

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK YAPILARA İLETİŞİMSSEL BİR YAKLAŞIM

Ali YAĞMUR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK YAPILARA İLETİŞİMSEL BİR
YAKLAŞIM

Ali YAĞMUR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Meral ELÇİ

GEBZE
2019



GTÜ Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından/...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ali Yağmur'un tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI)

: Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Büşra MÜCELDİLİ

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Mehtap ÖZŞAHİN

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Azize ŞAHİN

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu çalışmada etik yapılarla iletişim kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkileri açıklamak için teorik altyapı olarak iletişim etiği kullanılmıştır. Ampirik çalışma konusunda seçilen kavramlar, etik liderlik, etik iklim, iletişim tatmini, lider-üye etkileşimi, etik olmayan davranışlar ve iş görenin sesi davranışıdır. Bu kavramlar üzerindeki teorik araştırmalar sunulmuş, kavramlar arasındaki ilişkiler teorik olarak açıklanmış ve ampirik olarak bulgulanmıştır.

Çalışma kapsamında 2015-2018 yılları arasında İstanbul, Kocaeli, Ankara ve Antalya'da yer alan 30 işletmeden 502 personele anket uygulanmıştır. Anket sonuçları, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi tabii tutulmuş, araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi uygulanarak test edilmiştir. Uygulanan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, seçilen etik yapılar ve iletişim yapıları birbiri ile etkileşim halinde olduğu, etik iklim, lider üye etkileşimi ve iletişim tatmini kavramlarının etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide ara değişkeni rolü oynadığı, etik iklim ve lider üye etkileşimi kavramlarının etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide ara değişkeni rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırmalar için yapılan önerilerle birlikte değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Etik İklim, İletişim Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Olmayan Davranışlar, İşgörenin Sesi Davranışı

SUMMARY

In this study, the relationship between ethical constructs and communication constructs is investigated. Communication ethics is used to explain the relationship theoretically. The constructs used for empirical search are ethical leadership, ethical climate, communication satisfaction, leader-member exchange, unethical behaviors and employee voice behaviors. Theoretical research on these constructs are presented, the relationships between constructs are theoretically explained, and these relationships are empirically proved.

The research has been conducted by 502 questionnaire with 30 companies located in İstanbul, Kocaeli, Ankara and Antalya between 2015 and 2018. The survey results have been analyzed with exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis. Hypotheses have been tested with structural equation modelling. According to the results of structural equation modelling, it has been ascertained that selected ethical constructs and communication constructs interact with each other. The survey posits that ethical climate, leader-member exchange and communication satisfaction have mediator role in relationship between ethical leadership and employee voice behavior and ethical climate and leader-member exchange have mediator role in relationship between ethical leadership and unethical behavior. The consequences of research is evaluated with limitations and suggestions for future researchers.

Key Words: Ethical Leadership, Ethical Climate, Communication Satisfaction, Leader-Member Exchange, Unethical Behaviors, Employee Voice

TEŞEKKÜR

Doktora sürecinin en başından, bu araştırmanın gerçekleşmesine kadar olan tım süreçlerde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; üzerimde büyük emeği olan; ğrencisi olmaktan her zaman mutluluk duyduğum sayın hocam Doç. Dr. Meral ELÇİ'ye en içten dileklerle teşekkür ederim.

Tez izleme komitemde yer alan Dr. Öğretim yesi Hande BARLIN'a ve Dr. Öğretim yesi Mehtap ÖZŞAHİN'e; tez jrimdeki hocalarım Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI'ya, Dr. Öğretim yesi Azize şAHİN'e ve Dr. Öğretim yesi Büşra MÜCELDİLİ'ye destekleri için teşekkür ederim.

Bana çalıőmalarımnda destek olan ve yardımını esirgemeyen sevgili eőim őule YAğMUR'a; çalıőmalarıma devam etmeme vesile olan sevgili kızım Elif YAğMUR'a ve sevgili oğlum Emre YAğMUR'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR ÖZETİ	6
2.1 Temel Örgütsel Kavramlar	6
2.1.1 Etik Kavramı	6
2.1.2 İletişim Kavramı	6
2.1.3 Davranışlar	10
2.1.4 Kavramlar Arası İlişkiler	11
2.1.4.1 Davranışsal ve Sosyal Yaklaşım	13
2.1.4.2 İletişimsel Yaklaşım	22
2.2 İletişim Etiği	25
2.2.1 İletişim Etiği Türleri	27
2.2.2 Habermas'ın iletişimsel eylem teorisi	30
2.2.3 İletişim Etiği ve İşletme Etiği ve İletişim Etiğinin Uygulanması	43
3. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	48
3.1 Kavramsal Modelin Oluşturulması	48
3.2 Etik İklim	51
3.3 Etik Liderlik	54
3.4 Lider Üye Etkileşimi	60
3.5 İletişim Tatmini	63

3.6	İş görenin Sesi Davranışı	69
3.7	Etik Olmayan Davranışlar	74
3.8	Kavramlar Arası İlişkilerin İncelenmesi ve Hipotezlerin Belirlenmesi	76
3.8.1	Etik Liderlik ile Etik İklim Arasındaki İlişki	76
3.8.2	Etik İklim ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişki	80
3.8.3	Etik Liderlik ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişki	81
3.8.4	Etik İklimin, Etik Liderlik ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi	84
3.8.5	Etik İklim ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişki	86
3.8.6	Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişki	88
3.8.7	Etik İklimin Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi	91
3.8.8	Etik Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki	93
3.8.9	Lider Üye Etkileşimi ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişki	95
3.8.10	Lider Üye Etkileşiminin Etik Liderlik ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi	96
3.8.11	Lider Üye Etkileşimi ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişki	97
3.8.12	Lider Üye Etkileşiminin Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi	97
3.8.13	Etik Liderlik ile İletişim Tatmini Arasındaki İlişki	99
3.8.14	İletişim Tatmini ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişki	102
3.8.15	İletişim Tatmininin Etik Liderlik ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi	103
3.8.16	İletişim Tatmini ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişki	103
3.8.17	İletişim Tatmininin Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi	106
4.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	109
4.1	Araştırmanın Amacı	109
4.2	Araştırmanın Kapsamı, Ana Kitle ve Örneklem	111
4.3	Araştırma Yöntemi	112
4.3.1	Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması	112
4.3.2	Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar	114
4.3.3	Ön Test ve Son Anket Formunun Oluşturulması	115

4.4	Verilerin Analizi ve Bulgular	115
4.4.1	Veri Toplama Aracının İçerik Geçerliliği	116
4.4.2	Açıklayıcı Faktör Analizi	116
4.4.3	Doğrulayıcı Faktör Analizi	119
4.4.4	Ölçüm Güvenirliliği ve Geçerliliği	121
4.4.5	Yapısal Eşitlik Modeli Testi	125
4.4.6	Model 1: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi	127
4.4.7	Model 2: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi	130
4.4.8	Model 3: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi	133
4.4.9	Model 4: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi	136
4.4.10	Model 5: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi	139
4.4.11	Model 6: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi	142
5.	DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR	146
5.1	Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması	146
5.2	Yöneticilere Öneriler	151
5.3	Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	154
5.4	Sonsöz	156
	KAYNAKLAR	158
	ÖZGEÇMİŞ	180
	EKLER	181
	Ek-A: Anket Soruları	181

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar Açıklamalar

AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

AVE : Ortalama Açıklanan Varyans

CCR : Bileşik Güvenilirlik Katsayısı

CFI: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

Df : Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Rasyonel Konsensüs	36
2.2 Etik Sınıflandırma	44
3.1 Araştırmanın Modelleri	108
4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi	121
4.2 Model 1: Etik Liderlik ile İş görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkide Etik İklimin Ara Değişken Etkisi	127
4.3 Model 1: Yol Analiz Diyagramı	128
4.4 Model 2: Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkide Etik İklimin Ara Değişken Etkisi	130
4.5 Model 2: Yol Analiz Diyagramı	131
4.6 Model 3: Etik Liderlik ile İş görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi	133
4.7 Model 3: Yol Analiz Diyagramı	134
4.8 Model 4: Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi	136
4.9 Model 4: Yol Analiz Diyagramı	137
4.10 Model 5: Etik Liderlik ile İş görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkide İletişim Tatmininin Ara Değişken Etkisi	139
4.11 Model 5: Yol Analiz Diyagramı	140
4.12 Model 6: Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkide İletişim Tatmininin Ara Değişken Etkisi	142
4.13 Model 6: Yol Analiz Diyagramı	143
4.14 Model 6: Yol Analiz Diyagramı	144

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
3.1 EngelleYici ve Teşvik Edici Davranışlar	70
4.1 Açıklayıcı Faktör Analizi Faktörel Bileşenleri	118
4.2 Geçerlilik, Güvenilirlik ve İçsel Tutarlılık	122
4.3 Birleşik Güvenilirlik (CR), Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) Maksimum Ortak Varyans (MSV) ve Değişkenler Arası Korelasyon Karelerinin Toplamı ile Değişkenler Arası Korelasyonlar	123
4.4 Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri	126
4.5 Model 1: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri	128
4.6 Model 1: Regresyon Katsayıları	129
4.7 Model 1: Yol Analizi Sonuçları	129
4.8 Model 2: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri	130
4.9 Model 2: Regresyon Katsayıları	132
4.10 Model 2: Yol Analizi Sonuçları	132
4.11 Model 3: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri	133
4.12 Model 3: Regresyon Katsayıları	135
4.13 Model 3: Yol Analizi Sonuçları	135
4.14 Model 4: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri	137
4.15 Model 4: Regresyon Katsayıları	138
4.16 Model 4: Yol Analizi Sonuçları	138
4.17 Model 5: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri	139
4.18 Model 5: Regresyon Katsayıları	141
4.19 Model 5: Yol Analizi Sonuçları	141
4.20 Model 6: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri	142
4.21 Model 6: Regresyon Katsayıları	143
4.22 Hipotezlerin Kabul Ret Durumu	145

1. GİRİŞ

Araştırma işletmenin etik unsurları ile iletişim ve işletme çıktılarına da barındıran temel örgütsel kavramlar arasındaki nedensel ilişkileri araştırmayı hedeflemektedir. Araştırmanın genel amacı, iletişim disiplini kavramları ile etik disiplini kavramları arasındaki ilişkilerin teorik ve ampirik olarak araştırılmasıdır. İletişim disiplini kavramları ile etik disiplini kavramları arasındaki ilişkiler, işletme etiği literatüründe az çalışılmıştır. Araştırmanın bir başka amacı, iletişim etiği ve özellikle Habermas'ın iletişim etiği teorisi ile işletme etiği arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmasıdır. İşletme içi yapıların iletişim etiği perspektifi ile araştırılma çalışması ilk değildir. Ancak, Habermas'ın iletişim etiği teorisini kullanarak ampirik bir çalışma gerçekleştirilmesi bir ilk olacaktır. Ayrıca, hem uluslararası hem de ulusal literatürde çok fazla çalışılmamış iletişim ve etik konularında hem teorik bir model ortaya konmaya çalışılmış, hem de ampirik olarak incelenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma, daha önce yapılmış ampirik ve teorik tüm araştırma bulgularından yola çıkarak, örgütlerde algılanan etik liderlik kavramıyla etik iklim, iletişim tatmini ve lider üye etkileşimi işyerindeki etik olmayan davranışlar ve iş görenin sesi davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Habermas'ın iletişim etiği yaklaşımı baz alınarak kavramsal bir model oluşturulmuş, bu model içerisinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkiler teorik düzlemde iletişimsel ve davranışsal bakış açısıyla açıklanmaya çalışılmış ve ampirik olarak araştırılmıştır. Çalışmada, işletme etiği yapıları ile iletişim yapıları arasındaki ilişkilerin iletişimsel açıdan incelenmesi doğrultusunda oluşturulan 6 farklı araştırma modelinde etik liderlik ile etik davranışlar arasındaki ilişki ve bu ilişki de etik iklim, lider üye etkileşimi ve iletişim tatminin ara değişken rolü ile etik liderlik ile iş gören sesi davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişki de etik iklim, lider üye etkileşimi ve iletişimi tatmini ara değişken rolü incelenmektedir. İdeal örgüt yapısında etik ve iletişimin önemini araştırmayı amaçlayan çalışma, bu iki faktörün uyumlu bir bütünleşme içerisinde olmadığına işletme için istenilmeyen sonuçların görülmesinin kaçınılmaz olacağını vurgulamaktadır.

Kavramlar arası ilişkileri açıklamak için kullanılan yaklaşımlardan ilki, dinamik iletişimsel bakış açısıdır. Etik kavramlarını statik yapılar olarak gören geleneksel yaklaşımın aksine, nedensel ilişkiyi açıklamaya çalışan dinamik iletişimsel bakış açısı, etiği durağan ve değişmez bir kavram olarak görmez (Evanoff, 2005), tersine, dinamik ve yaratıcılık içeren bir kavram olarak ele alır. İşletme dünyasındaki “sürekli değişkenlik”, işletme etiğini araştırırken bir süreç olarak da değerlendirme gerekliliğini doğurmaktadır. İletişim etiği, etik kavramların bir süreç içerisinde değerlendirilebilmesini mümkün kılar. İletişimsel yaklaşım, örgüt içi iletişim unsurları, etkin iletişim yöntemleri ile iletişimin temel unsuru olan mesaj kavramlarını içermekle birlikte, iletişim etiği ve Habermas’ın iletişim etiği yaklaşımı ile iletişimsel eylem teorisini de barındırmaktadır. Bu nedenle, iletişimsel yaklaşımın literatürel araştırılmasında, bu unsurlara ve teorilere yer verilmiştir.

Kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan diğer yaklaşım ise davranışsal bakış açısıdır. Bu yaklaşıma göre, birey, birçok ilişkinin kesişimidir (McNamee and Gergen, 1999). Ahlaki davranışı modellemeye açıklamaya çalışan teorik araştırmalar, davranışı etkileyen unsurları incelerken hem bireysel faktörleri hem de sosyal, çevresel ve/veya iletişimsel faktörleri araştırma modellerine dahil eder (örneğin Rest, 1986). Bu araştırmalarda çevresel ve etkileşimsel faktörler bireyin davranışını etkileyen unsurlar olarak değerlendirilmiş, genellikle kişisel faktörler üzerine odaklanılmış ve “etik insanlardan oluşan etik işletme” mantığı ortaya atılmıştır. Bireyin bir çok ilişkinin kesişimi olması, bireyin kişisel ahlaki gelişiminin veya ahlaki bakış açısının da bu ilişkilerle yoğrulmuş olması, davranışsal açıdan bakıldığında da iletişimi ve etkileşimi vurguladığı gözlenmektedir. Davranış literatüründe ayrıca bu ilişkileri açıklamak için, emotivizm, sosyal ağ analizi, sosyoloji kökenli teoriler, uygulamalı etik kavramı, etik karar verme mekanizmalarına iletişim tabanlı sosyal yapıların etkisi, ahlaki onay teorisi ve ahlaki ayrılış (Moral disengagement) teorileri ve ilişki teorisinden de yararlanılmaktadır. Davranışsal yaklaşımın literatürel araştırılmasında, bu teorik yaklaşım ve modellemelere yer verilmiştir.

Kimi zaman iletişimsel yaklaşımla kimi zaman davranışsal yaklaşımla birlikte ismi anılan bağlamsal veya durumsal olarak isimlendirilen yaklaşıma göre, etik konusunda sihirli bir hap yoktur, içtiğinizde birden iyileştığınız ve hep öyle

kalacağınızı garanti edebilecek, ya da tüm davranışları tüm olasılıklarıyla göz önünde bulundurup her bir durum için olası tüm davranışları etikleyerek etik veya etik olmadığına karar vermeniz de mümkün değildir, bu yüzden etik unsurlar durumsal koşullara göre değerlendirilmelidir.

Etik ve iletişim arasındaki ilişkiyi açıklamak için etik karar verme süreci ve mekanizmaları da önem taşımaktadır. Etik karar, hali hazırda var olan bir çözüm değil, etkileşim sonucu ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu bağlamda, etik ve iletişim arasındaki ilişkinin, örgüt içerisinde var olduğu teorik olarak ifade edilen, sosyal ağlar ve bu ağların özellikleri üzerinden araştırılması ihtiyacı vardır. Ayrıca, iletişimin 2 taraf arasındaki ilişki üzerine kurulu olması ve iletişim etiğinin bu ikili ilişkideki etik hususları incelemesi, etik ve iletişim arasındaki ilişkinin, iletişim ve iletişim etiği konularının göz önünde bulundurularak araştırılmasını gerektirmektedir. Normatif etiğin uygulama alanı olan işletme etiği, işletme dünyasındaki “sürekli değişkenlik” ve işletmelerde gündelik hayatta karşılaşılabilecek etik ikilemlerin çözümü, alınan kararların nedenlerinin belirtilmesini ve hangi koşulların göz önüne alındığının açıklanmasını, yani sürekli bir iletişimi ve etkileşimi gerektirmektedir. Araştırma, bu sürekliliğin Habermas’ın iletişimsel etiği teorisinin ve iletişimsel eylem yaklaşımının baz alınarak sağlanabileceğini öngörmektedir. Çünkü Habermas’ın yaklaşımına göre sonucun ahlaki olarak “iyi” olarak ifade edilebilmesi için 2 tarafın her ikisinin de bulunulan durumu tam anlamıyla kavraması, birbirlerinin durumunu karşılıklı anlaması, sorunun kaynağının ne olduğu ve nasıl çözülebileceği hakkında sürekli iletişimde bulunması gerekmektedir. Etik ikilemde kalan bireyin, etik karar verirken, çevresine bakarak sergilenmesi doğru olan davranışın ne olduğunu anlamaya çalışması; ahlaki beğenilme arzusunun etkisi altında kalması yada ahlaki dahil olma/hariç bırakılma (moral inclusion/exclusion)’ya maruz kalması da mümkündür. Ahlaki beğenilme arzusu, çevresindekiler tarafından gözetlenme ve değerlendirilme bilinci; Ahlaki dahil olma/hariç bırakılma durumu ise, bireyin aldığı karara göre grubun veya örgütün ahlaki yapısına/karar verme aşamalarına katılımını veya dışarıda tutulmasını ifade etmektedir. Bu her iki durumda da bireyin çevresi ile etkileşimi kaçınılmazdır ve iletişim bireyin karar verme sürecini doğrudan etkilemektedir.

İletişim disiplininde etik konusunun gözardı edildiğine dair eleştirilerden sonra artan ilgi, iletişim ile etik yapılar arasındaki ilişkinin araştırılmasına yardımcı olmuştur. Ancak, iletişim disiplini ile işletme etiği disiplininin ilgilendiği kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmaların sayısı yine oldukça azdır. Araştırma, iletişim ve etik yapılar arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemektedir, literatürde, iletişim ve etik unsurlar arasındaki ilişkiyi hem teorik hem de ampirik olarak inceleyen yeterli çalışma bulunmamaktadır, sadece halkla ilişkiler disiplininde buna benzer çalışmalarla karşılaşmış ve özellikle etik literatüründe bu tür bir çalışmayla pek karşılaşılmamıştır. İçsel bir kavram olarak kabul edilen iletişim unsuru, ya kavramların alt boyutu olarak değerlendirmiş ya da öncülü olarak görülmüştür. Etkileşimsel yapısı genellikle göz ardı edilmiştir. Araştırma, bu unsuru dikkate alarak, literatüre katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Ayrıca, araştırma, iletişim disiplini kavramları ile etik disiplini kavramları arasındaki ilişkileri araştırarak disiplinler arası çalışma modeli oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer katkısı da, işletme etiği kavramlarıyla örgütsel iletişim arasında daha önce yapılmamış kadar detaylı bir çalışma olmasıdır. Araştırmanın bir diğer katkısının, iletişim etiği ve özellikle Habermas'ın iletişim etiği teorisi bağlamında işletme etiği ile iletişim arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışması olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar genellikle teorik düzeyde kalmış, ampirik olarak çalışılmamıştır. Yapılan literatür araştırmalarına göre, çalışmanın incelediği araştırma modelleri içerisinde yer alan, Model 1'de incelenen etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi, Model 3'de incelenen etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi, Model 5'de incelenen etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi ve Model 6'da incelenen etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi, işletme etiği literatüründe ya hiç çalışılmamış ya da üzerinde çok az çalışma yapılmış modellerdir. Araştırmanın literatüre yaptığı bir başka katkı noktası bu modeller üzerinde çalışma gerçekleştirmektir.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen tez çalışması aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır. İlk olarak incelenen temel örgütsel kavramlar hakkında literatür araştırma sonuçları hakkında bilgi verilmiş, ardından iletişim etiği kavramı

araştırılmıştır. Bu başlık altında Habermas'ın iletişimsel etik yaklaşımını araştırılmış ve işletme etiği, iletişimsel bakış açısıyla yorumlanmıştır.

Daha sonra teorik öngörü ve kavramsal ereve sunulmuş, temel kavramlar hakkında bilgi verilmiş ve bu kavramlar arasındaki nedensel ilişkiler literatürel, davranışsal ve sosyal yaklaşım, iletişimsel ve iletişim etiği yaklaşımı açısından incelenmiştir.

Analiz bölümünde, ana kitle hakkında bilgi verilmiş, örneklemin nasıl ve ne Şekilde seçildiği açıklanarak bu seçimin detayları verilmiştir. Araştırma yöntemi kısmında, araştırmanın amacı, kapsamı, araştırma da kullanılan ölçekler ve anket, anket formunda dikkat edilen noktalar, ön test ve son anket formunun oluşturulması hakkında bilgiler sunulmuştur. Verilerin analizi ve bulgular kısmında ise, açıklayıcı ve doğrulamayı faktör analizleri ve yol analizlerinin sonuçları sunulmuş ve hipotez testlerinin sonuçları araştırılmıştır ve son olarak hipotezlerin kabul/ret durumu hakkında bilgi verilmiştir.

Değerlendirme ve Sonuçlar kısmında araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölümde iletişim ve etik konusu üzerine literatürde yapılmış araştırmaların bir özeti sunulmaktadır.

2.1 Temel Örgütsel Kavramlar

Bu bölümde temel örgütsel kavramlar, bu kavramlar hakkında literatürde yapılmış tanımlar ve açıklamalara yer verilmektedir.

2.1.1 Etik Kavramı

Etik sözcüğü Aristoteles'ten beri kullanılagelen çok eski bir kelimedir. Etimolojik köken olarak yunanca "ethos" sözcüğünden gelmektedir. Latin kökenli dillerde "moral" sözcüğü, etik ile eşanlamlı olarak yaygın olarak kullanılmaktadır. Moral sözcüğü kökünü Latince mos (çoğulu mores) kelimesinden almaktadır. Moral karşılığı olarak dilimizde kullandığımız "ahlak" sözcüğü Arapça "hulk" kökünden gelmektedir. Etik, ahlak ve moral sözcükleri etimolojik olarak aynı anlama sahiptir, kavramları farklı kılan felsefede kendilerine atfedilen anlamlardır (Pieper, 1999). Davranışın sonucunda etkilenen başka biri varsa, davranış hem yöntem hem de sonuç konusunda bilinçli bir tercih barındırıyorsa, davranış doğru ve yanlış kavramlarıyla değerlendiriliyorsa etik sorun ortaya çıkar. Etik günlük hayatımızın bir parçasıdır ve davranışlarımızı şekillendirir, seçimlerimizin hali hazırda süre giden fiziksel, duygusal, finansal ve psikolojik sonuçları olduğundan davranışlarımıza rehberlik etmektedir (Stewart, 2011). Levinas'a göre, etik sürekli ilgi ister, çünkü diğerine karşı, karşılık veya ödül beklemezsiniz, daimi bir sorumluluğunuz vardır (Ciulla, 2018).

2.1.2 İletişim Kavramı

İletişim, kendi başına bir konu üzerinde yoğunlaşan bağımsız bir disiplin değildir, her tarafa yayılmış ve bütünleyicidir (Christians, 2005). Farklı kültürel formların, farklı fikirlerin, farklı davranış ve varoluş biçimlerinin birbirlerini yok

etmeden bir arada olmasını sağlar. İnsanlarla etkileşimin önemli bir parçasıdır (Thompson, 2015) ve bireyin sosyalleşmesi için gereklidir. Daha temel açıdan iletişim mesaj veya anlamın bir kişiden diğerine ve/veya diğer kişilere sözel veya sözel olmayan yollarla aktarımıdır (Atıf, 2012). 2 yönlü olabilir; iki yönlü iletişim, vermek ve almak eylemiyle bir bilgi paylaşım sürecidir. İletişim, bilgi, fikir, duygu ve düşünceleri kapsayan anlamların, semboller yardımıyla insanlar arasında karşılıklı olarak aktarıldığı bir süreçtir. İnsanları birbirine bağlar ve birbiriyle ilişki kurmasını sağlar (Atıf, 2012).

Örgütsel açıdan iletişimin temel amacı iş gören davranışını etkileyerek örgütsel performansı artırmaktır. Örgüt içi iletişim faaliyetleri olarak işletme toplantıları, haber bültenleri, web sitesi mesajları, önemli günlerde gönderilen mesajlar, işletme değer ve davranışları ilgili hatırlatıcılar, günlük konuşmalara katılım ve anımsanan anekdotlar sayılabilir. Örgütteki etik atmosferi belirler ve işletme değerleri için ortak bir dil oluşturur (Dunn, 2013). İş görenin günlük iletişimi ve örgütsel faaliyetler, örgüt içerisinde vurgulanan değerlerin neler olduğunu belirler ve bireylerin diğerleri ile nasıl etkileşime gireceği konusunda genel bir algı yaratır (Kim, 2011). Bireyler arasındaki iletişim, formel veya enformel, örgüt içerisindeki kültürü gösterir ve iletişim ile kültür karşılıklıdır (Kim, 2011). Anlaşılabilir, güvenilir ve faydalı bir iletişim için örgüt 2 yönlü açık ve dürüst bilgi değişimini sağlayan iletişim sistemleri oluşturmalı, böylece iletişim sistemlerinin diğer nitelikleri yansıtmadığı hakkında yeteri kadar geri besleme vermelidir. Etkili iletişim, amaca yönelik olmalıdır, dedikodu veya söylenti gibi yöntemlere başvurulmamalı, doğrudan ve kişiye yönelik olmalıdır. Varsayım yada bilinmeyenler, iletişimin etkisini kaybetmesine ve amaçlanandan farklı bir noktaya kaymasına neden olabilir.

Yukl (2000), insanların nasıl davranacağı hakkında bilgi içerdiğinden kişileri etkileme konusunda iletişim beceri ve yeteneğinin önemli olduğunu belirtir. İletişim becerisi, iletişimsel davranışın farklı koşullar altında gösterilebilmesi olarak tanımlanırken (McCroskey, 1982), iletişimsel yeteneklilik, mümkün olan yöntemlerin ne olduğunu, geçmişteki çeşitli durumlarda nasıl kullanıldığını ve hali hazırdaki durum için hangisinin en iyi seçim olduğunu bilmektir (Thompson,

2015). Etkin iletişim, görsel, yazılı, dinleme, konuşma kişiler arası yetenekler ve kazanma ve anlamayı içerir (Barrett, 2010).

Matematikte fonksiyonu tanımlayan değişkenlerin kendi başına anlamsız, ancak diğer değişkenlerle birlikte iken anlamlı olduğu perspektifi insan etkileşimine yansıtıldığında iletişimsizliğin mümkün olamayacağı sonucuna varılır. Etkileşimsel durumda, birey diğerleri ile iletişimde bulunmak zorundaysa hem iletişimsel niyet hem de iletişimsel sonuç sadece bütünün bir parçası olacaktır. Birinin anlamı diğerlerinin ona yüklediği anlamdan bağımsızdır. İletişim bu yüzden etkileşim sürecindeki tüm sözlü ve sözsüz mesajların yorumuyla ortaya çıkan ilişkileri ifade etmek için kullanılan bir etikettir (Stewart, 2011). Bu haliyle iletişim isim olmaktan çıkar ve bir süreci ifade etmeye başlar.

Mesaj, iletişimin temel unsurlarındandır. Mesaj her şey olabilir. Algısal mesaja örnek olarak, Trevino et. al. (1998), örgüt liderlerinin, kısa vadeli finansal sonuçlara odaklanırlarsa, çalışanların da bu mesajı hemen anladığını ve buna göre davranmaya başladığını belirtir, Sonuç odaklı mentalitenin, işletmenin finansal başarısının önem verilen tek kriter olduğu algısını yaratacağını ve insanları kısa vadeli finansal başarıya odaklı çözümlere iteceğini, ahlaki kurallarında bu başarıya giden yolda engel olarak görüleceğini belirtir. İşletmelerde etik değerlerin aktarılmasının örgütsel başarıyı nasıl etkilediğine yönelik çalışmalarında, Schnebel and Bienert (2004), 'değer' in kültürel davranışın içsel bir parçası olduğunu ve bu yüzden örgüt içerisinde aktarımının önemli olduğunu belirtir ve örgüt içi iletişimin gösterilmesi beklenen davranışı ortaya çıkaracak değeri öne çıkarması gerektiğini belirterek, değer, norm ve kuralların sadece iletişimsel eylemlerde görülebileceğini ifade eder. Değer aktarımı bu haliyle içeriğinden ziyade eylemin kendisiyle ilgilidir. Bağlılığı, ilgili bireylerin örgütsel fikirlere uygulamada destek çıkması olarak, etik bağlılığı da, bireyin ve meslektaşlarının sosyal bir grup oluşturabilmek için kurum veya grup değerlerini kabul etmesi olarak tanımlar. Ahlaki iletişimin (moral communication) örgütsel iletişim sürecinin etkinliğini artıracığını, temel değerler için ortak bir anlayış/öngörü yaratacağını, hedef ve amaçların aktarımında tamamlayıcı bir rol oynayacağını belirtir. Değerlerin, katılımcı yöntemler kullanılarak aktarılmasının örgüt içi yapısal bütünleşmeyi güçlendireceği ve etik ikilemler üzerinde farkındalığı daha fazla artıracığını belirtir. Değer bağlılığı örgüt

içerisinde sürekli bir iletişim sürecidir ve iletişim süreci ile bu bağlılık değiştirilebilir. Bu değerlerin diğer gruplar tarafından kabulü zorunlu değildir ancak grup içerisindeki işbirliği için gereklidir. Örgüt veya topluluğun iletişim sürecinde kullandığı ahlaki değerler bu iletişimin işlevinden bağımsızdır. İletişim sürecindeki asıl amaç istenilen hedeflere ulaşmak için en uygun değerlerin aktarılması ve bu değerlerin liderliğin dahili yönleriyle (implicit aspect) birlikte iletilmesidir. Diğer taraftan, örgütler katılımcı yapılara sahiptir. Katılımcı örgütlerde katılımcı grupların stratejik etkileri belirgindir. Örgütün hiyerarşik ve katılımcı yönleri, örgütü ve bireysel değerleri içsel olarak araştırıp, bunları belirgin kılacak bir iletişim gerektirir. Değer bağlılığı, örgüt içerisinde sürekli bir iletişim sürecidir. Örgütün pragmatik hedeflerine ulaşması ile ilgilidir. Bu bağlılığın yaratılması, değiştirilmesi ve etkilenmesi süreci, tasarlanan iletişim sürecine bağlıdır. (Schnebel and Bienert, 2004).

Etik kodların bir iletişim unsuru olarak, işletme değerlerinin çalışanlara aktarıldığı, etik değerlerin harmanlandığı, çalışanlar ve yöneticilerin birlikte ortak algısal ve eylemsel bir hareket tarzı olarak benimsedikleri örgütlerde etik iklimin gelişmesini etkilediği ve özellikle geçiş zamanlarında örgüte önemli faydalar sağladığı bulgulanmıştır (Seeger, 2001). Etik ile ilgili dokümanları okumanın bireylere değer kattığı, etik davranışı ile ilgili standartları koyan el kitabının etik ile ilgili bilgiyi toplamak için ana kaynak olarak görüldüğü belirtilirken, kültürün bir parçası olduğu ve çalışanların tarafından kucaklandığında etkin olacağı sonucuna varmışlardır (Stevens, 1999). Etkin iletişimin etik mesaj için kritik olduğu ve etik standartların ancak iş görene anlamlı ve kullanışlı şekilde etkin olarak aktarıldığında etik kültürün bir parçası olduğu ve çalışanlar tarafından kabullenildiği belirtilir. Etik değerlerin iletişim sürecinde ise, liderlerin önemli bir rol oynadığı ve kritik konulara verdikleri önem ve ele alış tarzları örgüt üyelerinin algısını etkileyecektir (Stevens, 1999). Etik kodların bir iletişim unsuru olarak görülmesi gerektiğini ve yalnız başına bir anlamı olmadığını vurgulayan Kronzon (1999), şirketlerdeki etik yapının temel unsurlarından biri olarak görülse de, yapılan çalışmalar, etik kodların bulunmasının etik olmayan davranışlara etkisinin fazla olmadığını, ancak, şirketin başındaki kişinin etik davranışlara olan vurgusunun etik davranışları etkilediği görülmüş (Zaten bu çalışmadan sonra ortaya atılan etik liderlik kavramı ve etik liderliğin etkileri de yıllarca çalışılmış ve benzer sonuçlar

vermiştir.), hatta yapılan bir başka çalışma da, etik kodlar veya liderin etik hususlara ilgisini belirtmesinin yeterli olmadığı, ancak zorlayıcı önlemler – ödül/ceza mekanizmaları devreye girdiğinde etkili olduğu görülmüştür. Sadece etik kodlar değil, ödül ve ceza mekanizmaları da işletmelerde mesajın aktarılması için bir yöntem olmaktadır. Etik değerlerin aktarılması birçok örgüt için önemli hale gelmektedir. Yöneticiler, artık, etkin olmayan etik kodlar, prosedür ve politikalar gibi kağıt yığını halindeki dokümanları bir kenara bırakıp, etik değerlerin açık bir şekilde aktarılmasına ve çalışanların davranışsal beklentilerine odaklanmaktadır. Örgütsel değerlerin aktarımı önemli bir yönetsel görevdir. Ciddi ve kapsamlı örgüt kültürü yönetimi etik değerlerin nasıl aktarılacağını bilmek-öğrenmek demektir. (Stevens, 1999).

2.1.3 Davranışlar

Kişinin, yaşarken her yaptığı, bütün arka planıyla birlikte her davranış ve tutumu bir eylemdir. Eylem, amaçlı bir yapma ya da yapmamadır. Yapmanın görüntüsü bir davranış, yapmamanın görüntüsü ise bir tutumdur. Kişi eylemleri, ilişkiyi yaşantılayan kişiler bakımından, ilişkinin yaşandığı gerçek koşullar bakımından, tektir (Kuçuradi 1999).

Etik Olmayan Davranışlar, etik literatüründe sistematik olarak araştırılan işletme çıktıları arasında yer alır. Ampirik çalışmalar sonucunda, etik olmayan davranışların azaltılmasının kurumlara çeşitli faydaları olduğu kanıtlanmıştır. Bunun yanında, işlem maliyeti teorisi (transaction cost theory)'ne göre, uzlaşma, bilgi, kontrol ve risk azaltma gibi faktörleri de azaltacağından hem kurumların hem de kurumlarla iş yapanların daha az maliyetle karşılaşacağı; ana temsilci teorisi (principal-agent theory)' ne göre de, gizli niyet, gizli eylem veya gizli karakter gibi ahlaki tehlike oluşturabilecek faktörleri ve gizli bilgi gibi yine ahlaki tehlike oluşturabilecek faktörleri azaltacağından, temel sorun olarak gözüken çıkar çatışmasını ortadan kaldıracak ve her 2 taraf içinde kazan-kazan sonucunu doğuracaktır (Schnebel and Bienert, 2004). Ahlaki olmayan etik davranışı tespit etmenin zorluğu, bu tür davranışların genellikle belirgin olmamasından kaynaklanmaktadır. Bazı faaliyet veya davranışlar, ilgili kılavuzlarda, etik kodlarda veya resmi olarak aktarılan bildirimlerde bulunabilir ancak tüm etik olmayan

faaliyet ve davranışları kapsamı mümkün değildir. Yine bazı faaliyetlerden dolayı hangi davranışın etik olmadığı ve bundan kimin sorumlu olduğu belirlenebilir ancak bazen gerek süreçlerden gerek işin yapısı gereği belirlemek zordur (Seeger and Kuhn, 2011).

İş görenin sesi davranışı ise araştırmanın çalıştığı bir diğer davranıştır. Serbest konuşma özgürlüğü (free speech) ve göreceli olarak çalışanın kararlara katılımıyla ilgili sorun ve ikilemler birçok önemli akademik programda ön planda tutulmaktadır. İletişim tatmini ve bilgi deformasyonu ile ilgili ilk çalışmalarda iş görenin sesi davranışı genellikle tartışmaya açıktır. Serbest konuşma özgürlüğü, iletişim biliminde uzun bir geçmişe sahiptir ve iletişim temel değerlerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel demokrasi, uyumsuzluk ve katılım kavramlarının her biri iş görenin sesi davranışını önemli bir süreç olarak görmektedir. Ses, tanımı itibarıyla, katılım ve çalışanların fikirlerini ve tutumlarını ifade edebilmesi ve bilgi paylaşımlarıyla ilişkilendirilmiştir. Memnuniyetsizlik karşısında çalışanın en azından 3 opsiyonu olduğunu belirtilir, ayrılmak, sesini çıkarmak ya da sadık kalmak (Seeger and Kuhn, 2011). İş görenin sesi, yaşanan durumla ilgili değişiklik için otoriteye başvuru anlamına gelmektedir. İş görenin sesi ayrıca, prosedürel adalet alanında önemli bir araştırma akımıdır. Genel olarak adaletli karar verme durumunu artıran bilgi sunma fırsatıdır. Ayrıca, etik dışı bir uygulamaya maruz kaldıktan sonra sesini çıkarabilmek ve ahlaki bir yanlışlığa dikkati çekmek ve bu tür bir durumu protesto edebilmek etik uygulamada önemlidir (Seeger and Kuhn, 2011).

2.1.4 Kavramlar Arası İlişkiler

Literatürde daha önce yapılan araştırmalar, iletişim kavramı ile güven kavramı arasındaki nedensel ilişkiyi ortaya koymuştur, güvenin, iletişimsel söylemde karşılıklılık, işbirliği ve doğruluk ilkesiyle başarılacağı ve hatta güveni iletişimin bir çıktısı (sonucu) olarak düşünmenin mümkün olacağı (Ruppel and Harrington, 2000; Kim, 2011) belirtilmiştir. Etik ile iletişim arasındaki ilişkiyi açıklarken, Seeger and Kuhn (2011), etik ve temel aldığı değerlerin, işletmelerin temel kültürel-yapısal bünyesine, doğru olduğu varsayılan şeylere, dil ve etkileşim modellerine ve örgütsel yaşamın günlük rutinine işlediğini ve örgütsel faaliyetlerin dinamik an-be-

an işleyişiyle canlanıp kolektif bir değer sisteminde yankı bulunduğunu ifade ederek, iletişimin bu kolektif değer sistemin oluşmasında önemli bir rol oynadığını belirtir. Örgütsel etik açısından, iletişimin ana işlevi örgütün ahlaki duruşunu açıklamak ve doğrulamaktır. Etik ile iletişim arasındaki ilişkiyi açıklamak için, sorumluluk kavramı kullanılır, sorumluluk, örgütsel bağlamda, bireyin mesul olduğu diğer taraflara zorunluluk, ahlaki, yasal veya kurumsal açıdan açıklama yapması olarak görülebilir, bu taraflar arasında bilgi değişimi ve belirli bir seviyede bilgi erişimini, açıklığı ve şeffaflığı gerektirir. Hesabı verilmesi gereken davranışlar, rutin veya beklenenler değil, etik olarak yanlış veya kötü olanlar içindir, iletişimin temel işlevi, hesap verilmesi gereken bir davranışla karşılaşıldığında bireyin toplumsal kanaatini korumasıdır.

Davranışsal ve sosyal yaklaşım açısından güven, etik ve iletişim birbiriyle yakından ilişkili ve birbirini etkilemeye oldukça meyillidir. Trevino et al. (1998)'un değer-odaklı etik program üzerinde yaptıkları çalışmada değer-odaklı etik programın örgüt içerisindeki iletişim süreçlerinin kalitesini etkileyeceği, kaliteli iletişim süreçlerinin daha etkin sosyal değişim süreçlerine neden olacağı belirtilir. Sosyal değişim süreçleri genellikle güvenin oluşmasını sağlar (Blau, 1986). Değer-odaklı program tarafından üretilen örgütsel destek algısı da karşılıklı olarak örgüt ve üyeleri arasında daha fazla güvene neden olacaktır. Böylece, örgüt içerisinde daha açık (ve saygılı) bir iletişim ortamı doğması beklenir. Bu döngüsel süreçte, süreç içerisinde ortaya çıkan açık ve güven verici iletişimin de, çalışanların örgüt içerisindeki karar verme mekanizmaları hakkındaki algılarını etkileyeceğini belirtilir (Trevino et al., 1998). Karar verme mekanizmalarına katılımı yine güven doğuracak bir etki yaratacaktır.

İlişkisel parametreler, kişiler arasındaki karşılıklı etkileşim, bireyin etik kavramlara karşı eğilimi, etik olarak algılanan bireyin karakteristik özellikleri ve iletişimde bulunulan kişiyle ilişkilendirilen kırılabilirlik ve risk faktörü dinamik ve durumsal yaklaşımın yada iletişimsel yaklaşımın parametreleridir. Etik, dinamik bir yapı olarak görüldüğünde, ilişkisel parametrelere göre değişim gösterecektir. Etik kavramını tüm potansiyel etkileşim karakterleri ile birlikte incelemek neredeyse imkansızdır; bu yüzden, etik durumsal koşullar ışığında incelenmelidir. (Lucero, 2013). Yani kavram, bağlamsal veya durumsaldır. Diyalog, etik çerçevede,

katılımcıların tutum ve davranışlarını iletişim yöntemlerini kullanarak müzakere etmesidir.

Güven ile kişiler arası iletişim ve örgütsel iletişim arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kim, 2011). Yine bu konuda yaptığı araştırma da, Lucero (2013), iletişimin lineer olmadığını, ortak bir anlayışa doğru yönelmiş süre giden bir sosyal etkileşim süreci olduğunu ve güven kavramının da bu sosyal süreç içerisinde oluşacağını belirtir. Dolayısıyla sosyal etkileşim süreçleri içinde iletişim ve güven kavramlarının birbirlerini etkilemeleri kaçınılmazdır. Lucero (2013), güven ve iletişim arasında ilişki kurarken, güvenin, ilişkilerin temelindeki en önemli unsur olarak görüldüğünü ve iletişimin, anlaşmazlıkları çözmesi ve algı ve beklentileri düzenlemesiyle güveni artırdığını belirtir. Yine, güven ve etik arasında ilişki kurarken, güvenin, etiğin merkezi kavramı olduğu iddiasını temel alır. Güvenin diyaloga dayalı bir süreç olmasından dolayı iletişim etiğinin güven oluşumunda temel bir etken olacağını belirtir. Örgütsel güven, iletişim ve etik unsurlar arasında doğal bir ilişki olduğunu öne süren Lucero (2013), örgütsel güvenin iletişim temelli bir olgu olduğunu ve kişiler arası, küçük grup içi ve örgütsel ilişkilerde gelişimsel bir rol oynadığını belirtir. Güven kavramı üzerinde yapılan birçok tanımın fayda, risk ve adalet kavramlarına yoğunlaştığını ve güvenin etik davranışın bir sonucu olduğunu belirtir. Bu ilişkiyi Hosmer (1994)'in örgüt teorisindeki güven kavramı ile ahlaki felsefedeki "iyi" toplum kavramları arasında bir ilişki olduğu önermesine dayandırır. Kim (2011), örgüt içi iletişim, etik iklim ve güven arasındaki ilişkiyi araştırırken, etik değerlerin örgüt içi etkileşimle aktarılması ve etik unsurlar örgüt içi iletişimin bir parçası olması gerektiğini belirtir. Etik unsurların örgüt içi iletişimde aktarılmaması işletmeleri başarısızlığa sürükleyebilir. İletişim, ahlaki davranış ve tutumlara ait örgütsel değerleri, uygulamaları ve prosedürleri gösteren etik iklim oluşumunun ayrılmaz bir parçasıdır.

2.1.4.1. Davranışsal ve Sosyal Yaklaşım

Tüm davranışlar, sosyal bağlamda vuku bulur. Sosyal yaklaşım, sosyal bağlamın bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğini araştırır. Sosyal bağlam, diğer bireylerin davranış ve varlıklarını dahil eder. Trevino et al. (2006), davranışsal etiğin genel kabul görmüş ahlaki davranış normlarına göre yargılanan veya değerlendirilen bireysel davranışla ilgili olduğunu ve bu yüzden yapılan çalışmaların bireysel davranışı açıklamaya çalıştığını belirtir. Sosyal yaklaşımın

birçok formu olabilir. Çalışanlar diğerleriyle doğrudan işletmenin neyi etik bulduğu hakkında konuşabilirler. Dolaylı olarak da, çalışanlar, örgütün jargonu, metaforları, yazılı betikleri, mitleri, hikaye, kahramanları ve efsanelerin neler olduğuna dikkat eder ve bunları dinlerler, ayrıca, seremoni veya ritüellere katılabilir ve gözlemleyebilirler. Çalışma öğrenme üzerine odaklanmış. Şartlı koşullanma teoremine göre, davranış, pekiştiricilerle öğrenilir. Bu yaklaşım, etik ve etik olmayan davranışın öğrenilebileceğini öne sürer. Etik davranış davranışı etkileyen çevresel faktör ve sonuçlara göre güçlendirilebilir ve zayıflatılabilir. (Kronzon, 1999).

Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964): Sosyal değişim teorisi, insan ilişkilerini bir tür sonuç odaklı sosyal davranış olarak gören bir sosyal psikoloji kavramıdır. Bu teoriye göre, etik liderin adalet, güven ve sorumluluk duygusuyla davranarak ast ile nitelikli bir ilişkiye sahip olması beklenir (Brown et al., 2005; Brown and Mitchell Brown and Mitchell, 2010). Böylelikle ast, liderin kendisinden beklediği davranışı göstermek isteyecektir. Araştırmacılar, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi (Brown et al., 2005; Brown and Mitchell Brown and Mitchell, 2010) ve etik liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi (Tumasjan et al., 2011; Walumbwa et al., 2011) teorik olarak açıklamak için kullanmaktadır..

Sosyal Öğrenim Teorisi : Etik liderlerin çalışanları etkilemesi ve işgörenlerin etik liderleri taklit ederek veya çevrelerini gözlemleyerek davranışlarını değiştirmeleri bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Brown et al., 2006). Ayrıca Brown et al. (2005), etik liderin uygulayacağı ödül ve cezalandırmalarında sosyal öğrenim teorisine göre işgörenlerin davranışını etkileyeceğini belirtmektedir. Sosyal öğrenim teorisine (Bandura, 1977, 1986) göre, davranışların çoğu, model olarak görülen ve pekiştirme sağlayan(lar)ın davranışlarını gözlemleyerek öğrenme sonucu elde edilmiştir (Kronzon, 1999). İnsanların gösterdiği davranışların çoğu, bir örneğin etkisiyle farkında olarak ya da olmayarak, öğrenilmiştir (Kronzon, 1999).

Sosyal Etkileşim Teorisi: Sosyal etkileşim teorisi, karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Taraflardan birinin sergilediği davranış diğer tarafın davranışını etkileyecektir. Bu teoriye göre bireyin davranışı, kişisel faktörlerle birlikte çevresel faktörlerin de etkisi altında ve karşılıklı etkileşim içindedir. Bu etkileşim içerisinde

çevre bireyin davranışını etkilerken, bireyin davranışı da çevresel faktörleri etkilemektedir. Çevresel faktörler olarak rol modelliği, yatay etkileşim unsurları ve bireyin eğitimi kabul edilebilir.

Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Social Information Processing Theory) : Bu teoriye göre bireyler yakın sosyal çevrelerindeki bilgiyi olayları yorumlamak, uygun davranışlar geliştirmek ve davranışları ve sonuçları ile ilgili beklentileri anlamak için kullanırlar. Sosyal bağlam (yapı), çalıştığı iş çevresinin durumu hakkındaki düşünce ve duygularını etkileyerek bireyin nasıl davranacağını büyük ölçüde belirler (Robinson and O’Leary-Kelly, 1998).

Çekim-Seçim-Yıpranma Modeli (The Attraction-Selection-Attrition Perspective) : Bireyin, sergileyeceği davranışı, iş yeri çevresini dikkatlice inceleyerek belirlediği varsayımına dayanır. Anti sosyal eğilimleri olan bireyler kendi eğilimlerine uygun çevreler tarafından çekilir ve seçilir. Ayrıca, birçok birey çalıştığı ortamın şartlarına uygun davranmaya çalışırlar. Uyum gösterenler örgüt içerisinde kalacaklar, uyum gösteremeyenler ise muhtemelen terk edeceklerdir. Zaman geçtikçe, benzer koşulları deneyimleyen ve çevresine uyum sağlamaya çalışan bireyler, anti sosyal davranış açısından tutumları ve davranışları benzerlik gösteren homojen gruplar olmaya meylederler. Yani bireyin anti sosyal davranış eğilimi ile içinde bulunduğu grubun anti sosyal davranış eğilimlerinin benzer olması beklenir (Robinson and O’Leary-Kelly, 1998).

Örgütsel Sosyalleşme teorisi : Örgütsel Sosyalleşme teorisine göre, bireyler, bir örgüt içerisine girdiklerinde, işletmeyi niteleyen farklı davranışları, ritüelleri, seremonileri gözlemler. Bu normlar, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, varsayım ve inanç setini oluşturur. Verilen tepkilerle davranışın arzu edilen örgütsel davranışa uygun veya uygun olmamasını belirterek oluşturulmuş kolektif normlar örgütün etik çevresini belirler. Sosyalleşme, örgüt üyelerinin etkin ve üretken üyeler olabilmesi için öğrenmeleri ve rollerini doldurmaları için gereken bilgi ve motivasyonu örgüt üyelerine sağlar (Kronzon, 1999). Sosyalleşme yaklaşımı, örgütsel kültürün informal olarak öğrenilebileceğini belirtir. İnsanlar, davranışları ödüllendiren, cezalandıran ve ödüllendirilen ve cezalandırılan kişilerle etkileşim içerisinde (Kronzon, 1999).

Grup içi sosyal normlar, grup üyelerinin etik olmayan davranışları göstermeleri veya savunmalarını mümkün kılmaz (Schminke, 2005). Grup içi sıkı sosyal ilişkiler, grup üyelerinin yapılan davranışı etik açıdan sorgulamalarını azaltır. Grup içi normlar sonucu ortaya çıkan davranışlar doğru davranışlardır. Örgütsel etik değil, etik çatı (framework) ölçülmektedir. Bu da örgütsel etiği matematikselleştirilebilen kavramlar boyutuna dönüştürmeyi gerektirir. Bu yüzden etik karar verme modelleri ve kişisel yargı ve bilişsel durumlar örgütsel etiğin değerlendirilmesi için şarttır. Örgütsel etik araştırmaların en yaygın kullanılan çatılardan (framework) biri Bilişsel Ahlaki Gelişim (Cognitive Moral Development) veya ahlaki muhakeme yaklaşımıdır (Kohlberg, 1969). Bilişsel ahlaki gelişimi daha iyi anlamak için Rest (1986)'in 4 aşamalı modelini anlamak gerekir. Ahlaki karar vermek için 4 aşamalı bir çatı (framework) gereklidir, ahlaki duyarlılık, ahlaki muhakeme, ahlaki motivasyon ve ahlaki karakter. Bu unsurlar bireyin ahlaki sorunun farkında olmasını sağlar, ahlaki bir karar vermesini mümkün kılar, ahlaki davranma niyetinde olmasını sağlar ve son olarak, ahlaki davranış sergilemesini sağlar. Ahlaki davranış için birçok unsur önemli olsa da, en önemli olanı ahlaki karar/hüküm vermedir (Horstink, 2011). Kohlberg 'in ahlaki gelişiminin 2. aşamasında, bireyler, kendilerini doğrudan çevreleyenlerin (aile, meslektaş, toplum) beklentileriyle uyumlu etik seçimler yaparlar. Doğru ve yanlış sosyal çevrelerinin beklentilerine paralel şekillenir (Horstink, 2011).

Sosyal ağların ahlaki muhakemeye etkisi üzerine bir diğer argüman ahlaki onay teorisidir. Teori bireyin ahlaki olarak başkaları tarafından da onaylanma ihtiyacında olduğunu belirtir. Bu, ahlaki davranış gösterme motivasyonunun sosyalleşmeyle geldiğini göstermektedir. Sosyalleşme durumunda birey ahlaki karar vermeden önce diğer bireyleri de düşünecektir. İstenilen davranışla ilgili değerler değer verilen bireylerce iletilirse grup davranışı üzerindeki etkisi belirgin olabilir. Değer verilen bireyler düşünsel, duygusal, algısal ve değersel referans noktası olacaktır. Onaylanma arzusu bireyi grup içindeki diğer bireyleri düşünmeye iter (Horstink, 2011). Değer verilen bireyler, grup içi liderlik gösteren bireyler olabildiği gibi, şirket içindeki etik liderlerde olabilir. Bu da etik liderlik- etik davranış ve iletişim arasındaki 3'lü ilişkiyi göz önünde bulundurmaya gerektirir.

Bireysel-seviyede etik karar verme ve davranış üzerindeki araştırmalarda en çok kullanılanlardan James Rest'in modeli ahlaki farkındalık-ahlaki yargılama-ahlaki motivasyon ve ahlaki davranış olarak 4 aşamaya ayırmaktadır (Trevino et al., 2006). Etik karar vermenin ilk aşaması, ahlaki farkındalık ya da ahlaki sorunu tanımlayabilmektir. Bu yorumsal bir süreçtir. Birey ahlaki bir sorun olduğunu bilmelidir. Ahlaki farkındalık ile ilgili 2 yaklaşım vardır, 1.cisinde, araştırmacılar bireyin etik veya ahlaki duyarlılığına odaklanmışken, 2. Yaklaşımında, bireyi, ahlaki farkındalığı yaratan faktörlerden yalnızca biri olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmalar, genellikle bağlama (context) odaklanmışlardır. Jones (1991) tarafından sorunun ahlaki yoğunluğunu ölçerek değerlendirmesi de bu kategori içerisinde yer alır. Jones (1991), ahlaki yoğunluğu 6 boyutla ifade eder: sonuçların büyüklüğü, etkisine yoğunlaşma, etki olasılığı, zaman açısından aciliyeti, sosyal konsensüs ve yakınlık. Yüksek ahlaki şiddete sahip olan sorunların farkındalığı daha kolay olmaktadır. Bu çalışmayı takip eden araştırmalar, ahlaki sorunun özelliklerinin ahlaki farkındalığı ancak özellikle sosyal konsensüs ve sonuçların büyüklüğünü etkilediklerini ortaya koymuştur (Trevino et al., 2006). Ahlaki farkındalıktan sonra birey ahlaki yargılama aşamasına geçer. İkinci aşama üzerine yapılan araştırmalar, Kohlberg (1969)'in bilişsel ahlaki gelişimi teoremini temel almaktadır, bu teori etki yargılamaya sosyal bilimsel bir açıdan yaklaşan en önemli çalışmadır. Çalışmaya göre ergen bireylerin büyük bir kısmı geleneksel seviyede, yani düşünceleri büyük ölçüde diğer önemli bireyler ve kanun ve kurallar tarafından etkilenmektedir. Bu, ergen bireylerin büyük bir kısmının düşüncelerinin dış etkilerle şekillendirilebileceği yani, normlar, akran-meslektaş davranışları, liderlik, ödül-ceza sistemleri, iklim-kültür ve benzeri faktörlerin etkisini vurgulamaktadır. Ahlaki yargılamalarla ilgili yapılan çalışmalarda, bireyin davranışının sadece rasyonel bir bireysel çıkarla açıklanamayacağı, ahlaki idealler ve duygusal bağlılığı, bireyin görecelilik veya idealizm eğilimi; bireyin faydacı-sonuçsalcı yaklaşımı tercih etmesine göre değişebileceği belirtilmiştir (Trevino et al., 2006). 3. aşama, ahlaki motivasyon, bireyin ahlaki davranışı yoluna bağlılık derecesi, ahlaki değerlere diğer değerlerin üzerinde değer vermesi ve ahlaki sonuçlar için kişisel sorumlulukları alması olarak tanımlanmaktadır. Ahlaki motivasyon konusu, Aristoteles ve Plato 'ya kadar uzanır, "herhangi bir sebep veya motivasyon yoksa birey neden ahlaki olarak doğru diye nitelendirdiği şekilde davranır?" (Trevino et al., 2006).

Ahlaki Dışarda Bırakma (Moral Disengagement) Teorisi: İnsanların birçoğu kişisel etik davranış standartlarına göre davranmakta, bu standartlara göre iyi bir davranışta bulunmaya veya etik olmayan bir davranıştan sakınmaya çalışmaktadır. Bu yüzden etik davranış büyük ölçüde “beklenti-kişisel yaptırım” ile belirlenmekte, ahlaki dışarda bırakma aşamasında ise birey bu kişisel yaptırımlardan kurtularak suçluluk hissine kapılmadan etik olmayan bir davranışta bulunabilmektedir, 3 şekilde ahlaki dışarda bırakma olabilir, davranışın bilişsel olarak yeniden yapılanması (ahlaki değerlendirme, avantajları-dezavantajları değerlendirme gibi); kötü bir davranış durumunda birinin rolünü azaltma (sorumluluğun aktarımı, yayılması veya sonuçların saptırılması veya göz ardı edilmesi) hedefin sevimsiz davranışlara odaklanması (canavarlaştırma-suç atfetme) (Trevino et al., 2006).

