,S., (2013), “İşgörenlerin Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, ss:257-281
- Özer,F., Yurdun,A., (2012), “Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, ss:71-80
- Özkan Canbolat,E., Beraha,A., Çeliksoy,E., Türker,Y., (2010), “Türk Önderlik Profili: Siyasi Önderlik Üzerine Bir Çalışma”, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı:2, ss:37-45
- Özkaynar,K., (2015), “Siyasi Partilerin 2011 Ve 2015 Yılı Seçim Beyannamelerine Bakış: Bir Doküman İncelemesi Ve İçerik Analizi Çalışması”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 17, ss:439-452
- Özler,E.,(2013), Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, AÖF Yayınları
- Paksoy,M., (2013), Örgütsel Davranış, İstanbul, Lisans Yayıncılık
- Park,C.W., Keil,M., (2009), “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model”, Decision Sciences, Cilt: 40, Sayı: 4, ss:901-918
- Peirce, E., C. A. Smolinski Ve B.Rosen, (1998), “Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears.”, Academy Of Management Executive, Cilt 12, Sayı 3, ss:41-54
- Pinder,C.C., Harlos,K.P., (2001),“Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20, pp. 331-369.

- Polatcı,S., (2013), Örgütsel Davranış, İstanbul, Lisans Yayıncılık
- Pranjic,N., Males-Bilic,L., Begonlic,A., Mustajbegovic,J., (2006), “Mobbing, Stress, and Work Ability Index among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study”, Croat Med J., Vol:47, ss:750-758
- Robins,S.P., Judge, T.A., (2012), Örgütsel Davranış, İstanbul, Nobel Yayıncılık
- Sabuncuoğlu,Z., Tokol,T., (2011), İşletme, İstanbul, Beta Yayıncılık
- Salha,H., Cinnioğlu,H., Yazıt,H., Yenişehirlioğlu,E., (2016), “İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ’daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, Vol:2, ss:5-15
- Sarioğlu Uğur,S., (2016), “ Kişilik Tipolojilerine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sarıkaya,M., (2013), “Karar Verme Süreçleri Ve Örgütsel Sessizlik”, Y. Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Denizli
- Saylı,H., Baytok,A., (2014), Örgütlerde Önderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler, Ankara, Nobel Yayıncılık
- Sazak, M.M, (2012), Dönüştürücü Önderlik Algısının Örgütsel Stres Üzerine Etkisi; Emniyet Müdürlüklerinde Bir Uygulama, Y. Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE
- Sönmez,S., (2006), “Milli Bir Önder Olarak Motivasyon Dehası Atatürk”, Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi, Erzurum, Sayı:31, ss:23-72
- Stewart,J., (2006), “Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Thorough the Works of Burns,Bass,Avolio and Leithwood”, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, No:54, ss:1-29



- Şahin,A.,Taşpınar,Y.,Eryeşil,K., Örselli,E.,(2015), “Kamu Yönetiminde Önderlik: Yönetici ve İşgörenlerin Önderlik Algısı”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi,Cilt:18, Sayı:2, ss.73-96
- Şahin,A., Temizel,H., (2007), “Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması”, Ankara, Maliye Dergisi, Sayı 153, ss:179-194
- Şehitoğlu,Y., Zehir,C., (2010), “İşgören Performansının, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:43, Sayı:4, ss:87-100
- Şehitoğlu,Y., (2010), “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan İşgören Performansı İlişkisi”, Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şendoğdu,A.A., Erdirençelebi,M., (2014), “Paternalist önderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk Üniv. İİBF , Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:27, ss253-274
- Şeyzeri, (2013), Yöneticinin Nitelikleri, (Çev) Osman Arpaçukuru, İstanbul, İlke Yayıncılık
- Şimşek,Ş.,. (2008), Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 10. Baskı, Konya
- Tabak,A., Polat,M., Caşar,S., Türköz,T., (2012),“Otantik Önderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması”, “İş, Güç” Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:4, Cilt:14, ss:89-106
- Tağraf,H., Çalman,İ., (2009), “Ohio Üniversitesi Önderlik Modeline Göre Oluşan Önderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Pazarlaması Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, ss:135-154
- Taslak,S., (2008), “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir değerlendirme”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:31, ss:121-144