Ahlaki Dahil ve Dışarda Bırakma Teorisi: İnsanlar, ahlaki bir topluluk sınırı çizebilir ve bu sınır içindeki bireylere adil davranır iken, sınırın dışındakileri ahlaki değer-kural ve adaletin uygulanması düşüncesinden uzak bırakır (Trevino et al., 2006).

Literatürde farklı bireysel etik karar verme modelleri bulunmaktadır (Örneğin, Jones, 1991; Rest, 1986; Trevino, 1986). Bu çalışmalarda temelde 3 unsur vardır, ahlaki sorun algısı (ahlaki domain); ahlaki akıl yürütme süreci (Karar verme) ve davranış. Ancak, bu modeller, akıl yürütme-davranış arasındaki bağın kavramsallaştırılmasında büyük farklılık gösterirler. Ahlaki niyet bu ilişkide ara ortam rolü oynar. Ahlaki sorunun şiddetinin de moderatör olacağını eklenir. Buna göre, akıl yürütme-davranış ilişkisinde bireysel ve durumsal faktörler moderatör olacaktır. Ancak, bu etik karar verme modellerin hiçbiri toplumsal kültüre atfolunacak belirli bir rol sağlamazlar. Toplumsal kültürün işletme etiği üzerindeki etkisi çalışılırken, Kohlberg’in ahlaki karar verme modelini çatı (framework) olarak kullanır. Trevino’nun modeli hem ampirik olarak desteklenmiş hem de toplumsal kültürü doğrudan olmasa da durumsallık değişkeni ile dolaylı olarak etik karar verme modeline dâhil etmiştir. Bu modellerin kişisellik eğilimi taşıdığı unutulmamalıdır. Orijinal grup karar analizleri, grupla birlikte alınan kararların nasıl sorumsuz örgütsel davranışlara yol açtığını göstermiştir. Bu etik akıl yürütme modelleri bu tür süreçleri içermezler. Etik karar alma işlemlerinin kurum tarafından doğrudan uygulanması nadirdir. Bu modellerdeki eğilimlere rağmen, insanlar,

bireysel davranışlarını etkileyen kararlar verirler. Ayrıca, bireyler, toplumsal davranışı etkileyecek sorunları algırlar ve bu sorunlar hakkında karar verirler. Etik karar verme süreci, belirli bir sorunun ahlaki alanda nereye düştüğünün belirlenmesiyle başlar. Ahlaki alan, kişilerin kişisel zevkleri veya benzeri tarz bir karar vermekten ziyade “doğru” ve “yanlış” yargıları doğrultusunda karar verdikleri bir takım eylemler olarak tanımlanır. Kohlberg’in teorisi bireyin ahlaki karar verme sürecini anlamak için oldukça yaygın kullanılmıştır. Ancak, çalışmalar, ahlaki akıl yürütme sürecinin Kohlberg’in adalet odaklı yaklaşımından daha geniş olduğunu belirterek, ahlaki karar verme sürecinde en az 2 farklı modun olduğunu belirtir, İlişki temelli ve Adalet temelli. Kohlberg’in modeline göre birey olgunlaşıp, eğitim ve deneyim kazandıkça ahlaki akıl yürütme seviyesi, önceden tanımlanmış aşamalara göre gelişmektedir. Her bir aşamada birey daha geniş bir gruba hesaba katmaktadır. Ahlaki akıl yürütmenin, Kohlberg’in çalışmasında belirtilen adalet temelli 3 aşamalı ahlaki gelişimden daha geniş olduğu, en azından ilişki temelli ve kural temelli ahlaki gelişim modellerinin de ortaya konulabileceği belirtilir. İlişki temelli ahlaki gelişim modelinde, geleneksel sonrası (post-conventional) aşamada, bireyin diğer insanlarla ilişkilerini önemseme yükümlülükleri vurgulanır. İlişki temelli model de, geleneksel sonrası ahlaki akıl yürütme, grup içerisindeki bireylere karşı yükümlülükler ihmal edilmez. Sapkın veya prososyal (employee misconduct) –kısaca etik olmayan davranışlar- durumsal koşullarla ilişkilendirilerek daha fazla bağlamsallaştırılır.(Etik olmayan davranışlar, ilişki temelli durumsal koşullarla daha fazla açıklanabilir.) (Husted and Allen, 2008).

İlişki Teorisi : İlişkinin gücü, ilişkinin samimiyeti, duygusal yoğunluğu, karşılıklılığı ve sıklığına karşılık gelmektedir. Gelişi güzel tanışıklıklar gibi durumlar zayıf bağlarla açıklanmaktadır. Zayıf bağlarla kurulu bir ilişki etik davranış gösterme konusunda oldukça az motivasyon sağlar, davranışın sonucundan hiç etkilenilmeyecek ya da bu bağlarla kurulu ilişkinin kaybıyla karşılaşılabilecek kayıp önemsenmeyebilecektir. Aynı zamanda, bu tür ilişkide karşılıklı güven az olacağı için etik olmayan davranış gösterme fırsatı da az olacaktır. Örgüt içerisindeki bireylerin gelecekte de etkileşim beklentisi vardır, bu yüzden belirli bir güven duygusu ve etik olmayan davranış gösterme fırsatı vardır. Güçlü bir ilişkide iş birliği, güven, yakınlık ve empati gözlenir. Etkileşim sıktır ve taraflar arasında karşılıklı güven vardır. Güven ve etkileşim arttıkça etik olmayan davranış gösterme

fırsatını artırırken, davranış sonucu uğranılacak kaybı da artıracaktır. Güçlü ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler yavaş yavaş gelişir ve zamana yayılır (Brass et al., 1998). Empati üzerinde yapılmış kavramsal bir çalışma da, ilişkinin duygusal yoğunluğu ve yakınlık derecesinin etik olmayan davranış gözlenme olasılığını azalttığını göstermiştir. Empati, etik farkındalık noktasında önemli bir rol oynar, davranış sonucunda diğerinin başına ne geleceğini düşünür. Jones (1991) psikolojik, sosyal, kültürel ve fiziksel olarak yakınlığın ahlaki davranışın önemli bir öncülü olduğunu belirtir. Kendilerine daha yakın olanlara karşı daha etik davranacaktır (Brass et al., 1998). Ahlaki olarak dışlanma'da bireylerin etik davranmalarını etkileyen bir unsur olacaktır. İlişki arttıkça, dışlanma olasılığı da azalacaktır. Araştırmalar, bireylerin kendilerine benzeyen bireylerle iletişim kurduklarını ve bunun onlar arasındaki benzerliği döngüsel olarak artırdığını göstermektedir (Brass et al., 1998). Oldukça zayıf ilişkiler için, bireysel özellikler, ahlaki yoğunluk ve toplumsal normlar etik olmayan davranış için önemli bir öncül olabilir. Örneğin araba kimseye verilmez ama vale isteyince verilir. Toplumsal normlar böyle, ama vale kişisel olarak kötü biri olduğu için arabayı çalabilir. İlişkiler çoklukla da karakterize edilebilirler, yani 2 aktörün birden fazla ilişki türü ile bağlı olmasıyla (arkadaşlık, iş ilişkisi, komşuluk gibi). Çoklu ilişkiler etik olmayan davranışın aktörler arasında gösterilmesi konusunda ek bir kısıtlayıcılık sunar. Güçlü veya zayıf olabilir (Brass et al., 1998). Asimetrik Duygusal İlişkilerde etik olmayan davranışın çıkma olasılığı yüksektir. Güven ve duygusal katılım tam olarak karşılık bulmaz. Asimetrik ilişkide güvenen taraf zor durumda kalabilir. Çünkü ilişkilerde etik olmayan bir davranışın ortaya çıkması güçlü bağlardan kaynaklanan güven ortamında ortaya çıkma fırsatı bulur. Ancak, fırsatın olması vuku bulması anlamına gelmez, vuku bulması kişisel faktörlerden, örgütsel normlardan veya ahlaki yoğunluktan kaynaklanıyor olabilir (Brass et al., 1998). Statü, bir aktörün diğeri üzerindeki göreceli gücünü gösterir. Asimetrik olduğu takdirde, statüsü düşük olan bireyin etik olmayan davranışa maruz kalma olasılığı yüksektir. Karşılıklılık durumunda daha güçlü olan birey olası bir durumda daha büyük bir güç gösterecektir (Brass et al., 1998). Başkalarının varlığı etik olmayan davranış gösterme olasılığını artırır. Bu örgütteki diğer bireyler tarafından izlenme ve kendi isimlerini-itibarlarını gözetme kavramlarını da birlikte getirir. İzlenme bilinci ve itibar bireyi daha az etik davranışlarda bulunmaya itecektir. Bu ilişkiyi bazı araştırmacılar dolaylı olarak gösterirken, diğer araştırmacılar da,

meslektaşların veya kendine benzeyenlerin varlığının, onların algılarının ve grup içi temas sıklığının etik karar verme ve davranışla güçlü ilişkisini ortaya koymuşlardır (Brass et al., 1998). Arkadaş veya tanıdıklarının etik olmayan davranışta bulunduğunu bilme olasılığı caydırıcı bir etki yaratır. Yapısal boşluk, aktörler arasındaki bağ olmayışını tanımlamak için kullanılır. Diğerleri ile ilişkisel bir bağ yoksa etik davranış gösterme olasılığı da artacaktır. İletişim merkezine (sosyal ağ merkezi) ne kadar yakın olursa, izlenme ve itibar kavramları önem taşıyacağından daha az etik olmayan davranış sergilenecektir. İletişim ağlarının yoğunluğu (ağ bağlantılarının mümkün tüm ağ bağlantılarına oranı) da etik davranışı etkileyen bir faktör olacaktır. Gevşek bağlarla birbirine bağlı bir ağda etik olmayan davranış görülme olasılığı daha yüksektir. Yoğunluk, sorunlar hakkında sosyal konsensüsü sağlaması açısından önemli olduğu kadar ahlaki yoğunluğu, algıyı, niyeti ve eylemi de artıran bir faktör olacaktır. Normların etkinliğini sağlaması açısından yoğun ilişkiler gereklidir (Brass et al., 1998). 3'lü bir ağda, 2 ilişki sağlamsa üçüncü ilişki de güçlü olacaktır. 2 arkadaşınız arasındaki ilişki, 2 tanıdığınız arasındaki ilişkiden daha sağlam olacaktır. Merkeze yakınlık ve yapısal boşluklar güç ve statüden bağımsız değildirler, her ikisi de örgüt içerisindeki güçle doğrusal ilişki içindedirler. Kaynak bağımlılığı sosyal değişim teorisi perspektifine göre güç, bilgi örgüt için önemli kaynaklara erişmeyi ve onların üzerinde kontrol sağlamayı mümkün kılar. Bireysel, örgütsel ve sorunla ilişkili faktörler arasındaki etkileşimler sosyal ilişki yaklaşımı teorisinin çerçevesini oluşturur. Etkileşim modellerinin bireysel karakteristiklerin bir sonucu olması oldukça muhtemeldir. Örgüt içerisindeki informal ağı anlamak etkin iletişim, koordinasyon ve performans için zaruridir (Krackhardt and Hanson, 1993) (Brass et al., 1998). Formal grup liderleri, grup içerisindeki diğerlerinden daha güçlü enstrümanlara sahiptir ve daha güçlü bir sosyal etkisi vardır. Pozisyon ve özel rollerinden dolayı daha fazla bilgiye sahiptir, grubun daha fazla merkezindedirler ve sosyal ağlarda daha güçlüdürler. Grup içerisindeki güçlü bireyler hem görünürlüklerinin fazla olması, hem etkileşim ortaklarının fazlalığından dolayı rol modeli olarak işlev görebilir. Böyle bir pozisyon, liderin grubunun sosyal ağını başarılı etkilemesi için gerekli bilgiye ulaşmasını sağlar. Güçlü bir lider, tutum ve davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Horstink, 2011).

2.1.4.2. İletişimsel Yaklaşım

Tipik iş gününde insanlar iş birliği bilgi paylaşımı, bilgi toplama, çatışma, geri besleme, yönetme, liderlik etme, takip etme gibi faaliyetlerde bulunurlar. İletişimsel olarak örgütleri anlama açısından zorunlu olan bu faaliyetlerin kişiler arası veya hiyerarşik ilişkilere yerleştirilmiş olmasıdır. Neredeyse tüm örgütsel faaliyetler ilişki bağlamında vuku bulur (Ploeger, 2011) İletişimin etikle ilişkisini araştırmanın bir yönü kişiler arası ilişkiler ve örgütsel kültür bağlamında olaya yaklaşımdır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin bir birleriyle ilişkileri sonucu ortaya çıkan değer, varsayım ve yapay olgular setidir (Ploeger, 2011).

İletişim etiği, gerçek dünyadaki farklı sorunları ve bu sorunlara farklı yaklaşım perspektiflerini kabul etmesiyle diğer teorilerden daha kapsamlı ve belirli bir anlamda daha pratiktir. Adalet sorununa ek olarak, iletişim etiği pazarlık sağlanana kadar sorulması gereken pragmatik soruları ve hatta stratejik eylemin uygulanmasını da kabul etmesi ile bir dereceye kadar faydacı ve sonuçsalcı bir yaklaşımı da içermektedir. Bazı etik sorunların evrenselleştirilemeyeceği ancak, sadece lokal, uzlaşma ve bu yüzden hala rasyonel diyalogun konusu olabileceğini kabul eder. (Mingers and Walsham, 2010). Belirli bir konuyla ilgili herkesi ilgilendiren ahlaki hususlar ile belirli bir grup veya bireyle ilgili etik ve pragmatik hususları birbirinden ayırır. Böylece, karar verme ve sistem tasarımı mümkün olan geniş bir paydaş grubunu hesaba katmaya ve dâhil etmeye zorlar. (Mingers and Walsham, 2010). İletişim etiğine göre, kurumsal adalet insani ihtiyaç ve isteklere dayanıyor gözükmekte, bu ihtiyaç ve isteklerin tanımı da kültürel gelenek ve sosyalleşme süreçleriyle şekillenmektedir. Bunun anlamı ise, pratik söylemler kültürel geleneklere gömülüdür ve ihtiyaçların yorumlanması ve değerlendirilmesiyle söylemin ana konusunu etkiler. Ayrıca, söylemlere katılımcılar kendileri ile birlikte yaşam hikâyelerini de getirir ve bu yaşam hikâyeleri de söylemin içeriğini şekillendirir. Yani kültür ve kişilik özellikleri (pattern) pratik söyleme girerek kurumsal adaleti ve bireyin güven duygusunu etkiler (Benhabib, 1986). Güven etik unsurlarla iletişim unsurları arasındaki ilişkiyi tutan bir harçtır (Lucero, 2013). Bu 2 kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırma vardır. Müzakere, öğrenme ve dinleme diyalogsal öğrenme gibi güven inşa sürecinin önemli aktörleridir. Bu yüzden iletişim etiği ile güven arasındaki ilişkinin araştırılmasını gerekmektedir.

Habermas'ın yaklaşıma göre, söylem kuralları şu şekilde olmalıdır; 1) konuşabilen ve eyleyebilen her birey söyleme katılabilir; 2a) herkes her iddiayı soruna dönüştürebilir, 2b) herkes her iddiayı söyleme sunabilir 2c) herkes tavır, arzu ve ihtiyacını ifade edebilir 3) Hiç kimse söylem içinde veya dışında tahakküm kurabilecek (dominate) yukarıda belirtilen haklarını kullanmaktan alıkoymaz. (Benhabib, 1986). İşletme etiğinin iletişimsel açıdan uygulanması yani normatif kuralların uygulama formuna dönüşmesi aşamasında, potansiyel katılımcılar, etik ile ilgili ikilemi ya da sorunu yaşayan ve bu sorun veya ikilemle ilgili olan tüm katılımcıları ifade eder. Tüm katılımcıların bulunduğu, güç formasyonundan bağımsız olarak ortak bir mutabakata varmak, hem iletişim iklimini hem de etik iklimi güçlendirecek, güven duygusunun oluşmasına neden olacak, iş görenin sesinin daha gür çıkmasına neden olacak ve takip edilmesi gereken model davranış ve kişilik bu söylemler sonrasında oluşacaktır.

İletişim etiği katılımsaldır. Katılımcı örgüt yapısı, etik konular hakkında grup karar verme mekanizmasına bireylerin katılımını bekler. Açık iletişim, diyalog kurmaya özendirme, diğerlerinin, hatta örgüt dışındaki bireylerin bile, girdisini önemseme ve katılımcı örgüt yapısı bireylerin daha fazla etik analiz yapmalarına yol açar ve daha etik karar vermelerini sağlar. (Bowen, 2004). Habermas, tüm bireyleri potansiyel katılımcı olarak düşünmenin bireylerin eşit, otonom ve rasyonel olduklarına dair evrensel bir varsayımda bulunulduğunu kabul eder. Pratik söylem içindeki bir katılımcının ahlaki meseleleri hipotetik ve tarafsız bir perspektifle düşünme isteği ve yeteneği, yalnızca belli sosyal koşullar altında türeyen ilgilerden/çıkarlardan ve yalnızca belli durumlarda sosyal gruplara açık öğrenme süreçleri ve tecrübelerden kaynaklanır. İletişimsel etik, katılımcılarından, normatif meseleleri evrenselci bir bakış açısıyla incelemelerini ve gerçek yaşamdaki fiili ilişkilerin içinde yer aldığı bağıntılardan bağımsız olarak her varlığı eşit kabul etmelerini sağlayacak bir istek ve yetenek bekler. İdeal iletişim etiği bürokratik yaklaşımdan ziyade kolektif karar verme sürecine dayalı katılımcılığı savunur ve kararlar üzerinde tartışmayı teşvik eder. (Benhabib, 1986). Katılımsallık etkin iletişimi ve güven duygusunu artırır. İş görenin sesinin en önemli öncüllerinden birisi de yine katılımdır. İş görenin sesi olmaksızın katılım olmaz.

İletişim etiği prosedürelidir. İletişimsel etik, belirli normların geçerliliğini, tüm normatif geçerliliğin temellerini tanımlayarak belirli bir prosedürün ışığında yol alan Kant'çı anlayıştan yola çıkar. (Benhabib, 1986). Diğer teorilerden farklı olarak, norm veya öneriden etkilenen kişiler arasında gerçek bir tartışma ve müzakere (debate and discussion) ortamını gerektirmekte ve tartışmanın hakiki olduğu varsayımıyla sonucu ahlaki olarak doğru olarak kabul etmektedir. Bu yüzden, tamamıyla prosedürelidir. Ahlaki bir davranış belirtmez, sadece üzerinde uzlaşılan konulara nasıl ulaşıldığına dair yöntem belirtir. Bu şekliyle, ahlaki ve etik sorunlara süregelen ve pratik çözümler bulma potansiyeli varmış gibi gözükmemektedir (Mingers and Walsham, 2010). Normatif ve deskriptif etikten daha farklı bu prosedüreliliği, iletişim etiğinin uygulanan etik formuna uygunluğunu gösterir.

İletişimsel etik, durumsaldır, dinamiktir, sürekli değişen ve şekillenendir, öğrenen örgütlerde öğrenen etik yapıları sunar. Söylem içinde olabilmek deneyime dayalı öğrenme sürecinin bir sonucudur ve iletişim etiğinin sunduğu da tam olarak budur. Öğrenme süreci hem ontogenetic (organizmanın başlangıç aşamasından olgunluk aşamasına doğru gelişimi) hem de phylogenetic (organizma ve türlerin evrimsel gelişimi ve farklılaşması) (Benhabib,1986). Benhabib (1986), Habermas'ın düşüncelerini yorumlarken, bireylerin kendilerini ve ötekileri aldatmayı bırakıp da kendi "hakiki" ihtiyaçlarını keşfettiğinde ötekilerle özdeş olduklarını ya da en azından onlarla ahenk içinde olduklarını keşfedeceğini ya da söylemler sayesinde bireylerin ihtiyaç ve çıkarları hakkında belli bir hakikati anlayacağını ve bunlarla ilgili eski kanaatlerinin değişeceğini belirtir. İkinci yoruma göre söylemler, ahlak-dönüştürücü süreçlerdir. Bireylerin söylemler sayesinde kanaatlerinde değişiklik yapmak bir öğrenim sürecidir. Etik davranışlar öğrenilebilirdir. Öğrenen bir işletme sadece nesnel değil soyut değer ve kültürel formasyonlarıyla birlikte öğrenebilir olmalıdır. Öğrenme, davranış sonucu elde edilecek ödül ve cezalarla öğrenildiği gibi bir başkasının davranışını ve bu davranışın sonucunu gözlemleyerek de öğrenilebilir. Dolaylı veya gözlemlenen davranışın etkin olabilmesi için farklı davranışlar için karşılaşılan sonuçların herkes tarafından bilinmesini bu da açık bir iletişim ortamının olmasını zorunlu kılar. (Kronzon, 1999).

2.2 İletişim Etiği

İşyeri, market veya evde gerçekleştirdiğimiz iletişimlerinin hepsinin etik bir boyutu vardır. Amerika’da öğrencilerin 10 dakikalık konuşma süresinde en az 1 kere yalan söyleme oranının %60 olduğu ve ortalamada, etkileşime katılanların her birinin bir etkileşim sırasında 2 veya 3 kez yalan söylediği göz önünde bulundurulursa, etik iletişim, iletişimi nasıl kurduğumuz ve doğru olup olmadığı konusuna odaklanır. Etik konusunu seçim etkenini göz önünde bulundurmaksızın analiz etmek neredeyse imkânsızdır. Bok (1999), yalan söyleyerek kesinlik boyutunda yapılacak bir manipülasyonun aldatılanlar üzerinde güç kazanmanın temel yöntemlerinden biri olduğunu belirtir. Böylelikle birey başka türlü yapmayı tercih etmeyeceği şeyi yapacaktır (Stewart, 2011). Seeger et al. (2007) ve DeVito (2005)’a göre, etik iletişim, karar verme aşamasında gerçek bilgiye ulaşılmasına ve gerçek bir seçim özgürlüğü tanınmasına izin verir. Bu şekilde etik olmayan iletişim, aslında seçmeyeceğimiz bir yolu seçmemize veya seçmek isteyeceğimiz bir yolu seçmememize neden olur. (Sigaranın zararları hakkındaki tüm detayları bilse idik, sigara içmezdik). Örgüt üyeleri, iletişimde bulunarak sürekli seçimler yaparlar ve bu seçimler hem değerleri yansıtır hem de somutlaştırır (Seeger and Kuhn, 2011). Seçim mesajın çerçevesi, bilgi seçimi, örgüt ve tarzla ilgilidir ve mesajlar doğru ve dinleyiciyi aldatmak veya yanlış yönlendirmektense tamamen bilgilendirir. Seçim iletişim etiğinin köşe taşıdır (Arnett, 1997). Bilgi ve teknolojideki ilerlemelere ve nüfus üzerindeki etkisine bakıldığında, seçim daha fazla anlayış ve katılımı gerektirmekte ve giderek karmaşıklaşmaktadır. Etik, retorik ve söylem konusu ise eski Yunanlılara Socrates ve Plato ’ya kadar uzanmaktadır. Retorik, “teknik olarak”, bahse konu olan fikrin doğruluğuna-yanlışlığına bakılmadan muhatabı ikna sanatıdır. Retorik bağlamda ikna, korkutma, zorlama gibi açık veya gizli içsel veya dışsal baskı kullanılmasına izi vermeyen, söylemi temel alan bir süreçtir (Altınörs, 2011).

İletişimsel etik kavramıyla, etik olarak değerlendirilebilen, rutin ve rutin olmayan iletişimsel davranışlar, faaliyetler ve süreçler algılanır. İletişim, örgüt içinde günlük diyalog süreçlerinde vuku bulur ve bu haliyle örgütün sosyal yapısını oluşturur. Bu yüzden hem bireysel öykü, seçim ve davranışların hem de örgütsel öykü, seçim ve davranışların içine gömülü etik, anlam ve değerler, daha büyük bir

ahlaki sistemle yakından ilişkilidir (Mumby, 2004). Örgütsel yaşam etik (ahlaki) sorunlarla doyma noktasına gelmiştir ancak, işyerindeki etkileşimlerin ahlaki boyutu genellikle düşünülmez. Etkin iletişim etik davranışı besler. Güçlü kişilerarası ilişkiler, etik sorunların ortaya çıkmasını engellemez ancak yöneticilerin bu sorunları yönetebilmesine imkân verir. İletişim etiği, farklılıklar çağında, dikkatlice dinleme istek ve yeteneğine sahip olmayı, karşılıklı saygı duymayı ve bunu arzulamayı, karşılıklılığı talep etmeyi, ortak özellikleri paylaşma ve farklı özelliklere sahip olmaktan kaynaklanan diyalektik gerilim ile yaşamayı gerektirir. Gerçek (genuine) etik bir işyerinin gelişimi için iletişim önemli bir katkıda bulunur (Fountain, 2005).

İletişim etiği, problemlerin çözümüne ve anlaşmazlıkların giderilmesine söylemsel bir yaklaşımın önünü açmaktadır (Eroglu ve Yılmaz, 2015). İletişim etiği insan etkileşimindeki 'iyi' ile ilgilidir ve ikna 'ya derinden bağlıdır (Andersen, 1990). Dürüstlük ve samimiyet gibi iyi ve istenilen değerler için belirli standartlar ve gelenekler oluşturulmuştur. Bu değerler felsefe ve ahlaki muhakemenin temelinde yer alır ve iletişimsel uygulamaların ahlaki temelini oluşturur (Seeger and Kuhn, 2011). İletişim disiplini açısından iletişim etiği içsel olarak ahlakidir ve etik konusunun göz ardı edilmesi iletişim konusunun eksik ele alınmasına yol açar (Reinsch, 1991). İletişim etiğinin uzun süre anlamlı olması için ahlaki evrensellik ilkesini taşıması gerekir (Christians, 2005).

İletişimde etiğin yeri her zaman önemliydi ancak iletişim etiği üzerindeki çalışmalar post modern dönemde başlamıştır (Arnett, Harden-Fritz, & Bell, 2009). Aydınlanma döneminin paradigmatik stabilite ve evrensel kesinlik gibi varsayımlarının çökmesiyle iletişim etiği, diyalogun 'Öteki'nden öğrenme yoluna girmiştir (Arnett, Harden-Fritz, & Bell, 2009). Böylelikle öyküler hareketli bir zemin sağlamış, sosyal etkileşim ve bir araya gelme konusunda bir yol sunmuş ve iletişimsel müzakere ile yoruma dayalı bir yer sağlamıştır. İletişim etiğinin ön plandaki unsurları, verilen bir öyküsel mekândan davranış ve anlam çıkaran iletişimsel sosyal uygulamalardır. İletişim etiği, ön plandaki sosyal uygulamalar ve davranışın iletişim etiğini yorumlayan veya anlamlandıran bir arka plana ihtiyaç duyar. İletişim etiği, anlatıma dayalı arka planla iletişimsel uygulamaları barındıran ön planın karşılıklı etkileşimleri sonucu toplamlarından daha büyük bir bütünü

ortaya çıkaran bir fonksiyon olarak düşünülebilir (Arnet, 2011). İletişim etiği, ahlaki seçimleri durumsal koşullar bağlamında değerlendirdiğinden, iletişimi sadece 2 tarafın etkileşimi olarak görmez. İletişimin 3'te 1'i konuşmacı (gönderen), 3'te 1'i dinleyici (alan) ve kalan 3'te 1'inin ise iletişime katılmayanların (nonparticipants) sorumluluğu olduğunu belirtir (Lucero, 2013). Çünkü farklı olanla birlikte olmak zorunluluğu bizi iletişime zorlar ve diyalog “ben” le başlamaz, “var olma” ve “sen” le başlar ve benim “kimliğimi” şekillendirir (Buber, 1965). İletişim etiği genel olarak farklılığı ayıplamak yerine anlamaya çalışan, öğrenmeye ve yeniden öğrenmeye dayanan bir yapı sunar (Arnett, 2011; Arnett et al., 2006).

Diyaloga dayalı iletişim etiği öğrenmek üzerinedir. Farklılıklar müzakere edilir ve taraflar arasında varılan ortak anlayışla sonuçlanır (Lucero, 2013). Etik içerik bireyin diyalog sırasında bulunduğu yerdeki hikaye yapısından gelir, diyalog bireyin kendi durumunu ve diğerinin durumunu bilmesini gerektirir. Diğerine yönelim preskriptif olarak başlar ve farklılıkları anlayarak öğrenir. Tarafların yksel zeminlerindeki farklılıklarından kaynaklanan etik farklılıklar müzakere edilir. Diyaloga dayalı etikte çok az mistik şey vardır, en alt seviyede hikaye ve kendisinin ve diğerinin zeminin öğrenileceğini, daha geniş noktada ise farklılıklardan kaynaklanan yeni olasılıkların potansiyel olarak keşfedileceğini öngörür. İletişim etiği birinin diğerini ikna edeceğini garanti etmez ancak minimum gereklilikler karşılıdıysa öğrenmeyi gerektirir/öğrenmeyle sonuçlanır (Arnett et al., 2006).

2.2.1 İletişim Etiği Türleri

İletişim etiğinde tek bir yaklaşım yoktur. Demokrasi perspektifiyle, her bir bireyin fikri önemlidir ve dinlenilmeyi hak etmektedir. Evrensellik perspektifiyle, her bir birey yaşamdaki statüsü ve pozisyonundan bağımsız değişmez temel haklara sahiptir. Bunlara ilaveten Chesbero, Evrenselliğe karşıt olarak belirli yapı ve bünyesi olan bağlamsal iletişim etiği görüşünü ileri sürer. Arnett (2002), bunlar dışında öykü etiği kavramını ortaya atar. yk etiğinde, hikayelendirilen bir durum için insanlar doğru olanı bulmaya çalışır. Arnett (2006), 1987 yılında kendisi tarafından yapılan bir diğer çalışmayı referans alıp üzerine eklemeler yaparak geniş bir literatür taraması (1915-2004) yapmış ve sonuç olarak iletişim etiğini 6 başlık

altında toplamıştır (Arnett et al., 2006). İletişim etiğindeki bu perspektifler karar verme sürecine katkıda bulunur ve söylem esnasında cevaplarımızı şekillendirir (Lucero, 2013).

İlki demokratik iletişim etiğidir (democratic communication ethics). Herkese açık ‘süreç’ etiğini temel alan bu yaklaşım, farklı düşüncelerin dile getirilmesi ve çoğunluğun oylarıyla kontrol edilmesi anlayışına dayanır. İletişim disiplinde yapılan çalışmalarda demokratik etik, fikirler, gelenekler ve haklar konusunda kitlesel işbirliğini sağlayan herkese açık bir süreçtir. Demokratik iletişim etiği için 4 temel nokta belirtilir, bunlar, araştırma, adalet, geneli özele tercih etme ve muhalefete saygıdır (Arnett et al., 2006). Bu yaklaşıma göre, iletişim etiği fikir (opinion) yerine gerçeği (fact) tercih etmeli ve herkese açık karar verme süreciyle bu ‘iyi’leri desteklemelidir (Lucero, 2013).

İkincisi, evrensel insani iletişim etiğidir (universal-humanitarian communication ethics). Seçilmiş bir aydınlar sınıfının iletişimsel davranışa kılavuzluk edecek ilkeleri bildirmesine dayanır. İlkeler aydınlar tarafından oluşturulmaz, evrenseldirler, deneysel sonuçlardan ziyade teorik çıkarımlara dayanan (apriori) ilkeler, aydın ve bilgili azınlık tarafından bildirilir, desteklenir ve gerekirse uğruna mücadele edilir. İnsanlarla etkileşim konusunda haklar ve ilkelerin deneysel sonuçlardan ziyade apriori (teorik çıkarımlara dayanmasıyla (tümdengelim)) aydınlanma çağının ideolojisini taşır (Arnett et al., 2006). Zorunluluk, sorumluluk ve görev anlayışına dayanır. Yerleşik (built-in) bir insan etiğinin ‘iyi’ ye kılavuzluk edeceğini (Arnett et al., 2006) ve bireye daha geniş fırsatlar sunan ve bireyin gelişimini sağlayan ilkelerle tutarlı daha evrensel ve daha insani perspektife sahip olduğu savunulur. Bu “herkes ve her amaç için bir” (one-size-fits-all) perspektifine benzer, tüm durumlar için geçerli apriori ilkeler seti sunar (Lucero, 2013).

Üçüncüsü, iletişim etiğindeki kodlar, prosedürler ve standartlar üzerine kurulmuştur (Codes, Procedures, and Standards in Communication Ethics). Kodlar, prosedürler ve standartlar iletişime farklı bağlamlarda kavramsal ve davranışsal bir altyapı sunar. Bu kılavuzlar “uygun etik davranışın koruyucusu” olarak oluşturulmuştur. Bu kılavuzlar topluluk üyeleri tarafından oluşturur apriori değildir (Arnett et al., 2006). Bu yaklaşım kod, prosedür ve standartları, konsensüse

ulaşmış etik değerler olarak görür ve “iletişimsel sınır ve kısıtları belirterek herkese duyurur” (Arnett et al., 2006). Belirli ve preskriptif standartların olması değerlendirmeye olanak sağlar (Lucero, 2013).

Dördüncüsü, bağlamsal iletişim etiğidir (Contextual Communication Ethics). Bağlamsal iletişim etiğinde, farklı dinleyiciler (audiences), kültürler ve ilişkiler için farklı iletişim standartları bulunur. Bağlamsal iletişim etiği farklılığı gerektirir. Ancak, bu farklılık, iletişimde bulunan taraflardan değil, tarafların birbirleriyle iletişimde buldukları yer ve durumdan kaynaklanır. Bağlamin, o bağlamdaki iletişim etiği davranışına kılavuz edecek uygun geçici standartların doğumuna neden olacağını ileri sürer. İyi ve kötü iletişim standartları o bağlamin ömrüyle kısıtlıdır. Post modern anlayış relativistik ve emotivist bakış açılarını eklemiştir (Arnett et al., 2006). (Emotivizm’e göre, ahlaki hükümleri gerçekleri değil konuşmacının ifadesi ya da yazarın duygularını ifade eder, örneğin öldürmek yanlış cümlesinin anlamı, ben öldürmeyi onaylamıyorum olarak yorumlanabilir). Bu perspektif uygun etik ilkelerin tespit edilmesinde bağlamsal ve durumsal farklılıkları ve kendine özgülüğü kabul eder. “Bağlamsal iletişim etiği kültür ve bakış açısına duyarlıdır” (Arnett et al., 2006) (Lucero, 2013).

Beşincisi, öyküsel iletişim etiğidir (Narrative Communication Ethics). İnsanlara kılavuzluk eden ve onlarda belirli bir kavrayışa neden olan tüm konuşma eylemi, hikaye veya öykü bu kapsama girer. Hikaye veya öykü topluma eylem ve uygulama retorisi için bir bağlam sunar. Kültürel unsuru bu iletişim etiğine ekleriz, çünkü kültür insanın iletişim olasılıklarını sınırlayan ve kılavuzluk eden iletişimsel davranışını yöneten iletişimsel uygulamalar ağını destekleyen örtülü (implicit) bir hikaye olarak faaliyet göstermektedir (Arnett et al., 2006). Walter Fisher’in Hikaye Paradigması Teorisi (Narrative Paradigm Theory) bu etik çerçevenin temelini oluşturur. Bu teori, insanların söylemi kullanarak iyi sebepleri ve değer-yüklü nedenleri (justification) kullanacağını varsayar. Öyküler ‘iyi’ leri barındırır ve onları koruyacak ve teşvik edecek yöntemlere kılavuzluk eder (Lucero, 2013).

Altıncısı, diyaloga dayalı iletişim etiğidir (Dialogic Communication Ethics). Diyalog, tarafların, kendi zeminlerinde dururken ve diğerine karşı açık iken, ortak bir konuyla ilgili yaptıkları söylem sırasında ortaya çıkan anlamı kavramsallaştırırken, karşılıklı iletişimsel değişimde bulunmaları olarak anlaşılır.

İletişim etiğine göre diyalogda bulunan kişi daha diyalog başlamadan çok önce başlamış ve hali hazırda devam eden bir söylem (conversation) içerisinde. Bu diyalog anlayışı hikayenin önemini vurgular. Hikaye sosyal uygulama, erdem ve diyalogla birlikte taşınan “iyi” anlayışının ortaya çıkmasına neden olur. İletişim etiği bizim hiç sona ermeyen bir söyleme dahil olduğumuz varsayımıyla başlar (Arnett et al., 2006). Bu perspektif, birçok ‘iyi’ yi kabul eder ve öğrenmek için gerekli seçimlere ayrıcalık tanır. Öğrenme iletişim etiği için önemlidir ve anlam çıkarma dinlemekle başlar. Müzakereyi teşvik eder (encourages negotiation) (Arnett et al., 2010; Lucero, 2013). Diyaloga dayalı iletişim etiği, preskriptif değil daha ziyade öteki’ni gerçekten umursayan bir ilgi ve iletişim sırasındaki bilinçli seçimlerden meydana gelir, diyalogun etik karakteristiklerine odaklanır, bu karakteristikler iletişimdeki tarafların birbirlerine karşı takındıkları tutumlardır.

2.2.2 Habermas’ın iletişimsel eylem teorisi

Habermas’ın iletişim etiği yaklaşımı, diyaloga dayalı iletişim yaklaşımlarından biridir. Habermas’ın, sosyolojiye kazandırdığı en önemli kavramların başında “İletişimsel Eylem” teorisi gelmektedir. Habermas’ın iletişimsel eylem teorisi, insanın en önemli özelliğinin, eylemlerini, iletişimi temel alarak belirlemesi olduğunu belirtir ve etkili bir iletişim için insanların birbirlerini anlaması gerektiğinin altını çizer; insanlar birbirlerini konsensüs, zorlama ya da manipülasyonla etkileyebilir ya da “ikna edebilirler”. Habermas’ın iletişimsel eylem teorisine göre iletişimsel eylem grup içerisindeki ortak anlayışı ve işbirliğini yüceltmek fikrine dayanır ve bireyin kişisel amaçlarını gerçekleştirme gayesini ifade eden stratejik eylemden ayrılır (Habermas, 1987); yani birey, karşısındakini etkileyerek amacına ulaşma gayesiyle iletişim yöntemlerini veya dili kullanıyorsa stratejik bir eylem içindedir, iletişimsel eylem gösteren birey de, amacına ulaşma gayesi güdebilir, ancak, stratejik eylemde bulunan aktörlerden farklı olarak, etkileşim içerisindeyken gösterecekleri davranışlar üzerindeki kısıtları kabul ederler. Habermas’ın iletişimsel eylem teorisi “ortak yorum süreci” (cooperative process of interpretation) dayanmaktadır (Lucero, 2013), bu yüzden sosyal iletişimin 3 temel amacı gütmeye beklenir, bunlar, karşılıklı anlayış oluşturma, ortak norm ve eylemler üzerinde ortak mutabakat sağlama ve ortak vizyonu oluşturmaktır (Atıf, 2012). İletişimsel eylem kavramı durum yönetiminin 2 yönüne dikkat çeker,

bireyin hedeflerini gerçekleştirdiği teleolojik yön ile durumu yorumlayan ve karşılıklı bir anlaşmaya ulaşmaya çalışan iletişimsel yön. İletişimsel eylemde, ortak durum tanımını temel alarak taraflar planlarını iş birliğiyle gerçekleştirmeye çalışırlar. Ortak anlamı elde etmek için, Habermas, geniş bir katılımı, herkese açık bilgi paylaşımını, güç kullanımı yerine herkese açık diyalog ile konsensüse ulaşmayı ve uzmanlar ve bürokratlara ayrıcalıklar tanımaktan kaçınmayı savunur. İletişimsel eylem kavramı söylemi kullanarak güç, eşitlik ve adaletle ilgili etik sorunlara açık bir şekilde işaret eder. Geçerlilik iddialarının söylemsel olarak haklılaştırılmasına girişmeyi sağlayacak bilişsel yetinin aynı zamanda evrenselci bir etik bakış açısını da imlediği iddia edilir (Benhabib, 1986). Habermas iletişim etiği teorisini 2 ilkeye dayandırır. İletişim ilkesi ve Evrensellik ilkesi. İletişim ilkesi, ancak iletişime katılanların her birinin onaylamasıyla geçerli olacak normları ifade eder. (Katılanların her biri tarafından onaylanmalı ve gerçek bir iletişim süreci sonrasında ortaya çıkmalı) Evrensellik ilkesi ise, her bir bireyin çıkarı (ilgisi) ve değer yönelimleri için öngörülen sonuçları veya uygulamanın yan etkileri, zorlama olmaksızın tüm ilgili paydaşlar tarafından kabul görülüyorsa normun geçerli olacağını belirtir (Habermas, 1999). Habermas, etkileşimin ve iletişimsel sürece katılımın önemini vurgular, bireysel muhakemenin (reasoning) veya kişisel çıkarımların “evrensel” olarak kabul eden normlar olamayacağını ve farklı bireylerin belirli bir norm veya gerçekliliği kabul etme konusunda farklı sonuçlara ulaşacağını ileri sürer. Bir norm, ancak, bireyler arasındaki etkileşim sürecinin sonucu olarak geçerli olarak kabul edilebilir. Etkileşim sonucunda, normların kabul edilebilirliği bireysel çıkarımdan kolektif vizyona doğru kayar. (Atıf, 2012). İletişimsel eylem teorisi, açık bir niyeti ortaya koyarken “birey eylemlerini koordine etmek için dili nasıl kullanmalıdır”, iletişim etiği, ideal koşullar altındaki normatif iletişim etiğinden bahseder “birey eylemlerini koordine etmek için dili kullanarak nasıl bir etkileşim içinde olmalıdır”. Odak, iletişimin kendisi değil, etkileşim sonucu ortaya çıkacak eylemdir, davranıştır (Atıf, 2012).

Habermas ideal konuşma ortamının, söylemin formal özelliklerini sağladığını ve sadece bu durumla bile rasyonel konsensüse ulaşabileceğini belirtir. Tarafların iletişim sürecine katılma arzusu, sonuçlara uyum sağlama ve kabullenme kapasite ve istekliliği rasyonelliği ifade etmektedir. "İdeal konuşma ortamı", katılımcıların söylem esnasında izlemesi gereken bir dizi kuralı (simetri koşulu) ve kendi

aralarında kuracakları bir dizi ilişkiyi (karşılıklılık koşulu) ifade eder. Ortak anlayışa ulaşırken, akılsal bir yöntem izlenmiş ve en iyi argüman kabul edilmişse ideal konuşma ortamından bahsetmek mümkündür. Habermas'ın teorisi bağlamında "ideal konuşma ortamı" ve "kısıtlanmamış diyalog" kavramları, tartışmaların "söylemler" olarak adlandırılan formel özelliklerini tanımlar. Bu teoriye göre iletişime giren herhangi biri, bir söz edimi icra ederken dört tane geçerlilik iddiasını öne sürer ve bu iddiaları muhtemel itirazlara karşı ısrarla koruyabileceğini ya da haklılaştırabileceğini varsayar. "İdeal konuşma ortamı", söylemsel tartışmaların sahip olacağı formel özellikleri belirtir. Yanlış ya da görünüşte bir mutabakat yerine akılla güdülenmiş mutabakata ait unsurları resmeder. İdeal konuşma ortamının dört koşulu şöyle sıralanabilir. İlkin, her katılımcı iletişimi başlatmak ya da sürdürmek üzere eşit şansa sahip olmalıdır; ikincisi, katılımcıların her biri, açıklama yapmak, öneride bulunmak, iddia ileri sürmek ve haklılaştırmalara itiraz etmek için eşit şansa sahip olmalıdır. Üçüncüsü, tüm katılımcı aktörler, hislerini, arzularını ve niyetlerini ifade etmek için eşit şansa sahip olmalıdır. Dördüncüsü, konuşmacılar eylem bağlamlarında "buyruk verme ya da verilen buyruğa uymama, kabul etme ya da reddetme, kendi edimi hakkında hesap verme ve diğerlerinden hesap sorma" şansları eşit dağıtılmış gibi davranmalıdır (Benhabib, 1986). İdeal konuşma ortamı, başka bir değerlendirmeye göre de şu şartları sağlamalıdır (Atıf, 2012); (a) tüm potansiyel konuşmacıların (tüm paydaşların) müzakere aşamasına eşit katılımı sağlanmalı, (b) tüm bireylerin, herhangi bir kişi tarafından ortaya atılan iddia veya talebi sorgulayabilme hakkı; herhangi bir talep veya iddiada bulunma hakkı ve kendi davranış, istek ve ihtiyaçlarını belirtme hakkı olmalı; (c) belirtilen hakları hiç kimsenin açık veya gizli içsel veya dışsal baskı kullanarak etkilemesine izin verilmemelidir.

Habermas temelde, iletişimi, karşılıklı uzlaşma olarak görür ve karşılıklı uzlaşmaya ulaşabilme yolunun da, "en iyi argümanın kazandığı" rasyonel bir müzakereden (rational argumentation) geçtiğini belirtir. Habermas rasyonel müzakere koşullarını şu şekilde açıklar: Savunulan veya ileri sürülen iddialar ve/veya konuşmalar doğruluğu ispat edilebilir temelde olmalı (argümanın doğası gereği) ve müzakere koşulları ideal konuşma ortamını amaçlamalıdır. Habermas bunların sadece anlaşılmış hususlar (convention) olmadığını, rasyonel bir tartışmanın (argument) kaçınılmaz varsayımları olduğunu belirtir. Bu yüzden yukarıdaki

maddeleri kabul etmeksizin yapılan bir tartışmada (argument) ya stratejik bir eylem güdülüyordur ya da edimsel bir çelişkide-ikiyüzlülükte (performative contradiction) bulunuyordur (Mingers and Walsham, 2010). Bu yöntem tüm katılımcıların bireysel seçimlerinin özel fikirleri ile uyum olup olmadığını veya rasyonel ortak ilkelerle ilişkili olup olmadığını karşılaştırma şansı verir. Bu iletişim süreçlerinin yapılandırmak için ve bireysel değer ve kültürel farklılıkların olduğu, müzakere sürecinin zor olduğu durumlarda amaç-odaklı olabilmek için gerekli rasyonel argümanların oluşturulmasını sağlar (Schnebel, 2000). Habermas'ın iletişim etiği yaklaşımı, bu yapısıyla, bilgi paylaşımı, sürece katılım, ifade özgürlüğü ve fırsatlar eşitliği ile ifade edilir. Habermas'ın teorisine göre, bunlar iletişimin ön koşullarıdır. Habermas'ın rasyonel müzakere sürecine göre, norm ve ilkeleri belirlemek ve standardize etmek için, argümanlar tartışılır, önemine göre derecelendirilir, rasyonel değerlendirme sonucuna göre kabul edilir veya reddedilir (Atıf, 2012).

Habermas'a göre, değerler, kurallar ve işletme yöneticisinin talimatları gibi her fikir sadece fikirdir ve bir bireyin fikridir. Sadece, söylem ve mutabakata ulaşma süreci rasyonel olarak yapılandırılabilir ve bu yönetime, etkin bir iletişim yapısı oluşturma şansı verir. Bu yüzden, söylem ilkeleri, mutabakata ulaşma süreci ve mutabakatı yapılandırmak için bir teknik sağlar. Bu, yöneticilerin, fikir farklılıkları ve değer bazlı tartışmaları yönetebilmelerini mümkün kılar. Bu tarz bir iletişim sürecinde, yönetim, kendi değerlerini kendi liderlik tarzlarıyla özdeşleştirebilir.

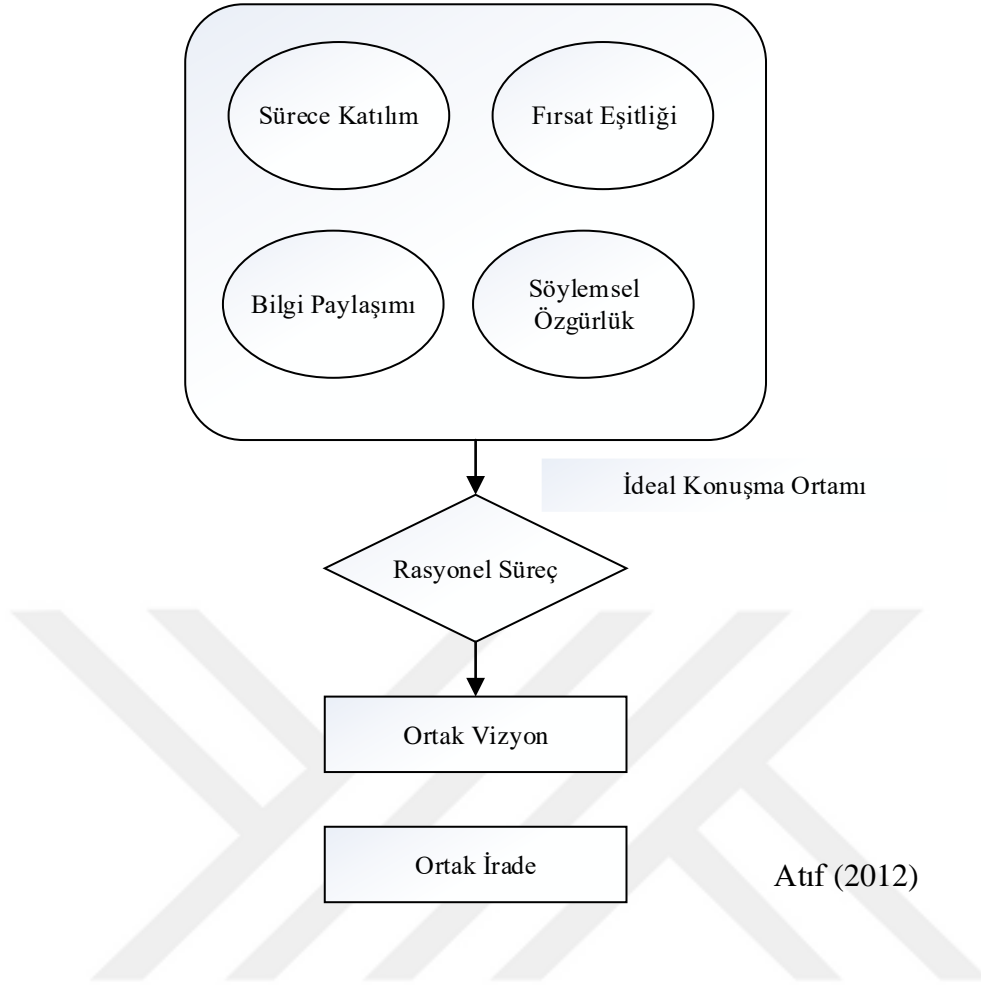
İletişim etiğinin ana güdüleyicisi, açık ve rasyonel bir tartışma ortamıyla kolektif bir vizyon yaratılmasıdır. Bu kolektif vizyon, bireysel, grupsal ve hatta ulusal çıkarın da üstündedir, bu yüzden genel bir anlaşılma ve çıkarlar arasında uyum yaratır. Ancak, bu tür bir kolektif vizyonun yaratılması Habermas için yolun yarısıdır. Asıl hedef, ortak bir anlayışa ulaşılmalı, ortak bir mutabakat (agreement) sağlanmalı ve herkes için adalet başarılmalıdır. Sonuçta, kolektif vizyon, Kant'ın kategorik imperatife benzer bir kolektif imperatife (Collective Imperative) yol açar (Atıf, 2012). Spinoza'nın poentia'sı liderliği herkesin özgürlük ve kapasitesini artıran kolektif bir eylem modeli olarak sunar (Ciula, 2018). Bu haliyle Habermas'ın fikirlerine oldukça yakındır. Spinoza perspektifi, etik arkadaşlığa dayalı ilişkiyle özgür, sorumlu ve anlayışlı davranma çabamızdan dolayı, ortaya çıkan etik, benzer şekilde davranmaya çalışan diğer insanlar tarafından üstlenilir.

Bu tarz bir ilişkide, fikirlerimizi ve çıkarlarımızı ifade etmekte özgürüzdür, arzunun çalışma sistemini anlamayı hedefleriz. Bu tamamen demokratik bir vizyon sunar (Ciula, 2018).

Habermas, konuşarak çözümlenecek geçerlilik iddialarının (validity claims) ortaya çıktığı duruma ve karşılıklı iletişim durumuna göre değişeceğini ve temelde 3 grup altında ifade edilebileceğini belirterek, Pragmatik, Etik (ethical) veya Ahlaki (moral) sorunların, yine Pragmatik, Etik (ethical) veya Ahlaki (moral) iletişimle çözümlenebileceğini belirtir. Pragmatik iletişim, günlük hayatta çevremizdekilerle etkileşim ve iletişimimiz ile gündelik işlerle uğraşırken karşılaştığımız şeyleri kapsar. Bu tür etkileşim – iletişim sorunu genellikle materyalist dünyaya aittir ve birey (agent) belirlenen hedefe/sonuca ulaşabileceği yöntemlere odaklanmıştır, böyle bir sonuca ulaşmak için takip edilen stratejinin rasyonel olarak doğruluğu ve takip edilecek eylemlerin neler olacağıyla ilgilenilmektedir. Geçerlilik iddiası bu durumda etkinlikle ilişkilidir. Evrensel değildir, çünkü ortaya çıkan zorunlu zorunluluk (imperative ought) bireyin kişisel çıkarı ve alışkın olduğu kuralların uygulanması ile alakalıdır. Etik iletişim, hedef veya sonuçları eleştirel bakış açısıyla değerlendirir. Ahlaki değerleri de göz önüne alarak “benim veya bizim için doğru olan”ı aramaktadır, bu yüzden geçerlilik iddiası doğrulukla veya doğru olanı bulmakla alakalıdır. Birey veya grup için doğru olan, birey veya grubun ahlaki değerleri, kimliği, kişiliği ve/veya geçmişi ile alakalı olacağından, göreceli olarak değişecektir, evrensel değildir. Ahlaki iletişim, tüm bireyler için doğru olanı, evrensel olanı aramaktadır. Etik ve ahlaki karar verme aşamalarını bu şekilde ayırmış olması, Habermas’ın felsefesinin en güçlü tarafıdır (Gilbert and Rasche, 2007). Habermas, çatışan etik değerler için, etik karar verme aşamasında ahlaki veya evrensel değer yapısının kullanılması gerektiğini belirtir (Atıf, 2012).

Habermas, insanın bir tür olarak en temel özelliğinin eylemlerini dil ve iletişim kullanarak koordine edebilmesi ve dahası, iletişim becerisini, birbirini karşılıklı anlama yeteneğinin üzerine kurabilmesi olarak öne sürer. Bu yüzden, iletişimin temel özelliği, ortak anlayışa ulaşmak ve paylaşılan eylemler hakkında ortak bir mutabakat (agreement) oluşturmaktır. Bir sorunu çözmek veya bir amaca ulaşmak için amaca yönelik etkili (instrumental) bir eylemde bulunabilir ya da manipülasyon-kontrol teknikleri kullanarak kişisel sonuçlar elde etmek amacıyla iletişimi kullanarak

stratejik bir eylemde bulunabilir. Manipülasyon durumunda bile ortak anlayış gerekli bir ön koşuldur. Habermas, bu yüzden, iletişim odaklı fikir oluşturmayı iletişimin en temel ve yaygın formu olarak görür ve mutabakata ulaşmanın temel yöntemlerinin rasyonel bir tartışma ve müzakere (discussion and debate) ile-en iyi argümanın gücüyle- mümkün olduğu, güç-dogmalar-gelenek veya din baskılı olmadığını vurgular. Rasyonelliği 2 kavramla belirtir, iddia ve söylemlerin savunulacak veya meydan okunacak belirli geçerlilik iddialarına (validity claim) dayanması ve müzakere (debate) sürecinin “ideal konuşma durumu”nu amaçlaması. Ne zaman bir şey söyleyecek ya da bir ifade de bulunacak olsak, en azından dolaylı olarak, çelişkili olabilecek iddialarda bulunuyor olabiliriz. (Mingers and Walsham, 2010). Bir, normun geçerli olması için 2 temel hususun olması gerektiğini belirtir, 1.cisi norm etkilenenlerin tamamı tarafından onaylanmalı ve üzerinde anlaşılmalı, 2.cisi gerçek bir diyalog sürecinde ortaya çıkmış olmalı. Bu süreç, sadece çıkarlar arasında bir uyum yaratmayı hedeflemez ortak bir arzu yaratmayı dener. Katılımcılar, ortak farklılıklarını çözmek için uygulanacak en iyi yolun seçilen yol olduğuna inanmalıdır. Bu sonuca ulaşmak için 1- uygulama ve etik alanlarının her biri için sırasıyla katılımcıların çıkar ve değer yönelimlerinin ne olduğunun belirtilmeli 2-Katılımcıların, diğer katılımcıların rol ve perspektifini alarak denemesi ve kendi rol ve perspektifini değiştirmeye hazır olmalı 3- ortak anlayışa (agreement) güç yoluyla değil, argümanın gücü (power of argument) yoluyla ulaşılmalıdır (Mingers and Walsham, 2010).



Şekil 2.1 Rasyonel Konsensüs

Habermas, kültüre göre değişen nedensellik ilkesi uyarınca, dil yoluyla anlaşmaya varılmasının bireyin farklı değerler küresine ait 3 geçerlilik iddiasını (validity claim) başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğini belirtir: bilişsel, ifadenin hakikate uygunluğu (doğruluğu); ahlaki, ifadenin adalete uygunluğu; ve estetik, ifadenin samimiyeti. Örneğin, löseve yardımda bulundum ifadesinde, lösev'e yardımda bulunduğum ifadesinin doğruluğu bilişsel, lösev'e yardımda bulunmanın benim açımdan etik olması ve bunu o anda belirtmiş olmamın etik olması ahlaki, son olarak da ifade alaycı veya diğer ifadelerimle çelişen bir yapıda değil, samimi ve dürüst olması, estetik (Meisenbach, 2006). Hakikat, materyal dünyası hakkında olayların olası durumları ve gerçeklerini ilgilendirir. Doğruluk, sosyal dünyamızdaki davranışların geçerli normları ile ilgilidir. Samimiyet, kişisel dünyamdaki hisler ve niyetlerle ilgilidir (Mingers and Walsham, 2010).

Söylem etiğinde, Habermas, Kant'ın kategorik imperatifin yeniden üzerinden geçerek, tüm ahlaki muhakeme (argumentation) mantığı çalışmalarının bir çeşit kategorik imperatife ulaşacağını belirtir. Kant, geçerli normu (valid norm), 'sonuçlarının herkese uygulanabileceğine bireyin yalnız başına karar vererek evrensel bir kural haline getirdiği' olarak tanımlarken, Habermas, geçerli ahlaki normların, 'alenen (publicly) ve söylemsel (discursively) olarak savunula bilinenler' olduğunu belirtir. Kantın etiğindeki her bireyin çelişmeden neyi genel yasa olarak isteyebileceği vurgusu herkesin uzlaşarak neyi evrensel norm olarak isteyebileceğine kayar. Herkese uygulanabilirlik testi yerine herkese bildirip konuşarak test etmek kullanılır (Benhabib, 1986). Habermas, bir kişinin, belirli bir durumu diğer bireylerin nasıl istediğini veya belirli bir durumun diğer bireyler için ne tür sonuçlara yol açacağına bilemeyeceğini inanır. Bunun yerine bireyleri evrensel rol değişimine (the universal exchange of roles) zorlayarak, sadece örgütün yönetiminin değil tüm tarafların bu değişim içerisinde olması ve Kant'ın belirttiği bir bireyin yalnız başına üstlendiği doğru yanlış ayrımını, tarafların tümünün katılımıyla alenen (publicly) yapmaları gerektiğini belirtir (Meisenbach, 2006). Habermas, ayrıca, tekliğin ve evrenselliğin birlikte etkilediği ahlakiliği savunur, bu yüzden söylem etiğinin, lokal ve evrensel arasındaki hareketi araştırmasına izin verir (Meisenbach, 2006).

İletişimsel Eylem teorisiyle, Habermas aslında iki temel kavramına daha işaret eder. Bunlar; Sistem ve Yaşam dünyasıdır. Ona göre; Sistem dünyası bürokrasinin, akılcılığın, rasyonel ilişkilerin hakim olduğu dünyadır. Yaşam dünyası ise, toplumda her bireyin yaşadığı günlük yaşam dünyasıdır. Bu dünyada çoğu zaman akılcılık değil, duygusal ve yüz yüze ilişkiler hâkim olmaktadır. Habermas, Sistem dünyasında araçsal eylem ve araçsal aklın; Yaşam dünyasında ise, iletişimsel eylem ve iletişimsel aklın hâkim olduğunu söyler. Yaşam dünyası, anlamı paylaşan bireyler, kültür ve toplumdur. İletişimin tarafları, ortak yorumları çözümlmek için ya deneyimlerini ya da "referans çerçevelerini (frames of reference) kullanırlar. Habermas (1987) bunu "durumun ufku" (horizon of the situation) olarak adlandırmaktadır. Bunlar, yaşam dünyasının parçalarıdır ve o durumda ne tür bir eylemin gösterileceğine dair bir anlam çıkarılmasına yardımcı olurlar. Yaşam dünyasının yeniden oluşturulması temel olarak kültürel bilginin, geleneğin, sosyal üyeliğin ve ahlaki zorunlulukların devamı ve yeniden oluşturulmasıdır. Bu teoride

rasyonalizasyonu sağlayan sistem dünyasıdır. Sistem dünyası, yaşam dünyasında yapısal etkisi olan kurumlar, yapılar ve fonksiyonlardan oluşmuştur. Kültürel bilgiyi rasyonalize eden sistem dünyasıdır.

Schnebel and Bienert (2004), araştırmalarında değerlerin davranışın içsel bir parçası olduğunu belirtir ve bu yüzden örgütsel iletişimin gösterilmesi beklenen davranışı ortaya çıkaracak değeri öne çıkarması gerekir. Bu doğrultuda 3 şirket inceler ve 2 farklı sonuca ulaşırlar, ilki, ahlaki konsensüsü diyalog yoluyla ortaya çıkararak, bir diğeri ise, beklenen değer-bağlılığın iletişimsel olarak aktarımı. Habermas, değerlerin normatif yönünü (aspect) formel bir iletişim süreci tasarımına dönüştürmüştür. Etik diyalogun normatif özelliğinin dürüstlük ve tekrar olduğunu belirtir. Bireyler arasında anlam konusunda bir konsensüs sağlamak diyaloga dayalı dürüst bir iletişim süreci ile mümkün olabilir. Habermas'ın belirttiği sürecin, 2 tarafın benzer düşüncelere sahip olduğu, değerlerin anlamı konusunda ortak bir görüş olduğu, homojen bir bilinçlilik tarzı olduğu, bireysel değerlerin rasyonelliği, katılım sürecinde tüm katılımcılara eşit şans verildiği, diyalog sürecinin sık sık tekrarlandığı gibi bazı kısıtlara sahip olmasından bahseder, bu süreçte ortaya çıkan sonuç değil, diyalogun yapısı normatiftir (Schnebel and Bienert, 2004)

Luhmann bu diskürsif etik konsensüs yaratmak konumunu eleştirir. Luhmann farklılıklar olmaksızın bağlı anlam (linked meaning) olasılığını eleştirir. Örgütsel amaçlar için bile olsa, zamansal açıdan kısıtlama olmamasını ve topluluk ve örgüt içerisinde sık sık söylemlerin tekrarlanmasını kabul etmez. Ancak, en fazla 2 subjentin birbirini tamamen anlayacak noktaya gelebileceğine karşı çıkar. Birinin diğeri değerlerini ve sözlerinin anlamını tam olarak anladığını değerlendirebilecek herhangi bir objektif kriter yoktur. Luhmann (1995) ahlaki iletişim alanında iletişim süreci hakkında konuşmayı sahneye koyar, önemli değerleri değil. (Schnebel and Bienert, 2004). Luhmann ve Habermas Kant'ın yaklaşımıyla yakından ilgilidir, insani düşünce ve davranışı rasyonel bileşenler ve bireysel değerlere bölerler. Sonuç olarak, Luhmann parasal değişim vasıtasıyla rasyonel bir ekonomik iletişim sistemini ortaya koyarken, Habermas, rasyonel diyaloga dayalı iletişim sürecini ortaya koyar. Her 2 sistemde iletişim ve değerlendirme konusunda subjelerine bireysel değer ve tercihler kadar temel kural ve yapılara da eşit ağırlık verirler. Luhmann'a göre, rasyonel sosyal iletişim ancak,

bu tür bir formel yapı ile mümkündür. Bireysel tercihler, seçime bağlı ve değiştirilebilir. Habermas, rasyonaliteyi, sadece iletişim sürecine atfeder, içerdiği anlama değil. Hatta “genel değerler” olduğu savını ret eder. Bu metodolojiyle, kültürel değerlerin diyaloga dayalı iletişimi katı ekonomik iletişim –formel ekonomik parçalarına indirilmesiyle- ile birlikte modern uluslararası işletme sisteminin en önemli özelliklerinden birisi olur. Bu, farklı kültürlerin tek bir yönetsel kültür içinde bütünleşmesi ve iletişimi için temel oluşturan yapılar ile davranış arasındaki rasyonel ve rasyonel olmayan ayrımını sağlar. Bu yapılarla, sübjektiflik ve sonuç olarak isteğe bağlılıktan (arbitrary distinctions) kaynaklanan farklılıkları detaylıca tanımlayabiliriz. Örgüte özgü değerleri ve yöneticilere verdiği motivasyonel güdülerini değerlendirebiliriz. Dahası, bu iki sistem, örgütün sistematik etik etkilerini değerlendirmemize izin verir: Örgütün hedef değerlerine uyumlu mudur? Bu sonuçlar, hedefleri ve kuralları, bireylerin değerlere dayalı güdülerini modelleyerek, ekonomik teorilerin (oyun teorisi, transaction-cost işlem maliyet ekonomisi, yapısal ekonomi) ilgili (corresponding) yönlerini tamamlar (Schnebel, 2000). Örneğin etik liderin mesaj olarak iletmeye çalıştığı şey bir değer aktarımıdır, ancak, aktarılması gereken değer belki daha küçük bir temsilciler grubu ile konsensüse ulaşılmış bir değer olmalıdır, konsensüs ortaya çıkan değer kabul edilebilirliğini ve etikliğini sağlayacak, aktarım ile de bu mesaj herkese ulaşmış olacaktır.

Habermas, iletişimsel konuşmanın evrensel ve zorunlu ön varsayımları kapsamında üç tür kural sunar: Kendiyle çelişmemek gibi mantıksal-semantik kural; örneğin tutarlılık, A nesnesine uygulanan F önermesinin tüm ilgili durumlarda A'yla eşdeğerlik gösteren diğer nesnelere de uygulanması gerektiğini belirten kural. İkinci kural türü, temelinde prosedürel; hakikat arayışında başarılı bir işbirliğinin gerektirdiği etkileşim tarzlarını düzenler, örneğin tüm katılımcıların dürüstlüğünü ve hesap verebilirliğini tanımak gibi. Bu tür kurallar söylemin diğer sosyal etkileşim tarzlarını paylaşarak ortak bir anlayışa ulaşmaya yönelmiş “karşılıklı tanıma” özellikleri olarak özetlenebilir. Üçüncü ve son kural kategorisi ise iletişimsel konuşmanın özünü tanımlayan süreçleri işaret edenlerdir. Kesinlikle belirtmek gerekirse, bu kurallar örneğin “Her katılımcının görüşünü sunmak için beş dakikası vardır” şeklinde istenildiğinde değiştirilecek türden uzlaşılır koşullar değildir (Benhabib, 1986).

Habermas'ın iletişimsel eylem teorisi 'de iletişim etiği gibi öğrenendir. Habermas'ın teorisinde yer alan süreçler sayesinde ahlaki ve politik yargılamayı öğreniriz. Dünyanın bizim dışımızdaki perspektiflerden nasıl görüldüğünü görme yeteneğini geliştiririz. Bu tür yargılama, belirli bir kuralı sadece belirli bir içeriğe uygulamak değildir. Her şeyden önce, bir içeriği tanımayı ve onu doğru teşhis etmeyi öğrenmek demektir

İnsan ilişkilerinde içerik ve bağlam dediğimiz şey, bu ilişkilere girenlerin perspektifiyle kurulur. İnsanın bulunduğu durumlar perspektifseldir (Benhabib, 1986). Tüm durumları kapsayan bir çözüm önerisi yoktur, her durum kendisine özgü ve diğerlerinden ayrıdır, her sorun kendine özgü koşullar gereği çözüme kavuşturulmalıdır.

İletişimsel etik katılım sayesinde etiğin pratiğe dönüşümünü sağlar. Habermas'ın iletişim süreci geçerlilik iddiası ile ilgili tüm bireylerin katılımını gerektirir.

İletişim etiği dinamiktir, söylemsel müzakere (discursive argumentation) günlük yaşam bağlamına göre değişen ve yaşam içindeki gerçek(somut) aktörün normların geçerliliği üzerinde münakaşa ettiği sürekli bir formdur (Benhabib, 1986). İletişim etiği her zaman değişebilecek bir konsensüse ulaşmayı sağlayan iletişimsel müzakere süreçleri ve söylem ile sürekli değişen bir nihai gerekçesi (ultimate justification) vardır (Benhabib, 1986). İletişimsel etiğin söylemsel ve yanılabilir mantık görüşüne dayanan zayıf gerekçesi normatif teorisyenliğe soyunmaz ve nihai temeller aramaz (Benhabib, 1986). İyi ve kötü kavramları, ahlak yasasından önce belirlenmez, tersine ona göre ve onunla tanımlanır (Benhabib, 1986). İletişimsel etik modelinde, bireyin yaşamında denetlenemeyen bir itkinin varlığına işaret eden sessizlik, kaçış, yer değiştirme gibi tıkanmaların dinamikleri ve mantığı vurgulanır.

Habermas'ın iletişimsel eylem teorisi bireyler arasındaki iletişim sürecini vurgular. Tartışmalı iddiaları (claim) ve tartışma kurallarını münakaşa ve müzakereye konu eden, hükme ve karara bağlayan söylem etkinliğine işaret eder (Benhabib, 1986). İletişim etiği, ahlaki muhakeme olarak ahlaki sorunlar üzerinde gerçek aktörlerin gerçek (actual) akıl yürütme süreçlerine (process of deliberation)

katıldığı söylem modelini önerir. Habermas'a göre bireylerin birbirleriyle etkileşimleri kaçınılmazdır, ancak, bunun iletişimsel olarak kabul edilmesi için bireylerin eylemlerini, geçerlilik iddialarının intersubjektif olarak kabul edilmesiyle ulaşılabilecek bir konsensüse ulaşmayı hedeflediklerinde iletişimsel olur. Bu yüzden iletişimsel eylem ve karşılıklı anlaşılma durumu, geçerlilik iddialarıyla ilgili intersubjektif bir süreçtir (Mingers and Walsham, 2010). Söylem etiği, konuşabilenlerin tümü için bir düşünce durumu tasarlamaz ya da bağlayıcılığı kabul edilmesi gereken normlar tesis etmez. Çekişen normların geçerliliği üzerindeki ihtilafın, ihtilafı bu normun meşruluğu hakkında tüm ilgililerin uzlaşımıyla bir çözüme ulaşılmasını sağlayan bir tartışma süreci sonunda karara bağlanmasını öngörür. Rasyonel olarak yapılandırılmış iletişim süreci söz konusudur. Bu süreç hem rasyonelliği hem de subjektiviteyi barındırır. Rasyonel unsurları, iletişim sürecinin kendisiyle ilgilidir, anlam ve değerlere bakış açısıyla ilgilenmez. İlkeleri, iletişim süreci içerisinde rasyonel yapıların tasarımı için bir yöntem oluşturur. Diğer yandan, iletişim süreçleri içerisinde bireysel değerler anlam olarak ifade edilir ki bu şekliyle her zaman subjektiftir (Benhabib, 1986). Yani, Habermas'ın iletişimsel eylemi temel alan söylem etiği (discourse ethics) neyin etik olduğunu bildiren bir reçete değildir, nedensellik ilkesine dayalı iletişim yöntemleriyle davranış normlarının gelişmesini sağlayan intersubjektif bir prosedürdür. Yetenekli konuşmacılar sayesinde, konuşma eylemi, doğru, dürüst haklı geçerlilik iddialarının ortaya atılmasına neden olacak ve bu geçerlilik iddiaları diğer konuşmacı ve dinleyicilerle birlikte bulunulan iletişim içerisinde kabul veya ret edilebilecektir. Söylem etiği, normların doğruluğunu teyit eden bir uygulamadır (Meisenbach, 2006). Habermas'a göre, iletişimin yapısı ve prosedürü temel ahlaki ilkelerin oluşmasında merkezi bir unsurdur. Söylem etiği, prosedürel bir etik teoridir, etik kararları iletişim sürecine katılan bireylere bırakır ve hem evrensel olanı hem de lokal olanı (sadece belirli bir kapsam içerisinde yer alanı) kapsar. "Kendini korumalısın" demez, geçerli bir norm sadece şu koşulu karşılamalıdır "Etkilenenlerin hepsi, herkesin çıkarına yol açacak duruma riayet edilmesi sonucu ortaya çıkacak tüm sonuçları kabul eder ki bu sonuçlar alternatifler arasından seçilenlerin en iyisidir ve yan etkileri kabul edebilir." (Meisenbach, 2006). Prosedür daireseldir. İdeal konuşma ortamı için bağlayıcı temel normatif koşullar olmalı ve bunlar ilk olarak tartışılmalıdır, Birisinin ideal konuşma ortamında çıkardığı bir başkasının oraya koyduğudur (Benhabib, 1986). Gerçi, iletişimsel etik

düşüncesiyle ilgili başka bir yaklaşım tarzı daha bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre iletişimsel etik, Kant'çı gelenek içinde yer alan prosedürel bir etik teorisi (Benhabib, 1986). Aslında bizzat söylem teorisinin öne çıkarılışı, hakikat (truth) düşüncesinin akılsal mutabakatı (rasyonel konsensüsü) gerektirdiğini ama bu akılsal mutabakatın (rasyonel konsensü), ancak rasyonel konsensüye ulaşmak için kullanılacak tartışma strateji ve modlarını prosedürel olarak tanımlayarak açıklanabileceğini göstermek içindir. Keza, iletişimsel etik prosedürel bir etik (Benhabib, 1986).

İletişim etiğinin bu güçlü yanları yanında, fazla soyut olduğunu ve işletme içinde direkt olarak ve pratik olarak kullanılmasını sağlamanın zor olduğunu kabul etmek gerekir (Mingers and Walsham, 2010). Benhabib (1986), bu kısıtı şu soruyla belirtir “Böyle bir tartışma durumunda çoğunlukça belirlenen ortak çıkarı kendi çıkarları kurban edilen azınlık üyelerinin bu sonuca bütünüyle razı olacağını ne diye varsayalım?”. Karar verme (süreci) koordinasyon ve kontrol eyleminin gerçekleştirildiği en önemli yer olarak görülür. Araştırmacılar, modern örgütlerdeki karar verme sürecinin çok büyük sayıda etraftaki diyalogsal oluşumlardan etkilendiğini belirtir (Benhabib, 1986). Diyalogsal oluşumlar (discursive formations), insan doğası, eylem-davranış için uygun hedefler ve şeyler arasındaki ilişkileri bir araya getiren belirli kültürel düşünce modlarıdır (Benhabib, 1986). Diyalogsal oluşumlar, uygun ve otoriter olanı veya belirli bir durum için uzman olarak görünenin kim olduğunu belirler. Diyalogsal oluşumlar, ayrıca, örgütsel karar verme süreciyle faaliyet gösterirken, eylem/edim (action)'i etkileyen değerler de sağlar. Etkileşimdeki tüm ifadelerin Habermas'ın 4 etik geçerlilik iddiasını (validity claim) tatmin edebilip edememesi (truth, normative legitimacy, sincerity, and comprehensibility) sorgulanabilir. Örgütlerde, özellikle şirket formunda olanlarda, etkileşim genellikle bu geçerlilik iddialarını gerçekleştiremeyerek sistematik olarak bozulur çünkü iletişimsel eylemden ziyade stratejik eylemle hareket edilir. Bu, tarafların, etkileşimin, konsensüye dayanan, özgür ve açık olduğu izleniminde ancak eylemlerinin diğer tarafın arzuları pahasına bölümsel veya yönetsel çıkarlara hizmet ettiği anlamına gelir. Sorun, katılımcıların ne işletme formunu destekleyen ideolojik kısmını etkileyebilirler (yani etraftaki diyalogsal oluşumları - surrounding discursive formations) ne de bilgi eşitsizliğinin üstesinden gelebilirler, bu yüzden hangi çıkarın karar verme sürecine nasıl etkileyeceğini

tahmin edemezler (Seeger and Kuhn, 2011). Bir başka eksik tarafı ise, katılımcı olarak sadece sorumlu, eşit ve yetişkin katılımcıları dâhil eder, çocuklar, hayvanlar dışarıda bırakılır (Benhabib, 1986).

Eğer iletişim, heyecanı, arzu veya umutsuzluk gibi bir duyguyu ifade etmek için kullanılıyorsa, amaç sadece kendini ifade etmektir, bir mutabakat arayışı yoktur. Habermas'ın teorisi, bu durumları kapsamaz (Atıf, 2012). İletişim sürecindeki bireylerin rasyonel olması, mantıklı olması, esnek olması gibi varsayımlar her koşul ve durum için karşılanmaz. Büyük şirketlerde bireyler arasında Habermas'ın ifade ettiği gibi sıkı bir diyalog ilişkisi kurulması beklenemez (Atıf, 2012).

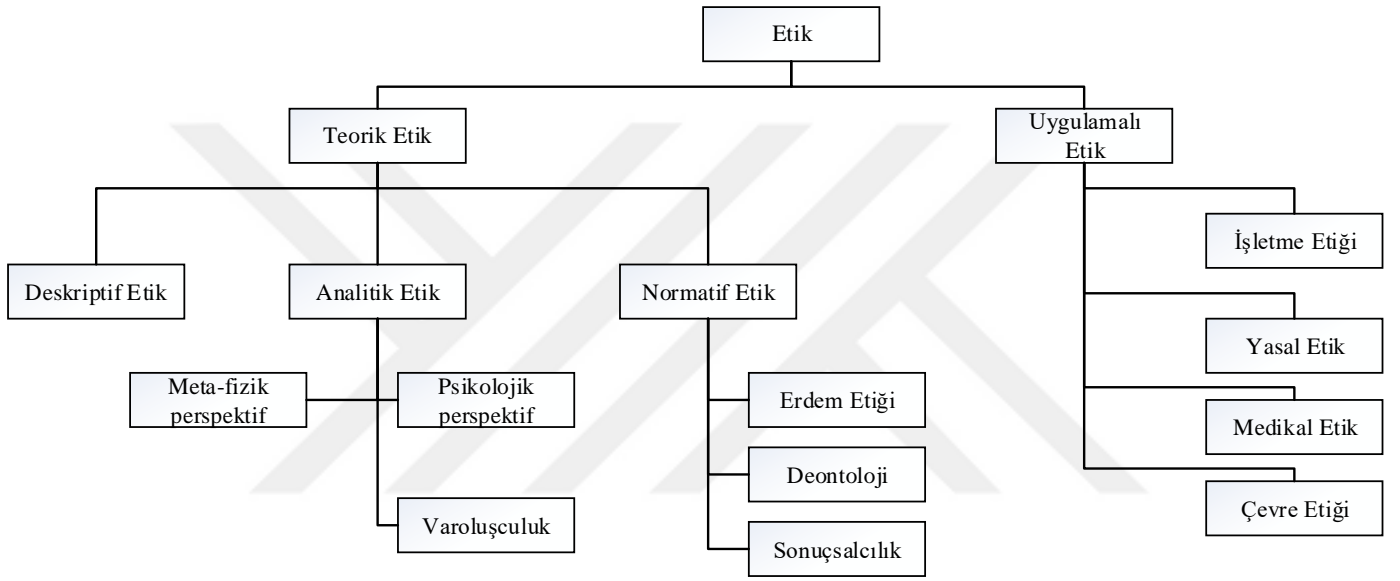
"İdeal konuşma ortamı" ve söylem kavramları bir takım felsefi zorluklar da içerir. Özellikle, hakikat mutabakatı teorisiyle (the consensus theory of truth) ilgili bir dolu çözümlenmemiş mesele bulunmaktadır. Hakikatin anlamı akılsal mutabakat olarak mı tanımlanmalıdır, yoksa akılsal mutabakata ulaşma bir hakikat ölçütü müdür? Hakikate ulaşmak için kullanılan bir prosedür, hakikat olarak tanımlanabilir mi? Her prosedür için rastlanabilecek bir durumda, yani yanlış uygulama ya da kullanımda hakikat düşüncesi neye dönüşecek? İdeal konuşma ortamının taahhüt ettiği formel koşullar, akılla güdülenmiş bir mutabakata varmak için yeterli midir? Bu koşulların gerekli olduğu hakkıyla kabul edilebilir, ancak üstlendikleri görev bakımından yeterliliği kuşkuludur. Kısacası, tartışmalarda fiilen kullanılan neden ve delillerin içeriğini ihmal edip akılsal mutabakatı salt prosedürel açıdan yorumlama girişimi ne denli başarılıdır? (Benhabib, 1986).

2.2.3 İletişim Etiği ve İşletme Etiği ve İletişim Etiğinin Uygulanması

İletişim etiğini, bu şekliyle kabul ettiğimizde bu etiğin işletmenin ve dahası felsefenin neresinde olduğu sorusu uyanır. Bu bölümde işletme etiğinin yerini belirleyerek iletişim etiğinin yeri de anlamaya çalışılır, sonrasında ise iletişim etiğinin uygulamaya konulması ile ilgili 3 teori sunulur.

Donaldson and Dunfee (1994), teorik etiğin günlük yaşama uygulanmasındaki zorluktan bahseder ve ampirik araştırmalar ile normatif dünya arasında bir bağ

kurulmasını önerirler. Fennel (1999), ise etiği sınıflandırırken, teorik ve uygulamalı etik olarak 2 ana dala ayrılabilceğini ifade eder. Normatif etiği, işletme etiğinin bir parçası olarak görmek, deontolojik veya farklı başka bir felsefe ışığında örgütsel kavramlar arasındaki ilişkileri incelemek, bir eksiklik yaratmaktadır. Bu eksikliğı giderebilecek yöntem ise iletişimsel yaklaşıma uygun ve uygulamalı etiğın farklılığını göz önünde bulunduran bir yaklaşım olmalıdır.



Fennel (1999)'dan adapte edilmiştir (Atf, 2012)

Şekil 2.2 Etik Sınıflandırma

Deskriptif etik, “İnsanların ne düşündüğü doğru mu” sorusunu sorarken, meta-etik, doğrunun anlamını araştırır, normatif etik insanların nasıl davranması gerektiğini ortaya koyarken, uygulamalı etik, ahlaki bilgiyi nasıl alıp, uygulamaya koyacağımızla ilgilenir.

Uygulamalı etik yaklaşımı, işyerinde karşılaşılan spesifik etik sorunların temelde bireysel seviyede disiplinler arası ve uygulamacı bir perspektifle ele alınması yaklaşımıdır (Seeger and Kuhn, 2011). Singer (1986), bu yaklaşımın öncülerinden biridir. Temel olarak karar verme işlemi destekleyecek uygulamaya

yönelik normlara, standartlara, kılavuzlara ve süreçlere odaklanır. Uygulamalı etik için Etik, doğru kararlara varmak için bireylerin geliştirdiği çerçeve kuralların bütünüdür. Etik, topluluğun ortak isteklerini bireylere benimsetme girişimidir. Bu bağlamda, etik kuralların açık ve belirli bir alana ilişkin yazılı kuralları içermesi beklenir.

Sorunun uygulamalı etiğin konusu olarak atfedilebilmesi için 2 özellik gereklidir. 1.cisi soruna hem aleyhte hem de lehte bulunanların olması yani tartışmalı bir durum olması; 2.cisi ise, ahlaki olmasıdır. İşletme etiği basitçe tanımlamak gerekirse, işletme koşulları altında, gösterilen faaliyetlerdeki doğru-yanlış, iyi-kötü durumlarını ele alan etik bir daldır. Sorunlar, felsefe ve sosyal bilimleri de içeren farklı disiplinler tarafından ele alınabilir ve belirli sorunları çözme şeklinde uygulanabilir. Deskriptif (betimleyici) yöntem aracılığıyla; belirli bir toplum ya da topluluktaki fiili eylem ve davranış biçimleri, söz konusu toplum ya da topluluk içindeki etkin değerler ve geçerlilik talepleri açısından araştırılır. Deskriptif olarak bakıldığında, etik veya etik olmayan davranışın sınıflandırılmasında kültürel ve sosyal etkiler önem taşırken, normatif olarak yaklaşıldığında kural, standart ve ahlaki ilkeler ön plana çıkarılmaktadır (Pieper, 1999). İletişimsel olarak bakıldığında ise, belirli grupların bir araya gelerek etik hususlar üzerinde konuştuğu ve ortak mutabakata varmaya çalıştıkları görülmektedir. Evrensel kod, kural, standart ve kılavuzların yerini ortak mutabakat, iletişimsel diyalog almıştır, normatif bir süreç yaklaşımı içerisindeki bir etik yaklaşım, işletme etiğine uygulanır. Bu haliyle, araştırma, örneğin kullanılacak kural, kod, standart ve kılavuzları dışlamaz, söylemi güçlendirebilecek her türlü materyal söylemle birlikte olacaktır, bunları ve günlük etik ikilem ve sorunları da kapsayarak daha güçlü bir hale gelebilecektir. Elbette Habermas'çı yaklaşımın kısıtları doğrultusunda her bir bireyin katılımı ve her bir bireyin tamamen güçten bağımsız olması idealist yaklaşım olarak değerlendirilmekte ve bunu uygulanabilir topluluklar içerisinde uygulamayı önermektedir. Bu durumda belki her kesimin sesini dâhil etmesi açısından tüm kesimlerden bireylerin güçten bağımsız ve diyalogla ortak mutabakata erişebileceği toplantılar düzenlemek mümkün olabilir, böylelikle etik değerlerin tüm işletme içerisine yayılması mümkün olacak, her bir birey alınacak kararlardan haberdar olacaktır.

İşletme etiğinin gerekçe ve uygulama aşamalarında gerçekleştirmesi gereken kriterler belirlenmiş, (a) İşletme etiği, tüm etkilenen kişi veya grupların çıkarlarına aykırı etik sorunları da yansıtmalı, (b) Farklı ahlaki dünyalardaki geniş kültürel farklılığın arka planına aykırı olarak, işletme etiği, ahlaki değerler arasındaki göreceliği kabul etmeyen bir topluluk veya bir toplum içerisindeki aktörleri dâhil eden ahlaki bir bakış açısı geliştirmek zorundadır (c) İşletme etiği birbiriyle uyumlu ahlaki ilkeler geliştirmek zorundadır. Uygulama kısmında, (a) işletme etiği, işletme ve topluluklarında öğrenme süreciyle sonuçlanacak verimli bir gerilime doğru, “olan” ile “olmak zorunda olan” (is and ought) arasında köprü görevi görmelidir. (b) İşletme etiği, belirli eylemleri yapmamız diğerlerinden sakınmamız için “iyi nedenler” sağlamalıdır. Bu temel karar verme süreci (yöneticiler tarafından) ve işletmenin rolünün ekonomik ve politik bir aktör olarak açıklığa kavuşturulmasında görünür. (c) İşletme etiği, bir şeyi bir şekilde yapıp diğer şekilde yapmamak için “iyi nedenler” sağlamalıdır. Bu kriterler doğrultusunda 3 farklı fikir ortaya atılmıştır.

Birincisi, İsveçli filozof Peter Ulrich tarafından geliştirilen “Tümleşik İşletme Etiği”dir (Integrative Business Ethics). Peter Ulrich, Habermas’ın iletişim etiğini temel alan genel bir işletme etiği teorisi geliştirmiştir. Teorisinin temel amacı, işletme içindeki somut (concrete) eylemleri eleştirmeye yardımcı olan bir ahlaki bakış açısı geliştirmektir. Habermas’ın görüşlerini temel alan Ulrich’in temel düşüncesi adalete ve gücün kullanılmadığı-olmadığı (power-free) konuşmalara öncelik vermektir. Ulrich’e göre, şirketler, her ne kadar özel olsalar da tüm toplumu etkiledikleri için kamu kurumu gibi görülmeliydiler (Ulrich, 1977). Ulrich şirket etiği unsurlarını geliştirir. 2 önemli unsur vardır burada: “işletmenin bütünlüğü” açısından firmaların 1.ci derecen sosyal sorumlulukları ve “politik ortak sorumlulukları” ile ilgili 2.ci derecen sosyal sorumlulukları. İşletme etiği, değer yaratma çabasını içerir.

İkincisi, Alman işletme etiğinin Nuremberg okulu tarafından ileri sürülen “Kültürel İşletme Etiği”dir (Cultural Business Ethics). Bu yaklaşıma göre, iletişim etik yaklaşımıyla kültürel işletme etiği arasındaki temel farklılık, teorik davranışı açıklamak için somut eylemleri başlangıç noktası olarak almasıyla uygulama aşamasında görülür. Kültürel İşletme Etiği tarihsel ve uygulamaya dayalı

kavramlarını kullanır (teorik ve evrensel yerine) (Steinmann, 2004). Bu işletme etiğini temel alan 5 fikre yol açmış: 1. İşletme etiği, somut bir sosyal bağlam içerisinde vuku bulan somut sosyal çatışmaları incelemeli (soyut iletişim etiği seviyesinde değil) 2. Piyasalar, belirli çıkar grupları arasındaki uzlaşmaları sağlayan sosyal mekanizmalardır. Sorunları nihai argümanla (ultima ratio) değil geçici anlaşmalarla (modus vivendi) çözmeyi destekler. 3. Bu çatışmalar arasındaki barışçıl çözümü bulmak asıl amaçtır. Barış, genel ve özgürce ulaşılmış konsensüsü simgeler ve iyi topluma doğru pozitif bir yönelim vardır. 4.cüsü, argümanın transsubjektif formları gereklidir. Barışçıl çözümü garanti altına alan belirli paydaşların çıkarları değil, toplumun refahı artıran sorumlu eylemlerdir. 5.cisi, Kültürel İşletme etiği, formal prosedürel bir etikdir. Diyaloğa dayalı sürecin adil uygulamalarla ilgisinin altını çizer. Değerlerin ortak temelini araştırmasını önerir Bu bağlamda, Kültürel işletme etiği, diğer kültürlerle öğrenme sürecine açıktır (Beschoner, 2006).

Üçüncüsü, Frederick Bird tarafından ileri sürülen “İyi Konuşma” (Good Conversation) kavramıdır. Habermas’ın birçok fikrini daha az ütöpik ve daha uygulamaya dönük (practical) olarak uyarlar. Bird, ahlaki iletişim ve diyalogun insanlar arasındaki etkileşimin bir formu olduğu belirtir. İnsanlar birbiriyle sadece görüşmez (müzakere etmez), diğer sosyal iletişim türleriyle de etkileşimde bulunurlar, emreden (emir ve komutlar verme), subjektif (duygularını ifade etme), stratejik (ödül ve cezalarla istenilen sonuçlara ulaşmaya çalışma), alışılmış (geleneksel alışkanlıklara başvurma) gibi (Bird, 1996/2002). Bu türlerin sayısını çoğaltmak mümkündür. Bird için temel soru, bizim ahlaki iletişimde bulunup bulunmadığımız değil, bunu nasıl sosyal olarak gerçekleştirdiğimizdir. Bird’e göre, ahlaki olarak iyi iletişim iyi sohbet gibidir. Ulrich ve Habermas ’tan farklı olarak katılımcıların aynı statüde olması ya da eşit güç ağırlıklarının olmasını koşul olarak görmez. İletişim etiği, çıkarların eşitlenmesini önermez. Bireyin kendisini anlaması ve katılımcıların dünya görüşlerini anlamaları önemlidir. İletişim etiği, bir dizi kurallar seti vermeyi ret ederek tek bir kriter belirler, açık bir toplulukta adil diyalog. Bu şekilde, iletişim etiği metafizik kökleriyle birlikte diğer ilkelerle uyumsuzluktan sakınır.

3. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1 Kavramsal Modelin Oluşturulması

Habermas'ın ideal konuşma ortamı, insanların katıldığı fiziksel bir ortamın yanında, katılımcıların düşüncelerini rahat ifade edebilmesi, ortamda bulunması muhtemel güç farklılıklarını görmezden gelerek hareket edebilmesi için fiziksel ortamı destekleyecek algısal bir ortamı içerir. Bu algısal ortamın 2 özelliği olacağı ön görülmektedir. İlk, algısal boyut etik bir içeriğe sahip olmalıdır. Etik bir ortam algısından uzak kalındığında stratejik/manipülatif eylemlerin ortaya çıkacağı ön görülmektedir. İkincisi, sağlıklı bir iletişim olmadığı takdirde iletişim ana unsurları eksik kalacak, güven ve katılım gibi değerler kaybolacaktır. İlk özelliğin etik iklim sayesinde, (Etik iklim tanımı itibariyle çok boyutlu bir kavramdır. Ancak çalışma tek boyutluluğuna odaklanmıştır. Tek boyutlu kavram, etik iklimi etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda algılar olarak tanımlar) ikinci özelliğin ise iletişim ile gerçekleşeceği ön görülmektedir. Örgütsel iletişim hem etik iklimi oluşturur hem de etik uygulama alanıdır (Seeger, 2001). Bu yüzden oluşturulan kavramsal model içinde etik iklim yer almaktadır.

Etik liderin iletişimsel eylem süreci içerisinde ve iletişimsel eylem teorisine göre iletişim etiği yaklaşımındaki modele dâhil edilmesi gerektiği ön görülmektedir. İletişimsel eylem sürecine göre iletişimde bulunacak taraflar bir araya gelir ve ortak değer ve normlar üzerindeki geçerlilik iddiaları üzerinde tartışırlar. Bu tartışmaların bir işletme içerisinde geçtiği düşünüldüğünde kaynakların kısıtlı olduğu gerçeği vardır, uzayan veya döngüsel tartışmalara giren durumlarda etik liderin ahlaki yöneticilik rolünü kullanarak inisiyatif kullanması, diğer durumlar içerisinde ise ahlaki birey olarak katılım göstermesi beklenmektedir. Bir başka yaklaşımda iletişimsel eylem teorisi yaklaşımıdır. Bu teoriye göre, Habermas modern sosyal hayatı 2 ana küreye ayırır, yaşam dünyası ve sistemler dünyası. İşletmeler için çözüm bulmaya çalışıldığından sistemler dünyasından anladığımız ekonomik sistemler dünyasıdır (Patzner et al, 2018). Yaşam dünyasında, iletişimsel eylemler geçerli olacağı için etik liderin ahlaki birey olarak varlığına

ihtiyaç vardır, ekonomik sistemler dünyası ise araçsal/stratejik ve manipülatif eylemlerin dünyası olduğu için etik liderin ahlaki yöneticiliğine ihtiyaç duyulacaktır. Bu yüzden oluşturulan kavramsal model içinde etik liderlik yer almaktadır.

İletişim etiğinin en önemli özelliklerinden birisi de iş görenin sesi davranışıyla özdeşleştirilen katılımcılıktır. Bireyin işletmede alınan etik karara uyması için 2 koşul olduğu belirtilir, birey alınan/alınacak karardan dolayı sorumlu hissetmeli ve beklenen davranışı önemsemelidir. Kontrol ve iletişim yapıları her ikisini de etkiler. Kontrol yapıları, bireyin, sadece işletmenin karar verme sürecine yeterince dahil edildiğini düşündüğünde ve alınan kararlardan ahlaki olarak sorumlu olduğu algısına kapıldığında beklenen davranışı göstereceğini belirtir. İletişim yapıları ise, iş görenin sesinin dolaylı ancak gerçekçi bir katılım formu gösterdiğinde ortaya çıkacağını öngörmektedir. Kendi fikirlerini işletme sorumlularına (patron, sahip) iletebilirlerse, daha büyük bir sorumluluk hissine kapılacaktır (Ellman and Pezanis-Christou, 2007). Ayrıca, iş gören sesi olmaksızın katılım düşünülemez ve katılım olmaksızın ne iletişim etiği ne de Habermas'ın yaklaşımı söz konusu olamaz. Bu yüzden iş görenin sesi davranışının iletişim etiği yaklaşımı için önemli bir kavram olduğu düşünülmekte ve bu nedenle oluşturulan model içerisinde yer almaktadır.

Katılım kavramıyla birlikte düşünülen bir diğer kavram lider üye etkileşimidir. Lider üye etkileşimi, bireylerin liderle birlikte daha iyi bir etkileşimde iken durumlarını ve kendilerini daha rahat ifade ettiklerini, daha fazla öneri ve çözüm sunabildiklerini göstermektedir. Lider üye etkileşimi liderlik teorisine ilişkisel bir bakış açısı kazandırır. Temel olarak, lider ile üye arasındaki ilişki liderin etkinliğini belirler. Dolayısıyla iletişim etiği yaklaşımındaki modele dâhil edilmesi gereken bir diğer kavram da lider üye etkileşimidir. Bir ilişkide birey gösterdiği tutuma karşı maddi ve manevi karşılıklar beklemektedir (Mowday et al., 1979). Hem bu açıdan hem de kavramın sevgi, saygı, duygusal yakınlıkla ifade edilmesi, etkileşimsel bir boyutu gerektirmektedir. Ayrıca, iletişimsel etiğin bireyin liderin de bulunduğu diğer bireylerle etkileşimini gerektirmesi ve katılımcı yapıyı içermesi, lider üye etkileşiminin gerekliliği ortaya koymaktadır. Bu yüzden oluşturulan kavram model içerisinde yer almaktadır.

İletişimsel eylem ahlaki bir dünyaya aittir ve içerisinde etik olmayan bir davranışı barındırmaz, modelin son parçası da bu haliyle etik ve/veya etik olmayan davranışlar olmaktadır. Eğer iletişimsel bir eylem yerine stratejik bir eylemde bulunulur ve bu eylem iletişimde bulunulan kişiyi aldatmaya yönelik olursa, aldatılan veya aldatılmaya çalışan bireyin karşılıklı olarak etik olmayan davranışı sergilemesi kaçınılmazdır. Bu durumuyla iletişimsel yaklaşım, iletişim ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiyi rasyonelleştirmiş olmaktadır. Deneyimsel çalışmada, 1963 yılında Stanley Milgram, astın, oldukça etik olmayan otoritenin etkisiyle etik değerlerini ne kadar kolaylıkla terk edebileceğini göstermiştir. Dış faktörler içsel motivasyonu azaltır ve sorumluluk duygusu daha güçlü bir otoriteye terk edilir. Bu, herkes işyerinde böyle yaptığı için ben de yapıyorum, şeklinde etik anlayışla özdeşleştirilebilir. Bu durumdaki güçlü otorite, etkileşim sonucu ortaya çıkan kurum kültürüdür. Grup ve bireysel davranışlar üzerine yapılan çalışmalar, dış faktörlerin bireysel davranışları etkilediğini göstermiştir. Davranışı etkileyen grup içi dinamik iletişimdir (Ellman and Pezaris-Christou, 2007).

Etik iklimin ara değişken etkisi : Mayer et al. (2010), örgütsel iklimlerle uygun işyeri çıktıları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların çalışmalarını işaret ederek örgütsel iklimin ilk zamanlarındaki kavramsallaştırılmasından beri iklimin ara değişken etkisi rolünün içsel (implicit) olarak var olduğunu ifade eder. Bu teorik açıklamaya dayanarak bu kavramsal modelde etik iklimin ara değişken etkisi olacağı ön görülmektedir.

Lider Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi : Lider üye etkileşimi, lider ile üye arasındaki ilişkiyi artıracak, daha sıcak, daha doğrudan ilişki kurulmasını sağlayacaktır. Düşük seviyeli lider üye etkileşimine sahip olan bireyler ekonomik açıdan daha kısıtlı ilişkilere sahip olacak, daha az güven, destek ve ödüllendirilmeye karşı karşıya kalacaktır, sonuç olarak lider ile daha az bilgi ve fikir paylaşımı olacaktır (Kamdar and Van Dyne, 2007). İletişimsel bir ortamda bireyler ne kadar çok bilgi ve fikir paylaşımında bulunursa liderin etkinliğini söz konusu iş çıktılarına artıracaklardır, bu yüzden lider üye etkileşiminin bu kavramsal modelde ara değişken rolü oynaması ön görülmektedir.

İletişim Tatmininin Ara Değişken Etkisi : İletişim süreci içerisinde bireylerin iletişim sürecinden tatmin olması iletişim eyleminin kendisini etkileyecektir.

İletişimsel etik teorisine göre iletişim sürecine katılım da gönüllülük esastır. İletişimden tatmin olmayan bireyin iletişim sürecine katılımı kısıtlı olacak ve etkinliğini kaybetmeye başlayacaktır. İletişimin yokluğu, eksikliği, ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviye de örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır (Yüksel, 2005). Yani iletişim, lider ile bireyin davranışı arasındaki ilişkiyi etkilemektedir, bu nedenle iletişim tatmininin ara değişken etkiye sahip olacağı ön görülmektedir. Mayer et al. (2010), diğer taraftan, örgütsel iklimlerle uygun işyeri çıktıları arasındaki ilişkiyi araştırmacıların çalışmalarını işaret ederek örgütsel iklimin ilk zamanlarındaki kavramsallaştırılmasından beri iklim kavramlarının ara değişken etkisi rolünün içsel (implicit) olarak var olduğunu ifade eder. Bu yüzden kavramsal olarak iletişim iklimini barındıran iletişim tatmini kavramlarının bu kavramsal modelde ara değişken etkisi olacağı ön görülmektedir.

3.2 Etik İklim

Örgüt içerisinde etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda ortak algılar olarak tanımlanır (Victor and Cullen, 1987; Cullen et al., 1989). Etik içeriğe sahip örgütsel prosedür ve uygulamalar hakkındaki ortak algılar etik iklimi oluşturur (Victor and Cullen, 1988). Doğru ve yanlış olarak değerlendirilebilen tüm örgütsel değerler örgütün etik iklimine katkıda bulunur (Cullen et al., 1989). Etik iklim, örgütsel kültürün bir unsurudur (Cullen et al., 1989). Etik iklim, örgütsel iklimin bir alt boyutudur, etik iklimler örgüt içerisinde bireylerden, bireylerin pozisyonlarından, iş gruplarından ve işte çalışma sürelerinden ve örgütsel faaliyet ve süreçlerden kaynaklanan farklılıklar gösterebilir (Elçi and Alpkın, 2009). İklim, genel olarak örgütün formal ve informal prosedür, politika ve uygulamaları hakkındaki ortak algılar olarak tanımlanır ve iklimlerin örgüt içerisindeki aktörlerin davranışlarını etkilemesi beklenir (Martin and Cullen, 2006). Etik iklim örgüt üyelerinin hangi sorunların etik ile ilgili olduğu konusundaki düşüncelerini etkilemekle kalmaz, bu tür sorunların nasıl anlaşılacağı, ne kadar ağırlık verileceği ve nasıl çözümleneceği hakkında da öngörü sunar (Martin and Cullen, 2006). Victor ve Cullen (1988), etik iklimlerin örgütsel karar verme sürecine kılavuzluk ettiğini ve etik ikilemler ortaya çıktığında sistematik

yanıtlar verecek normatif sistemler oluşturduğunu belirtir. Etik iklim, uygulamalı etik literatüründe gelişimini sürdürür (Martin and Cullen, 2006).

Bu kavramın ortaya atılmasındaki temel neden, örgüt içerisindeki sosyal bağlamın çalışanların etik davranış ve davranmamalarını belirlemede çok önemli bir rol oynamasıdır (Mayer et al., 2009). Mayer et al., (2009), kavram hakkında 2 eleştiri getirir. Birincisi, kavramın belirttiği doğru davranışın genel toplumsal normlara mı yoksa örgüt içi normlara mı uygun olması gerektiğinin belirtilmediği ve ikincisi, tanımın prosedür ve uygulamalar hakkında algılamalara değinmediğidir (Mayer et al., 2009). Oysa, 1988 yılındaki çalışmalarında Victor and Cullen, prosedür ve uygulamalar hakkındaki algılamaların etik iklimi oluşturacağını belirterek bu konuyu vurgulamışlardır.

Etik iklim, örgütsel iklimin bir parçasıdır (Simha and Cullen, 2012). Etik iklim doğru davranışı oluşturanın ne olduğu hakkındaki algı olarak tanımlanabilir (Simha and Cullen, 2012). Etik iklim hem karar verme sürecini hem de etik ikilemlere karşı sergilenen davranış etkiler (Simha and Cullen, 2012). Victor and Cullen (1987, 1988) etik iklim teorisini Kohlberg (1984)'in ahlaki gelişim üzerindeki çalışması ile Schneider (1983)'in örgütün sosyokültürel teorisi üzerindeki çalışmasını birleştirerek geliştirirler (Simha and Cullen, 2012). Bu teoriye göre, etik iklim, felsefe ve sosyolojik teorileri temel alan 2 boyutlu bir model oluşturur (Simha and Cullen, 2012). Topluluğun norm ve değerleri iş görenin etik algısını etkiler ve örgütün etik iklimini belirler (Simha and Cullen, 2012).

Liu and Yuan (2014), geçmişte yapılan deneysel çalışmalarla Martin and Cullen (2006) tarafından önerilen gelişimleri dikkate alarak teorik bir örgütsel etik iklim modeli ortaya koyarlar. Bu modele göre örgütsel etik iklimin öncülleri arasında etik liderlik bulunmaktadır ve etik olmayan davranışlarla birlikte işyerinde gözlemlenen diğer örgütsel davranışları etkileyeceği belirtilir, bu modelde iletişim ve lider üye etkileşimi ara değişken etkiye sahip iken, güven moderatör olarak yer almaktadır. Modellerini oldukça farklı kavramlarla zenginleştirirken bu kavramların neden birbirleriyle bu tür ilişkilerde bulunması gerektiğine dair detaylı bir açıklama da bulunmamışlardır.

Etik iklim kavramı, çalışanın örgütün ahlaki atmosfer algısını gösterir ve bu kişinin bireysel ahlaki gelişim seviyesinden farklıdır. Bireyin neyi etik gördüğü değil, işletme veya örgütün neyi etik gördüğünü düşündüğüdür. Victor and Cullen'ın belirttiği gibi sonucu başkalarını da ilgilendiren durumlarda, bireyin, örgütsel bakış açısıyla “doğru” olanı yapmasıdır. (Kronzon, 1999).

Ahlaki gelişim literatüründeki, sadece bireyin karakterinin ahlaki ve etik davranışı açıklamak ve öngörmek için yeterli olmayacağı kaygısına ve sosyo-ahlaki atmosfer kavramı (Kohlberg, 1984) bireyin ahlaki davranışı üzerindeki sosyal faktörlere etkisini daha iyi işaret edeceği düşüncesine bir yanıt olarak doğmuştur. Etik iklim, örgüt içerisindeki herhangi bir değer sistemine benzerdir çünkü örgüt üyelerinin deneyimlerini etkiler (Pucic, 2011).

Etik iklim araştırmacılar tarafından genellikle örgüt ikliminin bir alt iklimi olarak görülmektedir. Etik liderliğin daha geniş ve daha merkezden uzak etkisi, örgütün etik genel durumu ya da altyapısı olarak tanımlanır. (a) Örgütler ve örgüt içerisindeki alt gruplar farklı (kurumsallaşmış) normatif sistemler oluşturur. (b) Tamamen homojen olmasa da bu normatif sistemler örgüt üyelerinin bir iş iklimi türü olarak algılamaları için yeterlidir. (c) Etik iklim algısı, etik iklimin duygusal olarak değerlendirilmesinde farklıdır.

Etik İklimin Öncülleri : Etik iklimin öncülleri hakkında birçok çalışma bulunmaktadır (Peterson, 2002, etc.). Örgütsel karar verme tarzı öncül bir etkidir. Otokratik türlerde bireyler karizma yada yasal konumlarından kaynaklanan otoriteyi kullanırlar, demokratik ve konsensüse dayalı türde ise grup katılımı ve güç dağılımı söz konusudur. Ego-merkezli iklimlerde otokratik tarz daha yaygın yardımsever-kozmopolitan iklimlerde ise demokratik ve konsensüse dayalı türler daha yaygındır (Kim, 2011). İşletmenin etik ikliminin 3 unsur, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre, örgütsel yapı (merkezi, çokuluslu gibi) ve işletmenin geçmişi ile belirlenebileceği belirtilir. Bireysel etik iklim öncülleri hem liderin hem de iş görenin özellikleriyle alakalıdır. İş görenin özellikleri olarak, demografik (cinsiyet, yaş gibi) ve kişisel (bireysel ahlaki değerler, ahlaki etik gelişim gibi) özellikler ön plana çıkar. Lidere odaklanan çalışmalar, liderin etik iklim gelişimindeki etkisi, özellikle demografik ve kişisel özellikleri ile liderlik türüne yoğunlaşmıştır (Mayer et al., 2009). Çalışmaların büyük çoğunluğu etik iklimin örgütsel öncüllerine

odaklanmıştır. Örgütsel öncüller, işletmenin türü, birim-bölüm ayrımı, örgütün özellikleri (örgütün yaşı, girişimsel yönelimi, etik ihlallerin cezalandırılması gibi) ve yapısı (örgütün büyüklüğü gibi) ile ilgilidir. Çevresel öncüller, üzerinde çalışılan etik iklim boyutunun geçerli olduğu alanın dışındaki çevre (eğer örgütün etik iklimi çalışılıyorsa, örgüt dışı çevre, bölümün etik iklimi çalışılıyorsa, bölüm dışı çevre) faktörleridir. Bunlar, bölgesel farklılıklar, kültürel farklılıklar ve endüstriyel farklılıklar olabilir. Daha sonra yapılan çalışmalar etik iklimin öncüllerini farklı şekilde sınıflandırır (Martin and Cullen, 2006; Sihma and Cullen, 2012). Bunlar, örgüt dışı bağlam, örgütsel form ve stratejik ve yönetsel yönelimlerdir. Örgüt dışı bağlam, örgütün örgüt dışından gelen baskı sonucu uymak zorunda olduğu kural ve yapıları ifade eder. Örgütsel form etik iklim algısının önemli bir öncülüdür (Victor and Cullen, 1988; Wimbush et al., 1997).

3.3 Etik Liderlik

Trevino et al. (2000, 2003) etik liderliği deskriptif perspektifle tanımlamaya çalışır ve kavramın 2 boyutla tanımlanabileceğini belirtir. Ahlaki birey (moral agent/person) boyutu, etik liderin; birey olarak sahip olduğu nitelikleri işaret ederken, ahlaki yönetici (moral manager) boyutu, etik liderin liderlik konumundan kaynaklanan araçları kullanarak örgüt içerisinde etik davranışı özendirme olarak nitelendirilir (Brown and Mitchell, 2010). Ahlaki birey olarak algılanmak etik liderlik için gerekli ancak yeterli bir adım değildir, etik liderin aynı zamanda ahlaki yönetici olması da gereklidir (Miao et al., 2012). Brown and Trevino (2006) ise etik liderin ahlaki birey boyutunun liderin sahip olduğu kişisel özellikler, karakter ve motivasyon hakkındaki gözlemci algıları olduğunu, ahlaki yönetici boyutunun ise etik liderin liderlik ettiği bireylerin etik ve etik olmayan davranışlarını etkilemeye yönelik proaktif çabaları işaret ettiğini belirtir (Brown and Mitchell, 2010). Brown and Trevino (2006) ayrıca ahlaki yönetici boyutunun etik ve etik olmayan davranışları düzenlemek için ödül ve ceza sisteminin kullanılmasıyla etik liderliğin önemli bir etkileşimsel yönünü içerdiğini belirtirler. Ancak, bu boyut pratikte genellikle göz ardı edilir, liderlerin çoğu iş gören tarafından etik olarak nötr algılanır (Miao et al., 2012).

Bu çalışmalardan kısa bir süre sonra etik liderlik kavramı kavramsallaştırılarak ölçülebilir duruma getirilir. Bu çalışmalarında, Brown et al. (2005), etik liderliği, liderin “norm ve standartlara uygun davranışları, hem davranışlarında, hem de bireylerle etkileşim içinde iken göstermesi ve bu davranışları, liderlik ettiği bireylere 2 yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma mekanizmaları ile özendirilmesi” olarak tanımlar. Tanımın ilk bölümü, “Norm ve standartlara uygun davranışları, hem davranışlarında, hem de bireylerle etkileşim içinde iken göstermesi” ile etik liderin, liderlik ettiği kişilerin norm ve standartlara uygun (dürüst, güvenilir, adil ve duyarlı) davranış olarak gördüğü davranışı sergileyeceğini ve böylece güvenilir ve meşru bir rol modeli olacağı belirtilir. “Norm ve standartlara uygun” cümlesinin muğlaklığı norm ve standartların farklı kültürler ve farklı bağlamlar için değişiklik göstereceği olgusundan kaynaklanmaktadır (Brown et al., 2005). Tanımda geçen 2 yönlü iletişimle etik lider sadece etik konulara dikkat çekip liderlik ettiği bireylere bunun önemini anlatmakla kalmaz, onların fikirlerini beyan edebilecekleri prosedürlere uygun ve bireylerarası etkileşimde adil bir süreç sunar. Tanımın pekiştirme unsuru, etik standartların oluşturulması ve etik davranışların ödüllendirilip, standartlara uymayan davranışların cezalandırılmasını ifade eder. Tanımın son parçası, karar verme ile ilgilidir, bu, etik liderin verdiği kararın etik sonucunu göz önünde bulundurduğunu ve diğer bireylerin gözlemleyeceği ve taklit edebileceği, ilkelere dayalı ve adil seçimler yaptığını yansıtır (Brown et al., 2005).

Miao et al. (2012), bu tanımları yorumlarken, etik liderlik kavramının 4 ilkeyi vurguladığını belirtir. İlki, etik liderler, takipçilerinin gözünde “norm ve standartlara uygun” davranış gösterirler ve etik rol modeli olarak güven oluştururlar. İkincisi, etik liderler etik mesajların işyerinde açık seçik ifade edilmesini sağlar ve takipçilerinin geri besleme vermeleri konusunda teşvik ederler. Üçüncüsü, etik liderler açık etik standartlar koyar ve takipçilerinin etik davranışlarını ödül ve cezalandırma yöntemi ile düzenlerler. Dördüncüsü, etik liderler karar verme sürecinde etik prensiplere uygun davranırlar ve sürecin takipçilerince de gözlenmesini sağlarlar.

Brown and Mitchell (2010), etik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarını değerlendirdikleri çalışmalarında etik liderlik tanımının, normatif ve sosyal bilimsel yaklaşımla verilmeye çalışıldığını belirtir. Normatif perspektif felsefe kökenlidir ve

bireylerin örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiğiyle ilgilenir. Sosyal bilimsel yaklaşım ise psikoloji, sosyoloji ve örgüt bilimi kökenlidir ve bireylerin etik liderliği nasıl algıladığını ve bu algıların öncülleri, çıktıları ve potansiyel sınırlarını anlamaya çalışır (Brown and Mitchell, 2010; Brown and Trevino, 2006).

Piccolo et al. (2010), adil uygulamaları, paylaşılan değerleri ve personel ve işle ilgili genel etkileşimlerdeki bütünlüğü vurgulayarak etik liderlerin iş görenlerin uygun davranış göstermelerine ilham kaynağı olacağını, örgütle gurur duymalarını sağlayacağını ve örgüte bağlılık yaratacağını ve iş görenlerin çalışma ortamı algılarını şekillendireceğini belirtir.