- Taş,S., (2009), “Atatürk’ün Dönüşümcü Önderliği”, SDU İnternational Journal Of Technologic Sciences, Vol:1, No:2, ss:1-9
- Taşdan,N., Gül,H., (2013), Kamu Yönetiminde Önderlik, Ankara, Detay Yayıncılık
- Taşdemir,E.(2009), “Toplumların İdaresinde Liderler ve Yöneticiler”, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı:29, ss:149-166
- Taşkıran,E., (2010), “Önderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tayfun,A., Çatır,O., (2013), “Örgütsel Sessizlik ve İşgörenlerin Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:5, Sayı:3,ss:114-134
- Tecimen,M., (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Templar,R., (2010), Yöneticiliğin Kuralları, İstanbul, Optimist Yayınları
- Tengilimoğlu,D., (2005), “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Önderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4., S.14, ss:1-16
- Tengilimoğlu,D., Yiğit,A., (2005), “ Hastanelerde Önderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3, ss:374-400
- Tuna,Y., Kayaoğlu,A., (2013), Birey ve Davranış, Ankara, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını
- Tutar,H., (2014), Sosyal Psikoloji-Kavramlar ve Kuramlar, Ankara, Seçkin Yayıncılık

- Tülübaş,T., Celep,C., (2014), “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:29, Sayı:1, ss:280-297
- Uğurluoğlu,Ö., Uğurluoğlu Aldoğan,E., Bilgin Demir,İ., Ürek,D., Özatkan,Y., (2017), “Sağlık İşgörenlerinin Paternalistik Önderlik Algılarını Etkileyen Etmenler”, Karamanoğlu Mehmetbey Ün., Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:19, ss:1-7
- Uğurlu,S., Yılmaz,K., (2011), “Türk Devlet Yönetme Geleneğinde Töre’den Örf’e Değişim”, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, Vol:6/2, ss:949-972
- Van Dyne,L., Ang,S., Botero, I.C., (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies 40:6 September
- Yavuz,E., Tokmak,C., (2009), “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, ss:17-34
- Yıldırım,T., (2012), “Grupla Psikolojik Danışmada Duyamadığımız Ses: Suskunluk”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, www.edam.com.tr/kuyeb, Erişim Tarihi : 27.08.2017
- Yıldırım,F., (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:62, Sayı:1, ss:253-278
- Yukl,G., (2001), Leadership In Organization, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Yukl,G., (2010), Leadership In Organization, Seventh Edition, Pearson, New York
- Yürür,Ş., Sayılar,Y., Yeloğlu,H.O.,Sözen,C., (2016), “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü”, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, ss:1-26

Zel,U., (2011), Kişilik ve Önderlik, Ankara, Seçkin Yayıncılık

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim Tarihi : 28.02.2017

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim Tarihi : 03.08.2017

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim Tarihi : 03.04.2018





## Ek 1. Anket Formu

Değerli katılımcı, bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Soruların ancak tümünü doldurmanız ve dikkatle cevaplandırmanız durumunda araştırmanın bilimsel bir değeri olacaktır. Anket sorularında sizin kanaatinizi yansıtan cevaplar vermeniz istenmektedir. Katkınız için teşekkür ederim.

Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR

Aşağıdaki sorulara verebileceğiniz en uygun ve tek cevabı ilgili kutucuğa (X) yazarak cevaplayınız. Lütfen BOŞ BIRAKMAYINIZ.	5	4	3	2	1
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Şahsıma yönelik yapılan hakaretleri duymamazlıktan gelirim					
2.Sonucunda ceza alacağımı bilsem bile sessiz kalmam					
3.İşyerinde varlığımın fark edilmediğini düşünüyorum					
4.Eğer çözüm üretmiyorsam farklı yollar ararım					
5.Çalışanlar verilen görevleri her zaman yerine getirmelidir					
6.İşyerinde mevcut durumu değiştirmeye çalışmak boşunadır					
7.Çalışma arkadaşım ile sorun yaşadığımda bir şey olmamış gibi davranırım					
8.İş yerinde yaşanan sıkıntıları kendimi korumak için sessiz kalırım					
9.Kurallar çalışanlar için vardır					
10.İşyerinde yeni fikirlere değer verilmez					
11.Olaya şahit olsam bile beni ilgilendirmeyen konularla ilgili konuşmam					
12.Kendimi korumak için yaşanan sıkıntıları görmezden gelirim					
13.Yöneticimin her söylediğini doğru kabul ederim					
14.Yöneticim ile tartışırken kendimi yeterince ifade edemiyorum					
15.Çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için olayları görmezden gelirim					
16.İşyerinde yöneticiler kendimi göstermeme izin vermiyor					
17.Bu iş yerinde çalışmaktan mutluyum					
18.Fikirlerim kurtarıcı olsa bile ben istediğim zaman açıklarım					
19.Arkamdan konuşulanları öğrendiğimde sineye çekirim					
20.Alınan kararları her zaman kabullenirim					
21.Kurumun geleceği benim için her şeyden önce gelir					