Etik Liderliğin Öncülleri : Brown et al. (2005), etik liderliğin öncülleri ve çıktıları için Bandura'nın (1977, 1986) sosyal öğrenim teorisini temel alır. Teori, etik liderlik perspektifine göre, etik liderin rol modeli olarak liderlik ettiği bireylerin etik davranışları üzerindeki etkisini açıklar. Rol modelliği terimi, gözlemleyerek öğrenme, taklit etme ve özdeşleşmeyi de içeren geniş bir psikolojik benzeşme (matching) sürecini kapsar. Bandura (1986)'ya göre, doğrudan deneyimle öğrenilen her şey diğerlerinin davranışları ve bu davranış sonucunda elde ettiklerini gözlemleyerek de öğrenilebilir. Bu haliyle, iş gören, rol modelliğiyle beklenen davranışın ne olduğu, hangi davranışın ödüllendirileceği ve hangi davranışın cezalandırılacağını öğrenebilir. Liderler, hem örgüt içerisindeki rolleri, statüleri ve elde ettikleri başarı açısından hem de bir davranışı ve bu davranış sonucunda karşılaşılabilecek olanı etkileme güçlerinden dolayı önemli ve en olası rol modelleridir.

House (1977), Bass (1985) ve Kouzes and Posner (1987) rol modelliğini liderin temel özelliği olduğunu belirtir (Brown et al., 2005).

Etkin rol modelliği, model ve modellenen davranışa odaklanılmasını gerektirir (Bandura, 1986). Modelin çekiciliği gözlemcinin modele dikkatini yöneltmesi için önemli bir araçtır. İş görenin davranışını etkileyebilen etik liderler olarak görülebilen liderler, meşru ve güvenilir rol modelleri olarak kabul edilir, çünkü iş görenler, örgüt liderlerinden gelen etik bildirimler konusunda alaycı olabilirler (Brown et al., 2005). İkinci olarak, etkin rol modelliği modellenen davranışa dikkat edilmesini gerektirir. Hiyerarşik düzendeki konularından dolayı liderler genellikle gözlemlenen bireylerdir ve belirli bir mesaj veya davranış konusunda liderlik ettiği

bireylerin dikkatini çekebilmektedir. Bu yüzden, etik liderler adil olduğu algısına yol açacak şekilde, uygun davranışları ödüllendirerek ve uygun olmayan davranışları cezalandırarak sosyal öğrenim modelleri olurlar (Trevino et al., 2003). Bu yüzden adil çalışma ortamının yapılandırılması hususunda etik liderin bir başka özelliği normatif olarak uygun olan ve uygun olmayan davranışlara olumlu ve olumsuz çıktılar vermektir (Brown et al., 2005). Liderlerin etik liderler olarak algılanması ve etikle ilgili çıktılarını etkileyebilmeleri için çekici, güvenilir ve meşru olarak algılanmaları gerekir. Bunu normatif olarak uygun (açıklık, dürüstlük gibi) ve alturistizmle motive olmuş (iş görenlere adil ve düşünceli davranmak gibi) görülen davranışta bulunarak gerçekleştirirler. Etik liderler ayrıca etik ile ilgili aktarımları açıkça yaparak ve verdikleri etik mesajları desteklemek amacıyla pekiştiriciler kullanarak liderlik ettikleri bireyin dikkatini kazanmalıdır (Brown et al., 2005).

Brown and Trevino (2006), bu teoriyi temel alarak rol modelliğinin ve etik bağlamın durumsal etken olarak etik liderliğin öncülleri olarak kabul edilebileceğini (etik bağlam olarak literatürdeki etik iklim ve etik kültür ifade edilmektedir) belirtir. Karşılaşılan sorunun ahlaki yoğunluğunun karar verme sürecinin ilk adımı olan etik farkındalığı artıracağını belirterek, ahlaki yoğunluğu olan bir sorun karşısında bireyin etik liderin davranışlarını daha yakından izleyeceğini (davranışlarını etik liderin davranışlarına göre belirleyecektir) ve bu şekilde etik liderin varlığı ve önemini daha belirginleştireceğini belirterek, ahlaki yoğunluğun etik bağlamın etik liderliğe olan etkisini artıracağını ifade ederler.

Etik liderliğin bazı özelliklerinin iş görenin bulunduğu seviyeye göre farklı olması gerektiği açıktır. Aradaki seviye farkının az ya da fazla oluşu etik liderin iş gören üzerindeki etki derecesini değiştirecektir. Ayrıca liderin bulunduğu pozisyon liderliğin bazı karakterlerinin farklı değerlendirilmesini gerekli kılacaktır. Örneğin bir genel müdürün liderlik vasfıyla üstleneceği görevle daha alt seviyedeki bir yöneticinin etik lider olarak üstleneceği görev farklılık gösterecektir (Brown and Trevino, 2006).

Sosyal öğrenim teorisi liderin bazı kişisel özelliklerinin ve durumsal etkilerin liderlik ettiği bireylerin liderlerini neden etik lider olarak algıladığı konusuna ışık tutar. Sosyal öğrenim teorisine göre liderlerin liderlik ettiği bireylerce etik lider

olarak görülmesi için çekici ve güvenilir rol modelleri olmaları gerekir. Sosyal öğrenim teorisi (Bandura, 1986) bireylerin çekici ve güvenilir rol modellerinin tutum, değer ve davranışlarına dikkat edip onları taklit etmeye çalışacağı fikrine dayanır. Güç ve statü rol modelinin çekiciliğini artıran 2 özelliktir (Bandura, 1986), bu yüzden takipçilerin etik liderin modellediği davranışa dikkat etme ihtimali hayli yüksektir. Ancak, çekicilik salt güç ve statü ile kazanılmaz, rol modellerinin söylemleri ve davranışlarının tutarlı olması gerekir. Takipçilerinin etik davranışları etkileyen ödül ve ceza sistemlerini kullanırlar. Ayrıca pekiştirme de rol modelliğinin etkinliğini artırma da önemli bir rol oynar çünkü gözlemciler önemli kaynakları kimin kontrol ettiğine ve ödül ve cezalandırmalar konusuna dikkat ederler. Son olarak, sosyal öğrenim teorisi öğrenmenin çoğunun gözlem yoluyla olduğunu ileri sürer (Brown and Trevino, 2006).

3 durumsal koşulun iş görenin lideri etik lider olarak algılamasına neden olduğu ileri sürülür, etik rol modelliği, örgütün etik bağlamı ve liderin karşılaştığı etik sorunun ahlaki şiddeti. Sosyal öğrenim perspektifinden bu faktörlerin her biri etik liderliğin gelişimine katkıda bulunan öğrenme fırsatları sunar (Brown and Trevino, 2006).

Etik rol modelliği: Sosyal öğrenim teorisi bazı liderlerin diğerlerinden neden daha etik liderler olarak algılandığını açıklamaya yardımcı olur. Rol modellerinden öğrenenler sadece takipçiler değildir, liderler de rol modellerinden öğrenirler. Etik rol modelinin davranışlarını ve bu davranışın sonuçları ile birlikte gözlemleyerek liderler kendilerini rol modeliyle özdeşleştirir, rol modelinin değer ve tutumlarını içselleştirir ve modellenen davranışı taklit eder (Brown and Trevino, 2006).

Örgütün etik bağlamı: Örgütün etik bağlamının veya altyapısının etik liderlik üzerinde etkisi vardır. Örgütün etik bağlam farklı anlamlarda kullanılabilir de, genellikle araştırmacıların etik bağlam olarak araştırdıkları kavram etik iklim (Victor and Cullen, 1988) veya etik kültürdür (Trevino, 1990). Her iki kavramda örgütün etik ile ilgili davranış ve tutumlarla ilgili niteliklerini işaret eder (Trevino et al., 1998). Sosyal öğrenim perspektifiyle bakıldığında, etik davranışı teşvik eden ve destekleyen güçlü etik bağlamlar örgütlerdeki etik liderliğin gelişimi ve idamesini de desteklemektedir. Bu tür örgütler etik davranışı destekleyen informal normlar,

formal politikalar ve etik liderlik modelleri sunar ve etik davranışı pekiştirir (Brown and Trevino, 2006).

Karşılaşılan sorunların ahlaki şiddeti: Ahlaki farkındalık, etik karar verme sürecindeki ilk adımdır (Jones, 1991; Rest, 1986). Basitçe, karşılaşılan sorun ahlaki içeriği sahip olarak nitelendirilmezse etik bir yargılama yapılmaz fikrine dayanır. İşletme etiğindeki ahlaki farkındalıkla ilgili çalışmaların çoğu karar veren kişinin karşılaştığı sorunun ahlaki şiddeti konusuna odaklanmıştır (Jones, 1991). Genellikle ahlaki şiddet, sonucun büyüklüğü (sorunun yol açacağı potansiyel zarar) ve sosyal konsensüs (sorunla ilgili olarak güçlü etik normların varlığı) olarak 2 boyutlu olarak ifade edilir. Eğer büyük bir zarara yol açabilecek bir durum söz konusuysa gözlemciler karar vericinin nasıl davrandığını dikkatle izlerler (Brown and Trevino, 2006).

Liderin bireysel özellikleri de etik liderlikle ilgilidir, kişilik özellikleri, motivasyon, Makyavelizm ve diğer bireysel özellikler (ahlaki sorunlarda ilkesel düşünmeyi etkin olarak kullanım, kontrol odağı, kendilerini başkalarına takdim ederken dikkat ve kontrol etmeleri gibi) etik liderliği etkileyecektir (Brown and Trevino, 2006).

Ayrıca, etik liderler etik standartların önemini aktarır ve davranışlarından iş görenleri sorumlu tutmak için performans yönetim sistemini kullanırlar. Sonuç olarak, etik liderlerin rol modeli veya dolaylı öğrenme yoluyla iş görenin etik ile ilgili davranışlarını etkileyeceğini öngörmekteyiz. Ayrıca etik liderler iş görenin olumlu ve olumsuz davranışlarını da etkilerler, çünkü iş görenler etik liderleri ile ilişkilerine sosyal değişim (exchange) açısından bakarlar (Brown and Trevino, 2006).

Mayer et al. (2009), liderin pozisyonu ve etkisi konusunda literatürde bir ayrımlaşma olduğundan kimi akademisyenin etik liderliğin etkisi için üst yönetimin desteğinin mutlaka sağlanması gerektiğini söylediğinden ve bunun önemini vurguladığından kimi akademisyenin de alt seviye yöneticilerinin çalışanlara daha yakın olduğu ve onların liderlik konusunda daha önemli görevleri olduğundan bahseder.

Brown and Trevino (2006), etik liderliğin takipçilerin etik karar verme konusunda etkili olduğunu, çalışanın sosyal yönlü ve vatandaşlık davranışının sosyal öğrenim ve sosyal etkileşim teorilerinden dolayı etkileneceğini ve çalışanın iş tutumunun da yine etik liderlikle etkileneceğini belirtirler.

3.4 Lider Üye Etkileşimi

Lider Üye Etkileşimi modelinin teorik olarak temelinde liderin etkileşimde bulunduğu tüm astlara karşı aynı davranışı gösterdiği “Ortalama Liderlik Tarzı”na alternatif olarak sunulan “Dikey İkili Bağlantı” modelidir (Graen and Uhl-Bien, 1995). Dikey ikili bağlantı modelindeki “ikili kavramı” bir lider ile örgütün üyesini veya bir yönetici ile bir astı ifade etmektedir. Bu model liderin tüm astlarına aynı liderlik tarzı ile yaklaşmadığını her bir astı ile farklı bir ilişki kurduğu veya karşılıklı değişim içerisinde bulunduğunu ifade eder (Liden and Maslyn, 1998). Bu ilişkiler (Liden and Maslyn, 1998) veya liderlerin astlara davranış biçimleri ise (Graen and Scandura, 1987) kesin kurallar üzerine oturtulmuş sözleşmelerle belirlenmiş katı formdan (dış grup) karşılıklı güven, benzeşim ve karşılıklı etkiyle ifade edilebilen daha yumuşak formlara kadar değişen düzeylerde gerçekleşmektedir. İç grup içinde yer alanlar karar alma süreçlerine katılmakta, bu kişilere ek sorumluluk ve yetkiler verilmektedir. Liderler bu gruptaki astları ile güven, sevgi ve karşılıklı saygıyla oluşturulmuş olumlu ilişkiler kurmaktadır. Aynı liderin dış gruptakilerle ilişkisi ise sadece iş sözleşmesi ve ast için tanımlanmış rol ile sınırlı, daha resmi, düşük nitelikli ve bazen de olumsuz sayılabilecek ilişkiler şeklinde olmaktadır. Zaman ve kaynakların kısıtlılığı liderin farklı davranışlar sergilemesine neden olur (Alparslan ve Oktar, 2015).

Lider üye etkileşim teorisi, Rol Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisinden kaynaklanır (Liden ve Maslyn). Bu teoriye göre bireyler arası ilişkiler ekonomik ya da sosyal çıktılar içermektedir. Bu ilişkilerin devamı ise değişim ilişkisine girmiş olan tarafların bu ilişki sonucu elde edeceklerini umdukları sosyal ve maddi beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı ile ilgilidir. Yani tarafların birbirine bağımlılıkları beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine göre şekillenmektedir. Değişim ilişkisi sonucu tarafların beklentilerini karşılayan ekonomik ve sosyal çıktıların elde edilmesi, taraflar arasında bu değişim ilişkisini sürdürmek için

gerekli olan güveni oluşturmaktadır. Böylece taraflar arasında bağlılık da oluşmaktadır. Sosyal değişim teorisi açısından bakıldığında lider üye etkileşimi teorisine göre her bir iş gören bağlı olduğu üst ile kendine has sosyal değişim temelinde bir ilişki geliştirir. Lider Üye Etkileşimi teorisinin “karşılıklı etkileşim” vurgusu; üst ast ilişkilerinin incelenmesi açısından farklı bir perspektif sunar. Sosyal etkileşim teorisi; örgütlerde iş görenler ve işverenler arasında meydana gelen ilişkilerin bir çeşit değişim olduğunu öne sürmüştür ve bu değişimde beklentilerin ve etkileşimin karşılıklı olduğunu ifade etmiştir. Bu karşılıklı değişim içerisinde üyeler maddi ve manevi ödüllendirilme beklentisi içerisinde, liderler de üyelerin örgüte olan inanç, bağlılık ve performans artışı beklentileri içerisinde.

Rol teorisi açısından bakıldığında, rol geliştirme sürecine dayanan açıklamaya göre, lider üye etkileşim teorisi rol geliştirme sürecine dayanır ve rol geliştirme sonucunda doğal olarak birbirinden farklı rol tanımları ortaya çıkar, bu farklı rollerle lider farklı ilişkiler kurar, bu rollerden bazılarını daha yakın bazılarını ise daha uzaktır, uzak olduğu rollere yaklaşımı katı formlar, yani kural, sözleşme ve prosedürler doğrultusunda olur. Rol teorisi ile ilgili bir başka açıklama da lider üye etkileşimi teorisine göre iş görenler işlerini rolleri vasıtasıyla yerine getirir ve hem liderin hem üyenin birbirlerinden farklı rol beklentileri bulunmaktadır ve insanlar farklılaştıkça beklentiler çeşitlenmekte ve her ilişki düzlemine göre farklılık göstermektedir (Huang, et al., 2008).

Lider üye etkileşimi ile etkin liderliğin sağlanması liderlik yapma (Leadership Making) olarak tanımlanır ve 3 aşamalı bir süreçten geçer, süreç “yabancı - stranger” aşamasıyla başlar, bu aşamada ilişki yüzeysel ve sözleşmelerle belirlenmiştir, yapılması gereken görevler astlara bildirilir, astlar tanımlanan işi tanımlandığı şekilde yaparlar. Kariyer odaklı sosyal değişim ile 2 taraftan biri tarafından sosyal ilişkilerin ilerletilmesi konusunda bir “teklif” sunulur ve bu teklifin kabulüyle yeni aşamaya geçilir. Bu “tanışıklık - acquaintance” aşamasında, karşılıklı sosyal değişimler (social exchange) artmaya başlar ve artık ilişkiler sadece sözleşmelere bağlı değildir, hem iş seviyesinde hem de kişisel seviyede bilgi ve kaynak paylaşımı artmıştır, ancak değişimler kısıtlıdır. Son, “olgun ortaklık – mature partnership” aşamasında ise karşılıklı değişimler oldukça gelişmiş ve sadece

davranışsal değil duygusal hale bürünmüş, karşılıklı saygı ve güven oluşmuştur (Graen and Uhl-Bien, 1995).

Dinesh and Liden (1986) göre lider üye etkileşim süreci, üyenin kişisel özelliklerinin lider ve üye arasındaki ilişkiyi etkilemesi ile başlar, bu aşamadaki etkileşim olumlu ise süreç atlanarak iç ve dış grupların oluşturulması ve etkileşimlere geçilmesi aşamasına gelinir. Eğer olumlu değil ise, lider çalışana çeşitli görevler verir veya deneme amaçlı iş atar, üyenin bu görev ve atanan iş hakkındaki faaliyet ve davranışları değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucuna göre iç ve dış gruplar oluşturularak etkileşimler buna göre gerçekleştirilir.

Graen and Scandura (1987) tarafından oluşturulan üç aşamalı modelde ise liderle kurulacak etkileşimde rol teorisini dikkate alarak rol üstlenme, rol oluşturması ve rolün rutinleşmesi aşamaları bulunmaktadır. Bauer and Graen (1996) çalışmalarında Dinesh and Liden (1986) modeli ile Graen and Scandura (1987) modelinin üzerine güven kavramını yapılandırarak bir model oluşturmuşlardır (Oğuzhan, 2015).

Liderlik teorileri genellikle tek yönlü olarak liderin niteliklerine (kişisel özellikleri, davranışsal özellikleri, durumsal özellikleri) ve bu niteliklerin onları farklı şartlar altında nasıl etkinleştireceğine odaklanmıştır. Liderlik teorisine 2 farklı seviye daha eklenir, üye ve lider ile üye arasındaki ikili ilişki. Liderin astlarıyla yüksek kalitede ilişkiler kurması liderin, üyenin, çalışma grubunun ve örgütün performansının ve de verimliliğin artmasına, önemli katkılar sağlamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderin astlarıyla yüksek kalitede ilişkiler kurmasının anahtarı, personel ile yönetici arasında örgütteki formal ilişkilerin ötesinde yüksek güvene dayanan bir ilişkiler ağı geliştirilmesidir. Liderlik, insanları birlikte yaşamlarının ve bir arada çalışabilmelerinin temel parçasıdır.

Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Alt Boyutları : Lider üye etkileşiminin boyutları incelendiğine literatürde bir uzlaşma olmadığı görülmektedir. Tek boyutlu olarak ifade edilen lider üye etkileşiminin lider ile ast arasındaki etkileşimin yüksek ile düşük arasında değişkenlik göstermesinden dolayı çok boyutlu olarak ele alınması gerektiği ileri sürülmektedir. Lider üye etkileşiminin teorik temelini oluşturan rol teorisi, rollerin çok boyutlu olduğunu ve bunun da ancak çok boyutlu

bir yapı ile açıklanabileceğini öne sürmektedir (Liden and Maslyn, 1998). Lider üye etkileşiminin alt boyutları algılanan katkı, sadakat ve duygusal etkileşim olarak isimlendirilmiştir (Dienesch and Liden, 1986). Dienesch ve Liden (1986)'ya göre lider ile üye arasındaki etkileşimde algılanan katılım, ortak amaçlar doğrultusunda tarafların ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetlerin kalite, yön ve miktarı ile ilgili algılamalardır. Sadakat, lider ve üyenin birbirlerinin eylem ve karakterin herkesin önünde savunabilme dereceleridir. Duygusal etkileşim ise ikili bağlantı modelinde birbiri ile etkileşimde bulunan lider ve astın, iş veya profesyonel değerler haricinde kişisel çekicilikten kaynaklanan bir etkileşim kurmasıdır. Liden and Maslyn (1998) 4.cü bir boyut daha ekler, profesyonel saygı boyutu, etkileşimde bulunan her bir üyenin elde ettikleri üstün iş başarıları neticesinde organizasyon içerisinde veya dışarısında kazanmış oldukları meslekî itibarın algılanma ve de etkileşime geçmek için kullanılma derecesidir (Oğuzhan, 2015). Bunun dışında güven, saygı, açıklık ve dürüstlükte alt boyutlar olarak düşünülebilir (Graen and Scandura, 1987). Graen and Uhl-Bien (1998), lider üye etkileşiminin aslında çok boyutlu olduğu ancak bunların birbirleriyle iç içe ilişkilerinden dolayı tek bir boyutla ölçülebileceği de ifade etmektedir. Saygı, güven ve iletişim zorunluluğunu lider üye etkileşiminin alt boyutları olarak tanımlamışlar. Buna göre bireyler karşı tarafın yeteneklerine karşı karşılıklı saygı duymazsa, taraflar karşılıklı güven beklentisi içinde olmazsa ve ilişkiler zaman içerisinde “olgun ortaklık” aşamasına doğru ilerlerken etkileşim zorunluluğunun artması beklenmezse “teklif” sunulamaz ve kabul edilemez.

3.5 İletişim Tatmini

Örgüt içerisindeki iletişimin çeşitli yönlerinin tatmin derecesinin toplamsal ifadesidir. Sağlıklı bir iletişim sistemi zamanında, yeterli ve doğru bilginin aktarılması konusunda faydalıdır. İletişim tatmini, örgüt politikaları, prosedürler, misyon, vizyon, hedef, performans, plan yapı ve çalışma koşullarındaki değişiklikler gibi genel bilgi akışıyla ilgili tatmindir. Üst ve ast ile iletişime geçme olasılığı ve örgütsel veya kişisel konularda bilgilendirilme fırsatı yaratır (Seven, 2012).

İletişim tatmini kavramı literatürde ilk kez 1959 yılında kullanılır ve iş görenin örgütteki iletişim ortamına yönelik genel doyum düzeyi olarak tanımlanır (Bitmiş

vd., 2014). Thayer (1969), terimin tek boyutluluğuna vurgu yaparak, iletişim tatminini, bireyin başarılı olarak iletişimde bulunurken deneyimlediği tatmin duygusu olarak, Downs and Hazen (1977) ise bireyin örgüt içerisindeki çeşitli iletişim durumlarıyla ilgili tatmini olarak tanımlar (Varona, 1991). İletişim tatmini üzerindeki çalışmalar incelenerek iletişim tatminin şu konularla ilişkili olduğu belirtilmiştir; örgüt politikalarının iş gören açısından açıklanması, iş görenlerin iş performansından bekleneni anlaması, resmi kaynaklar kullanılarak değişikliklerin önceden bildirilmesi, yöneticilere öneri getirme özgürlüğünün sağlanması, örgütsel konulara ilişkin alıcıyı (iş göreni) ilgilendiren bilginin yeterliliği, önemli bilgilerin alıcının tercih ettiği kaynaklardan ya da iletişim araçlarından (medya) elde edilme derecesi, şikâyette bulunma, 'ileri geri konuşma' özgürlüğü, yöneticilere yaklaşıma bilirlilik veya erişilebilirlik, yöneticinin astlarının duygularını ve sorunlarını anlamaya yönelik çabasının derecesi, yöneticinin astların iyi performansını takdir etme derecesi, yönetimin iletişimi başlatmaya açık ve istekli olma derecesi (Downs and Hazen, 1977).

Bütün bu açıklamalardan yola çıkarak iletişim tatmini, çalışanın örgüt içerisinde, kişiler arası ve örgütsel iletişimden nicel ve nitel bakımdan elde ettiği memnuniyet düzeyi biçiminde tanımlanabilir. İletişim tatmini bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına ve örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır.

Goldhaber et al. (1978) örgütsel iletişimin iki ana bakış açısından değerlendirilebileceğini belirtmişlerdir. Birinci yaklaşım örgütteki iletişim akışının yukarı ya da aşağı doğru olup olmadığını gösteren bilgi akışı ya da süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşım örgütü farklı nitelikteki iş görenlerden oluşan bir yapı yerine onu bir makina gibi değerlendirmektedir. Diğer bir deyişle, süreç yaklaşımı örgütün yapısını ve örgütün işleyişindeki iletişim rollerini, kanal ve mesaj sistemlerini incelemektedir. İkinci yaklaşım ise algılama ya da tutum yaklaşımıdır. Bu bakış açısında iş görenlerin örgütteki bilişsel ve duygusal algılamalarının onların örgütteki davranışlarını etkilediği belirtilmektedir (Goldhaber et al., 1978). Algısal araştırmalar; iklim, bilgi yeterliliği ve tatmin faktörlerine ilişkin algıları içermektedir.

İletişim, konsensüsü sağlamaya yönelik olarak dinlemeyi ve karşılıklı değişimi benimseyen 2 yönlü ve açık olmalıdır. Etik iklim ve iletişimle ilgili olarak Ruppel and Harrington'ın (2000) yaptığı çalışmaların, Hosmer'in (1994) ileri sürdüğü modele uyumundan bahsederek, bu çalışmalarda elde edilen sonuçların Smidts et al.'ın (2001) iş gören iletişimi ve iletişim ikliminin merkezi rolü ile ilgili yaptığı çalışmadaki sonuçlarla tutarlı olduğunun altını çizerek, Jones (1995)'un paydaş teoremi yaklaşımının öneminin etik ve güven sorgulaması olduğunu belirterek (Jones, 1995), etik ilkelerin bir altkümesi olarak güven, güvenilirlik ve işbirliğinin paydaş yönetimi açısından önemli bir rekabet avantajı sağlayacağını ileri sürdüğünü bu yüzden etik iklim algısı ve örgüt içerisindeki karşılıklı güven derecesinin etkin iletişimin 2 önemli boyutu olarak tanımlanabileceğini belirtir (Bussy, et al., 2003). Çift yönlü (dialogic) iletişim daha etiktir (Bussy, et al., 2003). Diyaloga dayalı iletişimi ise, iki tarafın birbirleri hakkında gerçekten ilgilenmeleri olarak tanımlar (Bussy, et al., 2003).

İşletme etiği, işletmenin bireyler, gruplar ve ilişkide olduğu diğer örgütler arasındaki kurduğu iletişim sorgulanarak incelenebilir, yani, işletme etiği bir iletişim etiğinin sorgusu fikri ortaya atılmıştır. Ayrıca, etik iletişimin diyalogla yakından ilgili olduğunu belirtir (Bussy, et al., 2003).

İletişim, taraflar arasındaki güvenle ilişkili etkileşimler açısından, tarafların zamana yayılmış karşılıklı açıklık ve ortak hedefleri birlikte başarmayı arzulayan işbirliğine odaklanarak çalışılmıştır. Bu açıdan bakıldığında güven ve işbirliği sıkı sıkıya birbirine bağlıdır. Güven erken-gelişen ve oldun durumlarında farklılıklar gösteren dinamik bir kavramdır. İlk aşama, cayma tabanlıdır, taraflar arasında bir geçmiş yoktur, işbirliğinde başarısızlığa uğramanın ciddi bir tehlike olmasından dolayı güven vardır. 2. aşama bilgi tabanlıdır, karşı tarafın mizacı davranışının önceden tahmin edilmesine yetecek kadar iyi bilinmektedir, 3. aşama ise kimlik tabanlıdır, her iki taraf birbirini anlar ve değerlerine saygı duyar. Sık, dürüst ve açık iletişim etkileşimi ilk aşamada ki basit görevlendirmelerden son aşamadaki karşılıklı anlayış ve güvene taşıyacaktır. Düzenli iletişim değerler, soruna yaklaşım ve tercihler gibi bilgi akışını karşılıklı sağlayarak bilgi tabanlı güven sağlayacaktır (Ruppel and Harrington, 2000). Kişisel iletişim güvene dayanmaz ancak kariyer ve görev ile ilgili iletişim güvenle ilişkilidir (Ruppel and Harrington, 2000). Açık

iletişimi sağlayan örgütsel faktörler olabilir. Kültür ve iklim iletişimi kolaylaştırır. İnfomal bilgi akışının iletişimle ilişkisi bulgulanmıştır (Ruppel and Harrington, 2000).

İletişim tatmini iletişim etkinliğini ölçmek için önemli bir kriter olarak belirtilmiş ve iletişim tatmin ölçeği (Downs and Hazen, 1977 - Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)) bu amaçla daha önce kullanılmıştır (Kim, 2011). Redding (1972)'in daha önce çalışmasında çok boyutlu olabileceğini bildirdiği (Verona, 1991), ancak yaptıkları çalışmaya kadar tek boyutlu olarak tanımlanan ve tanım olarak iş görenin tüm iletişim ortamına karşı hissettiği genel duyguyu ifade ettiğini belirten iletişim tatmini kavramının çok boyutlu olup olmadığını test edilir (Downs and Hazen, 1977). Araştırma 3 aşamada gerçekleşir, ilk aşamada orijinal bir anket geliştirip, uygulandıktan sonra faktör analizine sokulmuş, ikinci aşamada ilk aşamadaki faktör analizi sonuçlarına göre yeni bir anket geliştirip uygulanıp yeniden faktör analizine sokulmuş ve son aşamada her bir faktörün iş memnuniyeti ile korelasyonuna bakılarak hangi iletişim boyutunun iş memnuniyetiyle daha güçlü etkileşimi olduğunu bulgulanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda iletişim tatmininin çok boyutlu olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu alt boyutların, rol ilişkileri, bilgi türü ve örgütsel iklim açısından örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmeindeki temel unsurlar olduğunu belirtilerek iletişim tatmininin örgütün faaliyetlerini gerçekleştirme durumunu ölçümlemek ve örgütsel iletişimi incelemek için kullanılabileceğini belirtilmiştir (Downs and Hazen, 1977).

Goldhaber et al. (1978) göre iletişim tatmininin diğer değişkenlerle olan ilişkisinde farklılıklar ve kavramsallaştırılmasındaki belirsizlik durumu, kavramın çeşitli araştırmacılar tarafından tek boyutlu ya da çok boyutlu olarak ele alınmasından kaynaklanır. Downs and Hazen (1977) iletişim tatminini örgütsel perspektifle çok boyutlu olarak ele alırken, diğer bazı araştırmacılar bireyler arası perspektifle tek boyutlu olarak ele alır. Kavramın tek boyutluluğu iletişim tatminini oluşturan unsurların tek bir yapı olarak oluşturmasını vurgularken, çok boyutluluğu ise kavramın birbirinden bağımsız boyutlardan oluştuğu görüşünü temel alır.

Downs and Hazen (1977) tarafından tanımlanan iletişim tatmini 1984 ve 1986 yıllarında Pincus tarafından gözden geçirilerek 3 alt boyuta indirgenmiş, ilişkisel boyut, ast iletişimi, yatay iletişim ve üst yönetimle iletişim, bilgisel/ilişkisel boyut,

kişisel geri bildirim, iletişim iklimi ve üst iletişimi ve bilgisel boyut, araç kalitesi, örgütsel bütünleşme ve şirket perspektifi.

İletişim İklimi : İletişimin örgütsel amaçlara ulaşmada motivasyon sağlama, çalışanları teşvik etme ve onlara örgüt kimliği sağlama derecesi ile örgüt çalışanlarının iletişimde bulunmaya yönelik tutumlarının sağlıklı olup olmaması ile ilgilidir (Downs and Hazen, 1977). Bireyin iletişim uygulamalarına karşı tutumunun uygun olup olmadığını ve iletişim sistemi hakkındaki bireysel algıların kabul edilen iletişim kriterlerine uyup uymadığını gösterir (Seven, 2012). İletişim iklimi kavramı kaliteli iş yaşamının, inovasyon ve örgütsel gelişimin değer verildiği örgüt içerisindeki sıcak, hoşgörülü ve katılımcı psikolojik atmosferi işaret eder. Olumlu iklim, güven, açıklık, güvenilirlik, doğruluk ve sık tekrarlanan iletişim özelliklerini barındırır (Meintjes and Steyn, 2006). İletişim iklimi örgütsel iklimin bir özelliği olarak görülebilir. İletişim iklimini örgüt ikliminde ayıran şey sadece iletişimsel unsurları içermesidir. İletişim iklimi iletişimle ilgili tüm değerlendirmelerde önemli bir unsurdur (Downs, 1988).

Üst İletişimi : Yöneticinin açık fikirli olması, çalışanı dinlemesi ve iş ile ilgili bir problemi çözmeye çalışana rehberlik yapmasını içermektedir (Downs and Hazen, 1977). Üstlerle iletişimin yukarı ve aşağıya doğru her iki boyutunu içerir. Astların, fikir, talep ve mesajlarının üstleri tarafından ne kadar dikkate alındığı algısı ölçülür (Seven, 2012). Yöneticiler katılmadıkları bir durum olduğunda çalışanların sesini yükseltmeleri ve örgütün diğer kısımlarında neler olduğuna dair tüm çalışanları bilgilendirmeleri konusunda teşvik etmelidir (Meintjes and Steyn, 2006).

Örgütsel Bütünleşme : Çalışanların bölümleri/örgütleri ile ilgili politikalar, planlar, mesleki gereksinimleri ve diğer çalışanlarla ilgili konulardan haberdar olmalarını içermektedir (Downs and Hazen, 1977).

Araç Kalitesi : Toplantıların iyi örgütlenmesi, yazılı yönergelerin kısa ve açık olması, örgütün basılı materyallerinin çalışanlara yardımcı olabilecek biçimde olması ve örgütteki toplam iletişim miktarının uygunluğunu içermektedir (Downs and Hazen, 1977).

Yatay İletişim : Çalışanların birbirleriyle olan resmi olmayan iletişimlerini içermekte ve çalışanların örgütteki yatay iletişimden aldıkları doyuma işaret etmektedir (Downs and Hazen, 1977). Aynı seviyede çalışan iş görenlerin kendi aralarındaki biçimsel olmayan veya yatay iletişiminden memnuniyeti (Seven, 2012) ve serbest yönelimli olma düzeyi (Gülнар, 2009) ile ilgilenmektedir. Ayrıca informal iletişim kanallarında dolaşan bilgi ile ilgilenilmekte ve bu bilginin doğruluğu araştırılmaktadır (Seven, 2012). Ne kadar detaylı bir resmi iletişim sistemi kurulursa kurulsun, bu iletişim sistemini destekleyecek olan informal iletişim sistemleridir.

Genel Örgütsel Perspektif : Hükümetin aldığı kararları kapsamında örgütteki değişiklikler, örgütün ekonomik durumu, örgütün amaçları ve politikaları gibi örgütün bütünü ile ilgili farklı konularda çalışanların bilgilendirilmelerini içermektedir (Downs and Hazen 1977).

Kişisel Geri Bildirim : Çalışanların kendi performanslarının nasıl değerlendirildiğine yönelik bilgi edinme gereksinimlerinin karşılanması süreci ile ilişkilendirilmektedir (Downs and Hazen 1977). Bireylerin mevcut statü ve durumu hakkında bilgi sağlar. Örgüt içinde herhangi bir karar almadan önce her bir bireyin performansının değerlendirilmesi için iletişim kanallarının erişilebilir ve açık olup olmadığı hakkında iş görenin fikrini alır. Ayrıca bireyin işle ilgili yükümlülüklerini gerçekleştirme derecesi araştırılır (Seven, 2012).

Ast İletişimi : Sadece yönetici pozisyonundaki çalışanlarla ilgili olup aşağıya doğru iletişime yanıt veren astları ve astların yukarı doğru iletişim sürecini başlatma derecelerini içermektedir (Downs and Hazen 1977).

Bölümler Arası İletişim : Bu boyut, birimler arasındaki fonksiyonel koordinasyonu sağlamak amacıyla kurulan iletişim hakkındadır. Bölümler arasında açık ve etkin bilgi aktarımı bölümlerin bütünlüğünün sağlanması ve bir arada çalışabilirliği için gereklidir. Problemlerin çözümünde takım yaklaşımının anahtar faktör olup olmadığı ve iletişim sisteminin sorunları çözme işbirliği sağlama konusundaki etkinliği hakkındaki iş gören algısı sorgulanır (Seven, 2012).

Üst Yönetimle İletişim : Bu boyut üst yönetim ile örgütün diğer kesimi arasındaki iletişim hakkındadır. İş görenin üst yönetimin çalışanlarla bilgiyi

paylaşıp paylaşmadığı ve üst yönetimin iş görenlerin fikirleri, değerleri ve katkılarını nasıl karşıladığına dair algıları sorgulanır (Seven, 2012).

3.6 İş görenin Sesi Davranışı

İş görenlerin örgüt içerisinde fikirlerini ifade etmesi olarak tanımlanabilecek kavram literatürde farklı isimlerde, örgütsel ses (organizational voice), çalışanın sessizliği (employee silence), iş görenin sesi (employee voice), ses/konuşma (voice), konuşma davranışı (voice behaviour), çalışanın konuşma davranışı (employee voice behaviour) olarak tanımlanmıştır (Pekdemir vd., 2013). İş görenin sesi ile ilgili ilk çalışmalar 1970 yılına dayanır. Ayrılma-Sesini Çıkarma-Sadakat teorisi (Exit-Voice-Loyalty Theory) ile iş görenin sesi kavramına ilgi doğmuştur. Bu teori ekonomik bakış açısıyla oluşturulmuş ve iş görenden çok müşterilerle ilgilidir (Mowbray et al., 2015). Hoşlanmadıkları nahoş durumlarla karşılaştığında müşterilerin önünde 2 yol vardır, ayrılacaklar ya da sesini çıkaracaklardır. Hirschman (1970), müşterilerin firmaya sadakat duygusu besledikleri ve uygulama, prosedür ve çıktıları değiştirmek istedikleri durumda seslerini çıkarma seçeneğinin söz konusu olduğunu belirtir (Mowbray, 2015). Farrell (1983) bu teoriyi iş görenlere uyarlayan ilk kişidir.

İş görenin sesi davranışı olarak ifade edilen ve Van Dyne et al. (1995) tarafından teorik açıklaması yapılan kavramın ölçeği Van Dyne and LePine (1998) tarafından oluşturulmuştur. İş görenlerin örgüt içerisindeki rolleri gereği yapmaları gereken davranışları dışındaki davranışlar, rol-dışı davranışlar (extra role behavior) olarak tanımlanmış ve bu davranışların olumlu olabildiği gibi olumsuz da olabileceğini belirtilmiştir (Van Dyne et al., 1995). Olumlu rol dışı davranışların neler olduğundan yola çıkarak bu davranışlara neden olan 2 temel boyut belirlenmiş, bu 2 boyuttan 2x2'li bir matriste 4 farklı davranışın yer alacağı belirtilmiştir. Boyutlar, Bağlayıcı/Meydan Okuyucu (Affiliative/Challenging) ve Engelleyici/Teşvik Edici (Prohibitive/Promotive) olarak belirlenmiş ve iş görenin sesi davranışı meydan okuyucu/teşvik edici (Challenging/Promotive) boyutunda ele alınmıştır (Van Dyne, 1995).

Tablo 3.1 Engelleyici ve Teşvik Edici Davranışlar

	Engelleyici (Prohibitive)	Teşvik Edici (Promotive)
İlişkili (Affiliative)	Hizmet Sunan (Stewarship)	Yardım Eden (Helping)
Meydan Okuyucu (Challenging)	WhistleBlowing + İlkeli Örgüt Muhalefeti (WB + POD)	İş Görenin Sesi Davranışı (Voice)

İlişkili-Teşvik Edici (Affiliative-Promotive): İş birliği ve çatışmasızlık durumudur. Spontane davranışlardır, durumu eleştirmeler veya değiştirmeye çalışmazlar Statükoyu destekler, mevcut duruma odaklanır ve iş gücü etkinliğini veya seviyesini artırarak katkıda bulunmaya çalışır (Van Dyne, 1995).

İlişkili- Engelleyici Davranış (Affiliative- Prohibitive): Güç veya otorite dengesizliğiyle karakterize edilir. Daha güçlü birey, daha güçsüz olan bireyi koruma niyetiyle engeller veya kısıtlar, böylece haksız uygulamaya ve adaletsizliğe maruz kalınmasına veya zarar görmesine engel olunur. Zarara neden olan davranışın durdurulmasına yöneliktir. İlişki temelli (ilişkili) ve koruyucudur (zararlı veya tehlikeli bir davranış engellemeye yöneliktir) (Van Dyne, 1995).

Meydan Okuyucu- Engelleyici Davranış (Challenging-Prohibitive): Mevcut durumu veya diğerlerinin davranışlarını eleştiren davranışlardır. Uygun görülmeyen davranışın durdurulmasına odaklanmıştır. Bu yüzden çatışma durumu yaratan bir davranış olarak görülür. Bu tür davranışlar kendiliğinden değildir, planlanmıştır ve üzerinde düşünülmüştür. Kanuni, ahlaki veya etik standartları temel alan mantıksal argümanlar geçmişte gözlenen bir davranışa meydan okumak için kullanılır. Bu yüzden geçmişteki eylemlerin doğru olup olmadığına odaklanır (Van Dyne, 1995).

Meydan Okuyucu- Teşvik Edici Davranış (Challenging-Promotive): Proaktif olarak statükoyu sorgular ve değişim için yapıcı tavsiyelerde bulunur. Bu davranışlar bir eleştiri türü gibi görülse de şikayet etmekten çok öneride bulunmayı vurgular. Bu yüzden yapıcı bir algısı vardır. Gözlenen uygunsuz davranış

durdurmaya değil daha iyi bir çözüm bulma olasılığını odaklanmıştır (Van Dyne, 1995).

İş görenin sesi davranışı, iş görenin çalışma grubunu etkileyecek konuyla ilgili fikir beyan etmesi ve bu konularla ilgili bilgi edinmeye çalışmasını ifade eder (Van Dyne and LePine, 1998). İş gören sesinin daha gür çıkması için üst yönetim ve örgütler yapısal tasarımlarda bulunabilecekleri gibi tam tersi de söz konusu olabilir (Mowbray, 2015).

İş görenin sesi davranışı, örgütsel etkinliği artıran ve örgüt içerisindeki güncel ve potansiyel sorunlar hakkındaki ilgiyi gösteren çalışanların onu kullanarak proaktif olarak öneri ve tavsiyelerde buldukları davranışları ifade eder (Morrison 2011; Van Dyne and LePine 1998). Böylece, sadece eleştirinin ötesine geçerek, örgütün iyiliği için bazı şeyleri değiştirmeyi hedefler (Van Dyne and LePine 1998). İş görenin sesi davranışı örgüt performansı için önemlidir ve sürekli gelişim ve öğrenmeye katkıda bulunur (Lapointe and Vandenberghe, 2018).

İşgörenin Sesi Davranışının Öncülleri : Öncülleri olarak, duygusal açıdan, genel memnuniyet, orta yoldan uzak bir hedefe duygusal bağlılık (mükemmellik veya performans gibi), psikolojik sahiplenme veya sorumluluk duygusu, kariyer veya mesleki ilişki (involvement), Adalet beklentilerinin karşılandığı algısı, psikolojik sözleşmelerin devam ettiği algısı, yabancılaşmanın zayıflığı olarak sıralanmaktadır (Van Dyne et al., 1995). Bireysel farklılıklar açısından öncülleri, risk almaya karşı orta derecede eğilim, içsel kontrol merkezi (internal locus of control), global özsaygı, başarıma ihtiyacı, görev ve sonuç odaklılık, alan bağımsızlığı olarak sıralanmaktadır. Bu faktörlerin her biri engelleyici ve teşvik edici davranışlar arasında bir denge durumunu gösterir. Örneğin, dış standartlar birçok öncülü sürükleyen önemli bir güçtür. Bu yüzden davranışını belirlemeden önce mevcut durumun ötesine bakan bireylerin iş görenin sesi davranışı göstermesi daha muhtemeldir. Bu dış standartlara güven, global özsaygı, başarıma ihtiyacı görev ve sonuç odaklılığa yönelim ve bireyin kendi çevresi üzerinde kontrol sağlayacağına dair inanç (Rotter)'a dayanabilir. Bu tür davranışlar daha büyük resme bakma vurgusu taşır (Van Dyne, 1995). Durumsal açıdan, orta derecede dinamik çevre öncül olarak belirtilebilir. Dinamik bir dış çevrede bulunan grup ve örgütlerde bu tür davranışların ortaya çıkması daha muhtemeldir. Dinamik çevre

katalizör rolü oynar. Dinamiklik artar olması gerektiğinden daha şiddetli ise iş görenler dinamik ortama ayak uydurmak zorunda kalacağından, öneri de bulunmaya vakit ayıramayacaklardır (Van Dyne, 1995). Grup veya örgütsel sonuçları olarak, birincisi, yaratıcı ve yapıcı önerilerde toplam etkinliğin artması beklenebilir, ikincisi, yüksek seviyede inovasyon beklenebilir, üçüncüsü, çevredeki dış değişimlere daha iyi adaptasyon sağlanması beklenebilir (Van Dyne, 1995). Bireysel sonuçları olarak, katkıda bulunma duygusu ve olumlu geri besleme almadır. Bu tür davranışların etkin olarak tatbik edilmesi gerekir, yapıcı niyet taşısa da fazla eleştirel, müphem, duyarsız veya yanlış zamanda sergilendiğinde yıkıcı olabilmektedir. Bunu sağlamanın önemli bir aşaması ise fikirlerin doğru şekilde aktarılmasıdır (Van Dyne, 1995).

Kavramsallaştırma : Yönetim literatüründe, iş görenin sesi davranışına dair ait iki ana kavramsallaştırma vardır. Birinci yaklaşım, bu terimi, iş görenin proaktif olarak değişim önerisinde bulunması durumunda olduğu gibi bir konuşma davranışı olarak tanımlar. İkinci yaklaşım ise terimi, karar verme sürecine iş gören katılımını kolaylaştıran ve adil kararları artıran gerekli süreç prosedürlerin varlığı olarak tanımlar (Van Dyne et al., 2003). Mowbray et al. (2015) örgütsel davranış ve insan kaynakları/iş gören ilişkileri disiplininin birbirinden farklı iş görenin sesi davranışı tanımları olduğu ve bu farklılıkların aynı zamanda kavramsallaştırılmasına da yansıttığını belirtir. Buna göre, örgütsel davranış disiplininin iş görenin sesi davranışı olarak Van Dyne et al. (1995) tarafından teorik olarak çerçevelenmiş ve Van Dyne and LePine (1998) tarafından ölçülebilir hale getirilmiş kavramı benimsediğini bu davranışın ana motifinin birim veya örgütün işlerliğini geliştirmek olan prososyal davranış olarak gördüğünü belirtir (Morrison 2011; Van Dyne and LePine 1998) ve bu kavramın da yukarıda belirten ilk yaklaşımı benimsediğinin altını çizer. İnsan kaynakları/iş gören ilişkileri disiplininin ise iş görenin sesi davranışını sistem perspektifinden yani iş görenin karar verme sürecine katılımını yönlendiren mekanizma ve yapılar olarak gördüğünü belirtir (Mowbray et al., 2015). Ayrıca, rol dışı davranışlarla rolün gerektirdiği davranışlar arasındaki sınırların net olmadığını belirterek iş görenin sesi davranışının rol dışı davranış olarak kavramsallaştırılmasına eleştiri getirir (Mowbray et al., 2015). İş görenin sesi davranışı ile ilgili çalışmalarda yaklaşımlarda gözlenen bir diğer farklılık ise formal veya informal mekanizmaların kullanılması olduğu belirtilir (Mowbray et

al., 2015). Van Dyne et al. (2003) iş görenin sesi davranışı ile ilgili çeşitli tanımlar ve modellerden bahsedip, çeşitli kavramsallaştırma örnekleri verdikten sonra iş görenin sesi davranışını 3 farklı türe ayırırlar. Kabul Edilmiş Sessizlik, iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin işten ayrılma duygusu ile ifade edilmesidir. Bu davranışı daha iyi betimleyebilmek adına yönetim ve sosyal psikoloji literatüründen iki örnek verilir; “Abilene Paradoksu” ve “Çoğunluğun Cehaleti”. Abilene Paradoksu; insanların fikir birliğiyle iletişimde buldukları ve fakat kendi fikirlerini aktarmak için zaman ayırmadıkları veya çaba sarf etmedikleri durumları tanımlar (Harvey, 1980). Klasik Abilene Paradoksu örneği şöyledir; hiç kimse Abilene’e kadar 53 millik yolu (klimasız arabada yolculuk, kötü bir kafeteryada yağlı yiyecekler yemek) gitmek istemiyordu, fakat hiç kimse konuşmuyor ve gitmek istemediğini söylemiyordu. Bu tatsız deneyimden geri döndükten sonra, her bir kızgın ve yılgın kişi yolculuk için diğerlerini suçlamaya çalışır. Hiç kimse gerçekten gitmek istemediğinden, hiç kimse sorumlu değildir ve hiçbir birey suçlanamaz. Bireylerin durumu kabullenışı ve doğru olarak iletişime geçmemeleri, hiç kimsenin yapmak istemediği şeyi grubun yapmasına neden olmuştur. Bu duruma ikinci bir örnek Çoğunluğun Cehaletidir (Pluralistic Ignorance). Bu durumda birey sadece kendi fikrinin diğerlerinden farklı olduğunu düşünerek diğerleriyle aynı fikirde olduğunu belirtir. Aslında kimse hâlihazırdaki durumdan hoşnut değildir, bu şekilde giderek grubun durumu uç noktaya gelir ancak bu durum grup üyelerinin birçoğunun görüşüyle çelişmektedir. Savunma amaçlı sessizlik kendini-korumaya dayalıdır. Kendini-koruma davranışı; güvenli kararlar verme, daha az kişisel sorumluluk üstlenme ve sonuçları dış etkenlere bağlama gibi davranışlarla karakterize edilir. Sesini çıkarma davranışını örgütsel vatandaşlığın bir formu olarak gören LePine and Van Dyne (1998), prososyal sessizliği, var olan durumu salt eleştiriden ziyade geliştirmeye yönelik bir güdüyle değişime yönelik yorumların ifade edilmesi olarak tanımlar. Daha spesifik olarak, bu tür bir davranış, işbirliği doğrultusunda işle ilgili fikirlerin, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bu tür davranışlar bilinçli (intentional), proaktif ve başkası-merkezlidir. Birincil odak noktası kendisinden başkasına, örgüt gibi, faydalı olmaktır (Van Dyne, 2003).

3.7 Etik Olmayan Davranışlar

Literatürde etik olmayan davranış, işyerinde adam öldürmekten mola da 5 dakika daha fazla harcamaya kadar değişen kapsamda ve değişik isimler altında tanımlanmıştır (Kidder, 2005). Örgüt içerisindeki olumsuz davranışları nitelemek için sapkın davranış, saldırgan işyeri davranışı (veya örgütsel kötü davranış isimleri kullanılırken, Robinson and O'Leary-Kelly (1998) bu tür davranışlar için anti sosyal davranış ismini tercih etmiştir. Yalan söyleme, dedikodu yapma, emeğini esirgeme, devamsızlık yapma gibi örgütsel normları ihlal eden ancak, bireye ve örgüte daha az zarar verebilecek davranışlar, anti sosyal davranış olarak kabul edilmektedir (Robinson and O'Leary- Kelly, 1998). En geniş tanımıyla, anti sosyal davranış, örgüt içerisindeki olumsuz ve yıkıcı davranışlar olarak kabul edilir (Robinson and O'Leary-Kelly, 1998). Anti sosyal davranış örgütü veya çalışanları zarar vererek onların huzurunu tehdit eder (Robinson and O'Leary-Kelly, 1998).

Örgüte ait bir eşya/mala kasıtlı olarak zarar vermek ya da eylem veya sözleriyle birini kasıtlı olarak incitmek temelde başkası için zararlı olduğundan anti sosyal bir davranış örneğidir (Lapointe and Vandenberghe, 2018). Anti sosyal davranış, çalışanlar ve örgütler üzerinde fiziksel, ekonomik, psikolojik ve duygusal zararlar oluşturan hareketler olarak tanımlanmıştır. Anti sosyal davranışlar basitçe örgütlerdeki olumsuz davranışlar olarak ifade edilebilir (Kızıldağ, 2010). Geniş bir davranış alanını kapsamasının yanında bireylere ve örgüte zarar verme potansiyelini barındıran davranışları da ifade edebilmesinden dolayı böyle bir isim tercih edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalardan farklı tarafı etik olmayan davranışları bireylerin yer aldıkları gruptan etkilenerek şekillendiğini ileri sürmeleridir. Diğer etik olmayan davranış türlerinin, bireye ve örgüte daha az zarar verebilecek, önemsiz olarak kabul edilen yönünü ölçmektedir (Robinson and O'Leary- Kelly, 1998).

Etik Olmayan Davranışların Öncülleri : Etik olmayan davranışları açıklamak için davranış modelleri kullanılmış ve genellikle durumsal ve kişisel faktörler sıralanmıştır. İşe Karşı Geliştirilen Davranış Modeli, Bireysel/Kurumsal Etik Davranış Modeli, Etik Davranış Modeli (Stead et al., 1990) bunların örnekleridir.

Bunun yanında etik karar verme modelleri de (Rest, 1986; Trevino, 1986; Ferrel and Gresham, 1985; Jones, 1991; Strong and Meyer, 1992; Harrington, 1997; etc.) etik olmayan davranışları açıklamak için kullanılmıştır. Ayrıca, modellerden bağımsız olarak kişisel faktörlerin ve durumsal değişkenlerin etkili olduğu savunulmuş ve Kişisel Özellikler (Traits) Teorisi, Vekalet (Agency) Teorisi ve Psikolojik Sözleşmeler Teorisi gibi teoriler veya bu teorilerin kombinasyonları etik olmayan davranışları açıklamak için kullanılmış ve son olarak ilişki modellerle etik olmayan davranışlar açıklanmaya çalışılmıştır. Etik olmayan davranışını anlamak ve açıklamak bu tür davranışları engellemek veya farkında olmak açısından önemli olduğu için bu doğrultuda yapılan çalışmaların sayısı hayli fazladır.

Vekâlet (Agency) Teorisi: Bu teoriye göre 2 taraf vardır: yönetici ve vekil. Yönetici maksimum performansın ortaya konulmasını beklerken vekil minimum çaba göstermeye meyillidir. İş görenler yaptıklarına göz yumulduğu takdirde işten kaytarmaya çalışacak ya da yapabilecekleri hakkında yanlış bilgi vereceklerdir.

Kişisel Özellikler (Traits) Teorisi: Birey, kalıtsal olarak gelen veya öğrenilmiş bireysel özelliklerine göre davranma veya tepki verme eğilimindedir (Drever, 1964). Belirli bir özelliğe sahip olması bireyin performansının önceden tahmin edilebileceğini göstermez, ancak o özelliğe sahip birey belirli bir duruma karşı belirli bir şekilde tepki vermeye meyillidir.

Psikolojik Sözleşmeler Teorisi (Psychological contract theory): Psikoloji sözleşme, iş görenin yapmak zorunda olduğu iş ve karşılığında almayı umduğu hakkındaki beklenti setidir. Sosyal değişim teorisine dayanır. Sosyal değişim teorisi bireylerin çıkarlarını maksimize etmek için başka bireylerle ilişki kurduğunu iddia eder. Blau (1964)'a göre, birey tatmin edici hizmet(ler) aldığı anda, aldığı hizmet(ler)in karşılığını vermekle yükümlüdür.

3.8 Kavramlar Arası İlişkilerin İncelenmesi ve Hipotezlerin Belirlenmesi

3.8.1 Etik Liderlik ile Etik İklim Arasındaki İlişki

Etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiye davranışsal açıdan yaklaşıldığında, Ruppel and Harrington (2000) çalışmasını göz önüne almak gerekir. Bu çalışmalarında, yöneticilerin paydaş grup üyelerine ‘doğru’, ‘haklı’ ve ‘adil’ (“right,” “just,” and “fair.”) davranarak zamanla güven oluşturabilip oluşturamadığını ölçümlemenin gerçek bir zorluk olduğunu belirtirlerken, kurum sahibi ve yöneticilerinin çıkarlarının diğer paydaşların çıkarlarından her zaman daha önce gelmediğine olan inancı güven olarak tanımlarlar ve bu tür adil davranışların zamanla güvene yol açacağını belirtilirler. Yöneticinin çıkarları veya daha geniş paydaş çıkarlarına doğru yönelmiş bir örgüt iklimi, ‘doğru’, ‘haklı’ ve ‘adil’ (“right,” “just,” and “fair.”) olsun ya da olmasın, yöneticinin davranışları ve eylemlerinin bir göstergesidir. Aslında, yöneticilerin ahlaki değerleri kurum kültürü ve iklimine yansır. İklim örgüt kültüründen daha az yaygındır ve olaylar, uygulamalar ve prosedür ve ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışın ne olduğu hakkındaki ortak algılar olarak tanımlanır (Victor and Cullen, 1988). Bu ortak algılar zaman içerisinde yavaş yavaş gelişmezler, ancak, güvenin yaratılmasına ve böylelikle ortaya çıkacak algılara bağlı olur. (Hosmer, 1994). Örgütsel güveni şekillendiren faktörler incelendiğinde yöneticilerin etkisi ise kaçınılmazdır. Ayrıca, işletmelerdeki günlük yönetsel örgütsel politika ve uygulamalar, etik iklimle yakından ilişkili etik karar verme süreçlerinden ibarettir (Wimbush and Shepard, 1994). Kısaca, etik iklim üst düzey yöneticilerinin kararlarına ve yürütme politikalarına sıkı sıkıya bağlıdır (Ruppel and Harrington, 2000).

Etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında ise iletişim etiğinin etkisi görülmektedir. İletişimsel etik yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. Çalışanlarına karşı açık sözlü olan, onlara değer veren ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilen bir lidere olan güvenin artması beklenmektedir (Yılmaz, 2005). Pettit and Vaught (1979), geniş bir literatür araştırması yapmış ve etik

liderlik ile kişiler arası ilişkiler arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlar ve kişiler arası becerilerin gelişiminin etik ve yaratıcı bir iklimin gelişmesine bağlı olabileceği sonucuna varmışlar (Reinsch, 1991). İletişim etiği, gerçek dünyadaki farklı sorunları ve bu sorunlara farklı yaklaşım perspektiflerini kabul etmesiyle diğer teorilerden daha kapsamlı ve belirli bir anlamda daha pratiktir. Adalet sorununa ek olarak, iletişim etiği pazarlık sağlanana kadar sorulması gereken pragmatik soruları ve hatta stratejik eylemin uygulanmasını da kabul etmesi ile bir dereceye kadar faydacı ve sonuçsalcı bir yaklaşımı da içermektedir. Bazı etik sorunların evrenselleştirilemeyeceği ancak, sadece lokal, uzlaşma ve bu yüzden hala rasyonel diyalogun konusu olabileceğini kabul etmesiyle komüniter sistemin kaygılarını da kabul eder. (Mingers and Walsham, 2010). Bowen (2004) etik bir örgütte karar verme işleminde etkin olan örgüt faktörleri belirlemeye çalışır ve simetrik dünya görüşünün, açık iletişimin, etik davranışı ödüllendiren deontolojik örgütsel felsefenin, etik eğitiminin ve bireyin örgüt değerlerine uyumunun etik karar verme de etkin olacağını belirtir (Kim, 2011). İletişimsel etik ile güven gelişimi arasındaki ilişkiyi araştıran Lucero (2013), bu 2 kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısının çok az olduğunu belirtirerek, güven inşa etme sürecinin önemli aktörlerinin, müzakere, öğrenme, dinleme ve iletişimsel/diyalogsal öğrenme olduğunu belirtir. Bu yüzden iletişim etiği ile güven arasındaki ilişkinin araştırılmasını gerektiğini belirten Lucero (2013), iletişimsel etiğin güvenle ilişkisini ampirik olarak bulgulamıştır. Güven etik unsurlarla iletişim unsurları arasındaki ilişkiyi tutan bir harçtır (Lucero, 20013). İletişim etiğine göre, kurumsal adalet insani ihtiyaç ve isteklere dayanıyor gözükmekte, bu ihtiyaç ve isteklerin tanımı da kültürel gelenek ve sosyalleşme süreçleriyle şekillenmektedir. Bunun anlamı ise, pratik söylemler kültürel geleneklere gömülüdür ve ihtiyaçların yorumlanması ve değerlendirilmesiyle söylemin ana konusunu etkiler. Ayrıca, söylemlere katılımcılar kendileri ile birlikte yaşam hikâyelerini de getirir ve bu yaşam hikâyeleri de söylemin içeriğini şekillendirir. Yani kültür ve kişilik özellikleri (pattern) pratik söyleme girerek kurumsal adaleti ve bireyin güven duygusunu etkiler (Benhabib, 1986). Yine, etik ve iletişim arasındaki ilişkiyi belirtmesi açısından, iletişim etiğinin, örgüt içi iletişimin ahlaki altyapısı olup olamayacağı konusunda yaptığı çalışmada Meisenbach (2006), örgütün sonsuz gibi görünen ifadeler (utterance) zinciri barındırdığını ve iletişimin tüm bu söyleyişlerin

can damarı olduğunu belirterek, içinde seçim unsuru barındıran her bir ifadenin, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi gerektiğini belirtir.

Habermas'ın yaklaşıma göre, söylem kuralları şu şekilde olmalıdır; 1) konuşabilen ve eyleyebilen her birey söyleme katılabilir; 2a) herkes her iddiayı soruna dönüştürebilir, 2b) herkes her iddiayı söyleme sunabilir 2c) herkes tavır, arzu ve ihtiyacını ifade edebilir 3) Hiç kimse söylem içinde veya dışında tahakküm kurabilecek (dominate) yukarıda belirtilen haklarını kullanmaktan alıkoymaz. (Benhabib, 1986). İşletme etiğinin iletişimsel açıdan uygulanması yani normatif kuralların uygulama formuna dönüşmesi aşamasında, potansiyel katılımcılar, etik ile ilgili ikilemi ya da sorunu yaşayan ve bu sorun veya ikilemle ilgili olan tüm katılımcıları ifade eder. Tüm katılımcıların bulunduğu, güç formasyonundan bağımsız olarak ortak bir mutabakata varmak, hem iletişim iklimini hem de etik iklimi güçlendirecek, güven duygusunun oluşmasına neden olacak, iş görenin sesinin daha gür çıkmasına neden olacak ve takip edilmesi gereken model davranış ve kişilik bu söylemler sonrasında oluşacaktır. Eğer iletişimsel bir eylem yerine stratejik bir eylemde bulunulur ve bu eylem iletişimde bulunulan kişiyi aldatmaya yönelik olursa, aldatılan veya aldatılmaya çalışan bireyin karşılıklı olarak etik olmayan davranışı sergilemesi kaçınılmazdır. Bu durumyla iletişimsel yaklaşım, adalet ve güven duyguları ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiyi rasyonelleştirmiş olmaktadır.

Literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde; Demirtas and Akdogan (2015), etik liderlik davranışı sergileyen yöneticinin etik iklimi algısını şekillendirmekte önemli bir rolü olduğunu belirtir (Brown and Trevino 2006; Dickson et al., 2001; Schminke et al., 2005; Trevino et al., 2003; Trevino et al., 2000) ve çalışmalarında da etik liderliğin etik iklim algısını etkilediğini bulguladıklarını ifade eder. Engelbrecht et al. (2017), etik liderlik davranışının örgütün etik iklimini belirleyen önemli bir kriter olarak görülebileceğini belirterek, örgütün etik ikliminin liderin kendisini günlük hayata moral değer ve normlarını aktarmaya ve ona göre davranmaya adanmasına bağlı olduğuna değinerek (Engelbrecht, Van Aswegen & Theron, 2005; Kanungo & Mendonca, 1996); etik liderin etik iklimi olumlu etkileyeceğini (Engelbrecht et al., 2005) sonuç olarak örgüt politika ve pratiklerini geliştirerek örgüt iklimi belirleyeceğini (Eubanks et al., 2012; Mayer et al., 2010)

belirtirler. Deconinck et al. (2016), yaptıkları çalışmada etik liderlik ile etik iklim arasında ilişkiyi ampirik olarak bulgulamışlardır.

Mayer et al. (2010), etik iklimin gelişiminde liderin önemli rol oynadığına dair çalışmaların bulunduğunu belirterek, çalışmalarında etik liderlikle etik iklim arasındaki ilişkiyi sosyal öğrenim teorisinde belirtilen “rol modeli” kavramıyla açıklarlar. Ayrıca ödül ve cezalandırma sistemi de, iş görenleri etkileyecektir, her ikisinde de, beklenen, değer verilen ve teşvik edilen davranış iş görenlere aktarılmış olacak, yani etik iklim algısının oluşmasına yardımcı olacaklardır. Yine aynı çalışma da, liderlerin etik iş ortamını etkilediğini öne süren bazı ampirik çalışmalar mevcut olduğu (Schminke et al., 2005) ve Engelbrecht et al. (2005) ’ın dönüşümcü liderliğin örgütteki etik iklimlerle pozitif ilişkileri olduğunu tespit ettiğini ve yine araştırmacıların, etik liderlikle bireylerin etik iklim algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit ettiğini belirtmektedir.

Özdemir (2003)’de, literatürde yapılan araştırmalara dayanarak, liderlikle etik iklim arasında bir ilişki olduğunu öne sürer. İnsanlar diğer insanlar tarafından etkilenen sosyal varlıklar olduğu için, liderler işletmede olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modeli olmaktadır. Grojean et al. (2004), örgüt amaçlarını, ilkelerini ve uygulamalarını belirleyen kişilerin liderler olduğunu ve bu amaç, ilke ve uygulamaların da çevresel ipuçları yaratarak etik iklimlerin yaratılmasında etkin olduklarını belirtir. Arnaud (2006), liderin etik iklim üzerindeki etkisini doğrudan araştıran çalışmanın gerçekleştirildiğini belirtir. Etik liderliğin, etik iklimi şekillendirme ve geliştirme oynadığı rol, liderlerin ahlaki değeri olan örgütsel politikaları ve prosedürleri takipçileri için filtreleyerek ortak iklim algısını geliştirme katkılarıyla desteklenir. Araştırmacılar, örgüt ve liderlerin örgüt iklimini gözleterek yanıt vermesinin iş görenler tarafından normatif olarak uygun olan davranışın kabulüyle ilgili olduğunu ileri sürer ve bu yüzden etik liderlik ve etik iklim karşılıklı olarak birbirini etkiler (Pucic, 2011). Liderlerin, değerlerin aktarımıyla etik iklimi oluşturma konusunda, örgüte ve takipçilerine borçlu olduğunu belirtilir (Thompson, 2015). Mulki et al. (2009) etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, “Yol-Hedef Teorisi”ni (Path-Goal Theory) etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanır. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

3.8.2 Etik İklim ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişki

Etik iklim ile iş görenin sesi davranış arasındaki ilişkiye davranışsal açıdan yaklaşıldığında, sosyal yaklaşım ön plandadır. Sosyal yaklaşım, çalışanların işletmenin etik iklimi hakkındaki çıkarımlarını anlamak için bir yöntem olarak görülebilir. Bireyler, etik karar verme durumlarında diğerlerini gözlemleyerek dolaylı olarak öğrenirler (Kronzon, 1999).

Etik iklim ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında, iletişim etiğinin etkisi görülmektedir. İletişim etiği katılımsaldır. Katılımcı örgüt yapısı, etik konular hakkında grup karar verme mekanizmasına bireylerin katılımını bekler. Açık iletişim, diyalog kurmaya özendirme, diğerlerinin, hatta örgüt dışındaki bireylerin bile, girdisini önemseme ve katılımcı örgüt yapısı bireylerin daha fazla etik analiz yapmalarına yol açar ve daha etik karar vermelerini sağlar (Bowen, 2004). Habermas, tüm bireyleri potansiyel katılımcı olarak düşünmenin bireylerin eşit, otonom ve rasyonel olduklarına dair evrensel bir varsayımda bulunulduğunu kabul eder. Pratik söylem içindeki bir katılımcının ahlaki meseleleri hipotetik ve tarafsız bir perspektifle düşünme isteği ve yeteneği, yalnızca belli sosyal koşullar altında türeyen ilgilerden/çıkarılardan ve yalnızca belli durumlarda sosyal gruplara açık öğrenme süreçleri ve tecrübelerden kaynaklanır. İletişimsel etik, katılımcılarından, normatif meseleleri evrenselci bir bakış açısıyla incelemelerini ve gerçek yaşamdaki fiili ilişkilerin içinde yer aldığı bağıntılardan bağımsız olarak her varlığı eşit kabul etmelerini sağlayacak bir istek ve yetenek bekler. İdeal iletişim etiği bürokratik yaklaşımdan ziyade kolektif karar verme sürecine dayalı katılımcılığı savunur ve kararlar üzerinde tartışmayı teşvik eder. (Benhabib, 1986). Katılımsallık etkin iletişimi ve güven duygusunu artırır. İş görenin sesinin en önemli öncüllerinden birisi de yine katılımdır, iş görenin sesi olmaksızın katılım olmaz. Buna göre iş görenin sesi davranışının etik yapılarla ilişkisi beklenmektedir.

Etik iklim ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır. Etik iklimin iş görenin sesi davranışına olan etkisi bir çok araştırmacı tarafından kanıtlanmıştır. Bu ilişki ayrıca, Venkataramani et al. (2016) tarafından, ilişkiyi inceleyen çalışmalarında, iş görenin sesi davranışının aksi ile ifade edilecek örgütsel sessizlik kavramı ile etik iklim arasındaki ilişki ampirik olarak kanıtlanmıştır. Bai et al. (2016), takım seviyesi sosyal öğrenim perspektifine dayanarak etik liderliğin etik iklimi besleyerek iş görenin sesi davranışına neden olacağını kanıtlamıştır. Ayrıca, Gök et al. (2017) etik iklimin iş görenin sesi davranışını olumlu olarak etkilediğini bulmuştur. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H2: Etik iklim iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.

3.8.3 Etik Liderlik ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişki

Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkilere davranışsal açıdan yaklaşıldığında, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki açıklama ve teorilerin bu tür davranışları açıklamakta kullanıldığı görülmektedir. Davranışsal yaklaşımda detaylı olarak incelenen sosyal öğrenim teorisi, örgütsel sosyalleşme teorisi, grup içi normlar ve ilişki analizleri, ilişki teorisi, lider ve takipçisi arasındaki fiziksel, sosyal ve işle ilgili etkileşimlerin sıklığı ile ifade edilen uzaklık, özellikle büyük örgütlerde iş görenin üst düzey yönetici hakkındaki algısının sosyal ortamlarda aktarılan bilgiler ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisine dayanması, örgütsel kültür ve sosyalleşme sürecinin etik liderliğin gelişimini ve zihinde kalınmasını kolaylaştırması (Brown and Trevino, 2006), etik liderliğin bazı özelliklerinin iş görenin bulunduğu seviyeye göre farklı olması gerekliliği, aradaki seviye farkının az ya da çok oluşu, liderin bulunduğu pozisyonun liderliğin bazı karakterlerinin farklı değerlendirilmesini gerekli kılması, üst düzey yöneticinin etik liderlik algısının etki yönetimine duyarlı olması (Brown and Trevino, 2006), sosyal etkileşim ve sosyal öğrenim teorilerinin etkisindeki etik liderlik teorisi, sosyal etkileşim teorisi, sosyal bilgi işleme teorisi, çekim-seçim-yıpranma modeli, sosyal değişim teorisi, örgütsel kültür ve sosyalleşme sürecinin etkileri bu ilişki de de görülmektedir.

Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkilere iletişimsel açıdan yaklaşıldığında, iletişim etiği yine ön plana çıkmaktadır. İletişim etiğine göre, kurumsal adalet insani ihtiyaç ve isteklere dayanıyor gözükmekte, bu ihtiyaç ve isteklerin tanımı da kültürel gelenek ve sosyalleşme süreçleriyle şekillenmektedir. Bunun anlamı ise, pratik söylemler kültürel geleneklere gömülüdür ve ihtiyaçların yorumlanması ve değerlendirilmesiyle söylemin ana konusunu etkiler. Ayrıca, söylemlere katılımcılar kendileri ile birlikte yaşam hikâyelerini de getirir ve bu yaşam hikâyeleri de söylemin içeriğini şekillendirir. Yani kültür ve kişilik özellikleri (pattern) pratik söyleme girerek kurumsal adaleti ve bireyin güven duygusunu etkiler (Benhabib, 1986). Güven ise daha önce de belirtildiği gibi etik unsurlarla iletişim unsurları arasındaki ilişkiyi tutan bir harç görevi görmektedir. Yine örgütlerdeki sözel uygulamalar konusunda, Trevino et al. (1998)'nin yaptığı ampirik çalışmada elde ettiği sonuçlara göre, bireylerin etik konular hakkında açık konuşabilmeleri örgüt içindeki etik davranışın iyi bir öncülü olmaktadır. Yani, örgütlerdeki sözel uygulamalar davranışı etkiler. Benzer şekilde, “ahlaki suskunluk” la nitelendirilen örgütsel durumlar da (iş görenin sesi, örgütsel literatürde sessizlik kavramı ile de araştırılmıştır) etik açıdan sorunlu davranışları destekliyor görülmektedir. Ayrıca katılımsallık etkin iletişimi ve güven duygusunu artırmaktadır, ki katılımsallık iş görenin sesinin en önemli öncüllerinden birisidir.

Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır. Etik liderliğin iş görenin sesi davranışına olan belirgin etkisi araştırmacılar tarafından saptanmıştır (Avey et al., 2011; Brown, et al., 2005; Walumbwa & Schaubroeck, 2009, Wang et al., 2015; Bai et al., 2016; Yuan et al., 2017; Qi and Ming-Xia, 2014). Araştırmacılar sosyal öğrenim teorisi (Walumbwa, Morrison & Christensen, 2012) ve sosyal kimlik süreci (social identification process) teorisini (Zhu et al., 2015) bu ilişkiyi açıklamak için kullanmışlardır. Avey et al. (2012), bunlara ek olarak sosyal destek ve yapıları da bu ilişkiyi açıklamak için kullanmıştır, bu yapılara göre etik liderler iş göreni ilgilendirenleri dinleme eğiliminde olur ve daha fazla güvenilirdir, böylece iş görenin daha sık sesini çıkarmasına destek olur. Walumbwa and Schaubroeck (2009), etik liderlerin iş görenlere yüksek ahlaki standartlar gösterdiğinde onların daha fazla fikrini ifade etmesine ve daha fazla öneride bulunmalarına ilham kaynağı olduklarını teyit etmiştir. Zhu et al. (2015) etik liderler takipçilerine saygı, özen ve

adaletle davrandıklarında ve verdikleri kararların ilkeli olarak alındığı algısını oluşturduklarında, takipçilerin kendilerini etik liderle özdeşleştirecekleri ve daha olumlu davranışlarda (iş görenin sesi gibi) bulunacaklarını belirtirler. Etik liderler iş görenlerin fikirlerini ifade etmelerine teşvik ederler ve onları ilgilendiren şeyleri dinlemeye çok heveslidir, böylelikle iş görenin sesi davranışının ortaya çıkmasını kolaylaştırırlar (De Hoogh & Den Hartog 2008). İş görenler adil ve yüksek ahlaki standartlarla dolu bir ortamda olduklarına inanırlarsa, liderlerinin etik davranışını öğrenip içselleştirdikleri gibi liderlerinin sesini çıkarma davranışını onlarda sergileyeceklerdir.

Wang et al. (2015) daha önceki çalışmalarla belirlenen etik liderliğin iş görenin sesi davranışına olan etkisini açıklayan 4 temel unsur olduğunu belirtir. Birincisi, iş görenin düşünceleri ve hisleriyle ilgili olan etik liderler iş görenin fikirlerine değer vermekte ve böylece iş görenin öneride bulunmasını teşvik etmektedir (Brown et al., 2005; Avey et al., 2012); ikincisi, uygun iş gören davranışını sergileyerek ve etik davranışın önemini vurgulayarak liderler iş görenleri için iyi bir örnek olmakta ve onların seslerini çıkarmaya teşvik etmektedir (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Avey, et al., 2012; Walumbwa, et al., 2012); üçüncüsü, iş görenle açık ve güvene dayalı etkileşimde bulunarak, etik liderler lider ile iş gören arasında kişiler arası güvene neden olurlar (Brown et al., 2005; Walumbwa & Schaubroeck, 2009); dördüncüsü; iş gören sesinin çıkması için işyerinde özendirici adımlar atarak, iş görenin sesinin çıkmasının önemini yayarak ve iş görenin sesinin çıkması davranışının meşruluğunu artırarak, etik liderler, iş görenin, sesini çıkarmasının anlamlı ve güvenli olduğuna inandığı ortamı oluştururlar (Avey, et al., 2012; Klaas et al., 2012).

İş görenin fikirlerinin önemsendiği ve değer verildiği algısından dolayı etik liderlik iş görenin sesinin çıkmasına neden olduğu belirtilir (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Huang and Peterson (2017), etik liderlik ile iş gören grubunun sesi arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışma da, sosyal öğrenim süreciyle (social learning process) birlikte, etik liderlerin doğası gereği 2 yönlü iletişime açık olmaları ve astlarını dinlemelerine dayandırır ve etik liderlik ile iş gören grubu sesi arasındaki ilişkiyi ampirik olarak bulgular.

Bedi et al. (2016), etik liderliğin iş görenin sesi davranışının öncülü olduğunu belirtirken, bu görüşlerini sosyal öğrenim teorisine dayandırır. Sosyal öğrenim teorisine göre liderler doğru olanı yapmayı vurgulayarak ve etik olmayan konular hakkında seslerini çıkararak takipçilerinin güvenini ve saygılarını kazanarak rol modeli olurlar (Brown et al., 2005). Etik liderler yüksek ahlaki standartlarını takipçilerine aktararak onların uygunsuz davranışlar karşısında seslerini çıkarmalarına neden olurlar (Bedi et al., 2016).

Yuan et al. (2017) ve Yuan et al. (2018) bu ilişkiyi ampirik olarak bulguladıklarını belirtmişler. Etik liderin iş gören sesini etkilediği yine başka araştırmacılar tarafından tespit edilmiş (Walumbwa et al., 2012; Walumbwa and Schaubroeck 2009), ayrıca güvenilir (authentic) and dönüşümcü (transformational) liderliğin de iş görenin sesi davranışını etkilediği bulgulanmıştır. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H3: Etik liderlik iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.

3.8.4 Etik İklimin, Etik Liderlik ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi

Etik iklimin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi konusuna davranışsal açıdan yaklaşıldığında literatürde şu bulgular elde edilmiştir. Etik davranış gösterilmesini isteyen bir örgütte 2 temel ahlaki felsefi yaklaşım vardır, sonuca odaklı (consequentialist) ya da sonuca odaklı olmayan. Sonuca odaklılıkta, davranış sonucunda elde edilecek sonuç eylemin etik yapısını belirlerken, sonuca odaklı olmayan yaklaşımda, ilkeler ve görevler eylemi etik veya etik olmayan bir davranış yapar. Sonuca odaklı yaklaşımın ana türü faydacılık, Mill (1861/1957) tarafından ortaya atılmıştır, davranış sonucu mutluluk, zevk, bilgi, içsel olarak değer verilen erdemler gibi potansiyel çıktılarının toplamını karşılaştırarak iyi ve kötü ayrımı yapılmaktadır. Faydacılık analizi felsefe hakkında çok fazla şey bilmeden yapılabilir, çünkü maliyet-kazanç hesabı yapmaktadır. 2 türe ayrılmaktadır, davranış faydacılığı, belirli bir durumu tüm detayları ile faydasal açıdan incelemek iken, kural faydacılığı, her bir eylem için ayrı ayrı değil tüm eylemler için faydacılık ilkesini uygular. Davranış faydacılığı, davranışı ele alınıp

sonucu tahmin etmeye çalışırken, kural faydacılığı daha önceki eylemler ve sonuçları temel alarak yapılacak eylem hakkında bir tahminde bulunarak, doğru olanın ne olduğu hakkında karar verir. Sonuca odaklı olmayan, deontolojik yaklaşım, Kant tarafından kurulmuş ve eylem-kararları ahlaki değerleri ile ele alınmaktadır (Bowen, 2004). Bu yaklaşımların her ikisinde de davranışı güdüleyen faktör liderin etkisi ve etik bağlam olacaktır.

Bunun dışında kültür hakkındaki sosyal yaklaşımlarda önemlidir. Her kültür, benimseyenlerini etkiler ve etik değerlerini şekillendirir. Her kültürün kendine özgü halk hikâyeleri, önemli insanların hikâyeleri ve masalları vardır ve bunlar bu değerleri dokurlar. Kültür, etikle en azından 3 şekilde kesişir; örgütsel değerler noktasında, örgütsel kimlik konusu üzerinde ve kültürel eleştiri seviyesinde. Değerler genellikle örgütsel yaşamın temelinde bulunan varsayımlar ve kılavuzlar olarak değerlendirilir ve araştırmacılar tarafından sıklıkla ve ikna edici bir şekilde aktarılması ve alınan karar ve yapılan işler hakkında bilgi verilmesi önerilir. Değerler, hikâyelerde, kullanılan dilde, sembollerde-ikonlarda veya daha belirgin olarak, etik kodlarda, görev tanımlarında, şirket değerleri bildiriminde belirtilir. Değerlerin örgüt içerisinde nasıl encode edilip aktarıldığını incelerken değerlerin örgütün daha büyük kültürel diyalogun nasıl bir parçası olduğunu incelemektedir. Değerlerin, örgütsel eylem ve kararlar üzerinde ahlaki seçimlerle birlikte doğrudan etkisi olduğu kabul edilir (Seeger, 2001).

Etik iklimin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi iletişimsel açıdan yaklaşıldığında ise literatürde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Açık iletişimi destekleyen iklim kavramı ‘doğru’, ‘haklı’ ve ‘adil’ (“right,” “just,” and “fair.”) uygulamalarla alakalıdır (Hosmer, 1994). Bireyler, karar verme sürecinin ‘doğru’, ‘haklı’ ve ‘adil’ ve etik ilkeler takip edilerek yapıldığına inanmalıdır. Bu yüzden bu tür kararlar için kullanılan temel ilkeler hakkında uzlaşma şart olmakta, bu uzlaşmaya ulaşmak için iletişimi gerektirmektedir. İklim iletişimi eritebilir, örneğin, çalışanların ancak sınırlı bir kapasiteye sahip olduklarını düşünen yönetici anlayışı için iletişim etkin olmayan bir yöneticilik tarzıdır (Ruppel and Harrington, 2000). Dikey yani yönetici ile iletişimi gerektiren değer iletişiminin yer aldığı iklimler karşılıklı çıkarların korunmasına dayalı ortak normları destekleyen iletişimi teşvik eder, bu yüzden güven desteklenir. İnsan

ilişkilerini destekleyen bir iklim ve yönetim felsefesi iletişimin etkinliğini artırabilir ve etik karar vermek için de açık iletişim gereklidir. Bu bağlamda etik iklim ve etik davranış arasındaki ilişkilerde yöneticilerin dikey iletişim bağlamında ilişkisi bulgulanmıştır (Ruppel and Harrington, 2000).

Etik iklimin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır. Bai et al. (2017), etik liderin ahlaki yönetici olarak etik iklimi etkileyerek, iş görenin takip edeceği ahlaki bir yol çizeceğini ve böylece çok seviyeli sosyal öğrenim süreciyle iş görenin sesi davranışını etkileyeceğini belirtir. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H4: Etik iklimin, etik liderlik ile iş görenin sesi arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

3.8.5 Etik İklim ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişki

Etik iklim ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiye davranışsal açıdan yaklaşıldığında şu bulgulara ulaşılmaktadır. İşletmelerde sorumluluk duygusu taşıyan, etik davranışa neden olan iklimin ne olduğu araştırılırken, ilk adım, istenilen davranışın ne olduğunu tanımlamaktır, araştırmacılar farklı perspektifle yaklaşımlar bile, birçoğunun anlaştığı nokta bu davranış tanımında, iklim ile davranış arasında güçlü bağ sağlayacak kavramın, yani güven kavramının olması gerektiğinde birleşirler (Cohen, 1995). Etik davranışın, bilinçli olarak sorumluluk taşıyan, örtülü ve açık sosyal sözleşmelere saygılı, zarar vermekten kaçınmaya, önlemeye, sakınmaya veya bunu düzeltmeye çalışan davranış olacağı belirtilirken, örgütsel bağlamda bu davranışın, grup sınırları içinde ve dışında uzun süreli iyi niyet (goodwill)'e yol açması ve işletme içinde ve dışında bulunan diğer bireylerin ihtiyaçlarını dikkate alması gerektiğinin altı çizilir. Bu haliyle etik davranış içsel olarak etik iklim ve güvenle doğrudan ilişkilidir.

Etik iklim ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında ise şu bulgulara ulaşılmaktadır. Ödül ve ceza sistemlerinin ve etik kodların iletişimsel açıdan mesaj niteliği taşımakta olduğu perspektifiyle, ödül ve

ceza sistemleri ve etik kodları iletişimsel birer araç olarak görebiliriz. Bu iletişimsel araçların etik iklim ve etik davranışları nasıl etkilediğine dair literatürde önemli bulgular elde edilmiştir. Yöneticiler, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanarak örgüt içerisinde sergilenecek davranışı etkileyebilirler. Ayrıca, işletme politikaları bireyin etik veya etik olmayan davranışını etkileyerek işletmenin etik iklimine tesir edecektir (Schwepker et al., 1997); etik olmayan davranışını belirleyen, izleyen, engelleyen ve düzelten kodların, politikaların ve direktiflerin bulunmadığı ve uygulanmadığı işletmelerde etik olmayan davranışı mümkün kılan bir iklim olduğu söylenebilir. Gerçek disiplin veya cezalandırma tehdidi bile davranışın muhtemel sonuçları ve bu sonuçların istenebilirliği hakkında bir öngörü yaratarak bireyin etik veya etik olmayan davranış gösterme eğilimini etkileyebilir (Schwepker et al., 1997).

Etik iklim ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır. Etik değer ve davranışların teşvik edildiği ve desteklendiği etik iklimlerde etik davranışın daha fazla ortaya çıkması beklenir (Wimbush and Shepard, 1994). Bireyler örgütün etik iklimi ile kendi etik değer sistemleri arasında bir uyum olmasını beklerler. Simha and Cullen (2011), etik iklimin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini araştırırken, etik iklimin etik olmayan davranışlara etkisinin ampirik olarak kanıtlandığını belirtir. Cohen (1995), örgüt araştırmaları yapan akademisyenlerin iş yerindeki iklimin iş gören davranışını etkilediği ve örgüt kültürü ve ikliminin işyerindeki etik davranışını etkilemede önemli bir etkisi olduğu konusunda hem fikir olduklarını belirtir.

Aldatma, yalan söyleme (Martin & Cullen, 2006; Wimbush et al., 1997), hırsızlık yapma (Martin & Cullen, 2006; Wimbush et al., 1997), raporlarda sahtecilik yapma (Martin & Cullen, 2006), şirket kurallarına uymama, etik olmayan davranışlarda bulunanlarla işbirliği yapma (Wimbush et al., 1997), üretim standartlarından sapma, siyasi sapma, özel maldan sapma (production deviance, political deviance, property deviance), kişisel saldırganlık (Peterson, 2002), etik olmayan satışlar veya satışla ilgili bildirimler (unethical sales) (Schwepker & Good, 2007), örgütsel etik olmayan davranış (Vardi, 2001) ve genel etik olmayan davranışlar olarak sınıflandırılan (Peterson, 2002) davranışlarda dâhil olmak üzere,

etik iklim ile etik olmayan davranışlar arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Etik yönetim alguları, whistle-blowing, etik sorunları halletme başarısı ve etik davranış gibi etik veya prososyal davranışlar ile etik iklim arasında ilişki olduğu da tespit edilmiştir. Etik iklimin etik olmayan davranışları ve örgütsel bağlılığı etkilediği konusunda birçok araştırmacı hem fikirdir (Simha and Cullen, 2012). Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H5: Etik iklim etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.

3.8.6 Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişki

Etik liderlik ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkilere davranışsal açıdan yaklaşıldığında, literatürde bu yaklaşımı destekleyen çok sayıda teori olduğu görülmektedir. Etik kararı, hali hazırda var olan bir gerçeğin ifadesi değil, konuşmacının ya da etik tarafın duygusal ifadesi olduğunu ileri süren Emotivizm bunlardan birisidir. Bu teoriye göre etik karar, hali hazırda var olan bir çözüm değil, etkileşim sonucu ortaya çıkan bir sonuçtur. Davranışsal yaklaşım genellikle lider ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkilere odaklandığından, davranışsal yaklaşımda liderin etkisini ortaya koyan bir çok çalışma bulunabilmektedir. Davranışsal yaklaşımda detaylı olarak incelenen sosyal öğrenim teorisi, örgütsel sosyalleşme teorisi, grup içi normlar ve ilişki analizleri, ilişki teorisi, etik karar verme süreçleri, bireysel ahlaki gelişim, ahlaki dışarda bırakma, ahlaki dahil ve dışarda bırakma teorileri bu ilişkiyi açıklamakta kullanılmaktadır. Ayrıca, etik davranış, davranışın öncülleri ve etik karar verme modellerinde izlediği süreç ile sergilenen davranışa karşı karşılaşılan sonuçlar tarafından pekiştirilir veya söndürülür. Bu yüzden etik davranışın öncülleri ve sonuçta karşılaşılabilecek ödül ve ceza mekanizmaları da bu ilişkiyi şekillendiren etkenlerdendir.

Lider ve takipçisi arasındaki fiziksel, sosyal ve işle ilgili etkileşimlerin sıklığı ile ifade edilen uzaklık, ilişkilendirildikleri örgütsel çıktılarla birlikte nasıl algılanacağını önemli ölçüde etkiler (Antonakis & Atwater, 2002). Üst düzey yöneticiler hem yakın hem de uzak mesafede bulunan birçok iş görenden sorumludur. Büyük örgütlerde, hiyerarşik olarak alt kesimde yer alan bireylerin üst

düzy yöneticilerle etkileşimi sınırlıdır. Bu yüzden, ortalama bir iş görenin üst düzey yönetici hakkındaki algısı doğrudan gözleme dayanmaz, sosyal ortamlarda aktarılan bilgiler ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkisine dayanır. Uzaklığın etik liderlik üzerinde birçok potansiyel anlamı vardır. İlki, üst düzey yönetici, etik liderlik etkisini diğer yöneticilerinde daha kolay manipüle edilebilir (Brown and Trevino, 2006). Örgütsel kültür ve sosyalleşme süreci etik liderliğin gelişimini ve zihinde kalınmasını kolaylaştırır (Brown and Trevino, 2006). Etik liderliğin bazı özelliklerinin iş görenin bulunduğu seviyeye göre farklı olması gerektiği açıktır. Aradaki seviye farkının az ya da çok oluşu etik liderin iş gören üzerindeki etki derecesini değiştirecektir. Ayrıca liderin bulunduğu pozisyon liderliğin bazı karakterlerinin farklı değerlendirilmesini gerekli kılacaktır. Örneğin bir genel müdürün liderlik vasfıyla üstleneceği görevle daha alt seviyedeki bir yöneticinin etik lider olarak üstleneceği görev farklılık gösterecektir (Brown et al., 2006). Üst düzey yöneticinin etik liderlik algısı etki yönetimine daha duyarlıdır (Brown and Trevino, 2006).

Sosyal etkileşim ve sosyal öğrenim teorilerinin etkisindeki etik liderlik teorisi, liderlerin istenilen davranışın ortaya çıkmasında sorumlulukları olduğunu göstermektedir. Miao et al. (2012), çalışmalarında, sosyal öğrenim etkisinin etik davranış konusunda etkili olabilmesi için etik liderliğin yüksek yoğunluklu olması gerektiğini ve ancak bu şekilde sosyal etkileşim ilişkisi ile ortaya çıkacak olumsuz etik davranış etkisinden daha ağır basacağını belirtir. Araştırmacılar hem sosyal öğrenim teorisini (Bandura, 1977, 1986) hem de sosyal değişim teorisini (Blau, 1964) etik liderin önemli işyeri çıktılarına etkisini açıklamak için kullanmıştır (Brown et al., 2005; Brown & Trevino, 2006; Mayer et al., 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Sosyal değişim teorisindeki karşılıklılık ilkesine göre (Blau, 1964), bireyler, karşısındaki kişinin kendilerine karşı iyi ve adil olduğuna inandıklarında kendilerinin de karşılık olarak faydalı davranışta bulunmak zorunda hissederler (Brown and Mitchell, 2010). Etik liderler sadece iyi olan hakkında konuşmaz, söylediklerini uygulayarak etik davranışlar için proaktif rol modeli olurlar (Brown and Trevino, 2006). Brown and Mitchell (2010), sosyal değişim teorisinin de iş görenin etik olmayan davranıştan sakınmasında etik liderin etkisini açıklamak için kullanılabileceğini belirtir (Miao et al., 2012).

Etik liderlik ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkilere iletişimsel açıdan yaklaşıldığında, şu bulgulara erişilmektedir. Etik ve iletişim arasındaki ilişkiyi belirtmesi açısından, iletişim etiğinin, örgüt içi iletişimin ahlaki altyapısı olup olamayacağı konusunda yaptığı çalışmada Meisenbach (2006), örgütün sonsuz gibi görünen ifadeler (utterance) zinciri barındırdığını ve iletişimin tüm bu söyleyişlerin can damarı olduğunu belirterek, içinde seçim unsuru barındıran her bir ifadenin, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi gerektiğini belirtir. İletişimsel etik yönetici ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ağının kurulması ve çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ilgilidir. Çalışanlarına karşı açık sözlü olan, onlara değer veren ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilen bir lidere olan güvenin artması beklenmektedir. Güven, örgütte etik davranışın ortaya çıkmasına neden olacak etik bir ivmelendirici görevi görür.

Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkisini inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır. Etik liderlik veya liderlik etiği (Leadership ethics) konusunda yazdıkları makale de Ciulla et al. (2018), liderlik etiği ile liderin takipçileri arasındaki ilişkilere değinir. Çalışmalarında liderin ve liderin etik davranışlarının tüm grubu veya işletmeyi etkilemesinin kaçınılmaz olduğu ve bu yüzden etkisinin tartışılmaz olduğunu belirtirler. Araştırmalar, etik liderlik ve örgütün etik çerçevesini yönetimi ile çalışanın davranışının etkilenebileceğini, daha az etik olmayan davranışlarda bulunulacağını ve artan bir örgütsel performans ile sonuçlanacağını göstermiştir (Brown and Mitchell, 2010; Brown and Trevino, 2006; Trevino et al., 2000). Ayrıca yapılan araştırmalar, etik davranışların ortaya çıkmasında sadece formal yapıların değil aynı zamanda informal yapıların da etkisini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda geliştirilen formal ve informal etik yönetim sistemleri, etik kodları, değerlerin ifade edilmesi (value statements), rol modelliği, eğitim, değerlendirme (audit) , ödül ve disiplin uygulamaları, işletme ve paydaşlarına karşı sorumluluklar, etkin müşteri yönetimi, sosyal ve yönetimsel sorumluluk, yönetsel ve liderlik uygulamaları ve deontolojik ve teleolojik yaklaşımları temel almaktadır (Dunn, 2013).

Çalışanın davranışı, yöneticiler tarafından dikkat çekici etik gündem tarafından oluşturulmuş etik ve etik olmayan çevre ile kişisel eylemler arasındaki karşılıklı etkilenmedir (Dunn, 2013). Önceki araştırmalar, (örneğin, Brown and Trevino

2006; Mayer et al., 2009;) liderin davranış tarzının takipçilerin anti sosyal davranışlarda bulunmasını etkileyebildiği tespit edilmiştir (Lapointe and Vandenberghe, 2018). Stouten et al. (2012), etik liderlik ile astın etik davranışı arasındaki ilişki olduğunu belirtir (Miao et al., 2012). Bedi et al. (2016), etik liderlik ile etik olan davranışlar arasında olumlu bir ilişki bulgulamıştır. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H6: Etik liderlik etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.

3.8.7 Etik İklimin Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi

Etik iklimin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisine davranışsal açıdan yaklaşıldığında, literatür araştırmalarında şu bulgular elde edilmiştir. Brown et al. (2006) etik davranışı destekleyen güçlü etik bağlamlarda çalışan liderlerin, ahlaki olarak yoğun durumları ele almaya daha yatkın ve etik liderliği göstermeye daha hazırlıklı olacaklarını belirterek etik liderliğin etik bağlam üzerindeki ilişkisini ortaya koyarlar. Bir örgüt içerisinde etik bağlam olarak değerlendirilecek çok şey olsa da, bu konuda yapılan ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu etik iklim (Victor and Cullen, 1988) veya etik kültür (Trevino, 1990) olarak ifade edilen kavramlara odaklanmıştır. Bu kavramların her ikisi de örgütün etikle ilgili tutum ve davranışları destekleyen veya desteklemeyen özelliklerinden bahseder. Bu yüzden, etik liderlik etik iklimle doğal bir etkileşim içindedir ve etik iklimin gücüne göre etkinliği değişiklik gösterir.

Etik iklimin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisinin iletişimsel açıdan yaklaşıldığında ise şu sonuçlara erişilmiştir. Etik iklimin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan geçmiş yıllarda yapılmış araştırmalar genellikle davranışsal boyuta odaklanmış ve araştırmacılar birçok örgütsel etik karar verme ve davranış modelleri sunmuşlardır. Bu modeller, örgüt içerisinde etik olmayan davranışı etkileyen bireysel (kontrol merkezi (locus of control), bilişsel ahlaki gelişim gibi) ve örgütsel (iklim, ödül-ceza sistemleri, etik kodlar ve normlar gibi) birçok etken sunmuşlardır. Etik davranışın nedeninin bireysel olduğunu savunanlar, etik olmayan davranışı

bireyin kişisel özellikleri ile ilişkilendirirken, örgütsel olduğunu savunanlar, örgütsel ve toplumsal değişkenlerin üstünlüğünü işaret edip, örgüt üyelerinin davranışı ve kararları üzerindeki etkisini vurgulamış. Aslında sorun ne tamamen örgütsel ne de tamamen bireyseldir. Ahlaki sorunun karakteristik özellikleri ile bireysel ve örgütsel unsurların etkileşimi bireysel karar vermede etkili olacaktır (Jones, 1991). Her ne kadar bu 2 yaklaşım, etik olmayan davranışın açıklanması hususunda birçok önemli unsuru ortaya koymuş olsa da, bireysel ve örgütsel unsurlara fazla odaklanma araştırmacıların önemli bir unsuru görmezden gelmelerine neden olmuştur: aktörler arası ilişkiler. Bu önemli bir ihmaldir, çünkü etik olmayan davranış içsel olarak sosyal bir olgudur, diğer sosyal ilişki yapılarına da gömülmüş aktörler arasındaki ilişkileri barındırır. Genel geçer bir tanımla, etik değerini düşünmekle alakalıdır. Örneğin, teorisyenler, etik davranışı, bireyin davranışının sonuçlarının diğerlerinin çıkar, ferah veya beklentileri üzerindeki etkisi olarak tanımlamaktadır (Rest, 1986). Ancak, çok az etik karar verme modeli geliştiren teorisyen, bireyler arası ilişki yapısı veya türü gibi konuları göz önünde bulundurmamıştır. Bireysel açıdan, örgütlerdeki etik olmayan davranışın ana nedeni bireysel özelliklerdir. Bilişsel ahlaki gelişim; makyavelizm bu doğrultuda yapılmış araştırma konularıdır (Brass et al., 1998). Bireysel perspektif, örgütlerin istenilen karakteristikleri taşıyan bireyleri örgüte çekmeyi hedeflediğini, ayrıca, örgütlerin, eğitim programları ile ahlaki karakter geliştirmeyi hedeflediği belirtilir (Brass et al., 1998). Örgütsel açıdan, örgütlerdeki etik olmayan davranışı etkileyen; örgütsel ve toplumsal özellikleri vurgular. Ödül ceza sistemleri; normlar ve kültür, ve etik kodlar bu doğrultuda araştırılmıştır. Örgütsel perspektif, örgütün örgütsel konularda değişiklikler yapmasını öngörür. Kültürel ve toplumsal norm ve değerleri içerir. Victor and Cullen (1988) etik iklimin güçlü bir normatif sistem sağladığını göstermiştir. Etik iklim bireylere diğerlerinin davranışını göz ederek nasıl davranmaları gerektiğini bildirir. Ancak, bazı araştırmacılar, bu perspektifleri bir kenara bırakarak, etik-etik olmayan karar verme süreci ve davranışının bireysel ve örgütsel faktörlerin karmaşık etkileşimi sonucu olduğunu vurgular. Jones (1991), ahlaki konuların ahlaki yoğunlukla değiştiğini belirtirken, ahlaki yoğunluğun, sonuçların büyüklüğü, etki olasılığı, zamansal önemi, etkinin toplaşımı, yakınlık ve sosyal konsensüs (magnitude of consequences, probability of effect, temporal immediacy, concentration of effect, proximity, and social consensus) olarak belirterek liderin etkisini vurgular. Örneğin, ahlaki karar verme sürecinde

beklenen bir davranışın sonucunun büyüklüğü bireysel ve örgütsel etkenlerle birlikte etkili olacaktır (Brass et al., 1998). Örgütsel aktörler, bir ilişkiler ağına gömülmüştür. Bu süregiden ilişkiler ağı, bireyin özellikleri, sorunlar ve örgütsel faktörlerle birlikte örgütte etik olmayan davranışı açıklayacaktır. Farksal ilişki teorisi, diğerlerinin yanı sıra, bir elmanın nasıl kocaman bir varili heba ettiğini gösteren bir sosyal ilişkiler perspektifidir (Brass et al., 1998).

Etik iklimin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır. Etik liderlik ile etik iklimin etik olmayan davranışların üzerine ortak etkisini ileri süren teorik çıkarımlarında Wimbush and Spehard (1994), etik iklim ve etik ve/veya etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çatı oluştururken, yönetici etkisi kavramını da ilişkiye dâhil eder. Etik liderlikle etik ve/veya etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki ile etik liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkinin birbirlerini etkilemeksizin aynı ortamda bulunamayacaklarını belirtirler. Mayer et al. (2010), diğer taraftan, örgütsel iklimlerle uygun işyeri çıktıları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların çalışmalarını işaret ederek örgütsel iklimin ilk zamanlarındaki kavramsallaştırılmasından beri iklimin ara değişken etkisi rolünün içsel (implicit) olarak var olduğunu ifade eder ve çalışmalarında ampirik olarak etik iklimin etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki de ara ortam rolünü oynadığını ispat ederler. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H7: Etik iklimin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

3.8.8 Etik Liderlik ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Etik Liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında, literatürde yapılan çalışmalarda ki açıklamalar ön plandadır. Bu çalışmalarda, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin, güven ve “iyi olan” hakkında paylaşılan ortak vizyon olduğu belirtilmekte, liderin, güç, etki ve diğerlerine karşı sorumluluklarla yükümlü olduğu ve öyle ya da böyle takipçilerinin, umut, korku,

heyecan ve kimlikleriyle lider veya liderlik arasında ilişkili kurulması kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir (Ciulla et al., 2018). Gerçek bir lider, kendi çıkarını değil sorumlu olduğu bireylerin çıkarını düşünür. Lider grubun, örgütün, ülkenin veya ilgili bağlam her ne ise onun çıkarına hizmet eder. Liderin diğerlerinin çıkarlarının, kendi çıkarlarının önünde tutması ilk sorunu ifade eder. İkinci sorun ise, liderin de diğerlerinin sorumluluğunu üstlenmelerinden ve onların çıkarlarını savunmalarından dolayı kendi ahlaki ilkelerinden vazgeçmek zorunda kalabilecekleridir. Etkinlik konusu da bir diğer sorundur, Hitler bazı kriterler göz önünde bulundurulduğunda oldukça etkili, ama iyi bir lider miydi? Bir başka sorun da liderleri sorumlu olmadıkları konular hakkında da sorumlu tutmamız. Örneğin, uçak düşerse sorumluluk en üst yöneticidir. Lider-takipçi etkileşiminin güç temelli olması; cinsiyet ve ırk farklılıklar; manevilik de ayrıca sorun yaratabilecek konulardır (Ciulla et al., 2018). Benzer etik düşünce süreçlerini ve değerlerini paylaşan bireylerin yüksek seviyeli karşılıklı güven ve iletişim içerisinde bulunmalarının muhtemel olduğu belirtilmektedir; Etik liderlik, lidere duyulan duygusal güvenle doğrudan ilişkili ve zorlayıcı liderlikle ters yönden ilişkilidir (Brown et al., 2005). Yani, etik liderlik lider üye etkileşiminden oldukça etkilenmektedir.

Etik Liderlik ile Lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiye davranışsal açıdan yaklaşıldığında, lider üye etkileşimi teorisi baz alınır. Bu teoriye göre liderler takipçileri ile farklı değişim ilişkisinde olurlar ve bu ilişkinin kalitesi asta göre değişir (Graen and Scandura, 1987). Yüksek kaliteli değişim ilişkisi yüksek seviyede güven, sadakat ve karşılıklılık etkisi ile karakterize edilir (Liden and Maslyn, 1998). Yüksek kalite ilişkilerde lider takipçinin gereksindiği kaynakları sağlar ve karşılık olarak takipçi daha fazla sadakat, bağlılık, saygı ve hoşlanma, benzeşim gibi olumlu tutumlar sergiler (Mahsud et al., 2010).

Lider üye etkileşimi ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır. Etik liderin adil ve ilgili tutumunun, açık iletişiminin ve saygınlığının takipçi ile yüksek seviyeli ilişkiye neden olacağını belirtilmiş ve ampirik olarak desteklenmiştir (Mahsud et al., 2010). Yuan et al. (2010) ve Yuan et al. (2018) Lider üye etkileşimi

ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak bulguladıklarını belirtmişlerdir. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H8: Etik Liderlik lider üye etkileşimini pozitif yönlü etkiler.

3.8.9 Lider Üye Etkileşimi ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişki

Lider üye etkileşimi ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye davranışsal açıdan yaklaşıldığında, kültürel etkiler ve sosyal etkileşim teorisi ön plana çıkmaktadır. Lider Üye Etkileşiminde temel kavramlar, beklenti, karşılıklı etkileşim, güvendir. Park and Nawakitphaitoon (2018), lider üye etkileşimi ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiyi kültürler arası boyutta inceledikleri çalışma da, lider üye etkileşiminin daha önceki çalışmalarda iş görenin sesi davranışını etkileyen önemli bir bağlamsal iklim olarak tespit edildiğini belirtirler. Lider üye etkileşimi ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaların çoğu sosyal etkileşim teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bireyler olumlu bir davranışa karşılık olumlu bir davranışta bulunmak zorunda olduğunu hisseder veya bir şekilde iyi bir karşılık vermeye çalışırlar. Lider üye etkileşimi iş görenin çalışma ortamında belirleyici bir rol oynayarak iş görenin karşılıklı zorunluluk ve karşılıklı bulunma isteğini artırır, böylece iş göreninin sesi davranışıyla olumlu olarak ilişkilendirilebilir (Park and Nawakitphaitoon, 2018).

Lider üye etkileşimi ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında ise etkileşimin önemi vurgulanır. Buna göre, yönetici ile yüksek seviyeli lider üye etkileşimi içerisinde bulunan ve rolüne (in-role behavior) uygun davranış gösterenlerin sesini çıkaran davranışta bulunmalarını daha olası görmektedir (Van Dyne et al. ,2008).

Lider üye etkileşimi ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır. Lider üye etkileşimi ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından ampirik olarak tespit edilmiş (Truckenbrodt, 2000). Yine başka araştırmalar da ampirik olarak bu ilişkiyi bulguladıklarını belirtmişlerdir (Yuan et al. ,2010 ve Yuan et al. ,2018). Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H9: Lider üye etkileşimi iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.

3.8.10 Lider Üye Etkileşiminin Etik Liderlik ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi

Bu ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında, iletişim etiğinin özellikleri ön plana çıkmaktadır. İletişim etiğinin en önemli özelliklerinden birisi katılımsallıktır. Lider üye etkileşimi katılımsallıkla birlikte özdeşleşmiş bir kavramdır. Lider üye etkileşimi, bireylerin liderle birlikte iken durumlarını ve kendilerini daha rahat ifade ettiklerini, daha fazla öneri ve çözüm sunabildiklerini göstermektedir. Ayrıca, yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ilişkisinde iş görenler liderleri hakkında daha fazla bilgiye sahip ve iletişime geçme konusunda daha güçlü istek ve algıları olmaktadır. Bu yüzden, yüksek kaliteli lider üye etkileşimli iş görenlerin örgütteki iyileştirmeler hakkında bilgi, fikir ve görüş paylaşımına karşı daha istekli olmalarını beklenmektedir. Bu nedenlerle ve ayrıca, iş görenin sesi davranışının katılımsallıkla özdeşleşmiş bir diğer kavram olması nedeniyle lider üye etkileşiminin etik liderlik ile iş gören sesi arasında ara değişken rolü oynamasını beklenmektedir.

Lider üye etkileşiminin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır. Lider üye etkileşimi lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesini gösteren bir teoridir (Dansereau et al., 1975). Yüksek kaliteli lider üye etkileşimine sahip biri karşılıklı güven, saygı, karşılıklı etkilenme, sadakat, hoşlanma gibi duygular taşır (Graen and Uhl-Bien, 1995). Yüksek kaliteli lider üye etkileşimine sahip bireyler, daha fazla sesini çıkarma, lideriyle bilgi ve fikirlerini paylaşma imkânına sahiptir ve daha fazla iletişim kanalları kullanabilir (Fairhurst, 1993). Tüm bu nedenler bu kavramların bir biri ile aynı ortamda etkileşimde bulunmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, Yuan et al. (2010) ve Yuan et al. (2018) bu ilişkiyi ampirik olarak bulguladıklarını belirtmişlerdir. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H10: Lider üye etkileşiminin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

3.8.11 Lider Üye Etkileşimi ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişki

Lider üye etkileşimi ile etik olmayan davranışlar arasında arasındaki ilişki davranışsal açıdan literatürde sosyal etkileşim teorisi ile açıklanmaktadır (Liu et al., 2013).

Lider üye etkileşimi ile etik olmayan davranışlar arasında arasındaki ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında ise, Schminke (2001)'nin tespiti önem taşımaktadır. Bu tespite göre, örgütsel yapılar ahlaki muhakemeye etki edebilir. Ampirik çalışmasında ahlaki bilişsel gelişimin örgütün yapısıyla etkilendiğini ortaya koymuştur. Yani, özellikle küçük örgütler için, grup seviyesi sosyal etkileşim ve bireysel seviye de lider üye etkileşimi, bireyin bilişsel ahlaki gelişiminde önemli bir rol oynamakta (Horstink, 2011) ve etik davranışı etkilemektedir.

Lider üye etkileşimi ile etik olmayan davranışlar arasında arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini inceleyen literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır. Lider üye etkileşimi ile olumlu işyeri davranışları arasındaki ilişkiler çok araştırılmış ve aralarında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Schyns & Croon, 2006; Volmer et al., 2011). Ancak, lider üye etkileşimi ile olumsuz işyeri davranışı arasındaki ilişkiler çok araştırılmamıştır. Aralarındaki ilişki Liu et al. (2013) tarafından ampirik olarak kanıtlamıştır. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H11: Lider üye etkileşimi etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.

3.8.12 Lider Üye Etkileşiminin Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi

Literatür araştırmalarında etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye lider üye etkileşiminin ara değişken etkisini araştıran herhangi bir çalışma olduğuna dair bir bulgu elde edilememiştir.

Ancak, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye lider üye etkileşiminin ara değişken etkisine davranışsal açıdan yaklaşıldığında, kimlik teorisi ön plana çıkmaktadır. Kimliğin kendisi grup seviyesinde sosyal etkileşim veya bireysel seviye de lider üye etkileşimi süreci sonucunda oluşmuştur (Bandura, 1986). Birçok araştırma, kimliğin diğer insanlarla etkileşimleri veya diğer insanları referans alarak nasıl oluştuğuna dair çalışmalar yapmıştır. Belirli kişisel kavramlar davranış modelleme gibi (Bandura, 1986) sosyal psikolojik faktörlerle yayılır ve desteklenirken, sözel (linguistic) uygulamalar, sosyal ağlar, belirli bir sosyal statüye uygun “konumsal kimlikler” gibi makro-seviye “kurumsal mantık” (institutional logics) unsurlarıyla yayılmakta ve desteklenmektedir. Birey, kimliğini şekillendiren çok sayıda etkiye maruz kaldığından, birçok sosyal kimliğe bürünebilir. Bilişsel bir olgu olarak, herhangi bir sistemli biliş formunun örgütteki meslektaşlar veya aynı seviyede çalışanlar ve yöneticilerin davranış ve tutumlarından etkilendiği ve örgüt kültürüne yerleşmiş biz kimiz algısını oluşturması gibi, kimlik te çevresinden kolayca etkilenebilmektedir. Örgütlerdeki etik ol(an)mayan davranışları, örgüt içine veya daha geniş sosyal alanlara yerleştirilmiş; durumsal olarak tanımlı, (bireylerin aktif kimlikleri ahlaki içerikten yoksun olduğundan temelde ahlaki olmayan rutin davranışa yol açan) kimliklere bakarak anlayabiliriz. Kişisel kimlik (Self-identity) ahlaki kimliği ve ahlaki kimlikle çatışan diğer kimlikleri de içeren karmaşık bir olgudur. Bağlamsal koşullar, grup seviyesinde sosyal etkileşim veya bireysel seviye lider üye etkileşimi süreci ile herhangi belirli bir kimliğin veya ahlaki kimliğin etkisini artırabilir veya azaltabilir.

Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye lider üye etkileşiminin ara değişken etkisine iletişimsel açıdan yaklaşıldığında ise, lider üye etkileşiminin, lider ile üye arasındaki ilişkiyi artıracığı, daha sıcak, daha doğrudan ilişki kurulmasını sağlayacağı ön görülmektedir. Düşük seviyeli lider üye etkileşimine sahip olan bireyler ekonomik açıdan daha kısıtlı ilişkilere sahip olacak, daha az güven, destek ve ödüllendirilmeyle karşı karşıya kalacaktır, sonuç olarak lider ile daha az bilgi ve fikir paylaşımı olacaktır (Kamdar and Van Dyne, 2007). İletişimsel bir ortamda bireyler ne kadar çok bilgi ve fikir paylaşımında bulunursa liderin bireyin davranışı üzerinde etkili olacağı, bu yüzden de lider üye etkileşiminin etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynayacağı öngörülmekte ve aşağıdaki hipotez önerilmektedir

H12: Lider üye etkileşiminin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

3.8.13 Etik Liderlik ile İletişim Tatmini Arasındaki İlişki

Etik Liderlik ile iletişim tatmini arasındaki ilişkiye davranışsal açıdan yaklaşıldığında literatürde şu sonuçlara erişilmiştir. Yönetim stili, simetrik dünya görüşü (Açık iletişim, diyalog kurmaya özendirme, diğerlerinin, hatta örgüt dışındaki bireylerin bile girdisini önemseme), etik davranışı ödüllendirme, ahlaki felsefe yaklaşımlarından birini kullanarak etik analiz yapma eğilimi yanında 2 yeni faktörün, bireysel değerlerle örgüt değerleri arasındaki uyum ve etik eğitimin de etik kararları etkilediği ve etik algısına sahip bir örgüt oluşturma da önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. İletişimin önemi vurgulanırken, özellikle, üst düzey yöneticiyle iletişimin önemli olduğu belirtilmiş ve etik ve değerlerin yukarıdan aşağıya doğru aktarılacak herkesi etik bir örgüt yaratmaya teşvik ettiği tespit edilmiştir (Bowen, 2004). İletişim, düşüncelerimizi şekillendirmekte ve sorunları algılayışımızı, sorunları tartışma ve müzakere aşamasında nasıl tanımladığımızı etkilemektedir. Bundan dolayı, etik karar verme süreci, iletişim sürecinin etkisiyle şekillenen problem algımıza göre değişecektir.

Etik Liderlik ile iletişim tatmini arasındaki ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında, Habermas'ın iletişimsel eylem teorisi ön plandadır. Bu teori ben'ler arasındaki iletişim sürecini vurgular. Tartışmalı iddiaları (claim) ve tartışma kurallarını münakaşa ve müzakereye konu eden, hükme ve karara bağlayan söylem etkinliğine işaret eder (Benhabib, 1986). İletişim etiği, etik karar verme süreçlerinde, etik ikilemde kalmış aktörlerin, akıl yürütme süreçlerine (process of deliberation) gerçekten katıldığı bir söylem modelini önerir. Habermas'a göre bireylerin birbirleriyle etkileşimleri kaçınılmazdır, ancak, bunun iletişimsel kabul edilmesi için, bireylerin diğer bireylerle birlikte geçerlilik iddialarına dikkat ederek konsensüse ulaşmayı hedeflemeleri gerekmektedir. Bu yüzden iletişimsel eylem ve karşılıklı anlaşılma süreci, geçerlilik iddialarıyla ilgili intersubjektif bir süreçtir (Mingers and Walsham, 2010). Söylem etiği, konuşabilenlerin tümü için bir düşünce durumu tasarlamaz ya da bağlayıcılığı kabul edilmesi gereken normlar tesis etmez. Çekişen normların geçerliliği üzerindeki ihtilafın, ihtilaflı bu normun

meşruluğu hakkında tüm ilgililerin uzlaşımıyla bir çözüme ulaşılmasını sağlayan bir tartışma süreci sonunda karara bağlanmasını öngörür. Rasyonel olarak yapılandırılmış iletişim süreci söz konusudur. Bu süreç hem rasyonelliği hem de subjektiviteyi barındırır. Rasyonel unsurları, iletişim sürecinin kendisiyle ilgilidir, anlam ve değerlere bakış açısıyla ilgilenmez. İlkeleri, iletişim süreci içerisinde rasyonel yapıların tasarımı için bir yöntem oluşturur. Diğer yandan, iletişim süreçleri içerisinde bireysel değerler anlam olarak ifade edilir ki bu şekliyle her zaman sübjektiftir (Benhabib, 1986). Yani, Habermas'ın iletişimsel eylemi temel alan söylem etiği (discourse ethics) neyin etik olduğunu bildiren bir reçete değildir, nedensellik ilkesine dayalı iletişim yöntemleriyle davranış normlarının gelişmesini sağlayan intersubjektif bir prosedürdür. Yetenekli konuşmacılar sayesinde, konuşma eylemi, doğru, dürüst haklı geçerlilik iddialarının ortaya atılmasına neden olacak ve bu geçerlilik iddiaları diğer konuşmacı ve dinleyicilerle birlikte bulunulan iletişim içerisinde kabul veya ret edilebilecektir. Söylem etiği, normların doğruluğunu teyit eden bir uygulamadır (Meisenbach, 2006). Habermas'a göre, iletişimin yapısı ve prosedürü temel ahlaki ilkelerin oluşmasında merkezi bir unsurdur. Söylem etiği, prosedürel etik teoridir, etik kararları iletişim sürecine katılan bireylere bırakır ve hem evrensel olanı hem de lokal olanı (sadece belirli bir kapsam içerisinde yer alanı) kapsar. "Kendini korumalısın" demez, geçerli bir norm sadece şu koşulu karşılamalıdır "Etkilenenlerin hepsi, herkesin çıkarına yol açacak duruma riayet edilmesi sonucu ortaya çıkacak tüm sonuçları kabul eder ki bu sonuçlar alternatifler arasından seçilenlerin en iyisidir ve yan etkileri kabul edebilirler." (Meisenbach, 2006). Prosedür daireseldir. İdeal konuşma ortamı için bağlayıcı temel normatif koşullar olmalı ve bunlar ilk olarak tartışılmalıdır, Birisinin ideal konuşma ortamında çıkardığı bir başkasının oraya koyduğudur (Benhabib, 1986). Gerçi, iletişimsel etik düşüncesiyle ilgili başka bir yaklaşım tarzı daha bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre iletişimsel etik, Kant'çı gelenek içinde yer alan prosedürel bir etik teorisidir (Benhabib, 1986). Aslında bizzat söylem teorisinin öne çıkarılışı, hakikat (truth) düşüncesinin akılsal mutabakatı (rasyonel konsensüsü) gerektirdiğini ama bu akılsal mutabakatın (rasyonel konsensüse), ancak rasyonel konsensüse ulaşmak için kullanılacak tartışma strateji ve modlarını prosedürel olarak tanımlayarak açıklanabileceğini göstermek içindir. Keza, iletişimsel etik prosedürel bir etiktir (Benhabib, 1986).

Etik liderin iletişimsel eylem süreci içerisinde ve iletişimsel eylem teorisine göre iletişim etiği yaklaşımındaki modele dâhil edilmesi gerektiği ön görülmektedir. İletişimsel eylem sürecine göre iletişimde bulunacak taraflar bir araya gelir ve ortak değer ve normlar üzerindeki geçerlilik iddiaları üzerinde tartışırlar. Bu tartışmaların bir işletme içerisinde geçtiği düşünüldüğünde kaynakların kısıtlı olduğu gerçeği vardır, uzayan veya döngüsel tartışmalara giren durumlarda etik liderin ahlaki yöneticilik rolünü kullanarak inisiyatif kullanması, diğer durumlar içerisinde ise ahlaki birey olarak katılım göstermesi beklenmektedir. İletişimsel eylem teorisine göre ise, Habermas modern sosyal hayatı 2 ana küreye ayırır, yaşam dünyası ve sistemler dünyası. İşletmeler için çözüm bulmaya çalışıldığından sistemler dünyasından anladığımız ekonomik sistemler dünyasıdır (Patzner et al, 2018). Yaşam dünyasında, iletişimsel eylemler geçerli olacağı için etik liderin ahlaki birey olarak varlığına ihtiyaç vardır, ekonomik sistemler dünyası ise araçsal/stratejik ve manipülatif eylemlerin dünyası olduğu için etik liderin ahlaki yöneticiliğine ihtiyaç duyulacaktır.

Etik Liderlik ile iletişim tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır. İletişim, liderin inancını ve savunduğu değerleri gösteren somut bir delildir (Kim, 2011). Brown et al. (2005) etik ile ilgili açık iletişimin liderin etikle ilgili mesaja dikkat edilmesini sağlayacağını belirtir. Etik ile liderlik arasında bir ilişki olması ve etik liderlikle de örgüt arasında bir ilişki olması kaçınılmazdır, ancak kurulabilecek ilişkiler arasında farklılıklar felsefi bakış açısının farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Ciulla et al. (2018), eserlerinde genelde liderlik etiği konusunu ve özelden liderliğe etiğine felsefi katkıları tartışırken, 4 farklı etiği ve bu etiğin farklı yansımalarını ortaya koyarlar. Bu 4 farklı etik yaklaşımındaki liderlik kavramı ve ilişkiler arasındaki değişim dikkat çekicidir. Belli bir yaklaşımda demokratik söylemler ön planda iken diğer yaklaşımda sosyal bir perspektif görmekteyiz. Yani etik liderlik tanımı konulurken iletişim vurgusu yapılmış olması, içsel (inherently) iletişim olgusunu etik liderlik kavramının içeriyor olması etik liderliğin iletişimsel faktörlerle etkileşimi doğrultusunda değişmezliğini gerektirmez aksine yaklaşım etik liderliğin etkinliğini değiştirebilir. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H13: Etik Liderlik iletişim tatminini pozitif yönlü etkiler.

3.8.14 İletişim Tatmini ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişki

İletişim tatmini ile iş görenin sesi davranış arasındaki ilişkiye iletişimsel açıdan yaklaşıldığında, iletişim etiğinin özellikleri ön plana çıkmaktadır. İletişim etiğinin en önemli özelliklerinden birisi de iş görenin sesi davranışıyla özdeşleştirilen katılımcılıktır. İş gören sesi olmaksızın katılım düşünülemez ve katılım olmaksızın ne iletişim etiği ne de Habermas'ın yaklaşımı söz konusu olamaz. Bu yüzden iş görenin sesi davranışının iletişim etiği yaklaşımı için önemli bir kavram olduğu ön görülmektedir.

Bu ilişki iletişimsel olarak bir başka açıdan da şu şekilde açıklanabilir. İletişimin, dikey yapıları, yatay yapılardan daha etik kıldığı ve ast-üst arasındaki iletişim kanalının, dikey yapıların etik doğasını ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Dikey yapılarda grup içi iletişim etik davranışı önemli ölçüde etkilemekte ve yüksek sorumluluk duygusu uyandırarak iş görenin sesinin artırmaktadır (Ellman and Pezani-Christou, 2007).

İletişimsel olarak bir başka açıdan da şu şekilde açıklanabilir. İş görenlerin örgüt çıkarlarını sonucu ne olduğuna bakmaksızın gerçekleştirmelerini beklemek iletişimi azaltan bir etken iken örgüt kural ve prosedürlerine uymalarını beklemek artıran bir etkidir (Ruppel and Harrington, 2000). Bu ilke temelli yaklaşımdır ve iletişimi teşvik eden örgütlerin alt kültürlerle bütünleşme ve koordinasyonu sağlamasını ve iş görenlerin örgütsel değer ve kültürle bütünleşmesini ve katılımlarını desteklemektedir.

İletişim tatmini ile iş görenin sesi davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır. İnfomal iletişim, daha esnek ve rahat yöntemler sağlayarak bireylerin fikirlerini ifade etmelerini kolaylaştırmakta önemli rol oynamaktadır (Adelman, 2012). Adelman (2012) ayrıca çalışmasında yüz yüze iletişimin iş görenin sesi davranışını ortaya çıkarmasında rol oynadığını belirtmektedir. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H14: İletişim tatmini iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.

3.8.15 İletişim Tatmininin Etik Liderlik ile İş Görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi

Literatür araştırmalarında etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye iletişim tatmininin ara değişken etkisini araştıran herhangi bir çalışma olduğuna dair bir bulgu elde edilememiştir.

Ancak, iletişimsel açıdan yaklaşıldığında şu öngörüye ulaşılmaktadır. İletişim süreci içerisinde bireylerin iletişim sürecinden tatmin olması iletişim eyleminin kendisini etkilemesi ön görülmektedir. İletişimsel etik teorisine göre iletişim sürecine katılım da gönüllülük esastır. İletişimden tatmin olmayan bireyin iletişim sürecine katılımı kısıtlı olacak ve etkinliğini kaybetmeye başlayacaktır. İletişimin yokluğu, eksikliği, ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviye de örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. Bu yüzden iletişim unsurunun ve iletişim tatmini kavramının lider ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiyi etkileyeceği öngörülmekte ve aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H15: İletişim tatmininin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

3.8.16 İletişim Tatmini ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişki

İletişim tatmini ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkilere davranışsal açıdan yaklaşıldığında, etik durum üzerinden analiz yapıldığı görülür. Etik durumun, sonucu diğerlerinin çıkar, refah veya beklentilerini etkileyen bireysel kararın alındığı yer olarak tanımlandığı ve diğerlerinin varlığının ilişki veya sosyal ağların dahil edilmesini gerekli kıldığını ileri sürülmüştür (Brass, 1998). Kişiler arası ilişkilerin etik karar verme sürecine etkisi vurgulamaktadır.

İletişim tatmini ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkilere iletişimsel açıdan yaklaşıldığında ise iletişimsel etiğin, durumsal, dinamik, sürekli değişen ve şekillenen, öğrenen örgütlerde öğrenen etik yapıları sunan yapısı ön plana çıkmaktadır. Söylem içinde olabilmek deneyime dayalı öğrenme sürecinin bir sonucudur ve iletişim etiğinin sunduğu da tam olarak budur. Öğrenme süreci hem ontogenetic (organizmanın başlangıç aşamasından olgunluk aşamasına doğru gelişimi) hem de phylogenetic (organizma ve türlerin evrimsel gelişimi ve farklılaşması) (Benhabib,1986). Benhabib (1986), Habermas'ın düşüncelerini yorumlarken, bireylerin kendilerini ve ötekileri aldatmayı bırakıp da kendi "hakiki" ihtiyaçlarını keşfettiğinde ötekilerle özdeş olduklarını ya da en azından onlarla ahenk içinde olduklarını keşfedeceğini ya da söylemler sayesinde bireylerin ihtiyaç ve çıkarları hakkında belli bir durumu-hakikati anlayacağını ve bunlarla ilgili eski kanaatlerinin değişeceğini belirtir. İkinci yoruma göre söylemler, ahlak-dönüştürücü süreçlerdir. Bireylerin söylemler sayesinde kanaatlerinde değişiklik yapmak bir öğrenim sürecidir. Etik davranışlar öğrenilebilirdir. Öğrenen bir işletme sadece nesnel değil soyut değer ve kültürel formasyonlarıyla birlikte öğrenebilir olmalıdır. Habermas'ın ideal konuşma ortamı, insanların katıldığı fiziksel bir ortamın yanında, katılımcıların düşüncelerini rahat ifade edebilmesi, ortamda bulunması muhtemel güç farklılıklarını görmezden gelerek hareket edebilmesi için fiziksel ortamı destekleyecek algısal bir ortamı içerir. Bu algısal ortamın 2 özelliği olacağı ön görülmektedir. İlkin, algısal boyut etik bir içeriğe sahip olmalıdır. Etik bir ortam algısından uzak kalındığında stratejik/manipülatif eylemlerin ortaya çıkacağı ön görülmektedir. İkincisi, sağlıklı bir iletişim olmadığı takdirde iletişimin ana unsurları eksik kalacak, güven ve katılım gibi değerler kaybolacaktır. İlk özelliğin etik iklim sayesinde, (Etik iklim tanımı itibariyle çok boyutlu bir kavramdır. Ancak çalışma tek boyutluluğuna odaklanmıştır. Tek boyutlu kavram, etik iklimi etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusunda algılar olarak tanımlar) ikinci özelliğin ise iletişim tatmini sayesinde gerçekleşeceği ön görülmektedir.

Bu ilişkiyi iletişimsel olarak açıklamaya çalışan bir başka yaklaşım da yukarıda belirttiğimiz dikey yapılarla ilgili açıklamaya dayanmaktadır. İletişimin dikey yapıları yatay yapılardan daha etik kıldığı ve ast-üst arasındaki iletişim kanalı dikey yapıların etik doğasını ortaya koyduğu tespit edilmiştir (Ellman and Pezanis-

Christou, 2007). Dikey yapılarda grup içi iletişim etik davranışı önemli ölçüde etkilemekte ve ayrıca, sosyal onaylanma ihtiyacını artırmakta ve normların sözel olarak ifade edilmesini mümkün kılar. Dikey yapılarda iletişim sosyal sorumluluk duygusunu artırır ve bireyler sadece yaptıkları için yeteri kadar sorumlu tutulduklarında ahlaki kurallara uyarlar (Ellman and Pezanis-Christou, 2007).

İnsanın dil ile yaşadığı, tüm dillerin benzer fonetik karmaşıklığa sahip olduğu ve sadece fonksiyonel bir anlamı olmadığını aynı zamanda kültürel formasyon-oluşum sağladığı belirtilmektedir. Örgütsel kültürü ve toplumsal kültürü oluşturan bu fonetik yapıdır. İletişim bu haliyle, örgüt içerisinde, duvarı oluşturan harçtır. (Christians, 2005). Bu yüzden etik unsurlara etkisi kaçınılmazdır.

Bu ilişkiyi iletişimsel olarak açıklamaya çalışan bir başka yaklaşım da davranışlar üzerine iletişimin etkisini göz önüne almak olabilir. Bu yaklaşıma göre, grup içi iletişimin üyeler arasındaki sosyal uzaklığı azaltan ve gözlemci etkisini artıran bir etkisi vardır. Gözlemci etkisi, gözlemlendiğini hisseden bireyi daha sosyal davranmaya ve daha etik davranışlarda bulunmaya iter. İletişim ayrıca sosyal normların ifade edilmesine ve sosyal olarak sorumlu davranışa yol açar, sorumluluklar ise etik davranışların sergilenmesini etkileyen bir faktördür. Ayrıca, sözel iletişime izin veren iletişim kanalları grup içi bireysel sosyal sorumlulukları artırabilir. Bu nedenle konsensüse dayanan yatay yapılar da güçlü iletişimi gerektirecek ve sosyal tercihi etkileyecektir (Ellman and Pezanis-Christou, 2007).

Bowen (2004) etik bir örgütte karar verme işleminde etkin olan örgüt faktörleri belirlemeye çalışırken, simetrik dünya görüşünün, açık iletişimin, etik davranışı ödüllendiren deontolojik örgütsel felsefenin, etik eğitimin ve bireyin örgüt değerlerine uyumunun etik karar verme de etkin olacağını belirtir. Bu iletişimin etik davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Kim, 2011).

İletişim tatmini ile etik olmayan davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır. İklimi iletişimle birlikte davranışın öncülü olarak kullanmak uygundur. Davranışı etkileyen faktörler olarak davranışsal bütünlük, alaka gösterme ve iletişim olarak belirtir (Ruppel and Harrington, 2000). Anti sosyal davranış kavramsal olarak ifade edildiği şekliyle sosyal çevreden etkilenen bireysel bir davranıştır. Sosyal çevrenin,

örgüt içerisinde yapıların oluşumunu sağlayan iletişimden bağımsız olması düşünülemez. Bu yüzden birbirleri ile ilişkisi olacaktır. Ayrıca, Robinson and O'Leary- Kelly (1998) anti-sosyal davranışın sosyal çevreden etkilenen özelliğini ön plana çıkarmak için sosyoloji teorilerinden faydalanmıştır. Bu teoremler, anti sosyal davranışın sosyal etkileşimsel boyutuyla iletişimsel açıdan açıklanabilmesini kolaylaştırmış ayrıca kavramın etik iklim ve etik liderlikle açıklanabilmesini sağlamıştır. Bu yüzden kavramın ilişkisel araştırmalar için uygun olduğu değerlendirilmektedir. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmektedir :

H16: İletişim tatmini etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.

3.8.17 İletişim Tatmininin Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranış Arasındaki İlişkiye Ara Değişken Etkisi

İletişim tatmini, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisine davranışsal açıdan yaklaşıldığında, etik liderliği daha yoğun deneyimleyen astın üstü ile daha iyi ilişki kurabileceğinden dolayı daha az etik olmayan davranışa maruz kalacağı tespiti ön plana çıkmaktadır (Brown and Trevino 2006; Walumbwa et al., 2011). Çünkü üstü tarafından daha adil değerlendirilir ve aralarında daha yoğun bir güven duygusu oluşur. Bu, astın, üstün ve örgütün ihtiyaç duyduğuna inandığı davranışı sergilemesine neden olur. Genellikle, takipçiler, liderin eylemlerine bakarak neye değer verdiğini anlayabilirler (Simms and Brinkmann, 2002). Liderler, eylemlerini takipçilerinin inançlarına yerleştirerek tarz modeli olurlar.

İletişim tatmini, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisine iletişimsel açıdan yaklaşıldığında, Miao et al. (2012)'un etik liderin etik olmayan davranışlarını etkilemesi konusundaki etkisinin iletişim ile artırılacağı tespiti ön plana çıkmaktadır. Etik değerlerin astlara etkin aktarımı etik davranışları azaltan bir faktör olacaktır. Etik lider, sergilediği davranış ve ast ile iletişim ve örgütsel politikalar vasıtasıyla astına etik değerlerin önemli olduğu ve bunların önem verildiğine dair açık ve tutarlı bir mesaj iletmektedir. Yapılacak işlerin yoğun olduğu ve etik ile ilgili mesajların hiyerarşik olarak alt seviyelere

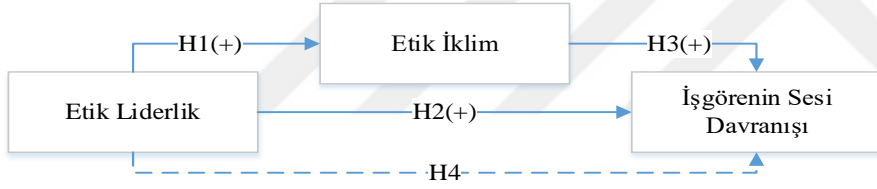
inene kadar kaybolduğu işletmelerde, etik lider, etik konusunda, sürekli aktarımda bulunarak etik konusuna odaklanılmasını ve etik ile ilgili mesaja dikkat edilmesini sağlamaktadır (Brown and Trevino, 2006). Ayrıca, grup ve örgüt üyelerinin, faaliyetleri için liderin iletişim sürecinde verdiği mesajı dikkate aldıkları belirtilmektedir, bu, liderin, etkin bir iletişim sürecinde önemli bir rol oynama ve dürüstlük ve samimiyetle olumlu bir işyeri atmosferi oluşturma ve işle ilgili faaliyetleri bir bütünlük içerisinde gerçekleştirme aşamalarında önemli bir rol oynamasına neden olmaktadır (Thompson, 2015).

İletişim tatmininin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini inceleyen literatürde yapılan çalışmalar irdelendiğinde ise şu bulgulara ulaşılmıştır. Önemli olana karşı yeterli dikkati vermez veya dinlemezse, lider takipçilerine olumsuz bir mesaj gönderir. Uç noktada, örgütler Enron gibi, konuşulan-tartışılan değerleri kazanç uğruna bir kenara bırakabilirler (Seeger and Ulmer, 2003). Johnson (2005), iletişimin lider ve takipçilerin arasındaki ilişki için kritik olduğunu, çünkü etik seçimleri etkilediğini belirtir. İletişim sürecinde başarı sağlayamayan veya değerlerle eylemlerini özdeşleştiremeyen (olduğu gibi görünemeyen-göründüğü gibi olamayan) liderler, başarı önünde engel olur, karşılıklı anlaşılmayı azaltır ve yozlaşmış-bozuk çevresi olan örgütler yaratabilir. Bu yüzden, Tourish and Jackson (2008), iletişimin tüm çok boyutlu yüzeyiyle (in all its multifaceted forms), liderlik sürecinin kalbi olduğunu belirtir (Thompson, 2015).

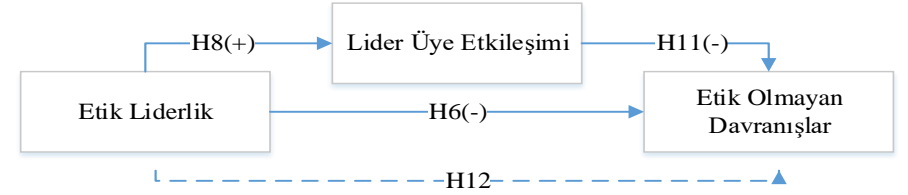
H17: İletişim tatmininin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

Bu açıklamalara dayanarak 6 farklı araştırma modeli önerilmiştir.

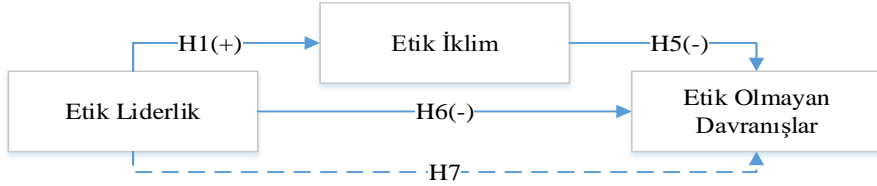
Şekil 3.1 Araştırmanın Modelleri



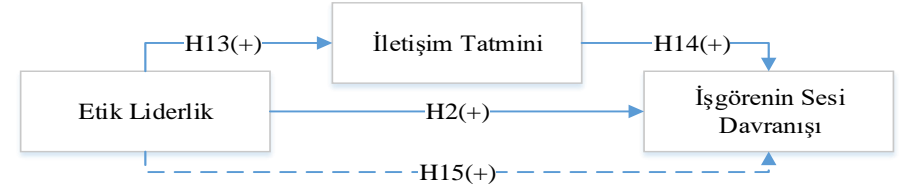
Model 1: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi



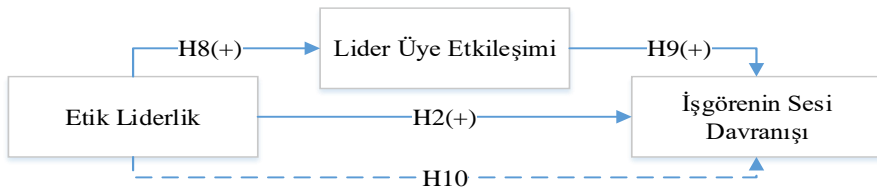
Model 4: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi



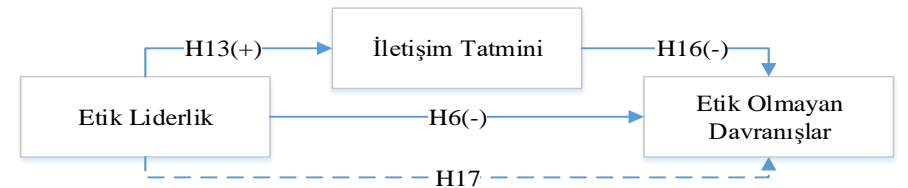
Model 2: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi



Model 5: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi



Model 3: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi



Model 6: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Ampirik araştırma teorik yönetim süreci anlayışımıza önemli katkılar yapmaya başladığımız yer (Ruppel and Harrington, 2000) olduğu için önem taşımaktadır. Bu bölümde, tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde sunulmuştur. Dolayısıyla bu süreç şu bilgileri kapsamaktadır: Araştırmanın amacı, kapsamı, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanması, verilerin analizi, hipotezleri test etme amacıyla yapılan yapısal eşitlik modeli testleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular.

Bu bölümde yukarıda belirtilen hipotezleri test etmek için araştırmanın amacına uygun olarak nedensel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan verilerin araştırmanın amacı doğrultusunda birincil veri olmasına karar verilmiştir. Araştırmada kullanılan ana kitle, örneklem, anketin yapısı, hazırlanması, veri toplama süreci ve analiz yöntemi hakkında bu bölümde detaylı bir biçimde bilgi verilmektedir.

4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, iletişim disiplini kavramları ile etik disiplini kavramları arasındaki ilişkilerin teorik ve ampirik olarak araştırılmasıdır. İletişim disiplini kavramları ile etik disiplini kavramları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar genellikle halkla ilişkiler konusunda yapılan çalışmalarda araştırılmıştır, işletme etiği literatüründe yapılan benzer bir çalışma da Ruppel and Harrington (2000) 3 maddelik bir iletişim ölçeği kullanmıştır.

Araştırmanın bir başka amacı, iletişim etiği ve özellikle Habermas'ın iletişim etiği teorisi ile işletme etiği arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmasıdır. İşletme içi yapıların iletişim etiği perspektifi ile araştırılma çalışması ilk değildir. Ancak, Habermas'ın iletişim etiği teorisini kullanarak ampirik bir çalışma gerçekleştirilmesi bir ilk olacaktır. Kavramlar arası ilişkiler iletişim etiği yaklaşımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, hem uluslararası hem de ulusal literatürde çok fazla çalışılmamış iletişim ve etik konularında hem teorik bir model ortaya konmaya çalışılmış, hem de ampirik olarak incelenmiştir.

Araştırma, daha önce yapılmış ampirik ve teorik tüm araştırma bulgularından yola çıkarak, örgütlerde algılanan etik liderlik kavramıyla etik iklim, iletişim tatmini ve lider üye etkileşimi işyerindeki etik olmayan davranışlar ve iş görenin sesi davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir.

Çalışmada, işletme etiği yapıları ile iletişim yapıları arasındaki ilişkilerin iletişimsel açıdan incelenmesi doğrultusunda oluşturulan 6 farklı araştırma modelinde etik liderlik ile etik davranışlar arasındaki ilişki ve bu ilişki de etik iklim, lider üye etkileşimi ve iletişim tatminin ara değişken rolü ile etik liderlik ile iş gören sesi davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişki de etik iklim, lider üye etkileşimi ve iletişimi tatmini ara değişken rolü incelenmektedir. Bu ilişkilerin araştırıldığı sorular şu şekilde derlenmiştir.

- a) Etik liderliğin etik davranışlar üzerinde etkisi var mıdır?
- b) Etik iklimin etik davranışlar üzerinde etkisi var mıdır?
- c) İletişim tatmininin etik davranışlar üzerinde etkisi var mıdır?
- d) Lider Üye etkileşiminin etik davranışlar üzerinde etkisi var mıdır?
- e) Etik iklimin etik davranışlar üzerinde etkisi var mıdır? Etik iklimin etik liderlik ile etik davranışlar arasındaki ilişkiye etkisi var mıdır? Bu etki ilişkiyi nasıl açıklamaktadır?
- f) İletişim tatmininin, etik davranışlar üzerinde etkisi var mıdır? İletişim tatmininin, etik liderlik ile etik davranışlar arasındaki ilişkiye etkisi var mıdır? Bu etki ilişkiyi nasıl açıklamaktadır?
- g) Lider üye etkileşiminin, etik davranışlar üzerinde etkisi var mıdır? Lider üye etkileşiminin, etik liderlik ile etik davranışlar arasındaki ilişkiye etkisi var mıdır? Bu etki ilişkiyi nasıl açıklamaktadır?
- h) Etik liderliğin iş görenin sesi davranışı üzerinde etkisi var mıdır?

- i) Etik iklimin iş görenin sesi davranışı üzerinde etkisi var mıdır?
- j) İletişim tatmininin iş görenin sesi davranışı üzerinde etkisi var mıdır?
- k) Lider Üye etkileşiminin iş görenin sesi davranışı üzerinde etkisi var mıdır?
- l) Etik iklimin iş görenin sesi davranışı üzerinde etkisi var mıdır? Etik iklimin etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye etkisi var mıdır? Bu etki ilişkisi nasıl açıklamaktadır?
- m) İletişim tatmininin, iş görenin sesi davranışı üzerinde etkisi var mıdır? İletişim tatmininin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye etkisi var mıdır? Bu etki ilişkisi nasıl açıklamaktadır?
- n) Lider üye etkileşiminin, iş görenin sesi davranışı üzerinde etkisi var mıdır? Lider üye etkileşiminin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye etkisi var mıdır? Bu etki ilişkisi nasıl açıklamaktadır?

4.2 Araştırmanın Kapsamı, Ana Kitle ve Örneklem

Bu araştırmada etik liderlik, etik iklim, iletişim tatmini, lider üye etkileşimi ve örgütsel güvenin işyerindeki etik olmayan davranışlar ve iş görenin sesi davranışı üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu doğrultuda hazırlanan ön araştırmada İstanbul, Kocaeli, Ankara ve Antalya’da kamu ve özel sektörde çalışan bireylere hazırlanan web sitesi üzerinden anket formu gönderilmiş ve doldurulmaları istenmiştir. Bunun dışında, ayrıca, çıktısı alınan anket formlarını bireylerin doldurması istenmiştir. Ön araştırmada kullanılan örneklem sayısı 45’tir.

Bundan sonra uygulama safhasına geçilmiş, uygulama safhasında da yine İstanbul, Kocaeli, Ankara ve Antalya’da araştırmaların yapılması ve kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışan ve/veya akademik olarak eğitim faaliyetlerinde bulunan bireylere uygulanması planlanmış ve bu doğrultuda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 120 sorudan oluşan anket farklı iş kollarında faaliyet gösteren organizasyonlarda çalışan iş görenlere uygulanmıştır.

4.3 Araştırma Yöntemi

4.3.1 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Hazırlanması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki araştırmalarda onaylanmış sorulardan oluşturulmuştur.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki ifadelere dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Aşağıda bu ölçekler ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Etik Liderlik Ölçeği : Yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçmek için Brown et al. (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği (Ethical Leadership Scale (ELS)) kullanılmıştır. Ölçek, toplam 10 ifadeden oluşmaktadır.

Etik İklim Ölçeği : Örgütün etik iklimi, Qualls and Puto’nun (1989) ölçeğini temel alarak Schwepker et al. (1997) geliştirdiği 7 ifadeden oluşan 5’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Örgütlerdeki etik karar verme mekanizmalarında etkili olan uygulamalar, prosedürler, normlar ve değerler hakkındaki bireylerin algılarını ölçmek ve etik olmayan davranış gösterme olasılığını azaltan faktörleri ayırmak amacıyla, etik kodların etik işletme politikalarının ve etikle ilgili üst yöneticilerin eylemlerinin varlığını ve uygulamasını ölçmek için daha önce de kullanılmış ölçektir (Schwepker et al., 1997).

Mayer et al. (2009), etik iklimin kavramsallaştırılması hakkındaki eleştirisinde, 9 teorik etik iklim boyutu tanımlanmış olsa da (Victor and Cullen, 1987; 1988), Victor and Cullen’in bu araştırmalarında kullandıkları etik iklim anketi ile tutarlı bir faktör yapısının elde edilmesinin zor olduğunu belirterek felsefi olarak tanımlanmış bu teorinin deneysel düzleme aktarılmasının zorluğundan bahseder ve literatürün,

etik iklimi çok boyutlu bir kavram olarak kabul etse de bu kavramların neler olduğu ve ne şekilde ölçüleceği konusunda hem fikir olmadığını belirtir (Mayer et al., 2009). Etik bağlam ölçeği (Trevino et al., 1998), Ahlaki iklim ölçeği (Vidaver-Cohen, 1995), Etik kültür ölçeği (Kaptein, 2008) ve Örgütsel etik iklim ölçeği (Schwepker, Ferrell, & Ingram, 1997) bu amaçla kullanılmış diğer ölçeklerdir. Ölçüm konusunda 3 varsayımın göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilir, bunlar, her işletme veya alt birimin kendine ait bir ahlaki karakteri olduğu, üyelerin bu ahlaki karakteri bildikleri ve dışarıdakilere bu ahlaki karakteri objektif olarak aktarabilecekleridir (Cullen et al., 1989). Simha and Cullen (2012)'da, etik iklim araştırmalarındaki en önemli tutarsızlığın farklı etik iklim ölçekleri kullanılması olduğunu ve bunun nedeni olarak da faktör analizlerinde farklı sonuçlar elde edilmesi ve etik iklim anketini (Victor and Cullen, 1987; 1988) oluşturan soruların faktör yüklerinin tutarlı olmaması olduğu belirtilir (Thomson, 2015). Bu sebeplerden dolayı etik iklim ölçümü için yukarıda bahsedilen tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Etik Olmayan Davranış Ölçeği : Etik olmayan davranışlar kavramını ölçümlemek üzere, Robinson and O'Leary (1998) tarafından belirlenen anti-sosyal davranış ölçüm anketi kullanılmıştır. Anket 9 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin oluşmasında 2 kaynak kullanılmıştır, birincisi benzer kavramı işleyen daha önce yapılmış çalışmalar (Robinson and Bennett, 1995; Skarlick, and Folger, 1997), diğeri ise bireylerin iş çevrelerinde gözlemledikleri antisosyal davranışların listesidir (Robinson and O'Leary-Kelly, 1998). Bu sorular birleştirilip eliminasyon yöntemi ile sadeleştirilerek ölçek elde edilmiştir.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği : Lider Üye Etkileşimi kavramını ölçümlemek için Graen and Bien (1995) tarafından oluşturulan 7 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Literatürde en çok kullanılan ölçeklerden birisi olması yanında, tartışmalı çok boyutluluk noktasında, kavram çok boyutlu olsa bile alt boyutları ile sıkı ilişki içerisinde olmasının (Graen and Uhl-Bien, 1995) ve seçilen diğer kavramlar ve alt boyutları veya öncülleri ile çakışma olasılığını artırmasından dolayı tek boyutlu ölçek tercih edilmiştir. Ayrıca, homojenlik noktasında tek boyutlu ölçeğin güvenilirlik katsayı %80-90 aralığında iken çok boyutlu ölçekler kullanıldığında güvenilirlik katsayı değişken oranlarda gözükmekte ve açıklayıcı faktör analizinde

faktör yükleri diğer faktör yükleri ile karıştığından doğrulayıcı faktör analizi kullanılmasını gerektirmekte olduğundan (Graen and Uhl-Bien, 1995) tek boyutlu ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür.

İşgörenin Sesi Davranışı Ölçeği : İşgörenin Sesi Davranışı kavramını ölçümlemek için Van Dyne and LePine (1998) tarafından oluşturulan 6 sorudan oluşan anket kullanılmıştır.

İletişim Tatmin Ölçeği : İletişim tatmini ölçeği (Communication Satisfaction Questionnaire)'nin orijinali 8 alt boyuttan oluşmaktadır (Downs and Hazen, 1977), 2 alt boyut, bölümler arası iletişim ve ilişki ve üst yönetimle iletişim boyutları daha sonra eklenmiştir (Downs, 1988). İletişim tatmini ölçeği gerek uygulamalı gerekse temel araştırmalarda birçok farklı örgütte ve ülkede yaygın olarak kullanılan iletişim tatmini konusundaki en etkili ölçeklerden bir tanesidir. İletişim tatmini hakkında bilgi toplamak için kullanılan en iyi ölçeklerden biri olduğu belirtilir (Clampitt and Downs, 1993). Orijinalinde 7'li Likert ölçeğine göre değerlendirilmesi öngörülmüş olsa da, diğer ölçeklerle bütünlük sağlaması için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırma da, orijinali 50 sorudan oluşan anketin her biri 5 sorudan toplam da 20 sorudan oluşan, Üst Yönetimle İletişim Tatmini, Yöneticiyle İletişim Tatmini, Algılanan İletişim İklimi Tatmini ve Yatay İletişim İklimi Tatmini, alt boyutları kullanılmıştır. Ayrıca, ölçeğin sekiz boyutlu yapısı bazı çalışmalarda (örneğin; Pincus, 1986; Gray, Laidlaw, 2004; DeConinck vd., 2008) faktörler arası yüksek ilişkiden ötürü tartışmalara neden olmaktadır. Bundan dolayı bu çalışmada gerek literatürdeki ölçeğin faktör yapısındaki tartışmalar gerekse analiz süreçlerinde kolaylık sağlanması açısından tüm faktörler birleştirilerek tek bir iletişim doyumu skoru elde edilmiş ve değişken bu şekilde analiz süreçlerine dâhil edilmiştir.

4.3.2 Anket Formunda Dikkat Edilen Noktalar

Anket formu, geri dönüş oranını artırabilecek şekilde tasarlanarak literatürde konumuzla ilgili önemli araştırmalardan yararlanılmıştır. Bu amaçla, anketin giriş kısmına anketin hedefi, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına dair kısa bir giriş metni eklenmiştir. Ayrıca bu metnin altına sorumlu kişilerin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri belirtilmiştir. Bu bilgilerin verilmesi, anketin güven

vermesi ve geri dönüş oranının artmasına yardımcı olması bakımından gereklidir. Ayrıca ankette isim sorulmaktan kaçınılmış, böylelikle ankete cevap verenlerin dürüst bir şekilde soruları yanıtlamaları sağlanmıştır. Dikkat edilen bir başka konu da, anketteki bütün soruların açık uçlu hazırlanmamış olmasıdır. Böylece cevaplayanın, soruları yanıtsız bırakmasının veya çok zaman harcamasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Etik durumlar söz konusu olduğunda bireylerin etik davranışları rapor etmesindeki doğruluk değişkenlik gösterebilmektedir. Kişisel önyargılardan kaynaklanan şüphelere ek olarak, anketin uygulanma yönteminden doğabilecek gizlilik şüphesi veya ankete verilen yanıtlardan geriye doğru izlenerek kusurlu davranışı yapan kişinin tespit edilebilmesi gibi şüpheler bu doğruluğu etkilemektedir (Donaldson and Dunfee, 1994). Araştırma da bu hususlar göz önünde bulundurularak anket hazırlanmış ve gizlilik vurgusu yapılmıştır.

4.3.3 Ön Test ve Son Anket Formunun Oluşturulması

Ön araştırmada İstanbul, Kocaeli ve Ankara'da kamu ve özel sektörde çalışan bireylere hazırlanan web sitesi üzerinden anket formu gönderilmiş ve doldurulmaları istenmiştir. Bunun dışında, ayrıca, çıktısı alınan anket formlarını bireylerin doldurması istenmiştir. Ön araştırmada kullanılan örneklem sayısı 45'tir. Bu aşamadan sonra nihai haline kavuşan anket formu, hem bilgisayar formatında hem de elden cevaplanabilecek şekilde hem de internet üzerinden (Google Docs anket uygulamasından) doldurulabilecek şekilde üç formatta düzenlenip, kullanıma hazır hale getirilmiştir.

4.4 Verilerin Analizi ve Bulgular

Verileri analiz etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Analizleri gerçekleştirmek için SPSS ve AMOS istatistik programlarından faydalanılmıştır. Araştırmacıların (Dursun ve Kocagöz, 2010) belirttiği adımlara dikkat edilerek analiz gerçekleştirilmiş, bu analizler öncesinde faktör analizi yapılarak örtük yapılar faktör analizi ile kontrol edilmiştir (Lomax and Schumacker, 2012).

4.4.1 Veri Toplama Aracının İçerik Geçerliliği

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Bunun için “ölçekte yer alan sorularla gerçekten ölçmeyi amaçladığımız şeyi ölçebilir miyiz?” sorusunu yöneltmek gerekir. Bu soruya cevap bulmak için değişik geçerlilik testleri geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi içerik geçerliliğidir. İçerik geçerliliği, veri toplama aracının yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerip içermediğine ilişkin bir değerlendirmedir. Bir başka deyişle içerik geçerliliği, araştırma çerçevesine ilişkin faktörlerin ve boyutların ölçekte ne derece yer bulduğunun belirlenmesidir (Altunışık vd., 2007). İçerik geçerliliğinde, geçerlilik sayısal değerlerle belirlenemez ve kanaatlere göre bir kabul söz konusudur. Konu uzmanlarının görüşlerine başvurularak ölçme aracının kullanılacağı amaç için uygun olup olmadığına, gerekli veriyi toplayacak durumda olup olmadığına ilişkin görüş alınır (Tavşancıl, 2010).

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının içerik geçerliliğinin sağlanmasında izlenen sıra şu şekilde açıklanabilir: Öncelikle araştırma amaçları çerçevesinde anket formunda yer alacak sorular ve soruları ölçmede kullanılacak olan maddelerin belirlenmesi için geniş kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmıştır. Araştırmada mümkün olduğunca literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Oluşturulan anket formu, akademisyenler ve konunun uzmanları ile birlikte incelenmiştir. Bu aşamadan sonra ankete ilişkin bir pilot çalışma yürütülmüştür. Pilot çalışmada 45 anket kullanılmıştır. Sonuç olarak, yapılan kapsamlı literatür incelemesi, ön test ve pilot çalışması ile veri toplama aracının içerik geçerliliği sağlanmıştır.

4.4.2 Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2009). İyi bir faktörleşmede ya da faktör dönüştürmede; Değişken azaltma olmalı,

üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı, ulaşılan sonuçlar, yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır (Büyüköztürk, 2009).

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymak amacıyla, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler birlikte ele alınmış ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörler beklediğimiz gibi oluşmuş, aynı gruba giren soruların her bir denek için değerlerinin ortalamaları alınarak değişkenlerin sayısal değerleri hesaplanmıştır.

Rotasyon yöntemi varimax'tır. Varimax yönteminde basit yapıya ve anlamlı faktörlere ulaşmada faktör yükleri matrisinin sütunlarına öncelik verilir. Varimax yönteminde daha az değişkenle faktör varyanslarının maksimum olması sağlanacak şekilde döndürme yapılır (Tavşancıl, 2006).

Yapılacak faktör analizinin anlamlı olması, Kaiser-Mayer-Olkin ve Bartlett testi ile elde edilecek katsayıların anlamlı olmasına bağlı olduğundan faktör analizi öncesinde bu testler uygulanmıştır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Kaiser-Mayer Olkin (KMO) ölçüsünün, açıklayıcı faktör analizi uygulanabilmesi için 0.60'ın üzerinde olması önerilmektedir (Kalaycı, 2008). Bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez (.90'larda mükemmel, .80'lerde çok iyi, .70'lerde ve .60'larda vasat, .50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Tavşancıl, 2010). Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü (measure of Sampling Adequacy) 0.969 olarak bulunmuştur. Verilere uygulanan Bartlett'in küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlar, faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir. Temel bileşenler yöntemi (PCA: Principal Component Analysis) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen değişkenlerin ayıklanmasına karar verilirken, her faktör için, o faktörü ölçtüğü düşünülen değişkenlerin faktör yükünün 0.50 ve daha yüksek olması tercih edilmiştir. Sonuçlar Tablo 4.1'de yer almaktadır. İş görenin sesi

davranışındaki 2. Soruyu çıkardığımız takdirde Croanbach güvenilirlik oranı 0,878'den 0,904'e çıkmaktaydı, bu yüzden bu soru çıkarılmıştır.

Tablo 4.1 Açıklayıcı Faktör Analizi Faktörel Bileşenleri

	İletişim Tatmini	Etik Olmayan Davranışlar	Etik Liderlik	Etik İklim	Lider Üye Etkileşimi	İş görenin Sesi Davranışı
EC1				,727		
EC2				,778		
EC3				,758		
EC4				,767		
EC5				,696		
EC6				,642		
EC7				,592		
EL1			,531			
EL2			,560			
EL3			,656			
EL4			,655			
EL5			,681			
EL6			,609			
EL7			,640			
EL8			,627			
EL9			,663			
EL10			,605			
EM1		,881				
EM2		,903				
EM3		,919				
EM4		,910				
EM5		,921				
EM6		,902				
EM7		,921				
EM8		,902				
EM9		,926				
LMX1					,668	
LMX2					,625	
LMX3					,772	
LMX4					,656	
LMX5					,627	
LMX6					,672	
LMX7					,702	
CSQHC1	,576					
CSQHC2	,675					
CSQHC3	,703					
CSQHC4	,670					
CSQHC5	,680					
CSQTM1	,783					
CSQTM2	,708					
CSQTM3	,696					

	İletişim Tatmini	Etik Olmayan Davranışlar	Etik Liderlik	Etik İklim	Lider Üye Etkileşimi	İş görenin Sesi Davranışı
CSQTM4	,760					
CSQTM5	,768					
CSQRWS1	,713					
CSQRWS2	,780					
CSQRWS3	,684					
CSQRWS4	,776					
CSQRWS5	,731					
CSQCC1	,757					
CSQCC2	,682					
CSQCC3	,759					
CSQCC4	,747					
CSQCC5	,756					
EV1						,717
EV3						,769
EV4						,671
EV5						,758
EV6						,694

Açıklanan toplam varyans: % 73,433; Rotasyon yöntemi: Varimax

Tablo 4.1’de de görüleceği üzere, Etik Liderlik, Etik İklim, Etik Dışı Davranışlar, Lider Üye Etkileşimi, İletişim tatmini ve İş görenin sesi davranışına ilişkin yapılan faktör analizinde bağımsız değişkenlere ait faktör yükleri beklendiği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. Açıklanan toplam varyans ise % 73,433 olarak hesaplanmıştır.

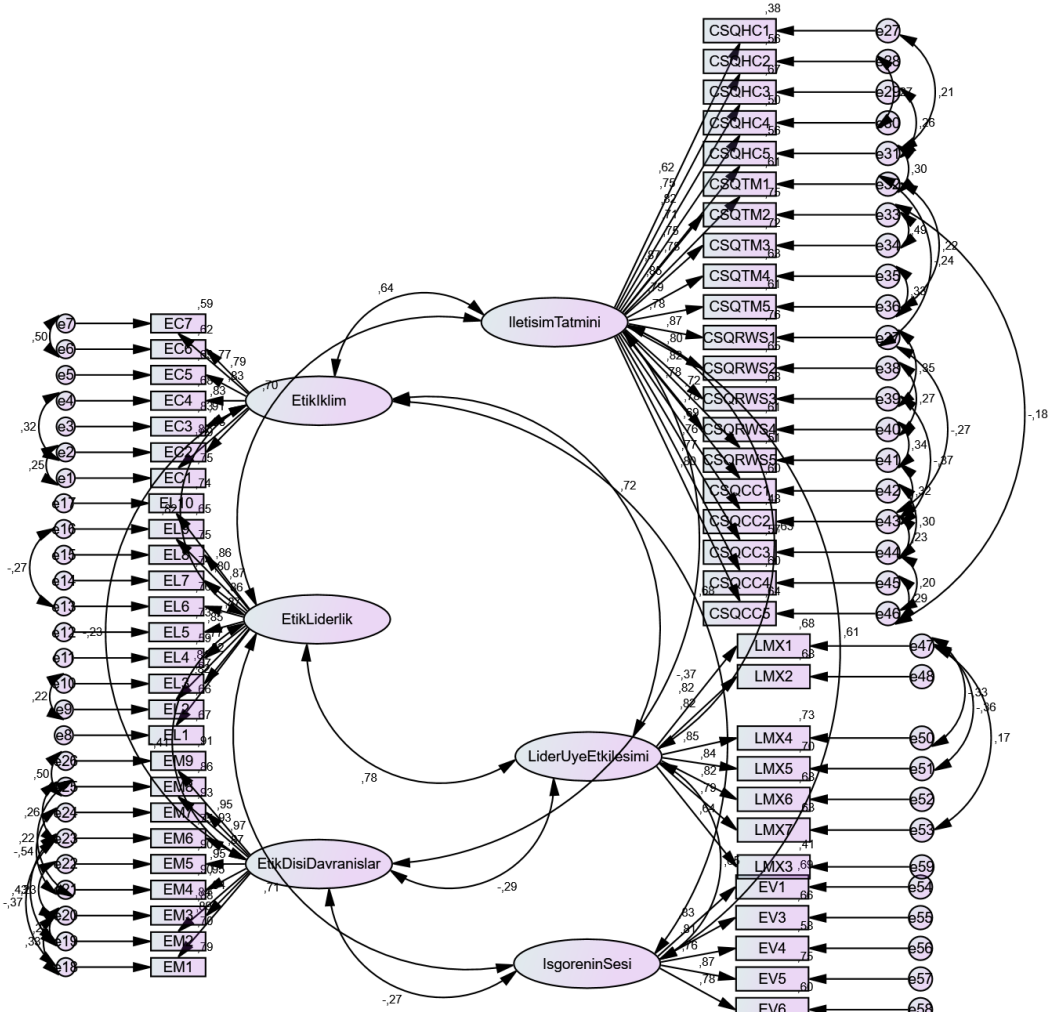
4.4.3 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla doğrulayıcı faktör analizi, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Örneğin, açıklayıcı faktör analizinde, her bir maddenin her faktördeki yük miktarı ortaya koyulsa da, doğrulayıcı faktör analizinde, her bir maddenin, kendisini açıklayan nedensel değişkene ilişkin regresyon katsayıları (bunlar da faktör analizindeki faktör yüklerine benzetilebilirler) belirlenir (Tatlıdil, 1992).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla 502 adet anketten elde edilen veriler maksimum olabilirlik (Maximum

Likelihood-ML) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Maksimum olabilirlik tekniğinin uygulanması için, gözlemlerin birbirinden bağımsız olması, gösterge değişkenlerin ise çok değişkenli normal dağılıma sahip olması ve gösterge değişkenlerinin en az aralık seviyesinde ölçülmüş olması gerekir. Gerekli şartları sağlaması nedeniyle maksimum olabilirlik tahmin tekniği kullanılmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi'nin amacı, önerilen model ile verinin uygunluğunu test etmek olduğundan, bu uyumu bozan değişkenlerin varlığını test etmek için bir takım değerlerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bunlar; standart regresyon ağırlıkları (faktör yükleri) (> 0.50), bu regresyon ağırlıklarının anlamlılık düzeyleri, modifikasyon indisleri ve değişkenler arasındaki standartlaştırılmış artık kovaryanslardır (standardized residual covariances) (Hair et al., 2009).



Şekil 4.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.4.4 Ölçüm Güvenirliği ve Geçerliliği

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığıdır (Kerlinger, 1986). Değişkenlerin içsel tutarlılığı çeşitli araştırmacılar tarafından Cronbach'ın alfa istatistik yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Cronbach 0,70 alfa katsayısının içsel güvenilirlik için yeterli olduğunu kabul ederken, Kathura (2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısını kabul

edilebilir olarak görmektedir. Bu durumda, Tablo 4.2.'ye bakıldığında, alfa değerlerinin 0,904 ile 0,981 oranları arasında oluşu, tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ve uluslararası araştırmalarda kabul edilen değerler içerisinde yer aldığını göstermektedir.

Tablo 4.2 Geçerlilik, Güvenilirlik ve İçsel Tutarlılık

Kavram		Tahmin	Cronbach α	AVE	CR
Etik Liderlik	EL1	0,821	0,957	0,696	0,958
	EL2	0,813			
	EL3	0,819			
	EL4	0,766			
	EL5	0,853			
	EL6	0,871			
	EL7	0,858			
	EL8	0,868			
	EL9	0,804			
	EL10	0,861			
Etik İklim	EC1	0,869	0,944	0,694	0,941
	EC2	0,829			
	EC3	0,913			
	EC4	0,827			
	EC5	0,833			
	EC6	0,785			
	EC7	0,766			
İş Görenin Sesi Davranışı	EV1	0,831	0,904	0,656	0,905
	EV3	0,812			
	EV4	0,76			
	EV5	0,866			
	EV6	0,777			
Etik Dışı Davranışlar	EM1	0,891	0,981	0,847	0,980
	EM2	0,838			
	EM3	0,936			
	EM4	0,949			
	EM5	0,95			
	EM6	0,865			
	EM7	0,965			
	EM8	0,928			
	EM9	0,954			
Lider Üye Etkileşimi	LMX1	0,822	0,923	0,643	0,926
	LMX2	0,823			
	LMX3	0,641			
	LMX4	0,855			
	LMX5	0,838			
	LMX6	0,824			
	LMX7	0,792			

Kavram		Tahmin	Cronbach α	AVE	CR
İletişim Tatmini	CSQCC1	0,776	0,968	0,604	0,968
	CSQCC2	0,693			
	CSQCC3	0,756			
	CSQCC4	0,773			
	CSQCC5	0,801			
	CSQHC1	0,618			
	CSQHC2	0,751			
	CSQHC3	0,817			
	CSQHC4	0,705			
	CSQHC5	0,747			
	CSQRWS1	0,869			
	CSQRWS2	0,804			
	CSQRWS3	0,824			
	CSQRWS4	0,784			
	CSQRWS5	0,716			
	CSQTM1	0,783			
	CSQTM2	0,865			
CSQTM3	0,846				
CSQTM4	0,793				
CSQTM5	0,781				

Tablo 4.3'te hesaplanan Birleşik Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Varyans Çıkarımı (AVE) ile Cronbach alfa değerleri verilmiştir. Görüldüğü üzere Cronbach α ve CR değerleri, kritik değer olan 0,70'in (Hair et al., 2009) üzerinde ve kabul edilebilir düzeydedir. AVE değerleri kritik değer 0,50'nin (Fornell and Larcker, 1981) üzerinde bulunmaktadır.

Tablo 4.3 Birleşik Güvenilirlik (CR), Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) Maksimum Ortak Varyans (MSV) ve Değişkenler Arası Korelasyon Karelerinin Toplamı ile Değişkenler Arası Korelasyonlar

		CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5	6
1	Lider Üye Etkileşimi	0,926	0,643	0,613	0,802*					
2	Etik İklim	0,941	0,694	0,669	0,715(**)	0,833*				
3	Etik Liderlik	0,958	0,696	0,669	0,783(**)	0,818(**)	0,834*			
4	Etik Dışı Davranışlar	0,980	0,847	0,166	-0,286(**)	-0,226(**)	-0,408(**)	0,921*		
5	İletişim Tatmini	0,968	0,604	0,491	0,627(**)	0,639(**)	0,701(**)	-0,375(**)	0,777*	
6	İş Görenin Sesi Davranışı	0,905	0,656	0,498	0,648(**)	0,677(**)	0,706(**)	-0,267(**)	0,606(**)	0,810*

** Korelasyon, $p < ,01$ seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

* AVE'nin karekök değeridir

Uyuşma geçerliliği, söz konusu ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünün göstergesidir. Aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen ölçekler arasında yüksek korelasyon olması beklenir (Altunışık vd., 2005). Doğrulayıcı faktör analizi ile her bir değişkenin ilgili faktöre istatistiksel olarak anlamlı yüklenmesi uyuşma geçerliliğinin mevcudiyetini göstermektedir. Bu çalışma da ayrıca uyuşma geçerliliği her bir ifadenin bağlı olduğu faktör ya da boyutla olan ilişkisini ortaya koymak adına birleşik güvenilirlik (composite reliability) ve çıkarılan ortalama varyans (average variance extracted-AVE) aralığıyla da test edilmiştir. Hair et al., (2009), çıkarılan ortalama varyansın 0,5'ten yüksek olmasını ve birleşik güvenilirlik (composite reliability) oranının da çıkarılan ortalama varyanstan büyük olması gerektiğini belirtmişlerdir ($CR > AVE / AVE > 0,5$).

Ayrt edici geçerlilik ise, bir yapıya ilişkin ölçekle farklı yapıları ölçen ölçekler arasında zayıf ilişkinin yani düşük korelasyonun olması anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2005). Faktörlerin (yapıların) ayırım geçerliliğinin sağlanması için, her bir faktör için hesaplanan AVE değerlerinin, her bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonlarının karesinden daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell and Larcker, 1981).