Aşağıdaki sorulara verebileceğiniz en uygun ve tek cevabı ilgili kutucuğa (X) yazarak cevaplayınız. Lütfen BOŞ BIRAKMAYINIZ.	5	4	3	2	1
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Yöneticim çalışanlarına karşı tehdit yöntemi ile önlemler alır					
2. Yöneticim yetkilerini çalışanlarına devreder					
3. Yöneticim çalışanlarına güven duymaz					
4. Yöneticim sadece kendi düşüncelerine önem verir					
5. Yöneticim çalışanlarına bir baba gibi yaklaşır					
6. Yöneticim bütün çalışanlarına adil davranır					
7. Yöneticim eleştirilere açıktır					
8. Yöneticim çalışanlarını kontrol edebilmek için kurallar koyar					
9. Yöneticim disiplinli olursa başarıya ulaşır					
10. Yöneticim karar alırken çalışanlarını dinler					
11. Yöneticim çalışanlarının yaratıcılığını önemser					
12. Yöneticim başarılı çalışanlarını ödüllendirir					
13. Yöneticim davranışlarının temelini kanaatlerine dayandırır					
14. Yöneticim iş süreçlerini çalışanları ile birlikte yürütür					
15. Yöneticim çalışanlarının görüşlerine saygı duyar					
16. Yöneticim çalışanları ile arasında iletişim sorunu yoktur					

Kişisel bilgileriniz

- 1) Cinsiyetiniz  Erkek  Bayan
- 2) Yaşınız  18-25  26-33  34-41  42 üstü
- 3) Medeni haliniz  Evli  Bekar
- 4) Eğitim durumunuz  İlkokul  Ortaokul  Lise  MYO  
 Üniversite  Lisans üstü
- 5) Kurumdaki hizmet süreniz  0-5  6-10  11-15  16-20  21 ve üzeri
- 6) Mesleğiniz  Şube Müdürü  Mühendis  Memur  
 Tekniker-Teknisyen  Kamu İşçisi

## EK 2. İzin Belgesi



TÜRKİYE DEMİRYOLU MAKİNALARI SANAYİİ A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
Eğitim, Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı

Sayı : 72531187-806.01.03-E.6936  
Konu : Tez Çalışması

03.04.2017

Sayın Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNARA  
Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

İlgi : MEHMET SADIK ÖNCÜL'ün 30.03.2017 tarihli başvurusu.

Genel Müdürlüğümüze tez sorumlusu hocanızla birlikte vermiş olduğunuz ilgi tarihli yazınızda Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Başkanı ve Tez Danışmanı Prof Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL 'ün danışmanlığını yaptığı " İş görenlerin Liderlik Algılarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi " konulu tez çalışmanızı Şirketimizde anket uygulaması olarak yapma isteğiniz uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederiz.

e-imzalıdır

Ahmet Hamdi NEBİPAŞAGİL  
Daire Başkanı

e-imzalıdır

Celaleddin BAYRAKÇIL  
Genel Müdür Yardımcısı

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu çerçevesinde güvenli elektronik imzalı aslı ile aynıdır.

KADIBURHANETİN MAHALLESİ FABRİKA CADDESİ NO : 12 TÜDEMSAŞ  
58059 Sivas/TÜRKİYE  
0 346 2251818

Bilgi için: Mehmet YİĞİT  
İdari Şef  
Telefon No:(346) 225 18 18-4592





## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Gülnaz KILIÇ ÖZKAYNAR  
Uyruğu : TC  
Doğum Tarihi : 1986  
e-posta : gulnazkic@gmail.com

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü	2015

### İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2015	Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	Memur

### YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dilin Adı	YDS ( )	YÖK DİL (X)	TOEFL ( )	EILTS ( )
-------------------	---------	-------------	-----------	-----------