Uyuşma geçerliliği için test edilen çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0,5'ten yüksek olduğu, birleşik güvenilirlik değerlerinin (CR) de çıkartılan ortalama varyans değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda modelin yeterli uyuşma geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir (Hair et al., 2009). Bu faktörün yapısal geçerliliği ile ilgili bir karar verebilmek için, bu boyutların ayrışma geçerliliği tespit edilmiştir. Her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki korelasyonlarının karesinden (Tablo 4.3'e bakınız) yüksek olduğu için ayrışma geçerliliği kriterleri de sağlanmaktadır. Böylece model için ayrışma ve uyuşma geçerliliğinin kriterlerinin karşılandığı görülmektedir.

Ayrıca, ayrt edici geçerlilik için $MSV < AVE$ şartı da bazı araştırmacılar tarafından (Byrne, 2013) aranmaktadır. Tablo 4.3'de görüldüğü gibi bu şart da yerine gelmiştir.

4.4.5 Yapısal Eşitlik Modeli Testi

Tezin önerilen araştırma modeli hipotez testlerinin yürütülmesi için “yapısal eşitlik modeli (YEM)” yöntemi tercih edilmiştir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen ve gözlenemeyen (gizli) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılmaktadır. YEM gizli değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizli değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsayar (Yılmaz, 2004). YEM çalışmalarının en belirgin özelliği tümüyle kurama dayanmalarıdır. YEM ile ilgili her çaba, araştırmacının kendi kafasında oluşturduğu ya da daha önceden var olan kuramsal bir yapının sorgulanmasıdır. Araştırmanın ilk aşamasında bu kuramsal çerçeve ortaya konmakta, değişkenler arasındaki ilişki örüntüsü belirlenmekte ve tümünden gelimci bir yaklaşım ile bu kuramsal yapının veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı test edilmektedir (Şimşek, 2007). Araştırma hipotezlerinin testinden önce araştırma modelinin eldeki veri seti ile uyumunu ortaya koymak adına modelin uyum istatistikleri değerlendirilmiştir.

Sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyiilik Uyum İndeksi (GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA).

Tablo 4.4 Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri

Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri	
Uyum İndeksi	Değer / Referans
χ^2	–
χ^2/df	<5 Bentler (1990)
p value	>0.05 Wheaton et al. (1977)
CFI	>0.9 Bentler (1990)
GFI	>0.9 Schumacker & Lomax (2010) >0,8 Doll et al.,1994; Green et al., 2012
TLI	>0.9 Klem (2000)
NFI	>0.9 Bentler & Bonett (1980)
RMSEA	<0.08 Byrne (2010); Hair et al.(2010); Hu-Bentler (1995)

Ara değişken etkisinin ölçülmesi işlemi için temel alınan yaklaşım Baron and Kenny (1986)'nin yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre ara değişken etkisi aşağıdaki koşullar sağlandığı takdirde söz konusu olabilmektedir:

Bağımsız değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı

Bağımsız değişkendeki değişme, ara değişkende değişmeye neden olmalı

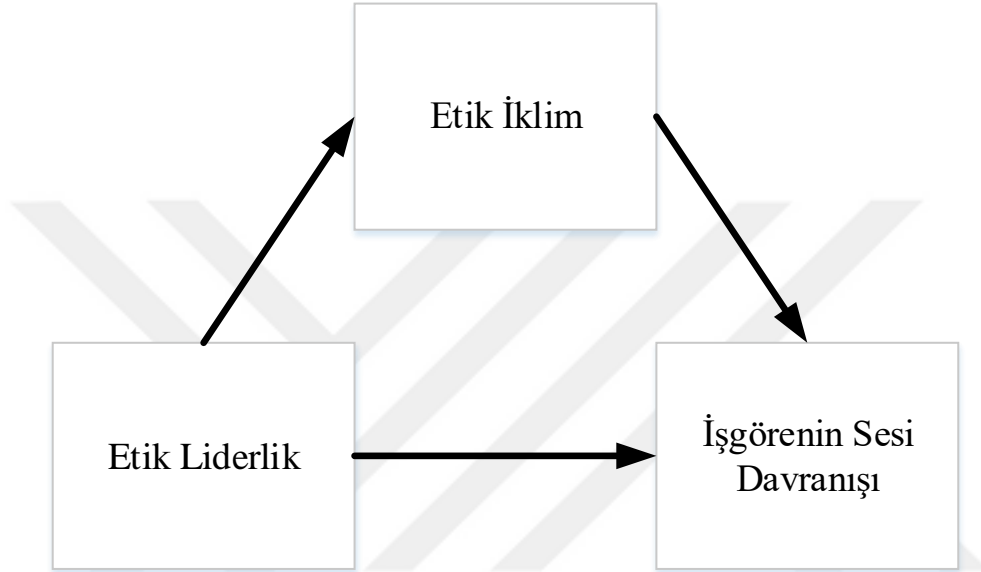
Ara değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı

Ara değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek ara değişken olduğunu; etkinin tamamen ortadan kalkmaması ise başka ara değişkenlerin de var olduğunu göstermektedir.

Ara değişken etki, sıralı ilişkilerde bir kavramın 2 kavram arasındaki sıralı ilişki arasında girmesidir (Hair et al., 2006). Hair et al. (2010)'a göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğü veya anlamlılığı azalır kısmi ara değişken etkiye (partially mediates) sahip olduğu belirtilir.

4.4.6 Model 1: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi

Model 1’de etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi araştırılır.



Şekil 4.2 Model 1: Etik Liderlik ile İş görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkide Etik İklimin Ara Değişken Etkisi

Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil 4.3’de yol analiz diyagramı ve Tablo 4.5’de bu yol analiz diyagramına göre uyum indeksleri gösterilmektedir. Model uyumu incelendiğinde; χ^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ancak $\chi^2/df < 5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de ($\chi^2=620,148$; $\chi^2/df=3,070$; p value=0,000; CFI=0,960; GFI=0,900; TLI=0,954; NFI=0,942; RMSEA=0,064) model uyumunu desteklediği görülmektedir. Tablo 4.6’da da regresyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi tüm değerler anlamlıdır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotezler desteklenmiştir.

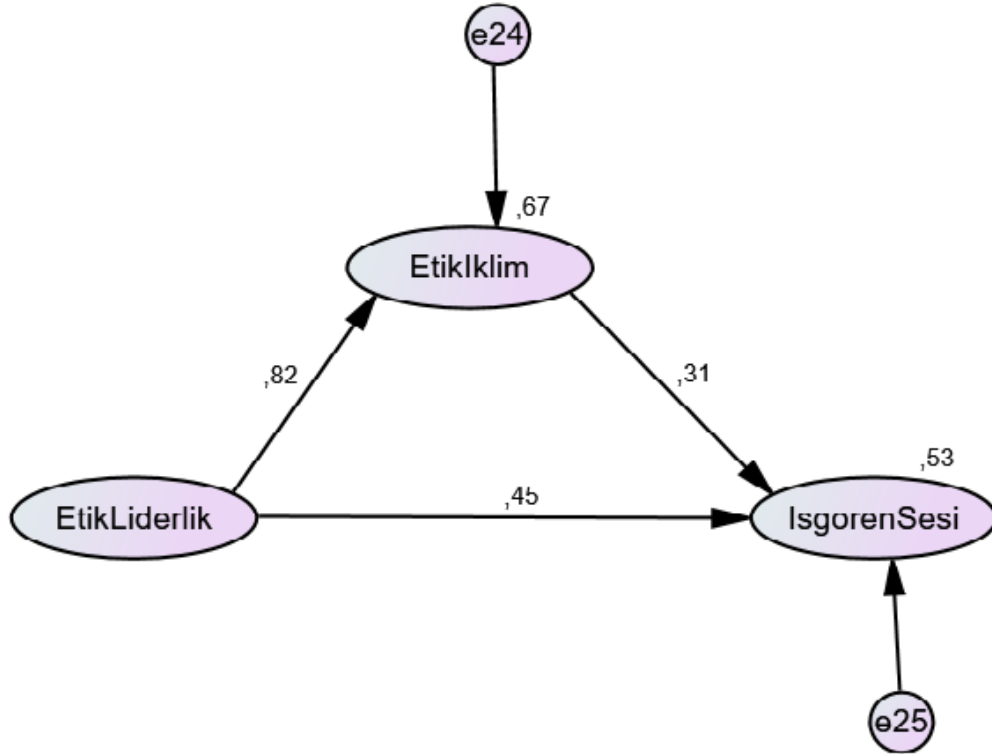
H1: Etik Liderlik etik iklimi pozitif yönlü etkiler

H2: Etik iklim iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.

H3: Etik liderlik iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.

Tablo 4.5 Model 1: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri

Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri		
Uyum İndeksi	Referans Değer	Değer
χ^2	–	620,148
χ^2/df	<5 Bentler (1990)	3,070
p value	>0.05 Wheaton et al. (1977)	0,000
CFI	>0.9 Bentler (1990)	0,960
GFI	>0.9 Schumacker & Lomax (2010) >0,8 Doll et al.,1994; Green et al., 2012	0,900
TLI	>0.9 Klem (2000)	0,954
NFI	>0.9 Bentler & Bonett (1980)	0,942
RMSEA	<0.08 Byrne (2010); Hair et al.(2010); Hu-Bentler (1995)	0,064



Şekil 4.3 Model 1: Yol Analiz Diyagramı

Tablo 4.6 Model 1: Regresyon Katsayıları

Yol	Tahminler (β)		SE	CR	p
	Stand.	Non stand.			
Etik İklim<---Etik Liderlik	,821	,782	,045	17,561	***
İş görenin Sesi Davranışı<---Etik İklim	,448	,423	,065	6,476	***
İş görenin Sesi Davranışı<---Etik Liderlik	,312	,309	,068	4,524	***

Tablo 4.7 Model 1: Yol Analizi Sonuçları

Yol	Toplam Etkisi	Doğrudan Etkisi	Dolaylı Etkisi
Etik Liderlik→Etik İklim	0.821***	0.821***	–
Etik İklim→İş görenin Sesi Davranışı	0.448***	0.448***	–
Etik Liderlik→İş görenin Sesi Davranışı	0.704***	0.312***	0,392***

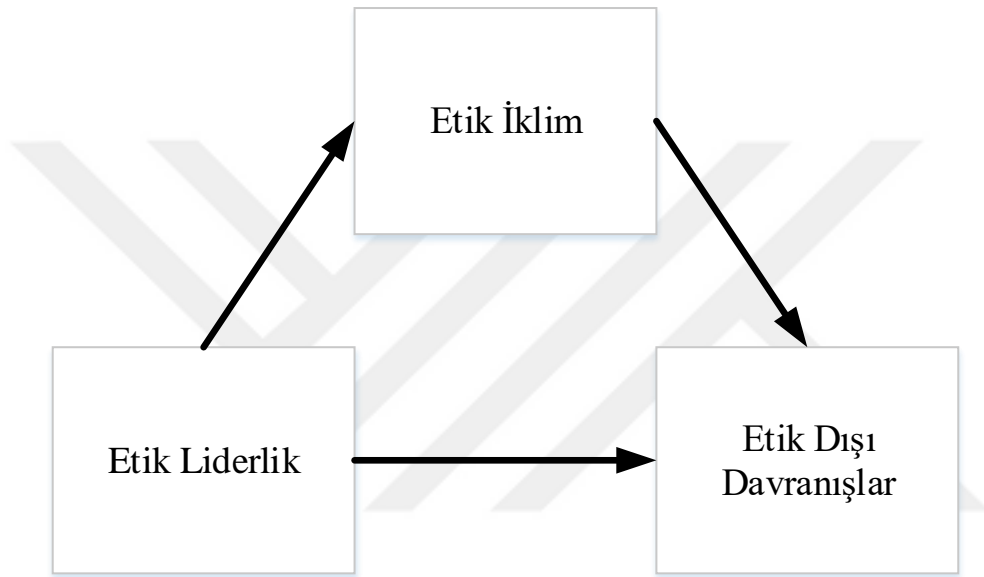
*** 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

Etik iklimin etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini ölçebilmek için analizlere devam edilmiştir. Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişki karşılaştırıldığında bir azalma görülmektedir. Böylelikle Baron and Kenny (1986) tarafından konulan tüm şartlar sağlanmıştır. Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, araştırma sonuçlarına göre, Etik liderliğin iş görenin sesi davranışı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,312). Etik liderliğin etik iklim üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,821). Etik iklimin iş görenin sesi davranışı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,448). Etik liderliğin iş görenin sesi davranışı üzerinde dolaylı pozitif bir etkisi vardır (0,392), bu etik iklimin ara değişken etkisini kanıtlamaktadır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

H4: Etik iklimin, etik liderlik ile iş görenin sesi arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

4.4.7 Model 2: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi

Model 2’de etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi araştırılır.



Şekil 4.4 Model 2: Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkide Etik İklimin Ara Değişken Etkisi

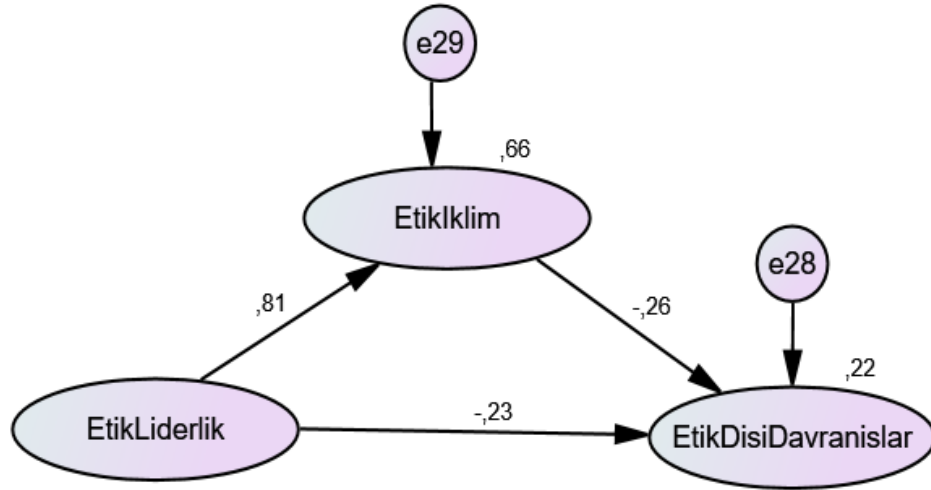
Tablo 4.8 Model 2: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri

Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri		
Uyum İndeksi	Referans Değer	Değer
χ^2	–	1189,155
χ^2/df	<5 Bentler (1990)	4,217
p value	>0.05 Wheaton et al. (1977)	0,000
CFI	>0.9 Bentler (1990)	0,948
GFI	>0.9 Schumacker & Lomax (2010) >0,8 Doll et al.,1994; Green et al., 2012	0,855
TLI	>0.9 Klem (2000)	0,940
NFI	>0.9 Bentler & Bonett (1980)	0,933
RMSEA	<0.08 Byrne (2010); Hair et al.(2010); Hu-Bentler (1995)	0,079

Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil 4.5’de yol analiz diyagramı ve Tablo 4.8’de bu yol analiz diyagramına göre uyum indeksleri gösterilmektedir. Model uyumu incelendiğinde; χ^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ancak $\chi^2/df < 5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de model uyumunu desteklediği görülmektedir. Tablo 4.9’da da regresyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi tüm değerler anlamlıdır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotezler desteklenmiştir.

H5: Etik iklim etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.

H6: Etik liderlik etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.



Şekil 4.5 Model 2: Yol Analiz Diyagramı

Tablo 4.9 Model 2: Regresyon Katsayıları

Yol	Tahminler (β)		SE	CR	p
	Stand.	Non stand.			
Etik İklim <--- Etik Liderlik	,814	,967	,050	19,278	***
Etik Olmayan Davranışlar <--- Etik İklim	-,259	-,299	,089	-3,356	***
Etik Olmayan Davranışlar<---Etik Liderlik	-,228	-,313	,105	-2,979	,003

Tablo 4.10 Model 2: Yol Analizi Sonuçları

Yol	Toplam Etkisi	Doğrudan Etkisi	Dolaylı Etkisi
Etik Liderlik→Etik İklim	0.814***	0.814***	–
Etik İklim→Etik Olmayan Davranışlar	-0.259***	-0.259***	–
Etik Liderlik→ Etik Olmayan Davranışlar	-0.439***	-0.228***	-0,211***

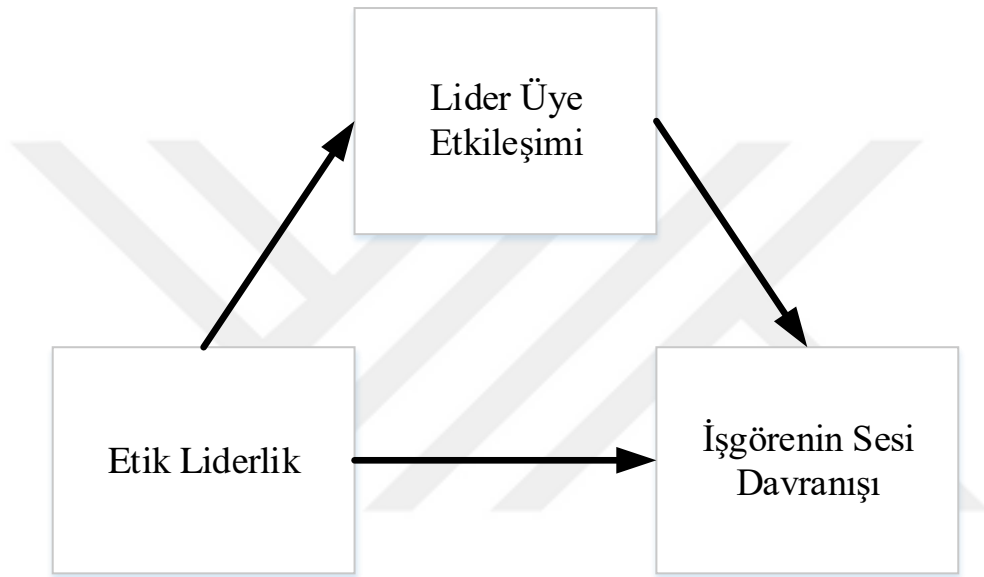
*** 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

Etik iklimin etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini ölçebilmek için analizlere devam edilmiştir. Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki karşılaştırıldığında bir azalma görülmektedir. Böylelikle Baron and Kenny (1986) tarafından konulan tüm şartlar sağlanmıştır. Tablo 4.10'da da görüldüğü gibi, araştırma sonuçlarına göre, Etik liderliğin etik olmayan davranışlar üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır (-0,259). Etik liderliğin etik iklim üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,814). Etik iklimin etik olmayan davranışlar üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır (-0,228). Etik liderliğin etik olmayan davranışlar üzerinde dolaylı negatif bir etkisi vardır (-0,211), bu etik iklimin ara değişken etkisini kanıtlamaktadır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

H7: Etik iklimin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

4.4.8 Model 3: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi

Model 3’de etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi araştırılır.



Şekil 4.6 Model 3: Etik Liderlik ile İş görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi

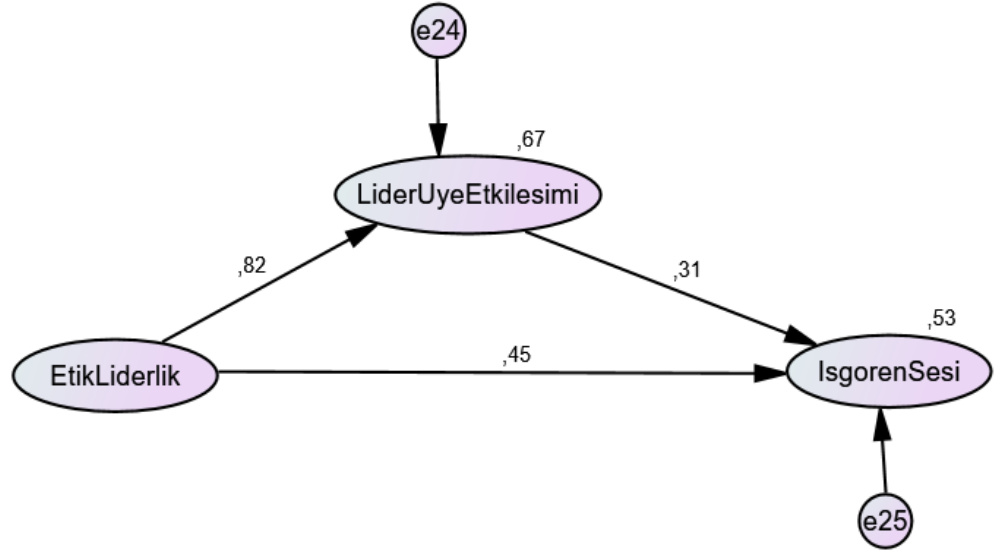
Tablo 4.11 Model 3: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri

Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri		
Uyum İndeksi	Referans Değer	Değer
χ^2	–	574,891
χ^2/df	<5 Bentler (1990)	2,832
p value	>0.05 Wheaton et al. (1977)	0,000
CFI	>0.9 Bentler (1990)	0,962
GFI	>0.9 Schumacker & Lomax (2010) >0,8 Doll et al.,1994; Green et al., 2012	0,905
TLI	>0.9 Klem (2000)	0,957
NFI	>0.9 Bentler & Bonett (1980)	0,943
RMSEA	<0.08 Byrne (2010); Hair et al.(2010); Hu-Bentler (1995)	0,060

Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil 4.7’de yol analiz diyagramı ve Tablo 4.11’de bu yol analiz diyagramına göre uyum indeksleri gösterilmektedir Model uyumu incelendiğinde; χ^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ancak $\chi^2/df < 5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de model uyumunu desteklediği görülmektedir. Tablo 4.12’de de regresyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi tüm değerler anlamlıdır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

H8: Etik Liderlik lider üye etkileşimini pozitif yönlü etkiler.

H9: Lider üye etkileşimi iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.



Şekil 4.7 Model 3: Yol Analiz Diyagramı

Tablo 4.12 Model 3: Regresyon Katsayıları

Yol	Tahminler (β)		SE	CR	p
	Stand.	Non stand.			
Lider Üye Etkileşimi <--- Etik Liderlik	,821	,782	,049	17,561	***
İş görenin Sesi Davranışı <--- Lider Üye Etkileşimi	,423	,429	,050	4,524	***
İş görenin Sesi Davranışı <--- Etik Liderlik	,448	,423	,056	6,276	***

Tablo 4.13 Model 3: Yol Analizi Sonuçları

Yol	Toplam Etkisi	Doğrudan Etkisi	Dolaylı Etkisi
Etik Liderlik→Lider Üye Etkileşimi	0.821***	0.821***	–
Lider Üye Etkileşimi→İş görenin Sesi Davranışı	0.448***	0.448***	–
Etik Liderlik→İş görenin Sesi Davranışı	0.705***	0.423***	0,242***

*** 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

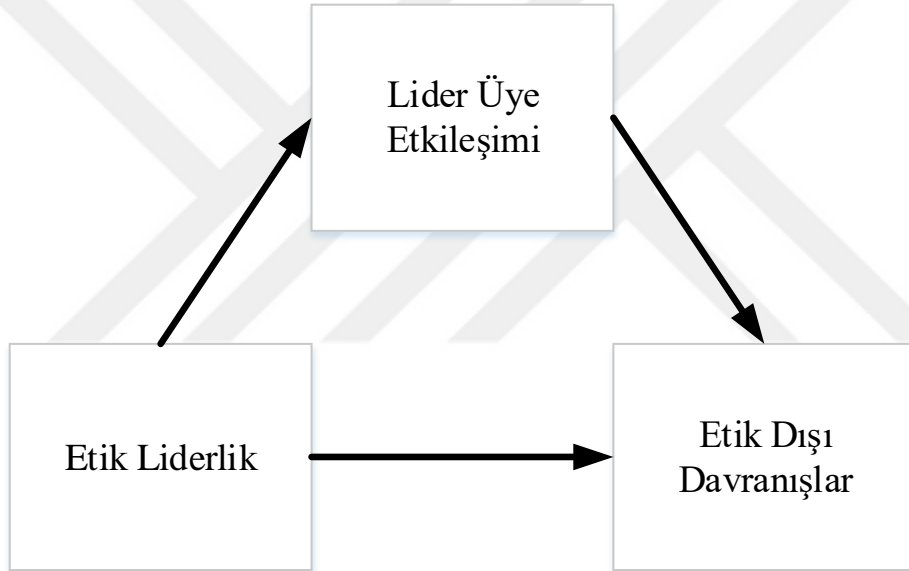
Lider üye etkileşiminin etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini ölçebilmek için analizlere devam edilmiştir. Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişki karşılaştırıldığında bir azalma görülmektedir. Böylelikle Baron and Kenny (1986) tarafından konulan tüm şartlar sağlanmıştır. Tablo 4.13’de görüldüğü gibi, araştırma sonuçlarına göre, Etik liderliğin iş görenin sesi davranışı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,576). Etik liderliğin lider üye etkileşimi üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,731). Lider üye etkileşiminin iş görenin sesi davranışı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,177). Etik liderliğin iş görenin sesi davranışı üzerinde dolaylı pozitif bir etkisi vardır (0,129), bu lider üye etkileşiminin ara değişken etkisini kanıtlamaktadır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

H10: Lider üye etkileşimi, etik liderlik ile iş görenin sesi arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

4.4.9 Model 4: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi

Model 4’de etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi araştırılır.

Öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmış ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Lider üye etkileşiminin 3. sorusunun standardize edilmiş katsayısı 0,554 ve bu yüzden ayırıcı geçerlilik kriterini geçememekteydi. Bu madde çıkarıldıktan sonra ölçümler tekrarlandı.



Şekil 4.8 Model 4: Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Ara Değişken Etkisi

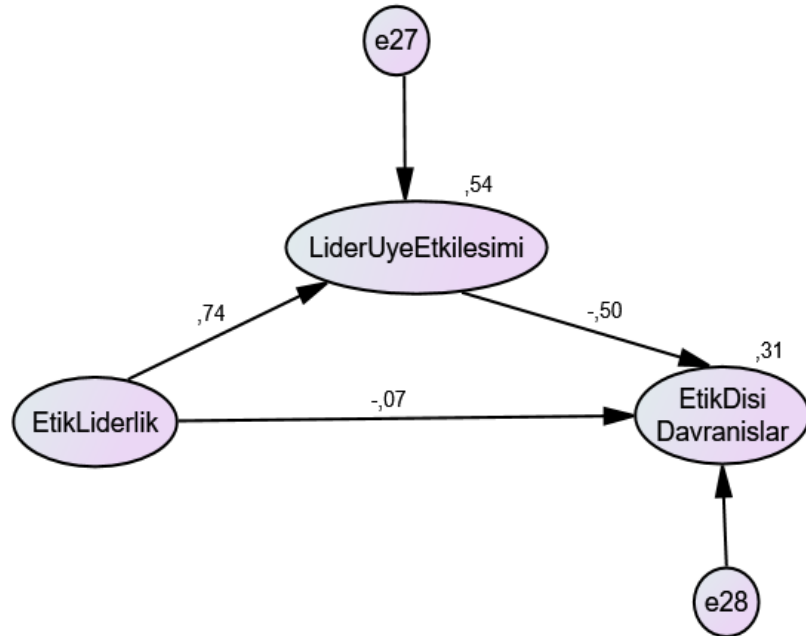
Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil 4.9’da yol analiz diyagramı ve Tablo 4.14’de bu yol analiz diyagramına göre uyum indeksleri gösterilmektedir. Model uyumu incelendiğinde; χ^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ancak $\chi^2/df < 5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de model uyumunu desteklediği görülmektedir. Tablo 4.15’de de regresyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi

etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki anlamsızdır, diğerleri ise anlamlıdır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

Tablo 4.14 Model 4: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri

Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri		
Uyum İndeksi	Referans Değer	Değer
χ^2	-	1011,438
χ^2/df	<5 Bentler (1990)	3,905
p value	>0.05 Wheaton et al. (1977)	0,000
CFI	>0.9 Bentler (1990)	0,952
GFI	>0.9 Schumacker & Lomax (2010) >0,8 Doll et al.,1994; Green et al., 2012	0,871
TLI	>0.9 Klem (2000)	0,944
NFI	>0.9 Bentler & Bonett (1980)	0,937
RMSEA	<0.08 Byrne (2010); Hair et al.(2010); Hu-Bentler (1995)	0,075

H11: Lider üye etkileşimi etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.



Şekil 4.9 Model 4: Yol Analiz Diyagramı

Tablo 4.15 Model 4: Regresyon Katsayıları

Yol	Tahminler (β)		SE	CR	p
	Stand.	Non stand.			
Lider Üye Etkileşimi <--- Etik Liderlik	,736	,938	,058	16,234	***
Etik Olmayan Davranışlar <--- Lider Üye Etkileşimi	-,501	-,546	,069	-7,872	***
Etik Olmayan Davranışlar <--- Etik Liderlik	-,070	-,097	,083	-1,165	,244

Tablo 4.16 Model 4: Yol Analizi Sonuçları

Yol	Toplam Etkisi	Doğrudan Etkisi	Dolaylı Etkisi
Etik Liderlik→Lider Üye Etkileşimi	0.736***	0.736***	–
Lider Üye Etkileşimi →Etik Olmayan Davranışlar	-0.501***	-0.501***	–
Etik Liderlik→ Etik Olmayan Davranışlar	-0.439***	-0.070	-0,369***

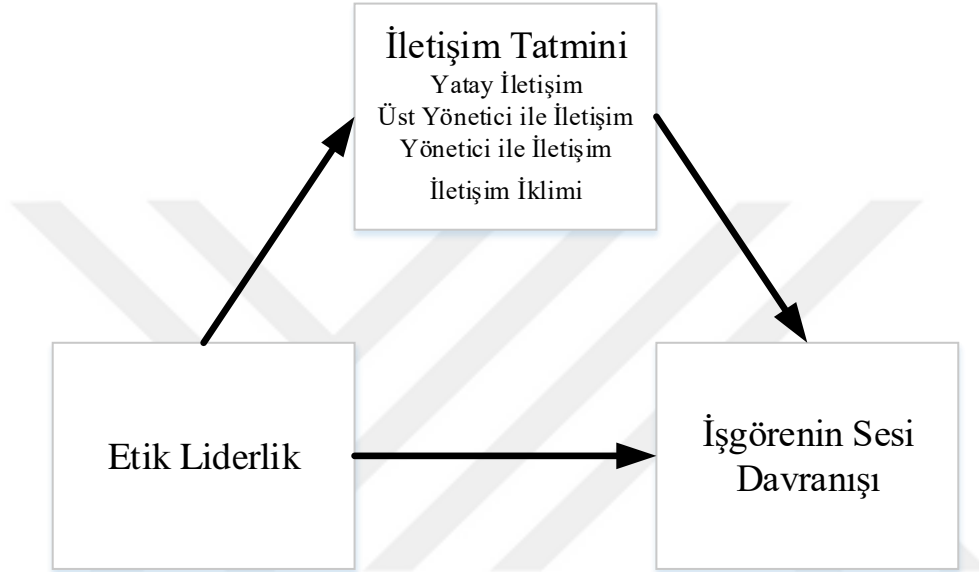
*** 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

Lider üye etkileşiminin etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini ölçebilmek için analizlere devam edilmiştir. Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki karşılaştırıldığında, ara değişken etkiye sahip değişken kaldırıldığından anlamlı iken ara değişken etkiye sahip değişken analize dâhil edildiğinde etki tamamen ortadan kalkmaktadır. Böylelikle Baron and Kenny (1986) tarafından konulan tüm şartlar sağlanmıştır. Tablo 4.16'da görüldüğü gibi, araştırma sonuçlarına göre, Etik liderliğin etik olmayan davranışlar üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır (-0,259). Etik liderliğin lider üye etkileşimi üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,814). Lider üye etkileşiminin etik olmayan davranışlar üzerinde doğrudan negatif bir etkisi vardır (-0,228). Etik liderliğin etik olmayan davranışlar üzerinde dolaylı negatif bir etkisi vardır (-0,211), bu lider üye etkileşiminin ara değişken etkisini kanıtlamaktadır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

H12: Lider üye etkileşiminin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

4.4.10 Model 5: Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi

Model 5’de etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi araştırılır.



Şekil 4.10 Model 5: Etik Liderlik ile İş görenin Sesi Davranışı Arasındaki İlişkide İletişim Tatmininin Ara Değişken Etkisi

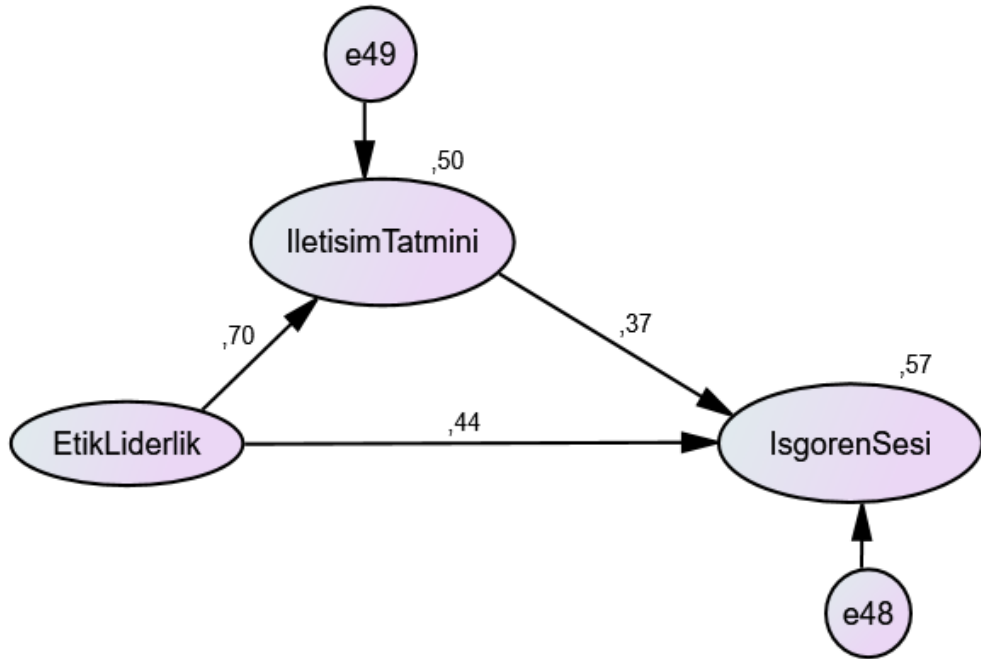
Tablo 4.17 Model 5: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri

Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri		
Uyum İndeksi	Referans Değer	Değer
χ^2	–	1711,660
χ^2/df	<5 Bentler (1990)	3,135
p value	>0.05 Wheaton et al. (1977)	0,000
CFI	>0.9 Bentler (1990)	0,919
GFI	>0.9 Schumacker & Lomax (2010) >0,8 Doll et al.,1994; Green et al., 2012	0,836
TLI	>0.9 Klem (2000)	0,911
NFI	>0.9 Bentler & Bonett (1980)	0,885
RMSEA	<0.08 Byrne (2010); Hair et al.(2010); Hu-Bentler (1995)	0,065

Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil 4.11’de yol analiz diyagramı ve Tablo 4.17’de bu yol analiz diyagramına göre uyum indeksleri gösterilmektedir. Model uyumu incelendiğinde; χ^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ancak $\chi^2/df < 5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de model uyumunu desteklediği görülmektedir. Tablo 4.18’de de regresyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi tüm değerler anlamlıdır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

H13: Etik Liderlik iletişim tatminini pozitif yönlü etkiler.

H14: İletişim tatmini iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.



Şekil 4.11 Model 5: Yol Analiz Diyagramı

Tablo 4.18 Model 5: Regresyon Katsayıları

Yol	Tahminler (β)		SE	CR	p
	Stand.	Non stand.			
İletişim Tatmini<---Etik Liderlik	,704	,409	,036	11,376	***
İş görenin Sesi Davranışı<---İletişim Tatmini	,372	,715	,125	5,717	***
İş görenin Sesi Davranışı<---Etik Liderlik	,443	,494	,065	7,609	***

Tablo 4.19 Model 5: Yol Analizi Sonuçları

Yol	Toplam Etkisi	Doğrudan Etkisi	Dolaylı Etkisi
Etik Liderlik→İletişim Tatmini	0.704***	0.704***	–
İletişim Tatmini→İş görenin Sesi Davranışı	0.372***	0.372***	–
Etik Liderlik→İş görenin Sesi Davranışı	0.705***	0.443***	0,262***

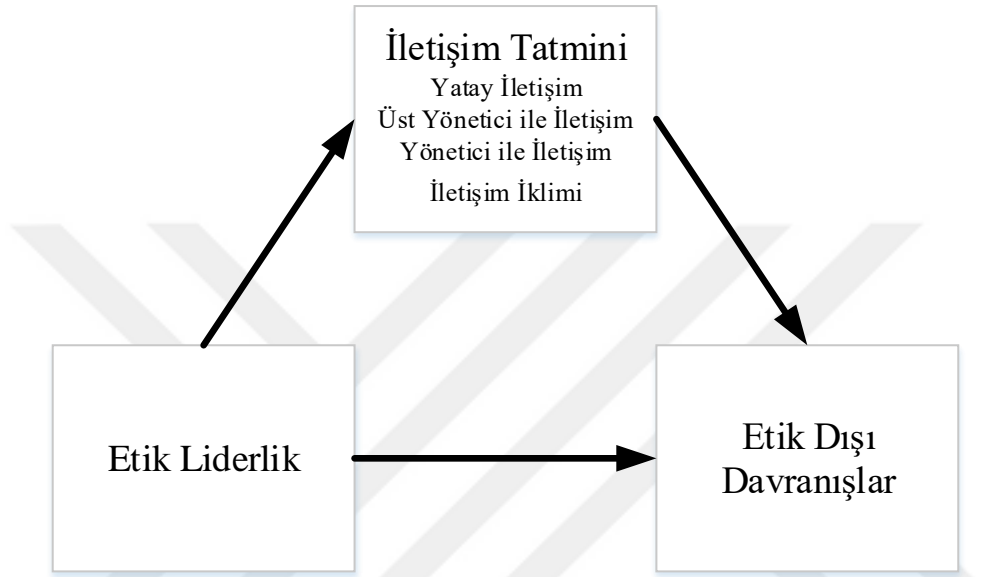
*** 0.01 seviyesinde anlamlı (2-tailed).

İletişim tatmininin etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini ölçebilmek için analizlere devam edilmiştir. Etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişki karşılaştırıldığında bir azalma görülmektedir. Böylelikle Baron and Kenny (1986) tarafından konulan tüm şartlar sağlanmıştır. Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, araştırma sonuçlarına göre, Etik liderliğin iş görenin sesi davranışı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,443). Etik liderliğin iletişim tatmini üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,704). İletişim tatmininin iş görenin sesi davranışı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi vardır (0,372). Etik liderliğin iş görenin sesi davranışı üzerinde dolaylı pozitif bir etkisi vardır (0,262), bu iletişim tatmininin ara değişken etkisini kanıtlamaktadır. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

H15: İletişim tatmini, etik liderlik ile iş görenin sesi arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.

4.4.11 Model 6: Etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi

Model 6’da etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi araştırılır.

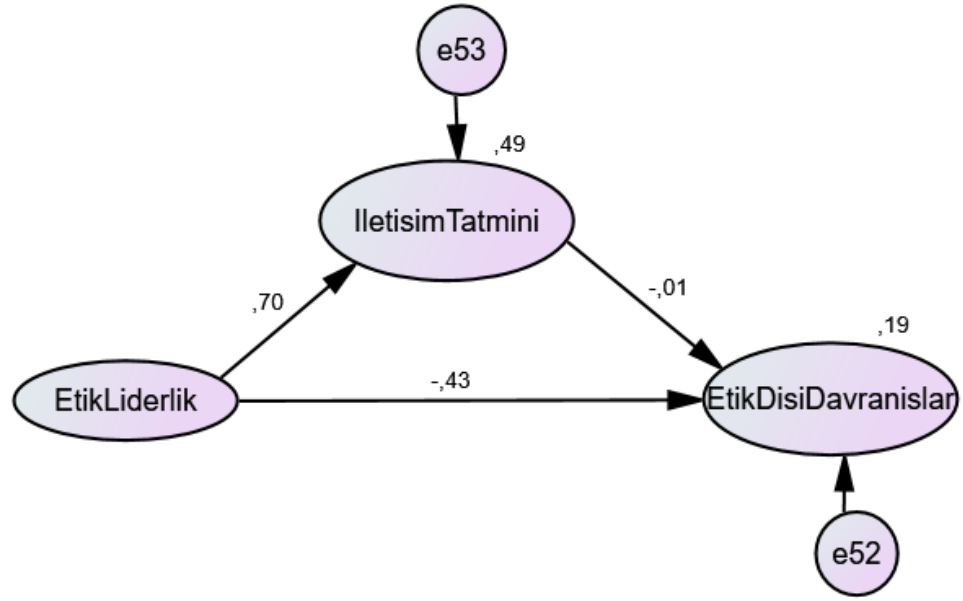


Şekil 4.12 Model 6: Etik Liderlik ile Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkide İletişim Tatmininin Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.20 Model 6: Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri

Uyum İndekslerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri ve Değerleri		
Uyum İndeksi	Referans Değer	Değer
χ^2	–	2326,940
χ^2/df	<5 Bentler (1990)	3,422
p value	>0.05 Wheaton et al. (1977)	0,000
CFI	>0.9 Bentler (1990)	0,916
GFI	>0.9 Schumacker & Lomax (2010) >0,8 Doll et al.,1994; Green et al., 2012	0,812
TLI	>0.9 Klem (2000)	0,909
NFI	>0.9 Bentler & Bonett (1980)	0,886
RMSEA	<0.08 Byrne (2010); Hair et al.(2010); Hu-Bentler (1995)	0,069

Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Şekil 4.13’de yol analiz diyagramı ve Tablo 4.20’de bu yol analiz diyagramına göre uyum indeksleri gösterilmektedir. Model uyumu incelendiğinde; χ^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ancak $\chi^2/df < 5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de model uyumunu desteklediği görülmektedir. Tablo 4.21’de de regresyon katsayıları verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi iletişim tatmini ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki dışında tüm değerler anlamlıdır.



Şekil 4.13 Model 6: Yol Analiz Diyagramı

Tablo 4.21 Model 6: Regresyon Katsayıları

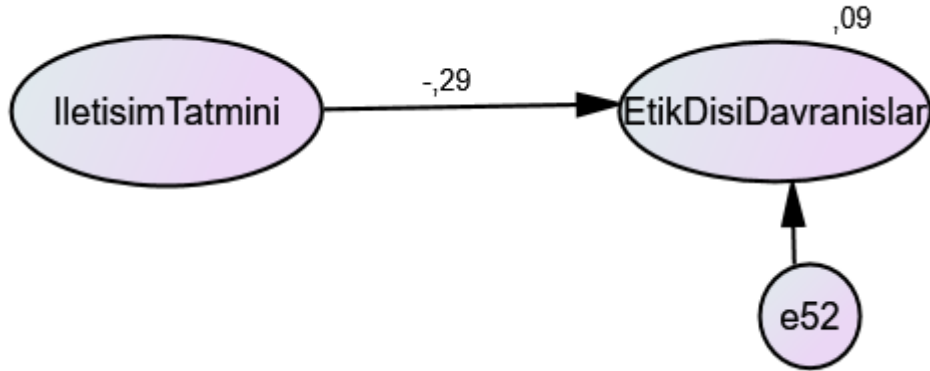
Yol	Tahminler (β)		SE	CR	p
	Stand.	Non stand.			
İletişim Tatmini<---Etik Liderlik	,699	,395	,036	11,129	***
Etik Olmayan Davranışlar<---İletişim Tatmini	-,010	-,024	,171	-0,142	887
Etik Olmayan Davranışlar<---Etik Liderlik	-,438	-,605	,093	-6,537	***

Etik iklimin etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisini ölçmeye gerek yoktur. Ancak iletişim tatmini ile etik olmayan davranışlar arasındaki yol test edilecektir. Bunun için 2 değişken arasında bir yol tanımlanmıştır (Şekil 4.14). Model uyum indeksleri kabul edilebilir durumdadır ($\chi^2=1301,720$; $\chi^2/df=3,626$; p value=0,000; CFI=0,933;GFI=0,850; TLI=0,925; NFI=0,910; RMSEA=0,072). Aradaki ilişki anlamlı ve -0,297 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre aşağıdaki hipotez desteklenmiştir.

H16: İletişim tatmini etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.

Aşağıdaki hipotez ise desteklenmemiştir.

H17: İletişim tatmininin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.



Şekil 4.14 Model 6: Yol Analiz Diyagramı

Araştırmamızda öne sürdüğümüz hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine dair sonuçlar Tablo 4.22’de görülmektedir. Söz konusu tabloda araştırma modeline göre öne sürdüğümüz hipotezler p=,000 önem derecesiyle istatistiksel olarak anlamlı çıkararak kabul edilmiştir.

Tablo 4.22 Hipotezlerin Kabul Ret Durumu

HİPOTEZLER		Sonuçlar
H1	Etik Liderlik etik iklimi pozitif yönlü etkiler	Desteklendi
H2	Etik iklim iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.	Desteklendi
H3	Etik liderlik iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.	Desteklendi
H4	Etik iklimin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H5	Etik iklim etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.	Desteklendi
H6	Etik liderlik etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.	Desteklendi
H7	Etik iklimin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H8	Etik Liderlik lider üye etkileşimini pozitif yönlü etkiler.	Desteklendi
H9	Lider üye etkileşimi iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.	Desteklendi
H10	Lider üye etkileşiminin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H11	Lider üye etkileşimi etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.	Desteklendi
H12	Lider üye etkileşiminin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H13	Etik Liderlik iletişim tatminini pozitif yönlü etkiler.	Desteklendi
H14	İletişim tatmini iş görenin sesi davranışını pozitif yönlü etkiler.	Desteklendi
H15	İletişim tatmininin, etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.	Desteklendi
H16	İletişim tatmini etik olmayan davranışı negatif yönlü etkiler.	Desteklendi
H17	İletişim tatmininin, etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiye ara değişken etkisi vardır.	<i>Desteklenmedi</i>

5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın sonuçları değerlendirilecektir. Araştırmanın genel katkısı üzerinde durulacak, gelecek araştırmalara yönelik önerilerde bulunulacak, uygulamaya yönelik öneriler verilecek ve araştırmanın kısıtlarına değinilecektir.

5.1 Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması

Bu çalışmada işletme etiği yapıları ile iletişim yapıları bir arada incelenmiş, işletme etiği yapıları ile iletişim yapılarını temsil etmek üzere bir kavramlar grubu seçilmiş ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu ilişkileri açıklamak için Habermas'ın iletişim etiği yaklaşımı kullanılarak bir kavramsal model oluşturulmuş, araştırma sorularına konu olan ilişkiler literatürde ampirik ve teorik olarak araştırılmış, özellikle iletişimsel açıdan bu ilişkileri anlamlı kılan unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada oluşturulan modellerden, Model 1'de incelenen etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi, Model 3'de incelenen etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi, Model 5'de incelenen etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi ve Model 6'da incelenen etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi, işletme etiği literatüründe ya hiç çalışılmamış ya da üzerinde çok az çalışma yapılmış modellerdir. Araştırma da, etik liderliğin iş görenin sesi davranışını, daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Avey et al., 2011; Brown, et al., 2005; Walumbwa & Schaubroeck, 2009, Wang et al., 2015; Bai et al., 2016; Yuan et al., 2017; Qi and Ming-Xia, 2014), pozitif yönlü etkilediği; etik liderliğin etik olmayan davranışları, daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Mayer et al., 2010, Trevino et al., 1998; Trevino et al., 2000; Yağmur, 2013; Zhu et al., 2015), negatif yönlü etkilediği; etik iklimin iş görenin sesi davranışını, daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Venkataramani et al., 2016; Bai et al., 2016; Gök et al., 2017), pozitif yönlü etkilediği; etik iklimin etik olmayan davranışları, daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Martin & Cullen, 2006; Wimbush et al., 1997; ;Peterson, 2002; Schwepker & Good, 2007 ;

Vardi, 2001; Peterson, 2002; Simha and Cullen, 2012), negatif yönlü etkilediği; lider üye etkileşiminin iş görenin sesi davranışını, daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Truckenbrodt, 2000; Yuan et al., 2010 ve Yuan et al., 2018), pozitif yönlü etkilediği; lider üye etkileşiminin etik olmayan davranışları, daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Liu et al., 2013), negatif yönlü etkilediği; iletişim tatmininin iş görenin sesi davranışını, daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Adelman, 2012), pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Literatür taramasında iletişim tatmini ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi araştıran ampirik bir çalışmayla karşılaşılmadığından, iletişim tatmini ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki teorik olarak açıklanmış ve iletişim tatmininin etik olmayan davranışları negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Bağımsız değişken, etik liderlik ile ara değişkenlerin ilişkileri incelendiğinde, etik liderliğin etik iklimi daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Brown and Trevino 2006; Dickson et al., 2001; Schminke et al., 2005; Trevino et al., 2003; Trevino et al., 2000) pozitif yönlü etkilediği; etik liderliğin lider üye etkileşimini daha önce yapılmış literatür çalışmalarına uygun olarak (Mahsud et al., 2010; Yuan et al., 2010; Yuan et al., 2018) pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Literatür taramasında etik liderlik ile iletişim tatmini arasındaki ilişkiyi ampirik olarak araştıran bir çalışmayla karşılaşılmamış, teorik olarak açıklayan çalışmalardan faydalanılmıştır. Gerek bu teorik açıklamalar gerekse iletişimsel ve davranışsal yaklaşım açısıyla teorik altyapısı oluşturulmaya çalışılan etik liderliğin iletişim tatminini pozitif yöndeki etkisi ampirik olarak tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmada, Model 1’de etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, etik iklimin etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide ara değişken etkisi tespit edilmiştir. Literatür araştırmalarında bu modelin daha önce çalışıldığına dair bir bulgu tespit edilememiştir. Araştırma, bu haliyle, etik iklim araştırmalarına etik liderlik ile iş görenin sesi arasındaki davranıştaki ara değişken etkisini teorik ve ampirik olarak açıklamaya çalışarak bir katkıda bulunmaktadır. Ayrıca daha önce yapılan araştırmalara uygun olarak (Venkataramani et al., 2016; Gök et al., 2017) iş görenin sesinin etik iklimle etkisi bulgulanmış ve etik ortamın örgütler için önemi

vurgulanmıştır. Bu modelden elde edilen sonuçlar, etik iklimin, etik kavramlar arasındaki ilişkilere içsel etkisini (Mayer et al. , 2010) ortaya koymaktadır. Ayrıca etik konuların daha açık ve katılımsal formda tartışılması bireylerin sesinin daha gür çıkmasına ve etik değerlere önem veren bir örgütsel forma kavuşmasına neden olacak (Huang and Peterson, 2017), örgütün genel olarak etik yapısını olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticiler veya kurumsal yapının önemsemediği yada gözde kaçırdığı ama iş gören üzerinde etkisi olan etik sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Yatay iletişim unsurlarıyla desteklenen iletişim mekanizması dikey yapıyla entegre olabilecek ve arzu edilen iletişim ortamı sağlanabilecektir.

Model 2’de etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide etik iklimin ara değişken etkisi incelenmiştir. Literatür araştırmalarında yapılan önceki çalışmalarla (Wimbush and Spehard, 1994; Mayer et al., 2010) uyumlu olarak etik iklimin etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide ara değişken etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuç, etik olmayan davranışları azaltmak için, örgütleri, etik liderliğin etkisini artıracak yöntemleri kullanmaya teşvik etmektedir. Liderlik literatüründe yapılan çalışmalar örneğin liderlik eğitiminin etik liderliğin etkisini artırdığını tespit etmiştir (Mayer et al., 2010). Ayrıca örgütler, insan kaynakları politikası olarak lider seçimlerinde etik liderlik vasıfları ağır basan bireyleri tercih edebilirler. Ayrıca etik iklimin güçlendirilmesi de etik liderliğin etkisini artıracak ve etik olmayan davranışların görülmesini azaltacaktır. Örgütlerin etik iklim yaratma konusundaki duyarlılığının artması yine etik olmayan davranışların azalmasına neden olacaktır. Etik personel seçimi (Wimbush and Spehard, 1994), iletişimin etkin bir unsur olarak kullanılması daha güçlü etik iklimler oluşmasını sağlayacaktır.

Model 3’de etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, lider üye etkileşiminin etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide ara değişken etkisi tespit edilmiştir. Literatür araştırmalarında bu modelin daha önce çalışıldığına dair bir bulgu tespit edilememiştir bu haliyle lider üye etkileşimi çalışmalarına etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide ara değişken etkisini teorik ve ampirik olarak açıklamaya çalışarak bir katkıda bulunmaktadır. Bireyin lider ile etkileşimi az olduğunda lider ile daha az bilgi ve

fikir paylaşımı olacak, daha kısıtlı destek görecektir ve daha az ödüllendirilecektir (Kamdar and Van Dyne, 2007). Bu da iş görenin sesinin daha az çıkmasına ve fikir ve görüşlerini daha az yansıtmaya neden olacaktır. Örgütler için katılımsallık önemi araştırmacılarca vurgulanmıştır (Rasmussen, 2006; van Mierlo, 2005; Nielsen, 2012; Parnell, 2003; Kim, 2002). Bu nedenle, örgütler lider üye etkileşimini artıracak yöntemlere odaklanmalı, örgütlerde etkin iletişim kanalları kurulmalı ve bireylerin mümkün olduğunca ayırım gözetmeksizin bu kanallardan eşit faydalanarak lider ile etkileşimi sağlanmalıdır.

Model 4'te etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin ara değişken etkisi incelenmiştir. Literatür araştırmalarında yapılan önceki çalışmalarla (Yuan et al., 2010; Yuan et al., 2018) uyumlu olarak lider üye etkileşiminin etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide ara değişken etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuç lider ile bireyin etkileşiminin güçlü olmasının bireyin görüş ve fikirlerini daha açık dile getirmesine ve örgütsel mekanizmalara daha fazla katılmasına neden olacaktır. İş görenin sesinin güçlü çıkması daha girişimci örgütlerin oluşmasına neden olacak ve bireyin performansının artmasını sağlayacaktır (Yuan et al., 2010).

Model 5'de etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iletişim tatmininin etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide ara değişken etkisi tespit edilmiştir. Literatür araştırmalarında bu modelin daha önce çalışıldığına dair bir bulgu tespit edilememiştir, bu haliyle, iletişim tatmini çalışmalarına etik liderlik ile iş görenin sesi davranışı arasındaki ilişkide ara değişken etkisini teorik ve ampirik olarak açıklamaya çalışarak bir katkıda bulunmaktadır. İletişimin işletmelerin başarı ve etkinliği için önemli bir faktör olduğu araştırmacılarca belirtilmiştir (Okay and Okay, 2009), ancak araştırmadan çıkan sonuç, aynı zamanda, bireyin iletişimden duyduğu tatminin fikirlerini daha rahat ifade etmesine, daha kolay dile getirmesine neden olduğunu göstermektedir. Katılımsallığın önemi (Rasmussen, 2006; van Mierlo, 2005; Nielsen, 2012; Parnell, 2003; Kim, 2002) göz önüne alındığında, bireyin iletişimde duyduğu tatminin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerin iletişim kanallarını düzenleyerek, iletişimi daha katılımsal bir

yapıya kavuşturmaları, örgütsel davranışı etkileyen yapısını da (örneğin, Hargie, 2016) göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Model 6'da etik liderlik ile etik olmayan davranışlar (anti sosyal davranışlar) arasındaki ilişkide iletişim tatmininin ara değişken etkisi incelenmiştir. Literatür araştırmalarında bu modelin daha önce çalışıldığına dair bir bulgu tespit edilememiştir, araştırma bu haliyle bu ilişkiyi teorik olarak açıklamaya çalışarak literatüre katkıda bulunmaya çalışmaktadır, Ancak ampirik sonuçlara göre, iletişim tatmininin etik liderlik ile etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide ara değişken etkisi tespit edilememiştir. Bu sonucun iletişim tatminini ölçümlerken tüm boyutları ile ölçmemekten kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Tüm boyutları ölçen bir çalışma ileri de tekrar edilecek bir çalışmanın konusunu oluşturabilir. Ayrıca iletişimin kendisi etik olmayabilir. Etik olmayan bir iletişimin etik unsurları olumsuz etkileyeceği açıktır. Ayrıca, iletişimin kalitesi de etik olmayan davranışı tetikleyebilir veya sönmesine neden olabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, lider üye etkileşimi ile etik iklimin, bireyin lider ile etkileşimine göre uyumlanabilen kavramlar olduğunu göstermektedir. İletişim tatmininin özellikle iş görenin sesinin daha çok çıkmasına dolayısıyla daha katılımsal bir örgüt oluşmasına neden olması da önemlidir. Örgütlerin bunun bilincinde olarak ve iletişim tatminini göz önünde bulundurarak örgütte algılanan iklime ve liderle kurulan etkileşime göre yapılandırılması etik hususlara karşı daha dikkatli olunmasını sağlayacak ve iş görenin katılımını artıracaktır. Çalışma da hem etik iklim ile ilgili algılar tespit edilmiş hem de liderle kurulan etkileşim boyutları tespit edilmiştir. Bu örgüt ile ilgili değerlerin çalışanlara aktarılmasının önemini ortaya koymaktadır. İş görenin sesinin, örgüt içerisinde negatif düşüncelerin yayılmasını engellediği (Perlow and Williams, 2003) örgütsel dinamizmi artırdığı (Colins, 2001), bilgi ve beceri kaybını engellediği (Spencer, 1986), gerek örgütsel seviyede gerek takımlar seviyesinde kollektif öğrenmeyi ve davranmayı sağladığı (Detert and Burris, 2007) tespit edilmiş ve önemi vurgulanmıştır. Araştırmada, iş görenin sesinin bu faydaların yanında işletmelerde etik örgütsel amaç ve değerlerin korunması ve aktarılması için de önem taşıdığı bulgulanmıştır. Güven, bir yandan, sosyal ilişkiler sonucu ortaya çıkan ve temas ya da iletişimin sıklığı ve süresine göre değişen karşılıklı itibar ve itimata dayanır. Diğer yandan ise örgütsel formlara

ve yönetim felsefelerine, yani iklime dayanır. İletişimsel diyalogun sağladığı doğrudan iletişim sayesinde, stratejik eylemler ve sonuçlarının farkında olmasının yanında, iletişimsel eylemdeki dürüstlük ve açıklık bireysel ve örgütsel güveni artırıcı etki yaratacaktır. Bunun yanı sıra diyaloga dayalı sistemlerin öğrenen özelliği vardır, diyaloga dayalı ortamın sağlanması etik iklimi güçlendirecek ve sistemin öğrenen yapısı, ahlaki algı düzeyleri farklı bireyler de doğru veya iyi davranışın ortaya çıkmasına neden olacaktır.

İletişim etiğinin uzun süre anlamlı olması için ahlaki boyut taşıması gerekir. İşletmelerde iletişim ve etiğin sonuçlarını almak uzun sürebilir. Ayrıca, bu süreç sonrasında ortaya çıkan yapının korunması için mümkün olduğunca kapsayıcı olması gerekir. Bu yüzden sadece Habermas'ın önemini vurguladığı iletişim etiğini göz önünde bulundurarak örgütsel iletişimi ve diyalog sürecini yaşamak ve yaşatmak başarıyla sonuçlanmayabilir, formal yapıyı da göz önünde bulundurmalı ve değerlerin aktarımı için etkin bir iletişim mekanizması da kurulmalıdır.

Etik ve iletişim neden bir arada olmalı? İletişimin hastalıklı bir yapının iyileşmesinde, özellikle sıcak ve candan bir iletişim önemli bir farklılık yarattığı bilinmektedir. Etik unsurların güçlü olmadığı bir örgüt hastalığa yakalanmış bir bünye gibidir, örgüt canlı bir sistemdir ve sistem doğru ile yanlış ayıran sistematik hüküm vericiliği özelliğini kaybetmiştir. İletişim, bu aşamada sistemin – bünyenin yeniden sağlıklı duruma gelmesi için gereklidir.

5.2 Yöneticilere Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, işletmelere ve yöneticilere ışık tutmaktadır. Günümüzün iş dünyasında işletmelerin başarılı olmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, yüksek ekonomik performansa sahip olmaları yeterli değildir. İşletmeler, sosyal sorumluluk anlayışını ve işletme etiğini, günlük faaliyetlerinin ve karar verme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmek yani kurumsallaştırmak zorundadır. Kurumsallaşmış etik uygulamalarının aynı zamanda işletmelerin performansını artırdığı ve saygınlık kazandırdığı bir gerçektir. Gelişen süreç, müşterilerin belirli etik değerleri olan firmalarla çalışmayı daha çok tercih ettiğini ortaya koymaktadır. Bunların dışında özellikle işletmelerde karşılaşılan etik

sorunlar çok ciddi sonuçlar doğurabilmekte ve hatta yakın zamanda görüldüğü gibi çok ciddi ekonomik krizlerin doğmasına yol açabilmektedir. Tüm bu nedenler etik kavramının şirketlerce daha ciddiye almasını zorunlu kılmaktadır.

İletişimin etik ve işletme yapıları konusundaki etkisinin bulgulanması, yöneticilerin iletişim konusundaki duyarlılığını artırmaktadır. Bunu gözönünde bulunduran yöneticiler, iletişimi, kültürel ve etki verimliliğini artırmak için bir kaldıraç gibi kullanabilir. Aşağıya doğru etkin iletişim yönetim literatüründe sık tekrarlanırken, deneyimli yöneticiler iletişimin sorunlu olabileceğini ve etkin olmayabileceğini de bilirler. Mesaj, yönetici tabakasından çalışan tabakasına doğru ilerlerken değişebilir, yanlış yorumlanabilir veya tamamen kaybolabilir. Bu tür etkilere karşı önlemler alınmalı ve etkin bir aktarım yöntemi seçilmelidir. İletişimin etkileyici bir unsur olması, etik lider ile bireyin etkileşiminin daha güçlü olması ile sağlanabilir, bu nedenle etkileşim yöntemi ve etkileşimin etkinliğini artıracak hususlara dikkat edilmelidir.

İletişimsel yaklaşımının önemini vurgulayan araştırma sonucuna göre, etiği statik olarak değerlendirip, doğru ve yanlış olgusunun tüm paydaşlarca bilindiğini varsayımıyla etik kodları belirlemek ve etik komiteleri oluşturmak günlük etik sorunların üstesinden gelmek için yeterli değildir. İşletmelerin karşı karşıya kaldığı etik sorunlar ve ikilemler sürekli değişmekte ve bunların sürekli yeniden yorumlanarak iş görenlere ve mümkünse paydaşlara aktarımını gerektirmektedir. Bu, etiği günlük hayatın bir parçası haline getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Böylelikle etik iletişimsel yapıdan gelen dinamiklik özelliğine kavuşacak ve hem etik liderin hem örgütün değer verdiği etik unsurlar örgütün günlük işleyişine yansıtacaktır. Bu bağlamda, çalışma, etik komitelerin kurulmasını ve bu etik komitelerin örgüt çalışanlarının ve mümkünse paydaşlarının temsil edilmesinin sağlanması tavsiye etmektedir. Katılımcıların her birinin eşit söz hakkı olmalı, sorunlarını rahatlıkla ifade edebilecek özgürlüğe sahip olmalıdır. Katılımcıların, iş görenler ve paydaşlar tarafından kabul edilen bireyler olması, işletmedeki gerçek etik sorunların ortaya çıkmasına, varolan sorunların daha kapsamlı tartışılmasına ve alınan karar ve değerlerin iş gören ve paydaşlara daha kolay aktarılmasına neden olacaktır.

Etik diyaloga dayalıdır, diyalog'da diyalog içerisindeki aktörlerin gelişimleri ile değişkendir. Ayrıca diyaloga dayalı bir çalışma ortamı güven ortamını da sağlayacaktır, daha fazla etkileşim içerisinde bulunan bireyler, örgütle daha fazla uyuma gösterecektir. Buna ek olarak, küçük grupların, daha stabil ve grup normlarına uyma konusunda daha baskıcı olduğu bilinmektedir. Bu yüzden iletişimin küçük işletmelerde özellikle küçük gruplar arasında etkisi kaçınılmazdır. Bu, küçük işletmelerde mümkün olduğunca açık ve etik konuların sık tekrarlanması, etik bir örgüt oluşturma konusunda oldukça sağlam bir temel oluşturulmasına neden olacaktır. Büyük işletmelerde ise iletişimin kapsayıcı olduğu ve herkesin sesinin çıktığı algısını oluşturacak yapılara ihtiyaç vardır. Yukarıda bahsedilen etik komiteler bu tür ihtiyacı karşılayabilir. Bu komiteler, etik sorunların tüm bireyleri temsil eden unsurlarla birlikte tartışılarak ele alındığı ve iş gören ve paydaş görüşlerinin dikkate alındığı algısının oluşmasına neden olabilir. Katılımcılar arasında güç farkını dikkate almayan ve katılımcıların her birine eşit değer vererek katılımlarını sağlayan bu tür yapılar alınacak kararların tüm iş görenlerce benimsenmesini sağlayacak ve iş gören etkinliğinin ve katılımının artmasına neden olacaktır.

Etik kavramını ön planda tutan ve etik değerlerle donatılı ve etik davranışları özendirilen bir işletme için öncelikle etik kültürün yerleştirilmesi ve etik iklim algısının oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Etik ve iletişimle ilgili unsurların birlikte ön planda tutulması şarttır. Bu yüzden yöneticilerin sadece etik iklim ve etik kültürü oluşturmaları yeterli değil, aynı zamanda bu değerlere sahip çıkmaları ve etik davranışları günlük bir alışkanlık haline getirmeleri gerekmektedir. Bu da iletişim unsurlarının daha etkin kullanılmasından geçecektir. “Asıl sorun, etik değerler nasıl etkin bir şekilde çalışanlara aktarılabilir. Hangi kanal daha etkindir? Etik için etkin iletişim kaynakları tanımlanabilir mi?”.

Örgütler, etik olmayan davranışları bastırmak için ödül ve ceza sistemlerini uygulayabilirler. Ödül sistemleri, övgü, parasal değeri olan maddi bir hediye veya terfi olabilirken, cezalandırma, davranışın-ifade veya bildirim onaylanmaması, ücret kesintisi veya rütbe tenzili olabilir. Varsayım test edilmiş ve etik olmayan davranış ödüllendirildiğinde, cezalandırıldığı zamankinden daha fazla olduğu görülmüş. Benzer sonuçlar, diğer ampirik çalışmalarda da elde edilmiş ve etigin

öğrenilmesinin sonuçlara doğrudan maruz kalmanın bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Ayrıca etik konularda çalışanlara eğitim verilmesinin etik davranış kazanmada önemli sonuçlara neden olabilmektedir. Verilen etik eğitimler sonrasında, bireylerle konuşulduğunda, eğitimin yeni herhangi bir şey katmadığını zaten bildiklerinin vurgulandığını belirtmişler. Bu da eğitimin içeriğinin etik olarak herhangi bir değeri yerleştirmek yerine etik değerleri açığa çıkarmaya odaklanmasının önemini vurgulamaktadır. Etik davranışın özendirildiği, değer verildiği ve desteklendiği örgüt kültüründe, çalışanlar kendilerini onaylanmış hissetmektedirler.

Etik ve değerleri göze çarpıcı olarak ön plana çıkararak, örgütler bu konuları daha merkezileştirmekte ve etiği karar verme süreçlerine ve örgütsel süreçlere dâhil ederek belirli bir temel sağlamaktadır (Seeger, 2001).

5.3 Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, tüm alan araştırmaları gibi bazı sınırlamalara sahiptir. Ancak sahip olduğu tüm sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutabilmesi ve faydalı olabilmesi için bazı önerilerde bulunulabilir.

Araştırma, 519 kişinin cevapladığı anketlerden 502 ankete dair veriler esas alınarak gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak çalışmalar, daha fazla kişiye ulaşılarak araştırma sonuçları tekrar edebilir ve daha fazla veri ile daha spesifik sonuçlar elde edilebilir.

İletişim etiği (Habermas-demokratik ilkeler) teorik yapısının incelenmesi hususunda, çalışma farklı alt iklim boyutlarında incelenebilir ve demokratik-konsensüse dayalı alt iklimlerde etik davranışların azaldığı gösterilebilir.

Teorik bir araştırma iletişim etiğinin etkilerini daha detaylı araştırabilir. İletişim etiğinin işletmelerde uygulanması kadar işletme etiğinde uygulanması konuları ayrı ayrı el alınabilir. İletişim etiğinin işletmelerde uygulanmasına dair

birkaç çalışma bulunsa da (örneğin, Schnebel, 2004) işletme etiğine uygulanmasına dair bir çalışma bulunmamıştır. Ayrıca iletişim etiğinin öğrenen özelliğinin etik yapılar üzerindeki etkisi konusunda araştırma yapılabilir. Bu özellikle örgütsel ilişkiler ve yapılar arasındaki bütünleşme yeniden şekillendirilebilir.

Çalışma da farklı örgütlerde çalışan iş görenlerden bilgiler toplanmıştır, daha detaylı bir çalışma, tek bir örgüt bünyesinde anketleri toplayarak örgüte özgü etik iklim, etik liderlik ve iletişim tatmini kavramlarını ölçebilir, etik olmayan davranış ölçümlerinde ise algısal yanıtları kullanabileceği gibi örgüt içerisinde rapor edilen gerçek veriler de kullanılabilir. Etik/etik olmayan davranışların sadece işgörenin algısı ve yorumu ile değil, bağlı bulunduğu amirin gözlem ve deneyimleri ile yönetime bildirilen, ödüllendirilen/cezalandırılan davranışların da hesaba katılmasının daha doğru ölçüm sonuçları vereceği ön görülmektedir.

Çalışma kapsamına dâhil edilmediği için incelenmeyen demografik özelliklerin etik yapılara ve iletişim yapılarına ve birbirleriyle etkileşimlerine etkileri araştırılabilir.

Çalışma ayrıca farklı sektör gruplarında tekrar edilerek sektörel etkileri incelenebilir, ayrıca küçük ölçekli ve büyük ölçekli şirket ayrımı yapılarak küçük ve büyük ölçekli şirketler arasındaki farklar ortaya konabilir.

Bir başka çalışmada etik unsurlar ve iletişim unsurlarını ölçmek için farklı kavramlar kullanılabilir ve etik ile iletişim arasındaki ilişkiler zinciri kurulmaya devam edebilir. Çıktılar, etik davranışlar ve etik tutumlar olduğu kadar bunların etkisindeki işletmenin temel performans ve karlılığa etkileri ölçümlenebilir.

Araştırma hem kamu sektöründen gelen hem de özel sektörden gelen verilerin birlikte ele alınmasıyla gerçekleştirilmiştir. Özel sektör ile kamu sektörüne ait verilerin ayrı ayrı analize sokulup karşılaştırmaların yapılması bir başka araştırma konusunu teşkil edebilir.

İletişim akademisyenleri etik ve değerleri çalışmalarında ön planda tutabilir, örgüt kültüründeki içkin değerlere odaklanarak, etik olmayan davranışın nedenleri ve istenilen davranışın sergilenmesi konularını araştırabilir. Ayrıca, iletişimin genel olarak örgütsel davranışlara etkisi de araştırılabilir.

İşletme etiğine farklı yaklaşımlar vardır, preskriptif bir işletme etiğinden iletişimsel bir işletme etiğine doğru çalışmaların yönlendirilmesi, bu doğrultuda çalışmaların yapılması ve araştırmacıların bu konuya odaklanması örgütsel davranış modellerini daha dinamik kılabilir. Örgütsel davranışı günlük olarak değişen, etkileşimden etkilenen yapısı daha ön plana çıkabilir.

5.4 Sonsöz

İşletme içerisindeki etik sorumluluk sadece bazı bireylere veya bazı ünvanlara ait olursa, etik bir işletmeden bahsetmek mümkün olamaz, bu yüzden etik sorumluluğun işletmenin bütünü tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Bunun bireylerin günlük uygulamalarını tartışabildikleri fikirlerini özgürce aktarabilip geçerli veya ahlaki davranışın ne olduğu bilgisine erişebilmeleri ile mümkündür. Bu bağlamda Habermas'ın iletişimsel etik tartışması anlam ve değer kazanır. Ancak, Habermas'ın iletişimsel etiğine önemli eleştiriler vardır ve temelinde de Habermas'ın yaklaşımının fazlasıyla idealist bir anlam taşıdığı uygulanabilirliğinin zor olduğu evrenselleştirilebilirliğinin ise imkânsız olduğu vurgulanır. Çalışma, bu temel eleştirilerin haklı olduğunu kabul etmekte ve iletişimsel etik benzeri bir yaklaşımın informal iletişim unsurlarınca kendiliğinden ortaya çıkabilecek bir unsur olabileceğini göz ardı etmemekle birlikte işletme bünyesinde kurulacak formal etik yapıların çeşitli grupları da içene alan düzenli işleyişi, güçlü etik liderlik algısının ve güçlü etik iklim algısı oluşturmanın güvenle birlikte hakiki iletişimi mümkün kılacağını ve bu unsurlarında etik davranışlara yol açacağını ön görmektedir. Etkin bir iletişim güçlü örgüt dinamikleri yaratır, fikirlerin çerçevelenmesine, sorunlu alanlarının tespit edilmesini ve örgütsel ağ dokusunun güçlenmesine yardımcı olur. Başkalarıyla etkileşim bize farklı perspektifler kazandırır. Ötekilerle birlikte eyleyen, kendi farkımızı ve kimliğimizi, ötekilerden ayrılığımızı ve ötekilerle birliğimizi keşfedip, ortak, paylaşılan bir perspektif yaratırız (Benhabib, 1986).

Palo Alto okuluna bağlı teorisyenler iletişimin önemini “davranış ve iletişim modellerine bir amaç doğrultusunda yapılan düzeltmelerle sistemler değişebilir” (Ploeger, 2011) teziyle vurgulamaktadır. Bu yüzden, etikle ilgili konuşmalarımızı ve etik olmayan en ufak bir davranışa karşı tepkilerimizi değiştirerek, daha sıkı

iletişim modelleri ve formları oluşturarak sistem içerisindeki tüm etik yapıları etkileyebiliriz.



KAYNAKLAR

Alparslan, A. M., Oktar, Ö. F., (2015), “Türkiye’de Lider-Uye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi”, *Business and Economics Research Journal*, Volume 6 Number 1, 107-123.

Altınörs, A., (2011), “Platon İle Aristoteles’in Retorik Anlayışlarının Karşılaştırılması”, *EKEV Akademi Dergisi*, Yıl: 15, Sayı: 49, 81-93.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., (2005), “Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri”, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Altunışık, Remzi; Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım; (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Arnaud, A. (2006), *A New Theory And Measure Of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model (Ppm) And The Ethical Climate Index (Eci)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University Of Central Florida.

Arnett, R. C, (1997), “Communication ethics in an age of diversity”, Carbondale: University of Illinois Press.

Arnett, R. C., (2002), “Paulo Freire’s revolutionary pedagogy: From a story-centered to a narrative-centered communication ethic”. *Qualitative Inquiry*, 8, 489–510.

Arnett, R. C., (2011), "Situating a Dialogic Ethics A Dialogic Confession". In: Cheney, G., May, S., Munshi, D., "The Handbook of Communication Ethics", Routledge.

Arnett, R. C., Arneson P. and Bell, L. M., (2006), “Communication Ethics: The Dialogic Turn”, *The Review of Communication*, Vol. 6, No. 1-2, January April 2006, pp. 62-92.

Arnett, R. C., Fritz, J. M. H., and Bell, L. M., (2009), “Communication ethics literacy: Dialogue and difference.” Thousand Oaks, CA: Sage.

Atif, Muhammad, (2012), "A Communicative Approach To Responsibility Discourse In Business: From Societal To Corporate And Individual Levels" , Doktora Tezi, Universite Paris-Dauphine.

Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O., (2011), "When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior", *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582.

Avey, J. B., Wernsing, T. A., and Palanski, M. E., (2012), "Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership", *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34.

Avey, JB, Palanski, ME and Walumbwa, F.O., (2011), "When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 4, pp. 573-582.

Bai, Y., Han, G., & Harms, P., (2016), "Team conflict mediates the effects of organizational politics on employee performance: A cross-level analysis in China.", *Journal of Business Ethics* , 139, 95–109.

Bai Y, Lin L, Liu JT, (2017), "Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership", *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33.

Bandura, A., (1977), "Social learning theory", Prentice-Hall, NJ: Englewood Cliffs.

Bandura, A, (1986), "Social foundations of thought and action", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Barrett, D., (2010), "Leadership communication". Boston: McGraw Hill.

Bedi A., Can M. Alpasla, Sandy Green, (2016), "A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators", *Journal of Business Ethics* (2016) 139:517–536.

Benhabib, S., (1986), "Critique, Norm, And Utopia A Study of the Foundations of Critical Theory", Columbia University Press.

Bentler, P.M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models," Psychological Bulletin, 107 (2), 238-46.

Bentler, P.M., & Bonnett, D.G., (1980), "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures", Psychol. Bull., 88, 588–606.

Beschorner, Thomas, (2006), "Ethical Theory and Business Practices:The Case of Discourse Ethics", Journal of Business Ethics, 66: 127–139.

Bird, F. B. (1996/2002), "The Muted Conscience: Moral Silence and the Practice of Ethics in Business" (Westport, Connecticut, London).

Bitmiş, M. G., Güney S., Demirel H., (2014), "İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi", H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 32, Sayı 2, 2014, 57-74.

Blau, P., (1964), "Exchange and power in social life", NewYork:John Wiley.

Bok, S., (1999), "Lying: Moral choice in public and private life", New York: Vintage.

Botero, I. C., & Van Dyne, L., (2009), "Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia", Management Communication Quarterly, 23(1), 84–104.

Bowen, Shannon A., (2004), "Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar", Journal of Business Ethics, 52: 311–324.

Brass, Daniel I.;Butterfield, Kenneth D.; Skaggs,Bruce C., (1998), "Relationships And Unethical Behavior: A Social Network Perspective", Academy of Management Review, Vol 23, No. 1. 14-31.

- Brown, M. E., Mitchell, M. S., (2010), "Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research", *Business Ethics Quarterly*, 20 (4), 583- 616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. A., (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Buber, M., (1965), "Between man and man", New York: Macmillan.
- Bussy, Nigel M. De, Ewing, Michael T., Pitt Leyland F., (2003), "Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media", *Journal of Marketing Communications*, 9:3, 147-161.
- Büyüköztürk, 2009: Büyüköztürk, Ş., (2009), "Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı", (10. Print). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M., (2010), "Multivariate applications series. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming".
- Byrne, B., (2013), "Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming", Lawrence Erlbaum Associates.
- Choe, K. L., Choong Y. O., Tan L. P., (2017), "The Impact of Ethical Climate on Organizational Commitment: A Study of Malaysian Higher Learning Institutions" , *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 9, No. 1s (Special Issue 2017).
- Christians, Clifford G., (2005), "Ethical theory in communications research", *Journalism Studies*, Volume 6, Number 1.
- Ciulla, J. B., Knights, D., Mabey, C., Tomkins, L. (2018), "Philosophical Contributions to Leadership Ethics", *Business Ethics Quarterly* 28:1.
- Clampitt P. G., Downs C., (1987), "A Critical Review of Communication Satisfaction".

Clampitt, P.G., C.W. Downs (1993) "Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity", *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.

Cohen, D. V.: 1995, 'A Moral Climate in Business Firms: A Framework for Empirical Research', *Academy of Management Journal (Best Papers Proceedings 1995)*, 386–390.

Cole, D.A. (1987), "Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research." *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55;1019-1031.

Cullen, J. B., Victor, B., Stephens, C., (1989), "An Ethical Weather Report: Assessing The Organization's Ethical Climate", *Organizational Dynamics*, 18, 2, p.50-62.

Cummings, L.L., Bromiley, P., (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI) Development and Validation" In Tyler, T. R., Kramer, R. M., (1996), "Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research", Sage Publications, 302-331.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N., (2008), "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study", *Leadership Quarterly*, 19, 297–311.

DeConinck, J. B., DeConinck, M. B., Moss, H. K.,(2016),"The Relationship Among Ethical Leadership, Ethical Climate, Supervisory Trust, And Moral Judgment", *Academy of Marketing Studies Journal* Volume 20, Number 3, 2016.

Deconinck, J., J. Johnson, J. Busbin, F. Lockwood, (2008), "An Examination of the Validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire", *Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.

Demirtas, O., Akdogan, A. A., (2015) , "The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment", *J Bus Ethics* (2015) 130:59–67.

DeVito, J. A., (2005), "The interpersonal communication book." Boston, MA: Pearson Education.

Dienesch, R. M., Liden, R. C., (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11, 3, 618-634.

Dietz G., Hartog D., (2006), 'Measuring trust inside organisations.', *Personnel review.*, 35 (5). pp. 557-588.

Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end- user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 357– 369.

Donaldson, T., Dunfee, T., (1994), "Toward A Unified Conception Of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, 252-284.

Downs, C. W., and M. D. Hazen, (1977), "A factor analytic study of communication satisfaction", *The Journal of Business Communication*, 14 (3): 63-74.

Downs, Cal W., (1988), "Communication audits", Glenview, Illinois: Scott,Foresman and Company.

Dunn, Donald D. (2013), "The Moldable Model: Designing An Effective Corporate Ethical Management System", *Doktora Tezi*, Capella University.

Dursun Y., Kocagöz E., (2010), "Yapısal eşitlik modeli ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:35, Ocak-Temmuz 2010 ss. 1-17.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010), "Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment." *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0020858.

Elçi, M., Alphan, L., (2009), " The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction", *Journal of Business Ethics* 84, 297–311.

Ellman, Matthew, Pezanis-Christou,Paul, (2007), “Organisational structure, communication and group ethics”, *American Economic Review*, Vol. 100, No.5 pp. 2478-91.

Engelbrecht, A. S., Wolmarans J., Mahembe, B., (2017), "Effect of ethical leadership and climate on effectiveness", *SA Journal of Human Resource Management*, ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584.

Erogluer, Kemal, Yılmaz, Özer, (2015), "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi", *Journal Of Business Research Turk*, 7/1 (2015) 280-328.

Farrell, D., (1983), “Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, 26, 596–607.

Fennell, D.A., (1999), “Ecotourism: An introduction”, London: Routledge.

Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96.

Fornell, C., & Larcker, D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi:10.2307/3151312.

Fontaine, Susan, (2005), “Communication In The New Zealand Workplace Theory And Practice” In Sligo, Frank and Bathurst, Ralph, (2005), “Communication Ethics”, Software Technology New Zealand Ltd.

Gilbert, D. U. and Rasche, A., (2007), “Discourse Ethics and Social Accountability”, *Business Ethics Quarterly*, 17(2).

Goldhaber, G.M., D.T. Porter, M.P. Yates, R. Lesniak, (1978), "Organizational Communication", *Human Communication Research*, 5(1), 76-96.

Graen, G. B., & Scandura, T., (1987), "Toward a psychology of dyadic organizing" In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.

Graen, G. B., Uhl-Bien, M., (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6:2:219-147.

Gray, J., H. Laidlaw, (2004), "Improving The Measurement of Communication Satisfaction", *Human Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.

Green Jr, K.W., Zelbst, P.J., Meacham, J. and Bhadauria, V.S., (2012), "Green supply chain management practices: impact on performance". *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 290-305.

Grojean, M.; Resick, C; Dickson, M. and Smith, D. B. (2004), "Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics* 55, 223–241.

Gök, K., Sumanth, J.J., Bommer, W.H., Demirtas, O., Arslan, A., Eberhard, J., Ozdemir, A.I. and Yigit, A., (2017), "You may not reap what you sow: how employees' moral awareness minimizes ethical leadership's positive impact on workplace deviance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 146 No. 2, pp. 257-277.

Gülner, B., (2009), "İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenleri Örneği", *Selçuk İletişim*, 5, 4, 2009.

Habermas, J., 1984, "Theory of communicative action. Volume 1: Reason and the rationalization of society", Boston: Beacon Press.

Habermas, J., 1987, "Theory of communicative action. Volume 2: Lifeworld and system a critique of functionalist reason", Boston: Beacon Press.

Habermas, J., 1996, "Moral consciousness and communicative action", Cambridge: MIT Press.

Habermas, J., 1998, "Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy", Cambridge, UK: Polity Press.

Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2009), "Multivariate data analysis", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., (2010), "Multivariate data analysis (7th ed.)", New Jersey: Prentice-Hall.

Hargie, O., (2016), "The importance of communication for organisational effectiveness", *Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Braga, Portugal: Axioma. pp. 15-32.

Harrington, S.J., (1997), "A Test of a Person-Issue Contingent Model of Ethical Decision Making in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 16(4), 363-375.

Horstink, Tim (2011), "The Effects of Social Networks on Group Moral Reasoning in the Royal Netherlands Army", *Yüksek Lisans Tezi*, Universiteit Twente.

Hosmer, L. T., (1994), "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, 20(2), 379–402.

Hu, L.T. and Bentler, P.M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.

Huang L., Paterson T. A., (2017),"Group Ethical Voice: Influence of Ethical Leadership and Impact on Ethical Performance"*Journal of Management*, Vol. 43 No. 4, April 2017 1157–1184.

Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C.K., & Wang, C., (2008), "Relational Schemas as Sources of Evaluation and Misevaluation of Leader–Member Exchanges: Some Initial Evidence", *The Leadership Quarterly*, 19, 266-282.

Husted, Bryan W., Allen, David B., (2008), "Toward a Model of Cross-Cultural Business Ethics: The Impact of Individualism and Collectivism on the Ethical Decision-Making Process", *Journal of Business Ethics*, 82:293–305.

Johnson, C. E., (2005), "Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jones, T. M., (1991), "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations An Issue-Contingent Model", *The Academy of Management Review*, 16, 366-395.

Jones, T.M., (1995), "Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review* 20(2), 404–37.

Kamdar, Dishan & Van Dyne, Linn., (2007), "The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance", *The Journal of applied psychology*. 92. 1286-98. 10.1037/0021-9010.92.5.1286.

Kathura, R. and E. B Davis., (2001) "Quality and Work Force Management Practices: The Managerial Performance Implication", *Production and Operations Management*, 10 (4), 460-78.

Kerlinger, F.N., (1986), "Foundations of Behavioral Research", 3rd Edition, Holt, Rinehart and Winston, New York.

Kızıldağ, D., (2010), "Örgütlerde Problemlı Davranışlar ve Davranışsal Risk Yönetimi", Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Kidder, D. L. (2005), "Is it 'who I am', 'what I can get away with', or 'what you've done to me'? A Multi-theory Examination of Employee Misconduct", *Journal of Business Ethics* 57, 389–398.

Kim, Soo-Yeon, (2011), "Exploring The Linkages Among Employee Communication, Relational Trust, And Ethical Organizational Climates In Employee-Organizational Relationships" , Doktora Tezi, University Of Florida.

Kimberly Adelman, (2012), "Promoting Employee Voice and Upward Communication in Healthcare: The Ceo's Influence", Journal Of Healthcare Management 57:2 March/April 2012.

Klem, L., (2000), "Structural Equation Modeling", In L.G. Grimm & P.R. Yarnold (Eds.), Reading and understanding multivariate statistics (pp.227-260). Washington, DC: American Psychological Association.

Kohlberg, L., (1984), "The Philosophy of Moral Development" Harper and Row, New York.

Kongchan, A., (1985), "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, And Organizational Commitment Of Business College Faculty", Doktora Tezi, Arizona State University.

Kronzon, Shirit, (1999), "The Effect Of Formal Policies And Informal Social Learning On Perceptions Of Corporate Ethics: Actions Speak Louder Than Codes", Doktora Tezi, Princeton University.

Kuçuradi, Ioanna, (1999), Etik, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara.

Lapointe, E. Vandenberghe, C., (2018), "Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors", J Bus Ethics (2018) 148:99–115.

Liden, R. C., Maslyn M., (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", Journal of Management, 24, 43–72.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J., (1997), "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future", Research in Personnel and Human Resources Management, 15, 47–119.

Ling Yuan, Manh-Cuong Vu, Thi-Trang-Nhung Nguyen, (2017), "Linking Ethical Leadership to Employee Voice Behavior: The Role of Leader-Member Exchange", *IJMBS* Vol. 7, Issue 3, July - Sept 2017.

Ling Yuan, Manh-Cuong Vu, Thi-Trang-Nhung Nguyen, (2018), "Ethical leadership, leader-member exchange and voice behavior: Test of mediation and moderation processes", *ICMSS* 2018, January 13–15, 2018.

Liu B., Yuan Y., (2014), "Organizational Ethical Climate Review", International Conference on e-Education, e-Business and Information Management, Management School, Shandong University, Jinan 250100, China.

Liu, S. B., Lin, X. S., & Hu, W., (2013), "How followers' unethical behavior is triggered by leader-member exchange: The mediating effect of job satisfaction", *Social Behavior and Personality*, 41(3), 357-366.

Lucero, Julie Ermalinda, (2013), "Trust As An Ethical Kavram In Community-Based Participatory Research Partnership", *Doktora Tezi*, The University Of New Mexico.

Luhmann, N., (1995), "Social systems", Stanford, CA: Stanford University Press.

Mahsud, R., Yukl, G., and Prussia, G., (2010), "Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality", *J. Manag. Psychol.* 25, 561–577.

Martin, K. D., Cullen, J. B., (2006), "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics* 69, 175–194.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., Kuenzi, M. (2012), "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal* 55, 151-171.

Mayer, D. M.; Kuenzi, M.; Greenbaum, R. L. (2010), "Examining the Link between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate", *Journal of Business Ethics*, 95:7-16.

Mayer, D. M.; Kuenzi, M.; Greenbaum, R.; Bardes, M. and Salvador, R., (2009), "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 1–13.

Meintjes, C., Steyn, B., (2006), "A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa", *Communication*, Volume 32(1),152-188.

Meisenbach, Rebecca J., (2006), "Habermas's Discourse Ethics and Principle of Universalization as a Moral Framework for Organizational Communication", *Management Communication Quarterly*, Volume 20, Number 1, 39-62.

Miao, Q.; Newman, A.; Yu, J.; Xu, L., (2012), "The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?", *Journal of Business Ethics*.

Michalski, J. R., (2005), "Retention in the Nursing Profession: A Study of the Effects of Corporate Ethical Values on Organizational Commitment", *Doctoral Dissertation*, Nova Southeastern University.

Mingers, John , Walsham, Geoff, (2010), "Toward Ethical Information Systems: The Contribution Of Discourse Ethics", *MIS Quarterly*, Vol. 34 No.4 pp. 833-854.

Mowbray, P. K., Wilkinson A. and Tse ,H. H. M., (2015), "An Integrative Review of Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, 382–400.

Mowday, R. T., Steers R. M., Porter L. W., (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*:14, 224-247.

Mulki, J. P.; Jaramillo, J. F.; Locander, W. B. (2009), "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors" 86, 125-141.

Mumby, D. K., (2004), "Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach" *Management Communication Quarterly*, 19, 19–44.

Neves, P., Story J., (2015), "Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance", *J Bus Ethics* (2015) 127:165–176.

Oğuzhan, Tuğrul, (2015), "Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi Ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri", Doktora Tezi, Kara Harp Okulu.

Olga Epitropaki and Robin Martin, (1999), " The impact of relational demography on the quality of leader–member exchanges and employees' work attitudes and well-being", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1999), 72, 237–240.

Özdemir, Erkan: 2003, "Liderlik ve Etik", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi XXII 2*, 151-168.

Park, J., Nawakitphaitoon, K., "The cross-cultural study of LMX and individual employee voice: The moderating role of conflict avoidance", *Hum Resour Manag J.* 2018;28:14–30.

Patzer M., Voegtlin C., Scherer A. G., (2018), "The normative justification of integrative stakeholder engagement: A Habermasian view on responsible Leadership", *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 325-354.

Pekdemir, I., Koçoğlu, M., Gürkan G. Ç., (2013), "Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Mba Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 75:83-104.

Penrose, J. M., Rasberry, R. W., and Myers, R. J., (2008), "Business communications for managers", Mason, OH Cengage Learning.

Peterson, D. K., (2002), "Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate", *Journal of Business and Psychology*, 17:45-61.

Pettit, John D., Jr., Vaught, Bobby, Pulley, Kathy J., (1990), "The Role of Communication in Organizations: Ethical Considerations", *The Journal of Business Communication*, 27:3, 233-249.

Piccolo, F. R., Greenbaum, R., Den Hartog D. N., Folger R., (2010), "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259–278 (2010).

Pieper, A., (1999), "Etiğe Giriş", *Ayrıntı Yayınları*, İstanbul, "Einführung in die Etik" kitabından çevirenler Veysel Atayman, Gönül Sezer, ISBN 975-539-194-0.

Pincus, J.D., (1986) "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance", *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.

Ploeger, Nicole A., (2011), "Confronting and Defending Unethical Organizational Behavior: Communication and Ethical Sensegiving", *Doktora Tezi*, The University Of Oklahoma.

Pucic, J., (2011), "Ethical Leadership in the Employment Relationship: Evidence from Three Canadian Surveys", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, University of Toronto.

Qi, Y., & Ming-Xia, L., (2014), "Ethical leadership, organizational identification and employee voice: Examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry", *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.

Qualls, W. J., Puto, C. E., (1989), "Organizational Climate and Decision Framing: An Integrated Approach to Analyzing Industrial Buying Decisions.", *Journal of Marketing Research* 26 (May): 179-192.

Ralston, E. S., (2006), "Structure Of Organizational Trust In Military-Type And Civilian Organizations: Validation Of The Organizational Trust Questionnaire", *Doktora Tezi*, Iowa State University.

Redding, W.C., (1972), "Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research", New York: Industrial Communication Council.

Reinsch, N. L. Jr., (1991), "Ethics research in business communication: The state of the art", *The Journal of Business Communication*, 27, 251–272.

Rest, J. R., (1986), "Moral development: Advances in research and theory". New York, NY: Praeger.

Robinson, S. L.; O’leary-Kelly, A. M. (1998), "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups On the Anti Social Behavior of Employees", *Academy of Management Journal*:41, 658-672.

Ruppel, C. P., Harrington, S. J., (2000), "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics*, 25: 313–328.

Salancik, G. R. and J. Pfeffer (1978), "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly* 23, 224–253.

Schminke, M.; Ambrose M. L. and Neubaum, D. O. (2005), "The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 135–151.

Schnebel, Eberhard , (2000), "Values in Decision-Making Processes: Systematic Structures of J. Habermas and N. Luhmann for the Appreciation of Responsibility in Leadership", *Journal of Business Ethics*, 27, 79-88.

Schnebel, Eberhard , Bienert, Margo A., (2004), "Implementing Ethics in Business Organizations", *Journal of Business Ethics*, 53:203-211.

Schneider, B., (1983), "Work climates: An integrationist perspective", In N. W. Feimer & E. S. Geller (Eds.), *Environmental psychology: Directions and perspectives* (pp.106-128). New York: Praeger.

Schumacker R. E., and Lomax R. G., (2012), "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling", Routledge.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G., (1996), "A Guide to Structural Equations Modeling", Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Schwepker, C.H. Jr., Ferrell, O. C., Ingram, T.N., (1997), "The Influence of Ethical Climate on Role Stress in the Sales Force", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (Spring): 99–108.

Schyns, B., & Croon, M. A., (2006), "A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction", *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 602-615.

Seeger, M. W. and Kuhn, T., (2011), "Communication Ethics and Organizational Contexts Divergent Values and Moral Puzzles". In: Cheney, G., May, S., Munshi, D., "The Handbook of Communication Ethics", Routledge.

Seeger, M. W., & Ulmer, R. R., (2003), "Explaining enron: Communication and responsibility of Leadership", *Management Leadership Quarterly*. 17: 58.

Seeger, Matthew W., (2001), "Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center", *AC Journal*, Volume 5, Issue 1, Fall 2001.

Seven, H., (2012), "An Analysis of the Effect of Internal Communication Satisfaction on Organizational Commitment in the Turkish National Police (TNP)", *Doktora Tezi*, University of Baltimore.

Simha A., and Cullen J. B., (2012), "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future", *Academy of Management Perspectives*, November,20-34.

Simms, R. R., and Brinkmann, J., (2002), "Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at salmon brothers" *Journal of Business Ethics*, 35: 327–339.

Sims, Ronald R. , Brinkmann, Johannes, (2002), "Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers", *Journal of Business Ethics*, 35: 327–339.

Singer, P., (1986), "Applied ethics.", New York: Oxford University Press.

Smidts, A., Pruyn, A.D.T.H. and Van Riel, C.B.M., (2001), "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification", *Academy of Management Journal* 49(5), 1051–62.

Songbo Liu, Xiaoshuang Lin, and Wei Hu, (2013), "How Followers' Unethical Behavior Is Triggered By Leader-Member Exchange: The Mediating Effect Of Job Satisfaction", *Social Behavior And Personality*, 2013, 41(3), 357-366.

Stead, W. E.; Worrell, D. L.; Stead, J. G., (1990), "An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business Organizations", *Journal of Business Ethics* 9, 233–242.

Steinmann, H., (2004), "Begründungsprobleme einer Unternehmensethik, insbesondere das "Anfangsproblem"", *Die Unternehmung* 58(2), 105–122.

Stevens, Betsy (1999), "Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perception", *Journal of Business Ethics*, 20: 113–120.

Stewart, John, (2011), "A Contribution to Ethical Theory and Praxis". In: Cheney, G., May, S., Munshi, D., "The Handbook of Communication Ethics", Routledge.

Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., De Cremer, D., & Euwema, M. , (2012), "Can a leader be too ethical? The curvilinear effects of ethical Leadership", Paper presentation at the Academy of Management, Boston, MA.

Strong, K.C. and Meyer G.D. (1992) "An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, 11(2), 89-94.

Sümer, N. (2000), "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar", *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6):49-74.

Şimşek, Ömer Faruk, (2007), "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ekinoks Yayınları", Ankara, 212 s.

Tatlidil, H. (1992), "Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz", Ankara.

Tavşancıl, E., (2010), "Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi", Ankara: Nobel.

Thayer, Lee O., (1969), "Communication and communication systems", Homewood, 111.: Richard D. Irwin, Inc.

Thompson, Wilson D., (2015), "The Development of Leaders' Core Values and the Means by Which They Communicate Values to Inspire Shared Vision", Doktora Tezi, Cardinal Stritch University.

Tourish, D., & Jackson, B., (2008), "Guest editorial: Communication and leadership: An open invitation to engage". *Leadership*, 4:219.

Trevino, L. K., (1986), "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model" *11/3*, 601-617.

Trevino, L. K. and Nelson; Jackall, R., (1988), "Moral mazes: The World of corporate managers", New York: Oxford University Press.

Trevino, L. K.; Butterfield, K. D. and McCabe, D. L. (1998), "The Ethical Context In Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors", *Business Ethics Quarterly* 8, 447-476.

Trevino, L. K., Hartman L. P., and Brown M., (2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, Vol:42, No:4.

Trevino, L. K., & Weaver, G. R., (2003), "Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives", Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Trevino, Linda K., Weaver, Gary R., Reynolds, Scott J. (2006), "Behavioral Ethics in Organizations: A Review", *Journal of Management*, December 2006, 32:951-990.

Trevino, L. K., (2007), "Trevino (2007)", John Wiley and Sons, Inc., Fifth Edition.

Truckenbrodt, Y. B., 2000, "The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior" , *Acquisition Review Quarterly*—Summer 2000.

Ulrich, P., (1977), "Die Großunternehmung als quasi-öffentliche" Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung (Stuttgart).

Van Dyne L., Ang S., Botero, I. C., (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Kavrams", *Journal of Management Studies*:40:6, 1359-1392.

Van Dyne L., Cummings L. L., Parks J. M., (1995), "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Kavram And Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)", *Research in Organizational Behavior*, Volume 17, 215-285.

Van Dyne L., LePine J. A., (1998), "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Kavram and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, Volume 14, 108-119.

Vardi, Y. (2001), "The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work", *Journal of Business Ethics* 29, 325-337.

Varona, F., (1991), "Communication Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in Three Guatemalan Organizations", *Doktora Tezi*, University of Kansas.

Venkataramani, V., Zhou, L., Wang, M., Liao, H., & Shi, J., (2016), "Social networks and employee voice: The influence of team members_ and team leaders_ social network positions on employee voice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 37-48.

Victor, B., & Cullen, J. B., (1987), "A theory and measure of ethical climate in organizations", In W. C. Frederick & L. Preston (Eds.), *Research in corporate social performance and policy* (pp. 51-71). London: JAL.

Victor, B., Cullen, J. B., (1988), "Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly* 33, 101-125.

Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal Relationship between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. *Applied Psychology: An International Review*, 60(4), 522-545.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011), "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.11.002.

Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L., (2012), "Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice", *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.06.004.

Walumbwa, F., & Schaubroeck, J., (2009), "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety", *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.

Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D., (2015), "Ethical leadership and employee voice: Employee self-efficacy and self-impact as mediators", *Psychological Reports*, 116(3), 751-767.

Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D., F., and Summers, G., (1977), "Assessing Reliability and Stability in Panel Models," *Sociological Methodology*, 8 (1), 84-136.

Wimbush, J. C. and J. M. Shepard, (1994), "Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence", *Journal of Business Ethics* 13(8), 637-647.

Wimbush, J. C., J. M. Shepard and S. E. Markham, (1997), "An Empirical Examination of the Multi-Dimensionality of Ethical Climate in Organizations", *Journal of Business Ethics* 16(1), 67-77.

Yağmur, A., (2013), "Etik Liderliğin Ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yates, L. A., (2014), "Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship

Behavior", The Journal of Values-Based Leadership, Volume 7 Issue 1 Winter/Spring.

Yılmaz, Veysel; (2004), "Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), ss. 77-90.

Yuan, F. and Woodman, R.W., (2010), "Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations", Academy of Management Journal, Vol. 53 No. 2, pp. 323-342.

Yuan, L., Zhang, L. and Tu, Y. , (2018), "When a leader is seen as too humble: a curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 39 No. 4, pp. 468-481.

Yukl, G. A., (2010), "Leadership in organizations." Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Yüksel, İ., (2005), "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri : Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005, 291-306.

Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W., (2015), "Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs", The Leadership Quarterly, 26(5), 702-718.

ÖZGEÇMİŞ

Ali Yağmur 1975 Kayseri doğumludur. 1996 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümünden mezun olmuştur. 2013 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. Doktora öğretimine 2013 yılında başlamıştır. Halen TÜBİTAK Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsünde araştırmacı olarak çalışmaktadır.



EKLER

Ek-A: Anket Soruları

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde hazırlanan bir Doktora Tezi ile ilgilidir. Anketin amacı; Türkiye'deki firmaların iletişim ve iş ahlakı özelliklerinin tespit edilmesi ve bunun çalışan personel üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Elde ettiğimiz bulgular, anketimizi cevaplayan firmalara istenildiği takdirde e-mail ya da posta ile bildirilecektir. Gönderilecek cevaplarda firmanız ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar firma adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde anketi cevaplayan firmalara gönderilecektir. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Meral ELÇİ

Ali YAĞMUR

İletişim:

E-Mail: aliyagmur@gmail.com

Telefon: 0555 328 22 79

Bu anket çalışmasında firmanızın iş ortamı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarırken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı

belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi aşağıdaki rakamlara uygun olarak işaretleyiniz.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

Örnek:

Karar alınırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------

Bence...

Etik Konular	1	2	3	4	5
EC1 - Çalıştığım kurum, yazılı ve resmi iş ahlakı kurallarına sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EC2 - Çalıştığım kurum, iş ahlakı kurallarını hararetle teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EC3 - Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikalara sahiptir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EC4 - Çalıştığım kurum, iş ahlakına uygun davranışlara ilişkin politikaları hararetle teşvik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EC5 - Çalıştığım kurum, üst düzey yönetimi iş ahlakına uygun olmayan davranışları kesinlikle hoş görmez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EC6 - Çalıştığım kurumda çalışan biri kendisine çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EC7 - Çalıştığım kurumda çalışan biri şirkete çıkar sağlayan etik dışı bir davranışta bulunursa resmi biçimde derhal kınanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL1 - Yöneticimin etik değerlere uygun bir kişisel hayatı vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL2 - Yöneticim için başarı, sadece sonuçlar değil, aynı zamanda sonuçlara nasıl ulaşıldığıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL3 - Yöneticim çalışanların söylemesi gereken şeyler varsa, söylenecekleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

dinler					
EL4 - Yöneticim etik kurallara uymayanları cezalandırır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL5 - Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL6 - Yöneticim güvenilir biridir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL7 - Yöneticim çalışanlarla iş etiği ve değerler konusunda fikir alışverişinde bulunur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL8 - Yöneticim işlerin etik anlamda doğru yapılması konusunda örnek oluşturur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL9 - Yöneticim çalışanlar için en iyi olan şeyi (çıkarnı) düşünür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL10 - Yöneticim karar alırken “yapılacak en doğru şey nedir” diye sorar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EPFT1 - Çalıştığım kurumda, etik olmayan bir durum olduğunda veya kurallara uyulmadığına dair bir sorun bildirildiğinde, sorunun çözümü için gereken adımlar atılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EPFT2 - Çalıştığım kurumda, çalışanların bildirdiği etik olmayan sorunların durumu takip edilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EPFT3 - Çalıştığım kurumda, kurumun etik kodlarına veya kurum politikalarına uymayan kişiler cezalandırılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EPFT4 - Çalıştığım kurumda, kurum etik kodları veya kurum kuralları ihlal edildiğinde, ihlali yapan kişiler cezalandırılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TMSEB1 - Çalıştığım kurumda, etik olmayan davranışa tolerans gösterilmeyeceği üst yönetim tarafından açıkça belirtilmiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TMSEB2 - Çalıştığım kurumdaki üst yöneticilerin sahip olduğu etik değerler, buldukları makama uygundur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TMSEB3 - Çalıştığım kurumda, şirket çıkarını bir kenara bırakıp kendi çıkarını gözeterek etik olmayan davranışlarda bulunduğu tespit edilen yönetici derhal kınanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TMSEB4 - Çalıştığım kurumda, şirket çıkarını göz önünde bulunduruyor olsa da, etik olmayan davranışta bulunduğu tespit edilen yönetici derhal kınanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lider Üye Etkileşimi	1	2	3	4	5
Lider Üye Etkileşimi1 - Yöneticimin, yaptığım işten memnun olup olmadığını bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lider Üye Etkileşimi2 - Yöneticim, işle ilgili sorunlarımın ve ihtiyaçlarımın neler olduğunu bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lider Üye Etkileşimi3 - Yöneticim, sahip olduğum potansiyeli (neler yapabileceğimi) bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lider Üye Etkileşimi4 - Yöneticim, işle ilgili sorunları çözmeme yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lider Üye Etkileşimi5 - Yöneticim, gerçekten zor durumda kalacak olsam beni bu zor durumdan çıkarmak için elinden geleni yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lider Üye Etkileşimi6 - Bulduğum ortamda olmasa da yöneticime, yöneticimin işle ilgili aldığı kararlarını savunacak kadar güvenim vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lider Üye Etkileşimi7 - Yöneticimle iş ilişkilerim iyidir(etkilidir).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İletişim	1	2	3	4	5
CSQ-HC1 - Çalıştığım kurumda, bazı bilgiler kulaktan kulağa yayılır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-HC2 - Çalıştığım kurumda, aynı seviyedeki iş arkadaşlarımla ilişkilerim doğal ve aramızdaki iletişim dürüştür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-HC3 - Çalıştığım kurumda, iletişim kurmak için kullanılan yöntemler acil/olağan üstü durumlarda da kullanılabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-HC4 - Çalıştığım iş grubundaki insanlar birbiriyle uyumludur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-HC5 - Çalıştığım kurumda, gayri resmi bir iletişim vardır ve bu iletişim dürüştür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-TM1 - Çalıştığım kurumda, üst yönetim çalışanlarla açık ve dürüst iletişim kurar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-TM2 - Çalıştığım kurumda, üst yönetim çalışanlara değer verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-TM3 - Çalıştığım kurumda, üst yönetim çalışanları dinler ve onların fikirlerini hoş karşılar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-TM4 - Çalıştığım kurumda, üst yönetim, çalışanları zamanında bilgilendirecek bir iletişim yöntemini benimsemiştir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-TM5 - Çalıştığım kurumda, üst yönetimin çalışanlarla kurduğu iletişim inandırıcıdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-RWS1 - Çalıştığım kurumda, bağlı olduğum yönetici(leri)m beni dinler ve dikkate alır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-RWS2 - Çalıştığım kurumda, bağlı olduğum yönetici(leri)m işle ilgili sorunlarda rehberlik eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-RWS3 - Çalıştığım kurumda, bağlı olduğum yönetici(leri)m bana güvenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-RWS4 - Çalıştığım kurumda, bağlı olduğum yönetici(leri)m yeni fikirlere açıktır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-RWS5 - Çalıştığım kurumda, bana verilen yetki (yönetimsel yetki) yeterlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-CC1 - Çalıştığım kurumdaki kurum içi iletişim, kurumun hedeflerine ulaşması konusunda motive edicidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-CC2 - Çalıştığım kurumdaki kişiler iletişim kurma konusunda beceriklidirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CSQ-CC3 - Çalıştığım kurumdaki kurum içi iletişimin kendimi kurumun önemli bir parçası olarak hissetmemi sağlamaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-CC4 - Çalıştığım kurumda, işi yapmak için gerek bilgiler, çalışanlara, zamanında verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CSQ-CC5 - Çalıştığım kurumda ortaya çıkan çatışmalar, uygun iletişim kanalları kullanılarak halledilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC1 - Yöneticimle, performansım hakkında rahatlıkla konuşabilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC2 - Çalıştığım kurumda, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin önemli kısmı çift yönlüdür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC3 - Çalıştığım kurum, kurum içerisinde farklı görüşler bulunmasını destekler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC4 - Çalıştığım kurumda, iletişimin amacı, çalışanların sorunlarına daha iyi çözümler bulma konusunda yöneticilere yardımcı olmaktır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC5 - Çalıştığım kurum, işle ilgili önemli değişiklikler yapılacağında, bu değişiklikler yapılmadan önce bizi bilgilendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC6 - Çalıştığım kurumda, yanlış olduğuna inandığım şeyler hakkında yöneticimle rahatlıkla konuşabilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SC7 - Yöneticim, kurum içinde farklı görüşler bulunmasını destekler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Güven	1	2	3	4	5
OT1 - Çalıştığım kurumdaki kişiler karşılıklı fikir alışverişinde doğruyu söyler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT2 - Çalıştığım kurumdaki kişiler müzakere yapılan konularda yükümlülüklerine uyarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT3 - Çalıştığım kurum itimat edilir bir kurumdur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT4 - Çalıştığım kurumdaki insanlar, hak ettikleri için başarıya ulaşırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT5 - Çalıştığım kurumun çalışanları ezmeye çalışmaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT6 - Çalıştığım kurum, kişilerin sorunlarını kullanmaz ve bunlardan faydalanmaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT7 - Çalıştığım kurumda, kurumun çalışanlarla müzakeresinin adil olduğu fikrindeyim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT8 - Çalıştığım kurumun söz verdiği vaatlerini yerine getireceğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT9 - Çalıştığım kurum çalışanlarını yanlış yönlendirmez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT10 - Çalıştığım kurum taahhütlerini yerine getirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OT11 - Çalıştığım kurumda, kurumun çalışanlarla ortak beklentilerini adilce müzakere ettiğini düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OT12 - Çalıştığım kurum, kişilerin zayıflıklarından faydalanmaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TTM1 - Liderim çalışanları kandırarak bir avantaj sağlamaya asla çalışmaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TTM2 - Liderime karşı güçlü bir bağlılık hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TTM3 - Liderimin dürüstlüğüne inancım tamdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TTM4 - Liderimin bana daima adil davranacağına eminim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TTM5 - Liderime karşı kuvvetli bir bağlılık hissim var	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Davranış	1	2	3	4	5
OC1 - Çalıştığım kurumun başarısı için daha çok çalışmayı isterim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC2 - Çalıştığım kuruma son derece sadığımdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC3 - Çalıştığım kurumun gelecek planları benim için önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC4 - Çalıştığım kurumun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak için elimden geleni yaparım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC5 - Kendimi tamamen işime adarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC6 - Çalıştığım kurumda, sadece iyi günde değil kötü günlerinde çalışmaya devam ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC7 - Arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC8 - Çalıştığım kurumun, çalışanlarına kişisel gelişim fırsatları tanınmasından memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC9 - Yöneticilerimin, işimle ilgili yapmış oldukları rehberlik ve yol göstericilikten memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OC10 - İşimden çok memnunum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EV1 - Çalıştığım kurumda, kurumu etkileyecek sorunlarla ilgili öneri/tavsiyelerde bulunabilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EV2 - Çalıştığım kurumda, kurumu etkileyecek sorunlar hakkında kurumdaki diğer insanların da katılımını sağlamak için onlarla konuşabilir ve gerektiğinde onların seslerini yükseltmesine destek olabilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EV3 - Çalıştığım kurumda, kurumla ilgili konular hakkında, kurumdaki diğer insanlardan farklı düşünsem ve diğerleri benimle aynı fikirde olmasa bile, fikirlerimi belirtebilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EV4 - Çalıştığım kurumda, fikirlerimin/önerilerimin kuruma faydası olup olmadığı hakkında bilgi verilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EV5 - Çalıştığım kurumda, iş hayatının kalitesini etkileyen sorunlarla ilgili görüş bildirebilirim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EV6 - Çalıştığım kurumda, yeni proje önerilerinde bulunabilir, prosedürlerle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İlgili değişikler önerebilirim					
EM1 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, çalışan, yönetici veya kurum sahibine ait malzeme ya da mala zarar veriyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EM2 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, bir başkasına kasıtlı olarak kırıcı şeyler söylemekte ya da yapmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EM3 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, İşi yaparken kasıtlı olarak yavaş, özensiz ve kötü iş yapmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EM4 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, iş arkadaşları ile birlikteyken işten şikâyet etmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EM5 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, kasıtlı olarak kuralları çiğnemektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EM6 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, diğer çalışanları eleştirmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EM7 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, çalışan, yönetici veya kurum sahibine zarar verecek şeyler yapabilirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EM8 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, bir başkasıyla tartışır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EM9 - Çalıştığım kurumda, iş görenler, yönetici veya kurum hakkında kaba şeyler söylerler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İşletmenin Genel Bilgileri

İşletmenizin Adı:..... İşletme/Kurumda

Toplam Çalışan Sayısı.....

Sahiplik Türü: 1) Kamu 2) Özel

Kişisel Bilgiler

Yaşınız:..... Cinsiyetiniz: a) Kadın b)

Erkek

Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekar

Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim/Ortaokul b) Lise c) Önlisans/Yüksek okul d) Lisans e) Yüksek lisans

f) Doktora

Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz: yıl

İşletmedeki Pozisyonunuz: a) Personel b) Orta kademe yöneticisi

c) Üst kademe yönetici d) İş Ortağı/Patron

e) Öğretmen f) Doktor/Dış Hekimi

g) Hemşire h) Diğer

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz

