

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETKİLİ LİDERLİK
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PERFORMANS
İLİŞKİSİ

EBRU ERDOĞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE 2011

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETKİLİ LİDERLİK

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PERFORMANS

İLİŞKİSİ

EBRU ERDOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. CEMAL ZEHİR

GEBZE 2011

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi

YAZAR ADI: Ebru Erdoğan

Araştırma kapsamında görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin bulunması amaçlanmıştır. Örgütsel sessizlik; çalışan sesliliği ve çalışan sessizliği olmak üzere iki alt boyut olarak ele alınmıştır. Kabul edilen, savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik ve seslilik alt başlıkları çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği kapsamında incelenmiştir. Bu değişkenlere bağlı olarak çalışan performansının nasıl etkilendiği araştırılan bir diğer modeldir. Son olarak, işletme performansının çalışanlar tarafından nasıl etkilendiği; örgütsel sessizlik ve liderlik tarzlarının performans üzerine etkileri araştırılmıştır.

Çalışmada çalışan performansının liderlerin davranışlarından nasıl etkilendikleri ve neden sessiz kalma veya konuşma davranışını tercih ettikleri vurgulanmıştır. Sessizlik üzerine mevcut literatür saklama davranışını anahtar rol olarak vurgulamıştır ve çalışma kapsamında çalışanların saklama davranışında bulunma sebepleri ve güdüsel nedenler tartışılmıştır. Saklama davranışının, ifade etme davranışı ile zıt kutuplar gibi olduğu düşünülebilir. Son zamanlarda araştırmacılar etik veya pozitif liderlik gibi yeni liderlik tarzlarını önermişlerdir ancak bizim araştırmamız kapsamında etkili liderlik davranışlarından görev-, ilişki- ve değişim- odaklı liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Çalışma literatür taraması ile başlayıp, araştırma modelinin açıklanması ve araştırmanın yöntem ve sonuçlarının ifade edilmesi ile devam etmektedir. Son olarak, sonuçlar literatür desteği ile tartışılmaktadır.

Çalışma; Türkiye’de bulunan bölgesel, ulusal ve uluslararası firmalarda çalışanlara uygulanan 491 anketin faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon

analizleri ile ilişkilerin karşılaştırılmasına dayanmaktadır. Sonuç olarak, araştırmada önerilen hipotezler, H8 hipotezi dışında, birbiriyle ilişkilidir ve kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Liderlik, Performans

SUMMARY

Title: The Relationship Between Effective Leadership, Organizational Silence, and Performance

Author: Ebru Erdoğan

The aim of this study is to survey the relationship between leadership styles in case of task oriented; relations oriented and change oriented leadership and organizational silence. Organizational silence is consisted of two dimensions as employee silence and employee voice regarding acquiescent, defensive and prosocial silence and voice. Further, we examined the employee performance through these variables to find out how employee performance affected by organizational silence and leadership styles. Lastly, we searched firm performance depending on employee performance and also the effects of organizational silence and leadership styles.

We highlight how the employees' performance is affected by leaders' behaviors and why they choose to remain silent or to speak up. The existing literature on silence highlighted the key role of withholding, we argue that differences in the employee reasons or motives for withholding. Moreover, expressing might appear to be polar opposites of withholding behaviours. Researchers also present new style of leadership recently such as ethical or positive leadership but in case of our study we have chosen task-, relations-, and change-oriented leadership. The research begins with a theoretical background, followed by an explanation of the research design and continues with express research methods and results. Finally, results are discussed in the light of previous theory.

It is noted that the study is based on a survey of 491 people who work for regional, national and multinational companies in Turkey to compare relationship

between the factor analysis, reliability, correlations and regressions. Consequently, all hypotheses except H8 are supported and revealed related each other.

Keywords: Organizational Silence, Leadership Styles, Performance

TEŞEKKÜR

Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada bana yol gösteren ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Cemal ZEHİR başta olmak üzere, tezimi hazırlarken bana destek olan bütün arkadaşlarıma ve aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
Özet	iv
Summary	vi
Teşekkür	viii
İçindekiler Dizini	ix
Şekiller Dizini	xii
Tablolar Dizini	xiii
1.GİRİŞ	1
2. LİDERLİK	4
2.1. Liderlik Davranışının Gelişimi	7
2.2. Etkili Liderlik Çalışmaları	8
2.2.1. Ohio State Üniversitesi	8
2.2.2. Michigan Üniversitesi	9
2.3. Etkili Liderlik	10
2.3.1. Görev Odaklı Davranış	14
2.3.2. İlişki Odaklı Davranış	16
2.3.3. Değişim Odaklı Davranış	18
3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	
3.1.Sessizlik ve Sesslilik Kavramlarının Açıklanması	23
3.2.Örgütlerde Sesslilik ve Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	25
3.2.1. İlk Dalga	25
3.2.2. İkinci Dalga	27

3.2.3. Mevcut Dalga	30
3.3. Örgütsel Sessizlik	31
3.3.1.Çalışan Sessizliği	32
3.3.1.1.Kabul Edilen Sessizlik	33
3.3.1.2. Savunma Amaçlı Sessizlik	34
3.3.1.3. Örgüt Yararına Sessizlik	34
3.3.2.Çalışan Sessliliği	35
3.3.2.1. Kabul Edilen Sesslilik	36
3.3.2.2. Savunma Amaçlı Sesslilik	36
3.3.2.3. Örgüt Yararına Sesslilik	37
3.4. Sessizlik İklimi	37
3.5. Açıkça Konuşma	38
3.6. Kültürel Normlar	39
3.7. Çalışanın Görevi Suistimali	40
3.8. Duygular	41
3.8.1.Korku	41
3.8.2. Öfke	42
3.9. Etkili Olaylar Teorisi ve Geri Bildirim Teorisi	42
3.10. Yükleme Teorisi	43
3.11. Üst ile İletişim	44
4.PERFORMANS	46
4.1. Çalışan Performansı	46
4.2. İşletme Performansı	47

5. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER	49
5.1. Araştırma Amacı	50
5.2. Araştırmanın Yönetimi	50
5.3. Analizler ve Bulgular	51
5.3.1. Demografik Veriler	51
5.3.2. Faktör Analizi	57
5.3.3. Korelasyon Analizi	62
5.3.4. Regresyon Analizleri	65
6 .SONUÇ	75
7. KAYNAKLAR	79
ÖZGEÇMİŞ	100
EKLER	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 5.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli	49
Şekil 5.2. Araştırma Sonuçlarına Göre Oluşan Kavramsal Model	74

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Liderlik Tanımları	5
Tablo 5.1: Faaliyet Alanı	51
Tablo 5.2: Faaliyet Sınırları	52
Tablo 5.3: Sektör	52
Tablo 5.4: Çalışan Sayısı	53
Tablo 5.5: Çalıştığı Departman	53
Tablo 5.6: Ünvan-Statü	54
Tablo 5.7: Yaş	54
Tablo 5.8: Cinsiyet	55
Tablo 5.9: Eğitim	55
Tablo 5.10: Toplam Çalışma Süresi	56
Tablo 5.11: Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	56
Tablo 5.12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	58
Tablo 5.13: Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 5.14: Performans Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları	61
Tablo 5.15: Genel Korelasyon Tablosu	63
Tablo 5.16: Ayrıntılı Korelasyon Tablosu	64
Tablo 5. 17: Liderlik Tarzları ile Kabul Edilen Sessizlik Arasında Regresyon Analizi	66
Tablo 5.18: Liderlik Tarzları ile Savunma Amaçlı Sessizlik Arasında Regresyon Analizi	66
Tablo 5.19: Liderlik Tarzları ile Örgüt Yararına Sessizlik Arasında Regresyon Analizi	67
Tablo 5.20: Liderlik Tarzları ile Kabul Edilen Sesslilik Arasında Regresyon Analizi	67
Tablo 5.21: Liderlik Tarzları ile Savunma Amaçlı Sesslilik Arasında Regresyon Analizi	68
Tablo 5.22: Liderlik Tarzları ile Örgüt Yararına Sesslilik Arasında Regresyon Analizi	68

Tablo 5.23: Liderlik Tarzları ile Çalışan Performansı Arasında Regresyon Analizi	69
Tablo 5.24: Liderlik Tarzları ve İşletme Performansı Arasında Regresyon Analizi	69
Tablo 5.25: Çalışan Sessizliği ile Çalışan Performansı Arasında Regresyon Analizi	70
Tablo 5.26: Çalışan Sessizliği ile İşletme Performansı Arasında Regresyon Analizi	70
Tablo 5.27: Çalışan Sessliliği ile Çalışan Performansı Arasında Regresyon Analizi	71
Tablo 5.28: Çalışan Sessliliği ile İşletme Performansı Arasında Regresyon Analizi	71
Tablo 5.29: Çalışan Performansı ile Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi	72
Tablo 5.30: İşletme Performansı ile Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi	73

1.GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar liderliği tanımlamak için pek çok girişim yapılmıştır. Liderlik üzerine çalışmış olan araştırmacılar liderliği farklı perspektiflere dayanarak tanımlamıştır. Ortak noktaları ise etkileme konusunda liderliğin rolüdür. Liderlik; insanları ortak amaçlar karşısında birleştirmek ve bu amaçlara ulaşmak adına gerekli şekilde harekete geçirme yeteneğidir.

Kişilerin davranış, karakter, etkileme yöntemleri veya ilişkilerin yönetilmesi açısından farklı ihtiyaç ve durumlara bağlı olarak farklı liderlik tipleri araştırılmıştır. Liderlik; paylaşılan amaçların üstesinden gelebilmek adına bireysel veya kolektif çalışmayı mümkün kılmak yanında ne yapılması gerektiğini ve nasıl daha etkin olacağını belirleme sürecidir (Yukl,2002,s.7).

Araştırma kapsamında liderlik tarzlarından görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik ele alınmıştır. Etkili liderlik başlığı altında toplayabileceğimiz birbirinden bağımsız bu üç liderlik tipi görevin etkinliği, bireylerle ilişkiler ve değişme konusuna odaklanmışlardır. Görev odaklı liderler, öncelikli olarak görevin tamamlanması ve bunun için kaynaklardan ve personelden etkin bir şekilde faydalanma, operasyonlarının devamlılığını sağlama gibi davranışlarda bulunurlar. İlişki odaklı liderler, öncelikli olarak kişilere yardım ederek ilişkilerin gelişmesi üzerinde dururlar. Böylece birlikte hareket etme güdüsüyle takım çalışması ile çalışanların iş tatminini artırırlar. Değişim odaklı liderler ise öncelikli olarak stratejik kararların gelişimine katkı sağlayarak değişimi desteklerler. Değişimin olabilmesi için gerekli çevresel şartların sağlanması, yenilik ve değişime açık olunması, süreç, ürün ve hizmetler için gerekli değişikliklere gidebilme konusunda çalışanlarını teşvik ederler.

Özellikle etkili liderlik tipinin çalışanlarla birebir etkileşimde olması sebebiyle çalışmada ele alınmıştır. Çünkü çalışanların liderlik tiplerinden nasıl ve ne sebeplerle etkilendiğini araştırılmıştır. Bu etkilenmenin çalışan performansına ve dolayısıyla işletme performansına etkileri incelenmiştir. Ayrıca ele aldığımız liderlik tiplerinin örgütsel sessizlik başlığı altında çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği ile ilişkileri araştırılmıştır.

Çalışanlar iş ortamlarında bazen belli kararlar almak durumunda kalabilirler. Şahit oldukları bir hatayı veya diğer çalışanların zayıf performansını amirlerine bildirmek ya da bildirmemek arasında kalabilirler. Bildirim sonucunda ortaya çıkabilecek negatif sonuçlar çalışanları konuşma davranışından uzaklaştırıp, sessiz kalma davranışında bulunmalarına neden olabilir. Bir diğer durum ise çalışanların terfi alma veya iş durumlarını geliştirebilmek adına ya da öfke, korku, pişmanlık gibi duygulara kapılarak konuşma davranışı gösterme ihtimalleridir. Bunun gibi durumlar literatürde gelişmekte olan örgütsel sessizliğe temel teşkil etmektedir.

Araştırmada örgütsel sessizliğin Brinsfield (2009) tarafından geliştirilen tarihsel gelişimi incelenmiştir. Linn Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından farklı güdülerden ilham aldıkları düşüncesi ile geliştirilen kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile kabul edilen seslilik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik tipleri ele alınarak liderlik tarzları ve performans ile ilişkileri araştırılmıştır.

Kabul edilen sessizlik çalışanların kendilerine güveni olmaması ya da değişiklik yapabileceklerine inanmamalarına bağlı olarak ortaya çıkarken, kabul edilen seslilik ise çalışanların iş arkadaşlarına güvenmesine bağlı olarak fikre destek olma, destekleme davranışı gösterirler. Savunma amaçlı sessizlik, çalışanların zarar görme korkusu yaşadıklarından sessiz kalma durumuna işaret eder. Savunma amaçlı seslilik ise, çalışanların kendilerini korumak adına konuşma davranışında bulunması ile ortaya çıkar. Örgütsel sessizliğin son tipi olan örgüt yararına sessizlik, çalışanların işletmeleri uğruna sessiz kalmasını ifade ederken; örgüt yararına seslilik işletmeyi

etkileyecek konularda çalışanların fikir beyan etmesi, öneriler geliştirmesi şeklinde ortaya çıkar.

Liderler, alışanların performansını arttırmanın yanı sıra işletme performansını arttırmak adına destekleyici davranış gösterebilirler. Yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerle etkinliği arttırma, görevlerin nasıl ve ne amaçla yapılacağını açıklama ve olumlu gelişmeleri onaylama gibi davranışların örgütsel sessizliği nasıl etkilediği araştırılmıştır.

2.LİDERLİK

Liderliğin organizasyonlarda gelişimi büyük ilgi görmüştür. Buna bağlı olarak liderlikle ilgili farklı çalışmalar yapılmış, birbirleriyle çelişen tanımlar ortaya atılmıştır. Araştırmacılar liderliği tanımlarken kendi bakış açılarına göre yönlenmişlerdir. Türk Dil Kurumu lider tanımı için ‘Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse’ olarak açıklarken liderliği ise ‘Liderlerin görevi, Önderlik’ olarak belirtir (www.tdk.org.tr, 2011). Öncü araştırmacılarından Yukl (1981), ‘liderlik sürecini; karakter, davranış, etkileme, karşılıklı iletişim yolları, rol ilişkisi ve yönetsel pozisyonla meşguliyet ‘ olarak açıklamıştır. Tablo 2.1’de son 50 yılda ortaya çıkan sembolik liderlik tanımlarını gösterilmektedir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak ifade edilebilir (Eren, 2009, s.501). Temelinde başkalarını etkileme söz konusudur. Liderlerin, en önemli görevlerinden biri takım oluşturmaktır. Yetkilerini belirli ölçüde takım üyeleri ile paylaşarak, çalışanlara yönetme ve kendilerini geliştirme fırsatı verebilir ve böylece işbirliğini sağlar. İyi bir takım oluşturmanın yanı sıra takım içinde her bireyin kendisinin ve diğer takım üyelerinin yeteneklerinin farkında olmasını temel alan bir uyum oluşturmalıdır.

Liderliğin tanımlanmasının dışında, bir diğer tartışma konusu ise liderlerin uzmanlaşma rolü (specialized role) veya paylaşılan etkileme metotları (shared influence process) açısından nasıl görüldüğüdür. Uzmanlaşma rolü görüşünde olanlar, bütün grupların belirli görevlerde uzmanlaştığını ve liderlik vasıflarındaki bireylerin lider (leader) olarak, diğerlerinin ise takip edenler (followers) olarak ortaya çıktığını vurgulamışlardır. Ayrıca aynı bireyin aynı zamanda hem lider hem de takip eden olabileceğini belirtmişlerdir. Örneğin, çalışanlar tarafından lider olarak görülen kişi, üst yönetim liderlerin ise takipçisi olabilir. Diğer bir görüş olan etkileme yollarında ise liderler sosyal ortam içinde doğal olarak ortaya çıkarlar (Yukl, 1981,

s.4). Ayrıca bu durumda lider ve takip edenler arasında belirgin bir fark olmadığına inanılır.

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları

-
1. Liderlik ‘ kişisel davranış... ve grubun aktivitelerine yönelik paylaşılan roldür’ (Hemphill & Coons, 1957, s.7).
 2. Liderlik ‘ organizasyonun gerektirdiği rutinlerin yansıra otomatik olarak boyun eğme etkisinin artımıdır’ (Katz & Kahn, 1978,s.528).
 3. Liderlik ‘kişiler... harekete geçtiğinde... kurumsal, politik, psikolojik ve ayrıca ayaklanma, dahil olma ve takip edenlerin motivasyonu gibi diğer kaynaklarla tecrübe edilmesidir’ (Burns, 1978, s.18).
 4. Liderlik ‘ başarı hedefleri çerçevesinde organize olan grubun aktiviteleri sürecidir’ (Rauch & Behling, 1984, s.46).
 5. Liderlik ‘ geleceği açıkça görmek, değerleri dahil etmek, ve başarıya giden çevreyi yaratmakla ilgilidir’ (Richard & Engle, 1986, s.206).
 6. Liderlik ‘amaca ulaşmak için ortak teşebbüs ve gönüllü çaba sarf etme süredir’ (Jacobs & Jaques, 1990, s.281).
 - 7.‘Liderlik kültürün dışına çıkabilme yeteneği... evrimsel değişim için daha uyarlanabilir olma sürecidir’ (Schein, 1992, s.2).
 8. Liderlik ‘insanların birlikte neler yaptığına anlam vermelerine bağlı olarak anlama ve dahil olma prosesidir’ (Drath& Palus, 1994, s.4).
 9. Liderlik ‘bireyleri etkileme ve motive etme yeteneği ve diğerlerinin etkinliğini sağlama ve organizasyonun başarısına katkıda bulunmadır...’ (House et al., 1999, s.184).
 - 10.Liderlik ‘ileri bilgi teknolojileri ile birey, grup ve/veya örgütlerin performanslarının, davranışlarının, duygu ve düşüncelerinin değişiminin sosyal etkilenme süreci’ (Avolio, Kahai & Dodge, 2001, s. 617).
 - 11.Liderlik ‘ uzun süreçlerde etkili ve başarılı olabilmek için etik olmalıdır’ (Toor & Ofori, 2009, s.533).
-

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ilişki tartışma konusudur. Bir kişi yöneticilik vasfı olmadan lider olabildiği gibi, liderlik vasfı olmaksızın yönetici de olabilir. Araştırmacılar, liderlik ve yöneticilik vasıflarının farklı kişilikler ve birbiri ile bağdaşmayan değerler sebebiyle aynı kişi de olamayacağını iddia ederler (Bennis and Nanus, 1985; Zaleznik, 1977). Diğer yandan liderlerin ve yöneticilerin farklı tipte kişiler olduğunu belirtip, yönetmenin ve liderlik etmenin farklı prosesler olduğunu varsayımlardır (Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotter, 1988; Mintzberg, 1973; Rost, 1991). Ayrıca Mintzberg (1973) yöneticilik rollerini on başlık altında açıklarken, liderliğin önemli yönetsel bir rol olduğunu ve en çok bilinen yöneticilik rollerinden olduğunu altını çizmiştir. Sonrasında, Kottler (1990) yöneticiler ve liderlerden beklenen davranışların ve olaylara bakış açılarının farklılığından dolayı aynı birey olamayacaklarını ifade etmiştir. Kottler'e göre, yöneticiler emirler ile devamlılığı öngörürken, liderler örgütsel değişim üzerine odaklanırlar. Kotter (1990) yöneticilerin emirler ile devamlılığı sağlamak için; (1) operasyonel amaçları belirleme, zaman çizelgeleri ile olayları tespit etme ve kaynakları birimlere bölüştürme; (2) çalışanları organize etme; (3) sonuçları takip ederek problem çözümü yoluna gittiklerini ifade etmiştir. Ancak liderler örgütsel değişimi sağlamak için; (1) gerekli değişiklikler için stratejiler oluşturarak gelecek için bir vizyon oluşturma; (2) vizyonu iletişime geçerek çalışanlara ifade etme; (3) vizyonu gerçekleştirebilmek adına çalışanları motive etme yolunu tercih ederler. Sonuç olarak liderler ve yöneticiler de yapılması gerekenler hakkında söz sahibi olan kişilerdir ve organizasyonun başarısı için çalışırlar.

Yukl (1981), liderlik tanımının isteğe bağlı ve sübjektif olduğunu belirtip, tanımlar arasında ki anlaşmazlığın çözülmesi için uygun tanımın yapılması gerektiğine inanmıştır. Bu düşünceden hareketle, liderliğin tanımını ' diğerlerinin etkilenmesi için yapılması gerekenlerin ve nasıl etkili bir şekilde yapılacağına anlaşılması ve kabul edilmesi aşaması olduğunu, ayrıca paylaşılan hedefe ulaşmak için bireysel ve kolektif çalışmaya kolaylık getirme aşaması' olarak ifade etmiştir (s.7).

2.1.Liderlik Davranışının Gelişimi

Literatürde liderlik davranışının gelişimi farklı aşamalarda gerçekleşmiştir. Farklı liderlik davranışı kategorileri geliştirilmiş ve liderlere ilişkin anlamlı bağlantılar dikkate alınmıştır. Kimi araştırmacının sunduğu liderlik tarzı başka araştırmacı tarafından başka içerikte kullanılmıştır. Örneğin; bazı kuramcılar tarafından genel davranış kategorisinde değerlendirilen bir davranış, diğer kuramcı tarafından farklı boyutlar altında değerlendirilebilir.

Davranış kuramları yöneticilerin liderlik davranış biçimlerini gelişmesine katkı sağlarken, farklı koşullarda etkili liderlik için yol gösterici rol oynayabilirler. Yöneticiler için kesin kurallar çerçevesinde oluşan liderlik tiplerinden bahsedilemez. Çevresel faktörler, kişiler, organizasyon ve içinde bulunulan durumlar liderlik tarzını etkiler. Fiedler, yöneticileri görev ve ilişki odaklı olarak sınıflandırırken, üç farklı durumun bu sınıflandırmayı etkilediğini vurgulamıştır. Birinci durumda lider ve üyeler arasındaki ilişkiler (leader-member relations), ikinci durumda işin niteliği (task structure) ve son olarak ise liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi (position power) üzerine odaklanmıştır (Bolden ve ark., 2003,8).

Liderlik davranışının açıklanması için farklı sınıflandırmaların oluşmasının bir çok nedeni vardır (Fleishman ve ark., 1991; Yukl, 1989). Davranış kategorileri gerçek dünyanın somut niteliklerinden çok, soyutlardır. Kategoriler gözlemlenen davranışın organizasyon tarafından anlamlı olarak algılanmasının yanında nesnel değildirler, objektif değildirler. Bundan dolayı davranış kategorilerinin belirleyen kesin doğru bir sınıflandırma yoktur.

2.2.Etkili Liderlik Çalışmaları

Etkili liderlerin davranışta başarısız liderlerden nasıl farklılaştığını görmek için anketler, laboratuvar deneyleri, saha çalışmaları gibi farklı araştırma çalışmaları yapılmıştır. Davranış bilimcilerin lider davranışına dair çalışmaları ilk olarak 1950’li ve 1960’lı yıllar içerisinde Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi’nde yapmışlardır ve yapılan bu çalışmalar günümüze kadar yapılan çalışmalara temel oluşturmuştur. Çalışmamız kapsamında Yukl (1989) tarafından geliştirilen etkili liderlik tipi 3 boyut altında incelenmiştir. İlk olarak Ohio State Üniversitesi’nde, ardından Michigan Üniversitesi’nde yapılan liderlik davranışlarının gelişim aşamaları üzerinde durulacaktır.

2.2.1.Ohio State Üniversitesi

Liderlik davranışına dair araştırmalar 1950’li yıllarda yapılmaya başlanmıştır. İlk olarak liderlik davranışını açıklama ve tanımlama için anket geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre araştırmacılar 1800’e yakın liderlik davranışını açıklayan örnekler bulmuşlardır, ancak daha sonra eleme yaparak 150 maddelik bir liste oluşturmuşlardır. Lider davranışını bireyi önemseme (consideration) ve yapıyı harekete geçirme (initiating structure) olmak üzere 2 sınıf altında incelemişlerdir. Bireyi önemseme kısmında daha çok kişilerarası ilişkiler üzerinde durulurken, yapıyı harekete geçirme de görev amaçları esas alınmıştır. Yapılan araştırmalar bu iki davranışı birbirinden bağımsız davranış kategorilerinde incelenmiştir.

Bireyi önemseme sınıfındaki liderler daha destekleyici ve insancıldır. Astına karşı ilgilidir, sorunlarını dinlemek için zaman ayırır ve geri dönüş yapar. Önemli konular ile ilgili astları ile tartışır ve fikirlerini kabul etmeye açıktır.

Yapıları harekete geçirme sınıfındaki liderler daha resmidir, kendinin ve astlarının rollerini, görevlerini resmi amaçlar çerçevesinde açıklar. Astlarını, yapılan işlerin zayıf olması durumunda eleştirir. Teslim tarihinin önemini astlarına özellikle belirtir, performansın sürekliliğini sağlar. Astlarının, standart prosedürleri uygulamalarını ister. Problemlere yeni çözümler önerir, farklı yapılardaki çalışanlar için aktiviteleri koordine eder (Yukl, 2002, s.50).

2.2.2.Michigan Üniversitesi

Liderlerin davranışları üzerine bir diğer çalışma Ohio Üniversitesi ile eşzamanlı olarak Michigan Üniversitesi'nde yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar daha çok liderler arasındaki ilişkilerin tanımlanması, grupların prosesleri ve grup performanslarının ölçülmesi üzerine odaklanmıştır. Likert (1961,1967) etkili ve başarısız liderlerin benzerlik ve farklılıklarını incelemiştir ve üç tip liderlik davranışı tanımlamıştır (Yukl, 2002, s.53).

1. Görev Odaklı Davranış: Etkili yöneticiler zamanlarını ve çabalarını diğer çalışanlar gibi geçirmezler. Etkili yöneticiler; planlama, süreç takibi, çalışanların görevlerini koordine etme, kaynak sağlama, araç-gereç ve teknik destek gibi görev odaklı fonksiyonlara daha çok yoğunlaşırlar. Etkili yöneticiler, astlarının gerçeğe uygun performans amaçlarını belirlemelerinde rehberlik ederler. Bu tip liderlerin Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar kapsamında incelenen 'yapıyı harekete geçirme' liderlik davranışı tarzına yakın oldukları görülür.

2. İlişki Odaklı Davranış: Etkili yöneticilerin beşeri ilişkiler konusunda da aktif olması, astlarına daha destekleyici ve yardımsever olması gerektiği savunulmuştur. Destekleyici davranışlar; güven vermek, düşünceli davranmak, anlayışlı olmak, kariyer planlarına destek olmak ve gerektiğinde takdir etmek gibi durumlarda ön plana çıkar. Bu tip liderler Ohio State

Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar kapsamında incelenen 'bireyi önemseme' liderlik davranışı tarzına benzer olduğu görülür.

3. Katılımcı Liderlik: Etkili yöneticiler grup idaresinin etkinliğini vurgularlar. Grup toplantıları, astların karar almada daha katılımcı olmalarını sağlamanın yanında, iletişimi geliştirir, dayanışmayı yükseltir, karmaşık sorunların çözümünü kolaylaştırır. Yöneticinin grup içindeki rolü, özellikle tartışmaların yönünü belirlemek, problem çözümüne yönelik destekleyici ve yapıcı yönde olmalıdır.

Laboratuvarlarda gerçekleştirilen deneysel çalışmalar ve saha çalışmaları sonrasında ilişki odaklı liderlik davranışlarının astların memnuniyetini ve verimliliğini arttırdığı, ancak görev odaklı liderlik davranışlarının deneysel çalışmalar ile genelde bağlantılı yorumlanmadığı, yorumlandığında ise sonuçların karmaşık ve etkisiz olduğu görülmüştür (Yukl, 2002,s.57).

2.3.Etkili Liderlik

Etkili liderlik konusunda özel davranış kategorileri, özellikle faktör analizi yorumlanmış, ancak eski çalışmalar ve sınıflandırmaları tanımlamak için teorik tündengelim ve yargısal sınıflandırma kullanılmıştır. Yukl (1989) tarafından geliştirilen sınıflandırmada Yönetimsel Uygulamalar (Managerial Practices) adı altında 14 tip davranış kategorisi bulunmaktadır. Yönetimsel Uygulamalar ölçeği Kim & Yukl (1995) ve Yukl, Wall, & Lepsinger (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu yönetimsel uygulamalar aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Planlama ve Örgütlenme (Planning and Organizing) : Uzun dönem hedefleri ve stratejilerini belirler, önceliklere göre kaynakları tahsis eder. Görevi etkili bir şekilde başarabilmek için personel ve kaynaklardan nasıl yararlanılacağına karar verir. Koordinasyon, verimlilik ve organizasyonel etkinliği geliştirmenin yollarını

arar. Planlama sürecinde, yeni fikirlere veya alternatiflere sadece açık olmak değil, aynı zamanda etkin bir şekilde teşvik etmek oldukça önemlidir.

Problem Çözme (Problem Solving) : İşle ilgili problemleri tanımlar. Bu problemleri analiz ederek nedenleri ve çözüm yollarını arar ve sorunu çözmek için çözüm yollarını kararlı bir şekilde uygulamaya geçirir.

Rolleri ve Hedefleri Açıklama (Clarifying Roles and Objectives) : İşin sorumluluklarını, görevlerin hedeflerini, son teslim tarihlerini ve beklenen performansı net bir şekilde açıklar.

Bilgilendirme (Informing) : İşin devamlılığı için gerekli bilgileri yazılı belgelerle açıklar, teknik bilgileri doğrular ve bilgilerin ilgili kişilere ulaşmasını sağlar. Liderlerin doğru ve etkin kararlar alabilmesi, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır.

Gözetim (Monitoring) : İşle ilgili bilgileri ve işi etkileyen dışsal faktörleri belirler, işin kalitesi ve gelişimini kontrol eder. Bireylerin ve organizasyon birimlerinin performanslarını yorumlar, trendi belirler ve harici olaylar ile ilgili tahminlerde bulunur.

Motive Etme ve İlham Verme (Motivating and Inspiring) : Duygu veya mantık çerçevesinde işe ilgiyi artırma, başarı hedeflerine bağlı olmanın yanında dayanışma, destek, yardım veya kaynaklar için etkileme tekniklerini kullanır ve böylece uygun davranışa bir örnek oluşturur.

Danışma (Consulting) : Değişime gitmeden önce etkilenecek kişileri kontrol eder, gelişim için önerileri destekler. Karar almada katılımı teşvik eder ve diğerlerinin fikir ve önerilerini kararlara dahil eder.

Görevlendirme (Delegating) : İş faaliyetlerini yürütme, problemlerle başa çıkma ve önemli kararlar almada astlarına gerekli sorumluluk ve takdir yetkisi verir. Liderler astlarını bir görev ile yetkilendirirken, ne yapılması gerektiğini, o işin neden yapılması gerektiğini ve ne zaman tamamlanması gerektiğini net bir şekilde belirtmelidir.

Destekleme (Supporting) : Cana yakın ve düşünceli davranır, sabırlı ve yardımseverdir. Çalışanlardan biri sinirli ya da üzgün olduğunda destek ve sempati gösterir, şikâyet ve problemlerini dinler ve onların menfaatlerini gözetir.

Gelişimci ve Danışman (Developing and Mentoring) : Kariyer için önerilerde bulunur. Rehberlik eder ve yardımcı olur. Kişisel beceri edinme, profesyonel ilerleme ve kariyer geliştirme için olanak sağlar.

Anlaşmazlığı Yönetme ve Takım Kurma (Managing Conflict and Team Building): Anlaşmazlıklara yapıcı çözümler üretir. Dayanışmayı, takım çalışmasını ve grupla özdeşleşmeyi destekler. Takımda farklı yeteneklere, farklı bakış açılarına sahip bireylerin bulunması, takımı daha nitelikli hale getirerek, takımı oluşturan bireylerin uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlar.

Ağ Kurma (Networking) : Bilgi ve destek kaynağı olan insanlarla iletişimi geliştirir ve sosyalleşme sağlar. Ziyaretler, telefon konuşmaları, yazışmalar, buluşmalar ve sosyal olaylarda bulunmak gibi periyodik etkileşimlerle iletişimi devam ettirir.

Tanıma (Recognizing) : Etkili performans gösterimi, önemli başarıları, özel katılımları ile över ve takdir eder. Ayrıca özel çaba ve katılımlarda minnettarlığını vurgular.

Ödüllendirme (Rewarding) : Etkin performans, önemli başarılar ve yetenekleri ispatlama gibi durumlarda ücret artışı, terfi gibi somut ödüller sağlar.

Yönetimsel uygulamaları başlıklar altında kısaca açıklayan Yukl, davranış sınıflandırma kapsamında bütünleştirilmiş yapı oluşturmuştur. Görev verimliliği, insan ilişkileri ve adaptif değişim olmak üzere 3 bağımsız boyut altında kavramsallaştırmıştır. Bu boyutlar:

1. Görev Odaklı (Task Oriented) : Bu tip davranış daha çok görevin başarıyla yerine getirilmesi, personel ve kaynakların etkin bir şekilde faydalı hale getirilmesi ve faaliyetlerin güvenilirliğinin sürdürülmesi ile ilgilidir.

2. İlişki Odaklı (Relations Oriented) : Bu tip davranış daha çok ilişkilerin geliştirilmesi, insanlara yardım edilmesi, dayanışmayı ve grup çalışmasını arttırmak, astların iş tatmini arttırmak ve örgütle özdeşleşme ile ilgilidir.

3. Değişim Odaklı (Change Oriented) : Bu tip davranış daha çok stratejik kararların geliştirilmesi, değişen çevreye adaptasyon, yenilik ve esnekliğin artırılması, prosesler, ürün ve servislerde önemli değişikliklerin yapılması ve değişikliklere bağlılığın sağlanması ile ilgilidir.

Bu 3 tip davranış iş birimlerinin performanslarının belirlenmesinde birbiriyle etkileşim halindedir. Etkili liderler bulunulan duruma göre görev, ilişki ve değişim odaklı davranışlardan hangisinin uygun olduğuna karar verir (Yukl, 2002, s.65).

Zamanla değişen durumlar karşısında uygunluk durumuna bağlı liderlerin davranışlarında da değişme eğilimi ortaya çıkar. Örneğin, düşük fiyat ve güvenilir kalitenin devamlılığı için liderlerin daha çok görev odaklı olması gerekir. Ancak birimlerin proseslerinde ya da ürünlerde yapılması gereken önemli bir değişiklik için liderlerin değişim odaklı davranış sergilemesi gerekir. Etkili liderler bahsettiğimiz her iki durum içinde aynı zamanda ilişki odaklı davranış gösterme eğilimindedirler. Sonuç olarak, etkili liderler değişen koşullar karşısında davranışlarında esnek ve uyumlu olmalıdır (Yukl, 2002, s.66). Etkili liderler, işin gerektirdiklerinin farkında olup, ne zaman ve nasıl yapılması gerektiğine karar verir. Bu amaçla gerekli görev dağılımını astlarına açıklayarak belirtir.

Fiedler, görev odaklı davranış sergileyen liderlerin buldukları konumdan bağımsız olarak işin niteliğini belirtip, çalışanlarla iyi ilişkiler sergilediğini belirtmiştir. İlişki odaklı davranış sergileyen liderlerin ilişkilerin geliştirilmesine önem verdiğini ve organizasyonlarda takım çalışmasını destekleyerek çalışanları motive ettiğini vurgulamıştır. İlişki odaklı liderler, müşteri memnuniyetine ve şirketin oluşan imajına önem verirken, görev odaklı liderler grubun önemli bir başarı elde etmesine dikkat eder (Bolden ve ark.,2003,s.9)

2.3.1.Görev Odaklı Davranış

Bu bölümde görev odaklı davranışın etkili liderlikle bağlantılı 3 alt boyutu olan planlama (planning), açıklama (clarifying) ve gözetim (monitoring) davranışları açıklanacaktır.

Planlama ve örgütlemenin, yönetim literatüründe uzun zamandır önemi bilinmektedir (Carroll&Gillen, 1987; Drucker, 1974; Fayol, 1949; Quinn, 1980; Urwick, 1952). Planlama ve etkili yönetim arasındaki ilişkiyi kanıtlamak için bir çok farklı çalışma yapılmıştır (Boyatzis, 1982; Carroll& Gillen,1987; Kim& Yukl, 1995; Kotter, 1982; Morse&Wagner,1978; Shipper& Wilson,1992; Yukl ve ark., 1990).

Etkili yönetimin temelinde yapılacak işin planlanması yatar. Liderler işin niteliğinin farkındadırlar. Bu niteliğe bağlı olarak çalışanları organize ederek süreci belirtirler.

Planlama genel olarak ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, kimin yapacağına ve ne zaman yapılacağına dair karar vermedir. Planlamanın amacı iş birimlerinde etkili organizasyonun sağlanmasını, faaliyetlerin düzenlenmesini ve kaynaklardan etkin yararlanılmasının sağlanmasıdır. Yukl (2002), planlamayı ‘geniş bir anlamda davranışla bağlantılı faaliyetlerin önem derecesine göre hedefler, öncelikler, stratejiler, iş örgütleme, sorumlulukları kararlaştırma, faaliyetlerin zamanlamasını yapma ve kaynakları bölüştürme ile ilgili kararlar alma’ olarak açıklamıştır. Yukl planlamayı farklı başlıklar altında incelemiştir. Örneğin; ‘operasyonel planlama’ (operational planning), gelecek gün veya hafta için rutin işlerin zamanlanması ve görevlerin kararlaştırılması olarak açıklanabilir. ‘Eylem planlama’ (action planning), yeni bir plan oluşturmak veya projeyi sürdürmek için eylemlerin adım adım ve zamanlama yapılarak geliştirilmesidir. ‘Acil durum planlaması’ (contingency planning), potansiyel bir problem veya olağanüstü bir durumla baş edebilmek için prosedürlerin geliştirilmesidir. Son olarak, planlama zamanın farklı sorumluluk ve faaliyetlere nasıl bölüştürülmesi gerektiğine karar verilmesidir ve ‘zaman yönetimi’ (time management) olarak bilinir (s.67).

Açıklama alt boyutu ise daha çok iletişim planı, politikalar ve beklenen rol dağılımların açıklanması şeklindedir ve Yukl (2002), açıklamayı üç ana başlık altında toplamıştır : (1) işin sorumlulukları ve yükümlülüklerinin tanımlanması, (2) performans amaçlarının oluşturulması ve (3) özel eylemi atamak. Açıklama davranışının amacı iş faaliyetlerine rehberlik edip koordinasyonu sağlamak ve ayrıca insanların neyi, nasıl yapacağına emin olmasını sağlamaktır. Her astın işin görev, yetki ve faaliyetlerinin ne olacağını ve bunlara bağlı beklenen sonucu bilmesi önemlidir. Açıklama davranışı, daha çok iş birimi üyeleri arasında rollerin belirsizliği, karmaşıklığı durumunda önem kazanır (s.68). Açıklama, yapıları harekete geçirmenin ana bileşenlerindedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda etkin sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan farklı çalışmalarda açıklama ve etkin yönetim arasında pozitif sonuçlar bulunmuştur (Alexander, 1985; Bauer&Green,1998; Kim

&Yukl, 1995; Van Fleet&Yukl,1986b; Wilson, O'Hare,& Shipper, 1990; Yukl ve ark., 1990).

Gözetim, organizasyonel birim yöneticilerinin, işin ilerleyişi, astların bireysel performansı, ürün veya servisin kalitesi ve projenin başarısı gibi işlemler ile ilgili bilgi toplanmasıdır. Gözetleme davranışı işlemlerin gözlemlenmesi, yazılı raporların okunması, performansı gösteren bilgisayar programlarının takip edilmesi, numuneler ile işin kalitesinin incelenmesi, bireysel veya grup toplantılarında izlenen ilerlemenin gözden geçirilmesi gibi farklı açılardan ele alınabilir. Gözetim; planlama ve problem çözme için gerekli bilgileri sağlarken, etkin yönetime yardım eder. Gözleme ile elde edilen bilgiler; problemler ve olanakların tanımlanmasında, amaçların, stratejilerin, planların, politikaların ve prosedürlerin şekillendirilmesinde kullanılır. Gözlemlenin yetersiz olduğu durumlarda, problemlerin önemli bir boyut almasından önce yöneticinin fark etmesi çok mümkün olmayabilir. Astların tecrübesiz olduğu durumlarda, astların görev odaklı birbirine bağımlı ve koordine çalışması gereken durumlarda, iş akışında aksamalara neden olabilecek personel, malzeme eksikliği durumunda gözetim arzu edilen bir davranıştır. Bu bahsettiğimiz nedenlerden ötürü gözetim, dolaylı yollardan yönetici performansını etkileyebilir (Yukl, 2002, s.69). Gözetimin performansı doğrudan etkilediğine dair çalışmalar da yapılmıştır ve gözetim olan işlemlerde performansın direkt arttığı, gözetimin az olduğu durumda ise bu etkinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır (Larson& Callahan,1990). Gözetim ve etkin yönetim arasında bir ilişki olduğunu gösteren gözlemsel ve anketel çalışmalar yapılmasına rağmen güçlü ve tutarlı sonuçlar elde edilememiştir (Jenster,1987; Komaki,1986; Komaki, Desselles,&Bowman,1989; Kim&Yukl, 1995; Yukl ve ark.,1990).

2.3.2.İlişki Odaklı Davranış

Bu bölümde ilişki odaklı davranışın etkili liderlikle bağlantılı 3 alt boyutu olan destekleme (supporting), geliştirme (developing), ve onaylama (recognizing) davranışları irdelenecektir.

Destekleme davranışı anlayış, nezaket, kabul etme, ihtiyaçlara dair endişe ve diğerleri hakkındaki duygular gibi davranışları içeren geniş kapsamlı bir davranış biçimidir. Fleishman (1953) ve Stogdill (1974) destekleme davranışını, bireyi önemseme ana bileşeni olarak; diğer taraftan Bowers ve Seasore (1966) ve House ve Mitchell (1974) destekleyici liderliğin de temelinde yattığını ifade etmişlerdir. Destekleyici liderler, kişilerarası ilişkilerin etkin kurulmasına ve devam ettirilmesine yardım eder. Anlayışlı ve cana yakın olan liderlerin; soğuk, saldırgan ve işbirlikçi olmayan liderlere nazaran astların bağlılığını ve sadakatini kazanma ihtimalleri daha yüksektir. Bazı destekleme davranışları işteki stresi azaltırken, bazıları ise stresle başa çıkmaya yardım eder. Yüksek iş tatmini ve stres toleransı devamsızlığın, iş kaybının yanısıra alkol ve ilaç kullanımı gibi olumsuz alışkanlıkların azalması yönünde sonuçlar doğurabilir (Brief, Schuler,&Van Sell,1981; Ganster, Fusilier, &Mayes,1986; Kessler, Price, & Wortman, 1985). Yapılan çalışmalar destekleyici liderlerin, astlar üzerinde işine ve liderine daha bağlı olması gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermiştir ve ayrıca destekleme davranışının astların özgüvenini, strese direnme gücünü, lideri kabul etme ve bunun yanında lideri için ekstra bir şeyler yapma eğilimini arttırabilir (Yukl, 2002, s.71).

Geliştirme; kişilerin yeteneklerinin arttırılması, işe adaptasyon sağlanması ve kariyer geliştirmenin iyileştirilmesi gibi bir takım yönetsel uygulamaları içerir. Geliştirme davranışı daha çok astlara uygulanırken, kendine akran birine, iş arkadaşına veya deneyimsiz bir patrona bile uygulanabilir. Astları geliştirme sorumluluğu, iş birimlerinin diğer deneyimli üyeleri tarafından paylaşılabilir. Geliştirme önerileri yönetici, ast ve örgüt için potansiyel fayda sağlar. Diğer bir fayda ise işbirliğini arttırmasıdır. Astlar için olası faydalar; işe daha iyi adaptasyon, yeteneğin ve özgüvenin artması ve kariyer geliştirmenin daha hızlı ilerlemesidir. Örgüt için potansiyel faydalar ise; yüksek işçi bağlılığı, yüksek performans ve sorumluluk gerektiren işlerin daha özveri ile tamamlanmasıdır. Goldstein (1992) yaptığı çalışmada yetenek ve ustalığın geliştirilmesinin tatmin ve performans artışını beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. Yöneticiler, astların gelişiminde önemli bir rol oynar. Davranış geliştirme ve bağımsız kriter olarak etkili liderlik arasında korelasyon üzerine çalışmalar yapılmış, ancak tutarlı sonuçlara ulaşılamamıştır (Javidan, 1992; Kim&Yukl, 1995;Wilson ve ark., 1990; Yukl ve ark., 1990).

Onaylama; örgütsel başarılar, önemli katkılar ve etkili performans sonucu takdir etmeyi ve övmeyi içerir. Genelde yönetici tarafından astın değerlendirmesi olarak düşünülürken, akran, üst veya iş birimi dışındaki insanlar tarafından da uygulanan yönetsel uygulamalardandır. Onaylamanın asıl amacı, arzu edilen davranışı güçlendirmek ve göreve odaklanmaktır. Onaylama, övgü, ödül ve törenler olmak üzere üç ana formdan oluşur. Övgü, sözlü yorumlar veya mimiklerle ifade edilirken, en kolay onaylama davranışıdır. Ödüller; başarı sertifikası, takdir belgesi, plak, hatıra, madalya veya rozet olabilir. Bunların dışında, bazı yöneticiler daha yaratıcı olup, çiçek, yemek veya yeni bir sandalye olarak çalışanını ödüllendirebilir. Törenler ise başarılı kişilerin yöneticilerin yanı sıra diğer çalışanlar tarafından da fark edilmesini sağlar. Bireysel veya grup başarısını kutlamak için düzenlenebilirler (Yukl, 2002, s.73). Bir çok çalışma liderlik davranışı anketleri ile koşullu ödüllendirme davranışı araştırılmış ve iş tatmini ile pozitif korelasyon bulunmuş, ancak performans ile ilişki için tutarlı sonuçlar bulunamamıştır (Kim&Yukl, 1995; Lowe, Kroeck,& Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff& Todor,1985; Podsakoff, Todor, Grover, & Huber,1984; Yukl ve ark., 1990). Wikoff ve arkadaşları (1983), yaptıkları saha araştırması sonucunda yöneticinin takdiri ile astının performansının arttığına dair sonuçlar bulmuşlardır.

2.3.3.Değişim Odaklı Davranış

Değişimi yönlendirmek liderlerin en önemli ve zor sorumluluklarından biridir. Bazı görüşlere göre, değişim liderlik için esas olup, diğer bütün faktörler ikincildir. Değişen çevreye uyum sağlamak ve organizasyonu canlı tutmak etkili liderler için önemlidir. Organizasyonlarda gerçekleşecek olan ana değişikliklere genelde üst yönetim öncülük ederken, diğer taraftan organizasyonun herhangi bir üyesi de değişim için ön ayak olabilir veya başarılı sonuçlar için katkıda bulunabilir (Yukl, 2002, s.273).

Organizasyonlarda değişikliği gerçekleştirip başarılı sonuçlar elde edebilmek için liderlerin değişime karşı gösterilen direncin sebeplerini bilmesi gerekir. Connor

(1995), insanların değişime neden direnç gösterdiklerini açıklayan farklı nedenleri incelemiştir. Güven eksikliği değişime gösterilen direncin ana sebeplerinden olup, insanlar değişimin arkasında, bir süre sonra ortaya çıkabilecek uygulamalar olduğunu düşünmektedirler. Değişimin gereksiz ve mantıklı olmadığına dair inanışlar ise diğer direnç sebepleridir. Değişim sonrasında ortaya çıkabilecek ekonomik tehdit ile ücretlerde azalma olacağı korkusu, ya da benzer şekilde değişimin fayda sağlayacağı kesin olmamakla birlikte getirebileceği yüksek maliyet insanların değişime direnç göstermesine sebeptir. Değişimi takiben adaptasyon sürecinde ortaya çıkabilecek kişisel başarısızlık korkusu ya da statü değişimiyle birlikte başkasının boyunduruğuna girme ve güç kaybına uğrama korkusu olan kişiler değişime direnç gösterebilirler. Bazı kalıplaşmış değerler ve duygular diğer bir direnç sebebidir (Yukl, 2002, s.274).

Örgütlerde geniş kapsamlı değişiklikler deneme ve öğrenme sürecini beraberinde getirir. Üst yönetim cesaretlendirmeli, desteklemeli ve gerekli kaynakları sağlamalıdır, ancak ne yapacağını emretmemelidir. Başarılı değişim uygulamaları için ‘politik ve örgütsel eylemler’(political and organizational actions) ve ‘insan odaklı eylemler’(people-oriented actions) olmak üzere iki ana başlık altında liderlik davranışları Yukl (2002) tarafından geniş açıdan incelenmiştir (s.289).

Politik ve Örgütsel Eylemler, örgütte yapılan büyük değişiklik sonrasında yapısal veya politik durumları kontrol altında tutabilmek olarak kısaca tanımlanabilir. Bu konuda farklı teorik çalışmalar ve araştırma bulguları incelenmiştir (Beer, 1988; Connor, 1995; Kotter, 1996; Nadler ve ark., 1995; Tichy &Devanna, 1986).

Önemli bir değişikliği uygulamaya koyabilmek adına liderler; politik prosesleri, güç paylaşımı ve değişim için kimleri desteklemesi gerektiğini bilmelidir. Değişimi uygulamaya başlamadan önce destekleyenlerin ve muhalif olanların farkında olması gerekir.

Bir liderin değişim için insanları ikna etme çabası görüldüğü kadar kolay değildir. Buna bağlı olarak değişim için işletmenin içinde ve dışında destek olabilecek koalisyonu kurmak önemlidir. Dış koalisyon grubu; danışmanlar, işçi sendikaları, önemli müşteriler, finansal kurum yöneticileri veya devlet dairelerinde yetkili kişiler olarak düşünülebilir. Diğer bir önemli husus ise, kilit noktadaki değişimi gerçekleştirecek olan sorumlu kişilerin değişime inanması ve bunu sadece sözle değil yaptığı eylemlerle ortaya koymasıdır. Değişimi gerçekleştirmek için görev gücü oluşturmak; biçimsel yapının değiştirilmesi ve alt kademelerle ilişkinin sağlanması açısından faydalı olabilir. Örgüt üyelerini her gün etkileyecek olan dramatik ve sembolik değişiklikler liderin yeni görüşe bağlılığını ortaya koyar.

Değişimi organizasyonun küçük bir biriminde başlatmak farklı bir strateji olarak uygulanabilir ve değişimin yararlı olduğu ortaya çıktığında da değişim bütün organizasyona yayılabilir. Önemli yeni stratejilerin başarılı uygulamaları için örgütsel yapıda değişiklik yapılması gerekmektedir. Bu değişiklikler; alt birimler, yönetim, iş akışı, prosedürler, iletişim ağları, ödüllendirme sistemleri, performans standartları, personel seçim ve terfi kriterleri gibi eylemlerle ilgili olabilir. Gözetim, değişim için gerekli diğer bir davranış olup, geri bildirimler gerçekleşecek olan değişimleri etkileyebilir.

İnsan odaklı eylemler; değişimi gerçekleştirmenin önemli bir parçası insanları motive etme, destekleme ve yol gösterme olarak tanımlanabilir ve bu konuda da yapılan teorik çalışmalar ve araştırma bulguları incelenmiştir (Connor, 1995; Jick, 1993; Kotter, 1996; Nadler ve ark., 1995).

Liderlerin önemli rollerinden biri de kilit noktadaki kişileri organizasyonun ihtiyacı için ikna etme çabasıdır. Değişimin neden gerekli olduğunu açıklayıp, insanlarda aciliyet duygusu oluşturmak önemlidir. Değişimin gerekli ve yararlı olduğu durumlarda dahi, bu durumdan etkilenecek kişileri zorlu adaptasyon süreci bekler. Stresle başa çıkamayacak kişiler, depresyona girebilir veya isyankâr bir duruma gelebilir. Proses hakkındaki belirsizlikler veya sürekli olarak ortaya çıkan

yeni zorluklar, engeller kişilerde bıkkınlık ve öfkeye neden olabilir. Bu sebeple kişiler değişime adapte edilmeli, yeni durumlara karşı hazırlanmalıdır. Böylece kişiler ne gibi durumlarla karşılaşacaklarını önceden bilip, onlarla nasıl başa çıkacaklarını bilebilirler.

Birçok insan yeni stratejiler, ekipmanlar, aktiviteler, yönetim uygulamaları veya liderler gibi gerçekleşen radikal değişimler sonrasında alışık oldukları durumu kaybetmenin karamsarlığına düşerler. İnsanlar; eski kararlar ve politikaların başarısızlığını kabul etmekte güçlük çekerler. Bu sebeple ortaya çıkan başarısızlıktan ilgili kişilerin sorumlu olmadıklarını, değişimin gerekli olduğunu kabul ettirme ve yeni politikaların kabul edilmesine yardımcı olurken insanlara verilen değeri ortaya koyar.

Kişiler başlangıç hedeflerine ulaştıkları zaman, kendine güvenleri arttığından daha büyük başarılar için değişime daha çok isteklidirler. Daha önce de bahsettiğimiz gibi, büyük değişiklikler kişilerde stres ve endişe yaratır. Yeni strateji başarıyla işlev görürken, kişiler bunun farkında değilse, durumun kötüye gittiğine dair kaygı duyarlar ve eski yönteme geri döneceklerini düşünürler. Oysaki aşama aşama kişiler bilgilendirilirse, bu sayede kişilerin daha iyimser olması ve bunun yanında sadakatin kurulması sağlanır.

Değişimin önemli ve mantıklı olmadığına dair herhangi bir işaret, değişim için gösterilen çabanın dalgalanma etkisi göstermesine neden olur ve destekleyenler azalırken, muhalifler direnci arttırmak için devreye girer. Bu durumda liderin değişime bağlılığını göstermesi önemlidir. Liderlerin değişim prosesi sırasında aksi durumlar ve zorlu koşulların üstesinden gelineceğine dair kişileri ikna etmelidir.

Üst yönetim, organizasyonun birimlerinin her birine değişimi detayları ile emretmeyi denerse, değişimin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksektir. Kilit noktalarda değişimi destekleyen kişilere yetki verilmelidir. Yönetim; değişimi

uygulamak için grupları veya kişileri, karar almak ve sorunlara çözüm üretmek konusunda yetkilendirmelidir. Değişim uygulanırken, liderlerin birincil görevleri; cesaretlendirme, destekleme ve kaynak sağlamanın yanında organizasyonun farklı alt birimleri arasında koordinasyonu sağlamaktır.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Sessizlik ve Seslilik Kavramlarının Açıklanması

Sessizlik, seslilik ve ilgili konular 1970'lerin başından beri ilgi konusu olmuş, bu doğrultuda incelenmeye ve çalışılmaya başlanmıştır. Seslilik ve sessizlik üzerine farklı tanımlamalar yapılarak bu iki kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Türk Dil Kurumu sesliliğin tanımı için 'sesli olma durumu', sessizliği ise 'ortalıkta gürültü olmama, sükut' olarak açıklamıştır (www.tdk.org.tr, 2011). Literatürde seslilik (voice) ve sessizlik (silence) farklı açılardan ele alınmıştır. Çalışmamız kapsamında Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen seslilik ve sessizliğin üçer boyutu ele alınacak ve genel bir bakış açısı oluşturabilmek adına seslilik ve sessizliğin örgütlerde gelişimi ve türleri açıklanacaktır.

Van Dyne ve arkadaşları (2003), iş görenlerin organizasyonu geliştirmek adına fikir, bilgi ve yapıcı görüşlere sahip olmasını seslilik olarak ifade etmişlerdir. Bazen bu iş görenler fikir, bilgi ve görüşlerini ifade etme yolunu seçerken, bazen de fikir, bilgi ve görüşlerini gizleyip sessiz kalmayı tercih ederler(s.1359). Gizleme ve ifade etme davranışları birbirine zıt iki kutup gibi görünse de organizasyonlarda sessizlik konuşmama durumunu ima ederken, seslilik önemli durum ve problemler ile ilgili konuşma davranışını ifade eder.

Hirschman (1970) sesliliği ' ilişkilerde uygunsuz bir durumdan kaçmak yerine; bireysel veya kolektif olarak yönetimi doğrudan göreve çağırmak, daha yüksek bir otoriteden yönetimde değişiklik için güç kullanma niyetiyle yardım istemek veya kamuoyunu yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi değişiklikler için her türlü girişim' olarak tanımlamaktadır.

Yakın zamanda yapılan bir çalışmada fikir, bilgi, düşünce, ve kaygıları ifade etmek sesliliği tanımlarken, bu duyguları gizleme sessizliği tanımlamaktadır (Brinsfield ve ark.,2009, s.4). Diğer taraftan Vay Dyne ve LePine (1998) sesliliği ‘eleştirmekten ziyade, geliştirmeye yönelik yapıcı bir tartışmayı vurgulayan destekleyici bir davranış’ olarak açıklamışlardır (s.854). Withey ve Cooper (1989), farklı bir bakış açısı ile seslilik ‘işte herhangi bir durumun geliştirilmesi için kişilerin herhangi bir eylemi’ olarak tanımlarken, Banerjee ve Somanathan (2001) örgütsel sesliliği ‘ organizasyonel eylemleri etkilemek adına insanların görüşlerini istekli olarak ifadesi’ olarak açıklamışlardır.

Çalışanların sesliliği diğer bir deyişle açıkça konuşma davranışları günümüze kadar farklı görüş açıları ve perspektiflerle incelenmiştir. Örgütsel öğrenme (organizational learning), üstlere konu benimsetme (issue selling to top management), ilkeli örgütsel muhalefet (principled organizational dissent), değişim eylemleri (change efforts), bilgi paylaşımı (knowledge sharing), şikayet etme (complaining), muhbirlik (whistle-blowing), örgütsek vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behaviours), prosedüral adalet (procedural justice) gibi örneklerin genellikle tek tip veya kasıtlı sessizlik uygulamasına teşebbüs olmadığı düşünülür (Argyris, 1993; Dutton & Ashford, 1993; Graham, 1986; Hirschman, 1970; Hollenbeck, LePine, & Ilgen, 1996; Klaas, 1989; Kowalski, 1996; Miceli & Near, 1989; Organ, 1988; Thibaut & Walker, 1975; Brinsfield,2009).

Sessizlik üzerine literatürde ‘gizleme’(withholding) anahtar rol olarak belirtilirken, Van Dyne ve arkadaşları (2003) gizlemeye sebep olan işgören sebeplerinin ve güdülerinin farklılıklarının sessizlik tipleri üzerindeki etkilerini tartışmışlardır (s.1365). Genel olarak sessizlik pasif bir davranış olarak belirtilirken, aslında sessizliğin bütün formlarının pasif davranışı temsil etmediğini savunmuşlardır (Scott, 1993). Aksine Pinder ve Harlos’ un da önerdiği gibi sessizlik ‘bilinçli, amaçlı, maksatlı ve aktif’ olabilir.

Nihayet Brinsfield (2009) çalışmasında çalışan sessizliğini her zaman hissedilen, çok amaçlı, güvenilir bir şekilde ölçülebilen ve diğer önemli örgütsel davranış fenomenleri ile anlamlı bağlantı gösterdiğine işaret eden sonuçlar elde etmişlerdir (s.ii)

3.2.Örgütlerde Sessizlik ve Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Brinsfield ve arkadaşları (2009) sessizlik ve sessizliğin kayda değer bir tarihinin olduğunu düşündükleri için bu gelişimi kronolojik üç dalga halinde sunmuşlardır. İlk dalga (Initial Wave) 1970'lerden başlayıp 1980'lerin ortasına kadar yapılan çalışmaları; İkinci Dalga (Second Wave) 1980'lerin ortasından başlayıp 2000'lere kadar yapılan çalışmaları ve son olarak Mevcut Dalga (Current Wave) 2000'lerden günümüze değin yapılan çalışmaları içermektedir (s.4).

3.2.1.İlk Dalga (Initial Wave)

Sosyal bilimciler ilk dalga kapsamında sessizlik ve sessizliğin örgütlerde farklı formlar aldığını fark etmişlerdir. Bu sebeple 'sessiz tepki' (the Mum Effect) ve 'sessizlik sarmalı' (spirals of silence) çalışmalarını yürüterek sessizlik ve sessizliği kategorize etmeye çalışmışlardır.

İlk olarak Albert Hirschman, 1970 yılında sessizliği örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak düşünmüştür ve tatminsizliği açıklayan iki farklı yol önermiştir: çıkış (exit) ve sessizlik (voice). Bu bağlamda çıkış, örgütle ilişkilerini devam ettirmemeyi işaret ederken; sessizlik, şikayet etme ve değişikliğe sevk etmek için aktif girişimi gösterir. Daha önce açıkladığımız gibi Hirschman (1970) sessizliği ' ilişkilerde uygunsuz bir durumdan kaçmak yerine; bireysel veya kolektif olarak yönetimi doğrudan göreve çağırmak, daha yüksek bir otoriteden yönetimde değişiklik için güç

kullanma niyetiyle yardım istemek veya kamuoyunu yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi, değişiklik için her türlü girişim' olarak tanımlamaktadır (s.30). Bu açıklamaların dışında çıkış seçeneğini ' bazı müşterilerin firmanın ürününü almayı bırakması veya bazı üyelerin örgütü terk etmesi' olarak da tanımlamıştır (s.4). Bunlara ilaveten Hirschman seslilik ve çıkış formlarının kullanımının üçüncü değişken olan sadakate (loyalty) bağlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca sadakatin aldığı 3 formu şu şekilde özetlemiştir: (1) bilinçsiz (unconscious; yani mevcut meseleler hakkında düşünmeme), (2) bilinçli/pasif (conscious/passive; yani, sessizlik içinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme) ve (3) bilinçli/aktif (conscious/active; yani, çözüm veya değişiklik için konuşma). Son olarak, sesliliğin örgütlerine bağlı çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmede kullanıldığını, çıkışın ise sadakatsizler tarafından kullanıldığını iddia etmektedir.

Hirschman'ın çalışmalarına ek olarak Rusbult, Zembrodt ve Gunn (1982), ve Farrell (1983) tatminsizliğe bir dördüncü boyut olan 'yok sayma' (neglect) boyutunu ilave etmişler ve ' işçiler arasında ihmalkâr ve aldırılmaz davranış' olarak tanımlamışlardır (s.598). Buradan hareketle seslilik aktif ve yapıcı olarak dikkate alınırken, yok sayma pasif ve yıkıcı olarak ele alınmıştır (Farrell ve Rusbult, 1992).

Hirschman'ın çalışmalarından bağımsız olarak, Bruneau (1973) sessizlik formları üzerine çalışmış ve ayrıca davranışsal bilim perspektifine ve anlam düzeyine göre 3 tip sessizlik ileri sürmüştür. Bruneau; psikolinguistik sessizliği ' konuşma esnasındaki duraklamaları ve ani bilinçsiz kısımları (ör., 'hmm' ve 'eee' kullanımı) ' olarak tanımlarken, etkileşimli sessizliği 'konuşma esnasında çoğu kez anlam, hüküm ve etkiler içeren uzun süren aralıklardan oluşan sessiz kalma durumu' olarak açıklamıştır. Son olarak üçüncü tip olarak sosyokültürel sessizliği ' grup ve örgüt seviyesinde duraksamalar' olarak belirtmiştir.

Sessizlik ve seslilik üzerine bir diğer dikkat çeken çalışma, Abraham Tesser ve arkadaşları tarafından 1970 yılında ortaya çıkarılan 'sessiz tepki' (the MUM Effect) olarak adlandırılan bir araştırmadır. Bu çalışma kötü haber taşıyıcısı olarak

bilinmekten rahatsız olacağı için bireylerin negatif bilgiyi iletmek istemediğini ortaya koyar (Conlee ve Tesser, 1973). Araştırmacılar, kötü haberleri iletmeki olumsuzluğun, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği kaygısının yanı sıra alıcının talihsizliğini paylaşamamanın verdiği suçluluk duygusu olarak gözlemlemişlerdir (Tesser ve Rosen, 1972). Astların amirlerine bilgileri iletirken, bilginin negatifliğini minimum düzeye getirdikleri birçok araştırma ifade edilmiştir (Milliken ve ark.,2003,s.1454).

Diğer taraftan sessizlik ilgili bir diğer önemli çalışma ise 1970’li yılların başında ortaya çıkan ‘sessizlik sarmalı‘ (spiral of silence) teorisidir. Elisabeth Noelle- Neumann bu teori ile bireylerin toplumun sorunları hakkında kendilerine desteğin zayıf olduğunu algıladıklarında sessiz kalma eğilimlerini koruduklarını ifade ederler. Korku veya kendinden şüphe etme gibi durumlarda toplumun zayıf desteğinin farkında olan bireyler genelde konuşmaya karşı isteksiz olup, sessiz kalma pozisyonlarını arttırlar. Aksine toplumun daha güçlü desteği karşısında görüşlerini daha kendinden emin olarak ve korkmadan ifade edebilirler (Brinsfield,2009, s.11).

3.2.2.İkinci Dalga (Second Wave)

1980’lerin ortalarından 2000’li yıllar arasında, sessizlik ve seslilik ile ilgili düşünce ve çalışmalar önem kazanmıştır. Bu sebeple muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikayet gibi yeni yapılar ortaya çıkmıştır. Sesslilik kapsamında örgütsel adalet üzerine yoğunlaşılırken, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları da araştırmacılar tarafından yürütülmüştür. 1990’lı yılların sonuna doğru ise sessizlik ile bağlantılı sağır kulak sendromu (deaf ear syndrome) ve sosyal dışlama (social ostracism) yapıları ortaya çıkmıştır.

Muhbirlik; örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütsel haksızlığın ilgili otoritelere ilan edilmesi, açığa vurulması olarak Near ve Miceli tarafından tanımlanmıştır (1985). İlerleyen yıllarda ortaya çıkan bir diğer çalışma ise LePine ve

Van Dyne tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada sesliliğin, muhbirlikten farklı olduğunu; sesliliğin daha çok pozitif değişikliği desteklediği yerde muhbirliğin eleştirinin yanı sıra olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik olduğu tespit edilmiştir. Dahası muhbirlik, ciddi bir ihlali içeren etik boyutunu ifade ederken çalışan sesliliği öncelikle iş ile ilgili fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmaktadır.

İlkeli örgütsel muhalefet; muhbirlikle ilgili çalışmalardan sonra 1986 yılında Graham tarafından öne sürülmüştür. İlkeli örgütsel muhalefet örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline karşı vicdani reddi içerir ve altı özgün formdan oluşur. İki, bireylerin sessiz kalarak örgütte kalmaya devam etmesini veya sessizce örgütten ayrılmasını gösterirken, diğer dört form seslilik temelli farklılaşır. Bireylerin örgütte kalmayı veya terk etmeyi tercih etmesi; ve seslilik ifadesinin örgütü iç veya dış kanallardan etkilemesi diğer dört forma işaret ederken şu şekilde açıklanırlar: (a) iç kanallar aracılığıyla bir içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek (içsel-kalma), (b) istifa için çıkış sebeplerini açıklamak (içsel-ayrılma), (c) dış baskı aracılığıyla içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek (dışsal-kalma), (d) toplumsal protesto ile birlikte çıkmak (dışsal-ayrılma). Graham'a göre son iki tip, muhbirlik türlerini oluşturur.

Örgütsel adalet ilk olarak 1980'li yılların ortalarında Greenberg tarafından önerilmiştir (1987). Örgütsel adalet, insanların adil algıları bağlamında örgütlerde seslilik ve sessizliğin kolay anlaşılmasına yönelik yapılan çalışmalardan doğmuştur ve dört farklı boyutta incelenmiştir: (a) dağıtım adaleti, dağıtımın çıktılarına dair algılanan adalet; (b) prosedürel adalet, çıktıların dağıtımını belirleyen prosedürlerle ilgili algılanan adalet; (c) kişiler arası adalet, çıktı ve prosedürlerle ilgili iletişim esnasında kişiler arası davranışa ilişkin algılanan adalet; (d) bilgisel adalet, çıktı ve prosedürler ile ilgili iletişim kurarken kullanılan bilginin doğası ve derecesine ilişkin algılanan adalet. Diğer taraftan Pinder and Harlos (2001) çalışanların, bireyler arasında kötü muameleye maruz kalma, kurban olma veya adil olmayan kişiler arasında güçsel farklılıkların olması ya da mevcut kültür gibi farklı nedenlerden dolayı bulunulan durumun adil olmadığını düşündüklerinden sessiz kalabileceklerini önermiştir, fakat henüz deneysel olarak ispatlanmamıştır.

Konu benimsetme, 1990'lı yılların başında çalışılmaya başlanan üst yönetime hitaben geliştirilen diğer bir seslilik ve sessizlik ilişkili çalışmadır. Konu benimsetme yöneticilerin performans geliştirmek adına örgütün dikkatini önemli trendlere, gelişmelere ve olaylara çekmeye yönelik girişimleridir (Brinsfield, 2009, s.14). Ayrıca konu benimsetme ' bireylerin, diğerlerinin dikkat ve anlayışlarını konular üzerine çekmeye yönelik davranışları' olarak Dutton ve Ashford tarafından açıklanmıştır (1993, s.398).

Şikayet etme, ikinci dalga süresince araştırılan bir diğer konudur. Kowalski şikayet etmeyi 'özel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açıklamaya yönelik veya psikolojik amaçlar güden veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri' olarak açıklamıştır. Ancak, şikâyet etmenin her zaman tatminsizliğe bağlı ortaya çıkmadığını, tatmin olan bireylerin de amaçlarına ulaşmak için bazen şikayet yoluna başvurabileceklerini eklemiştir (1996, s.179). Diğer taraftan Voorhess ve arkadaşları (2006) bazı demografik yapıların, kişisel özelliklerin ve olayların şikâyetlerle bağlantılı olabileceğini öne sürmüştür ve buna ilaveten yapılan bir diğer çalışma şikâyet edenlerin genç, iyi eğitilmiş ve maddi durumlarının iyi olma eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Singh, 1990).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların toplumsal (prosocial) davranışı temsil eden seslilik formlarından biri olarak Organ tarafından 1998 yılında ifade edilirken, bir diğer çalışmada 'bölüm için yapıcı öneriler sunma' olarak da ifade edilir (Smith, Organ ve Near, 1983). Sınıflandırılan ve ölçülen örgütsel vatandaşlık davranışı seslilik formlarına ilaveten, Van Dyne ve arkadaşları (2003) prososyal motivasyonun işgören sessizliğine sebep olabileceğini önermişlerdir. Brinsfield ve arkadaşları (2009) çalışanların iş arkadaşlarından, örgütten veya diğer öğelerden yararlanma adına sessiz kaldıklarını savunmuşlar, ancak örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe henüz önemli bir araştırmanın gerçekleştirilmediğini belirtmişlerdir (s.16).

Sosyal dışlama, ikinci dalga kapsamında incelenen bir diğer araştırma konusudur. Sosyal veya ilişkisel dışlama, ‘sessiz muamele’ olarak da bilinir. Brinsfield ve arkadaşları (2009), farklı motivasyonların insanların belirli durumlarda dışlama ile meşgul olmalarına yol açtığını belirtmişlerdir (s.17). Williams (2007), dışlamanın genelde insanlara aldırmamayı veya dışarda bırakmayı içerdiğini ve ‘ihmal edilirken ve dışlanırken, tepkilerin açığa vurulma süreci’ olarak uygulandığını ifade etmiştir (s.429).

Sağır kulak sendromu dönemin son başlığı olup, çalışanların tatminsizliğini açık ve doğrudan ifade etmesi konusunda cesaretini kıran örgütsel bir formdur (Pierce, Smolinski ve Rosen,1998). Literatür, medya örnekleri ve cinsel taciz alanında uzmanlarla yapılmış röportajlara dayanarak sağır kulak sendromu ile bağlantılı 3 tip tema tanımlamışlardır: (1) yetersiz örgütsel politikalar (ör., hantal veya açık olmayan rapor prosedürleri), (2) yönetimsel rasyonelleşmeler ve tepkiler (ör., suçlamaları inkar etme, kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini minimize etme, değerli bir çalışanı koruma, kronik bir tacizciyi görmezden gelme, kurbanı aynı şekilde karşılık verme), (3) örgütsel karakteristikler (ör., aile şirketleri, asgari insan kaynaklarına sahip küçük firmalar, kırsal yerleşimler, erkek egemen endüstriler) (Brinsfield, 2009, s.16).

3.2.3.Mevcut Dalga (Current Wave)

Örgütlerde seslilik ve sessizlik çalışmaları popüler bir konu olmakla birlikte özellikle sessizlik, literatürde önemli bir fenomen olarak ortaya çıkmıştır. Brinsfield ve arkadaşları mevcut dalga kapsamında örgütsel sessizlik (organizational silence), çalışan sessizliği (employee silence) gibi farklı kavramları incelemişler ve sessizlikle bağlantılı olduğunu düşündükleri işi bırakma (job withdrawal) ve örgütsel öğrenme (organizational learning) kavramları üzerinde de durmuşlardır. Son çalışmalarda sessizliğin, sesliliğin yokluğunda anlamlı olarak dikkate alındığı ortak noktasına ulaşılmıştır. Aynı zamanda, bir takım yapı geliştirilmesi, gözleme veya bağımsız, bağımlı veya ılımlı faktörlere bağlı deneysel araştırmalar yapılmıştır.

Mevcut dalga, ilk ve ikinci dalga dönemlerinde araştırılan geçmiş çalışmaları içererek kapsamalarını ileriye taşımıştır. Bu çalışmalar Morrison ve Milliken'in 2000 yılında ortaya çıkardığı örgütsel sessizlik ile başlar, takiben 2001 yılında Pinder ve Harlos çalışan sessizliği ile devam eder. Çalışan sessizliğinin yanı sıra Van Dyne ve arkadaşları (2003) çalışan sesliliği formları üzerinde durmuşlardır. Çalışmamız kapsamında Van Dyne ve arkadaşlarının çalışması temel alındığından çalışan sesliliği ve sessizliğinin boyutları üzerinde durulacaktır.

3.3.Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik fenomeni literatürde geniş bir şekilde tartışılırken, doğası ve ana bileşenleri üzerine yapılan çalışmalarda bazı deneysel kanıtlar mevcuttur. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği ' örgütsel konularla ilgili fikir, bilgi ve endişelerini saklama' olmak kaydıyla çalışanın seçimine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Morrison ve Milliken'in (2000) Örgütsel Sessizlik Modeli, çalışanların tehlike ile ilgili paylaşılan inançları ve/veya bilgi paylaşma adına konuşmalarının gereksiz olduğu, sosyal etkilenme veya kolektif anlam verme gibi çalışanların konuşma hakkındaki görüşlerinin şekillenmesidir (2003, s.1456). Çalışmalarında ele aldıkları asıl soru; çalışanların hangi bağlamda, neden ve nasıl sessiz kalmayı veya konuşmayı tercih ettikleridir. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında 'sessizlik iklimi'nin (climate of silence) örgütsel gelişim için önemli olduğunun altını çizmiş ve iki ortak inançla karakterize etmişlerdir: (1) örgütlerde problemlerle ilgili konuşmanın çaba sarf etmeye değmeyeceğini, (2) birinin fikir ve inançlarını dile getirmenin tehlikeli olduğu. Ayrıca konuşmanın daha sonra onları da aynı şartlarda zor durumda bırakabileceği inancını da vurgulamışlardır.

Park ve Keil (2009) örgütsel sessizliğin, örgütsel faktörlerin beraberinde belirli iklimi ortaya çıkardığı, diğer taraftan kişisel faktörlerin bireysel davranışın habercisi olduğu üzerine odaklanmışlardır (s.902). Vakola ve Bouradas'a (2002) göre örgütsel sessizlik fenomeninin, sıklık ve yoğunluğuna göre örgütlerde baskın

olabileceğini belirtmişlerdir (s.2). İlerleyen çalışmalarında sessizlik iklimini amirin sessizlikle ilgili tutumu, üst yöneticilerin sessizlikle ilgili tutumu ve iletişim olanakları olmak üzere 3 boyut altında incelemişlerdir (2005). Literatürde sessizlik ve seslilik tanımlanmaya, analiz edilmeye çalışılmaya devam edilmektedir.

3.3.1.Çalışan Sessizliği (Employee Silence)

Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik çalışması üzerine, çalışan sessizliği literatürde yeni bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini ' bireylerin örgütsel olaylarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarını, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme kabiliyetine sahip olan kişiden saklama' olarak tanımlamışlardır (s.334). Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğinin bireysel düzeyde olduğunu önerirken, Brinsfield ve arkadaşları (2009) çalışan sessizliğinin takım ve örgütsel düzeyde de olabileceğini ve sessizliğin bireysel düzeyde başlayıp, grup üyeleri arasında yayılarak çoğu kişiyi konuşmaya karşı isteksiz duruma getirebileceğini iddia etmişlerdir (s.19)

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, sesliliğin yokluğu olarak da tanımlarken, kendine özgü iletişim tarzı olduğunu, bir dizi bilgiyi, duyguyu ya da itiraz veya kabullenme gibi manaları içerdiğini eklemiştir. Ayrıca çalışan sessizliği fenomeninin, altında yatan sebeplere bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabileceğini fark etmişlerdir ve sessizliği 'pasif/sükûnetli' (quiescence) ve 'rıza gösteren/kabullenen' (acquiescence) olarak iki grup altında sınıflandırmışlardır. Pasif/sükûnetli sessizlik planlı ihmal olarak ifade edilirken, rıza gösteren/kabullenen sessizlik boyun eğmeye dayanır (s.348-349).

Pinder ve Harlos'un (2001) çalışan sessizliği çalışmasının ardından Van Dyne ve arkadaşları 2003 yılındaki çalışan sesliliği ve sessizliği çalışması da literatürde önemli bir yer almıştır. Bu çalışmada fikirleri saklamanın (sessizlik) karşının fikirleri ifade etmek (seslilik) olarak iddia edilmesine karşın, sessizliğin ille de

sesliliğin yokluğunda ortaya çıkmayacağını göstermek istemişlerdir (s.1360). Pinder ve Harlos'un sessizlik tiplerine ek olarak çalışan sessizliğine toplumsal motivasyonlar üzerine üçüncü boyutu olan 'örgüt yararına sessizlik' (prosocial silence) boyutunu geliştirmişlerdir. İstifa, korku ve birliktelik gibi farklı motivasyonları temel alarak Van Dyne ve arkadaşları (2003) sessizlik tiplerini incelemişlerdir (s.1364).

3.3.1.1.Kabul Edilen Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabul edilen sessizlik davranışı gösteren çalışanlar bulunulan örgütsel duruma razı olmanın yanında alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler. Buna ilaveten haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama veya uygun olanlarını görmezden gelme davranışında bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001,s.349).

Pinder ve Harlos'un (2001) çalışan sessizliği çalışması üzerine Van Dyne ve arkadaşları (2003) teslim olmaya dayalı ilgili fikir, bilgi veya düşünceleri saklamayı çalışanın kabul edilen sessizliği olarak kavramsallaştırmışlardır (s.1366).

Kabullenen çalışanlar sessizliklerinin çok fazla farkında olmakla birlikte, içinde buldukları durumda sükûnet içindeki iş arkadaşlarını değiştirmeye çok istekli ve hazır değildirler (Pinder ve Harlos, 2001, s 349). Diğer yandan Van Dyne ve arkadaşları (2003) ise kabul edilen sessizliği, amaçlı olarak inaktif ve dahil olmama davranışı içinde bulunan çalışanların düşüncelerini dile getirmemesi olarak açıklar. Ayrıca değişim için konuşmanın faydasız olacağı veya fikirlerini kendine saklayan çalışanların durumu değiştirmek için kişisel yeteneklerinin yeterli olmaması gibi durumlardan dolayı boyun eğme davranışı ile ortaya çıkar (s.1366).

3.3.1.2.Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Pinder ve Harlos'un 2001 yılında çalışan sessizliği üzerine çalışmasında bulunulan durumun tasvir edilmemesine bağlı planlanmış ihmalin pasif sessizliği gösterdiğini ve ayrıca mevcut durumu değiştirmek adına farkında oldukları çıkış yollarını kullanmama veya herhangi yeni birini aramaya istekli olmadıklarına işaret eder (s. 348). Van Dyne ve arkadaşları (2003) pasif sessizliği geliştirerek savunma amaçlı sessizliğe işaret ettiğini belirtmişlerdir. Savunma amaçlı sessizlik ismini ise pasif (quiescence) kelimesinin anlamının farklı anlamlarla karışmasını engellemek için tercih etmişlerdir. Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizliğin temelinde motive edici anahtarın korku olduğunu vurgulayarak savunma amaçlı sessizliği 'korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama' olarak belirtmişlerdir (s.1367).

Literatürde savunma amaçlı sessizliği, Schlenker ve Weigold 1989 yılında dış tehditlere karşı kendini koruma amaçlı kasıtlı ve proaktif davranış olarak açıklamışlardır (s.30). Ayrıca, Van Dyne ve arkadaşları proaktif olmanın yanında alternatiflerin farkında olarak ve göz önünde bulundurarak, ileriye dönük ne yapacaklarına dair karar almanın kişisel strateji olduğunu eklemişlerdir. Savunma amaçlı sessizliğin, kabul edilmiş sessizlikten esasen farklı olduğunu, değişim için öneri yapma veya konuşma korkusunun temel olduğunu açıklamışlardır (s.1367).

3.3.1.3.Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence)

Van Dyne ve arkadaşları (2003) mevcut literatürü geliştirerek üçüncü tip sessizlik tipi olan örgüt yararına sessizliği ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatürüne dayandırarak, örgüt yararına sessizliği 'özveri ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri diğer kişilerin veya örgütün fayda görmesi adına saklama ' olarak açıklamışlardır. Savunma amaçlı sessizlik ile karşılaştırıldığında, benzer olarak alternatiflerin farkında olmanın

yanında, konuşmaya bağlı olarak diğer kişiler adına ortaya çıkabilecek negatif sonuçlar veya onlarla ilgili endişe örgüt yararına sessizliği ortaya çıkarmıştır (s. 1368). İlerleyen çalışmalarda, örgüt yararına sessizliğin iki duruma bağlı ortaya çıktığı belirtilmiştir. Birincisi çalışanın örgütünü koruma durumunda ortaya çıkarken, ikincisi iş arkadaşını koruma durumunda görülmektedir (Brinsfield ve ark., 2009,s.147).

3.3.2.Çalışan Sessizliği (Employee Voice)

Organizasyonlarda sessizlik de sessizlik kadar ilgi gören bir kavram olup, çalışan sessizliği kapsamında çalışanların farklı durumlara verdikleri tepkiler ve ifade biçimleri olarak belirtilebilir. Van Dyne ve LePine (1998) çalışan sessizliğini ‘eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik yapıcı bir tartışmayı vurgulayan destekleyici bir davranış’ olarak tanımlamaktadır (s.109).

Van Dyne ve arkadaşları (2003) yönetim literatüründe sessizlik ile ilgili iki önemli sınıflandırma yapıldığını belirtmişlerdir. Birinci yaklaşım, çalışanların değişim için önceden önlemler alarak önerilerde bulunması halinde konuşma davranışı olarak ortaya çıkarken; ikinci yaklaşım ise karar alınırken çalışanların katılımını sağlayan ve adalet değerlendirmesini arttıran prosedürler olarak tanımlanır (s.1369).

Brinsfield ve arkadaşları (2009), çalışan sessizliğinin tartışılabilir bir kavram olduğunu, konuşma davranışında bulunma, doğal cevap veya iletişim kurma gibi amaçlarla farklı formlar alabileceğini belirtmişlerdir (s.30). Van Dyne ve arkadaşları (2003), çalışan sessizliğinde olduğu gibi farklı motivasyonlardan etkilenen sessizlik ile paralel 3 farklı tip sessizlik boyutunu incelemişlerdir.

3.3.2.1.Kabul Edilen Sesslilik (Acquiescent Voice)

Çalışanlar kendilerine güvenlerinin az olması ve değişim için yeterli olmadıklarını düşünmelerinden dolayı grup kararına uyum sağlarlar. Kabul edilen sesslilik serbest davranış olarak ortaya çıkarken; işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin sözlü ifadesi olarak açıklanabilir. Kabul edilen sesslilik; savunma amaçlı ve örgüt yararına sesslilik ile işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin kasıtlı olarak ifade edilmesi bakımından benzerlik gösterirken, onlar kadar proaktif bir davranış olmaması ile farklılık gösterir. Kabul edilen sesslilik, düşük seviyede öz yeterlilikten kaynaklanan herhangi anlamlı bir değişim için anlaşma ve destek ifadesi olarak da açıklanabilir (Van Dyne ve ark.,2003, s.1373).

3.3.2.2.Savunma Amaçlı Sesslilik (Defensive Voice)

Van Dyne, Ang ve Botero (2003), işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin korkuya bağlı, kendini koruma amacı ile ifade edilmesini savunma amaçlı sesslilik olarak açıklamışlardır (s.1372). Van Dyne ve Ellis (2009), savunma amaçlı sessliliği çalışanların suistimal edildiklerinde veya haksız davranışa maruz kaldıklarında şikayet ve eleştirilerini cevap olarak açığa çıkarma davranışı olarak açıklamışlardır. Literatüre ek olarak, savunma amaçlı sessliliğin tipleri (araçsal& anlatımsal), savunma amaçlı sessliliğin şiddeti/ yoğunluğu (yüksek& düşük), savunma amaçlı sessliliğin hedefleri (akran& amir); ayrıca gözetim koşullarına bağlı iletişimin uygunluğu ve takiben negatif sözlü veya sözlü olmayan iletişim tepkilerini anahtar öngörücü olarak belirterek savunma amaçlı sessliliği geliştirmişlerdir (s.38).

Savunma amaçlı sesslilik kişinin kendini koruma güdüsü ile konuşma eğiliminde olması, diğer bir ifade ile ben merkezci olmasıdır. Savunma amaçlı sesslilik, özgürlüğü kaybetme durumunda doğal ve açık tepki olarak vatandaşlık davranışını koruma veya korumamayı seçme durumunda ortaya çıkar (Van Dyne ve Ellis, 2009, s. 53).

3.3.2.3.Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Voice)

Van Dyne ve LePine (1998) sessizliği toplum yararına olan farklı bir davranış olarak tanımlamışlar ve çalışan sessizliği için motivasyonun altında yatan temel toplumsal sebepler olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarının sessizlik davranışı ile bağlantılı olduğunu düşünerek, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) örgüt yararına sessizliği ‘işbirliği motivasyonuna bağlı olarak işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi’ olarak açıklamışlardır (s.1371).

Örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına sessizlik ile proaktif olması, bir amaca hizmet etmesi ve çaba gerektirmesinden dolayı benzerdir ve bu isteğe bağlı davranışa bazen organizasyonlar tarafından gerek duyulmamaktadır. Organ (1988), kişisel risk içermesinden dolayı konuşma durumunu seçme veya değişim için önerilerde bulunmayı mükemmel örgütsel vatandaşlık davranışının birer formu olabileceğini belirtmiştir. Diğer yandan, çalışanların çoğu içinde bulunulan mevcut durumdan hoşnut olmalarından dolayı bu durumu korumayı tercih edebilirler. Bu durumda grup içinde diğer kişilerin de fayda sağlayacağını gösteren, problemlere dair çözüm yollarını belirten alternatif yaratıcı çözümler, değişim için fikirler proaktif ifadeleri işaret eder ve oryantasyon için işbirliğini gösterir (Van Dyne ve ark., s.1371).

3.4. Sessizlik İklimi (Climate of Silence)

Morrison ve Milliken (2000), çalışan sessizliğinin örgütsel problemler ve iklim faktörü ile ilişkili olduğunu ve bu görüşe bağlı olarak örgütsel bağlamda sessizlik iklimini iki ortak fikir üzerine dayandırmışlardır. Birincisi, çalışanlar arasında problemler veya olaylar hakkında konuşmanın boşuna, nafile olacağı algısı iken diğeri tehlikeli sonuçların ortaya çıkabilme ihtimalidir. Bu düşüncelerin oluştuğu bir iklimde sessizlik, sessizliğe göre baskındır (s.708).

Morrison ve Milliken (2000) kolektif düzey üzerine odaklanırken, Edward ve arkadaşları (2009) bireysel düzeyde iklimin etkileri üzerine çalışmışlardır. Karar verme sürecinde öfke ve sorumluluk gibi duyguların etkin sessizlik iklimi ortamında azaldığını tartışmışlardır. Hatalar, haksızlıklara karşı sessizliğini koruma güdüsü, öfke ve sorumluluktan doğan risk ile ispiyonculuk ve intikam alma gibi konuşma davranışını bastırır (s.101). Muhabirlik ile ilgili bazı ülkelerde koruyucu yasalar düzenlenmesine rağmen, hala organizasyonlarda riskli bir durum olarak bilinir (Earle ve Madek, 2007). Miliken ve Lam (2009) sessizlik ikliminde, negatif bir düşünceyi üstlere iletmenin riskli olabileceğini ve bu düşüncenin yenilik ve gelişmenin düşük olmasına sebep olmasının yanında değişen çevre şartlarına adaptasyonu zorlaştıracaklarını iddia etmişlerdir (s.236-237). Bu sebeplerle çalışanlar sessizlik ikliminden etkilenerek kendini koruma içgüdüleri ile sessizliklerini korurlar.

3.5.Açıkça Konuşma (Speaking Up)

Çalışanlar bazı durumlarda sessiz kalmayı, bazı durumlarda ise düşüncelerini ifade etmeyi seçerler. Premeaux ve Bedeian (2003), açıkça konuşma davranışının kişilerin görüşlerini ifade etmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir ve açıkça konuşma davranışını ‘iş yerinde ortaya çıkan sorunlarla ilgili kişilerin görüş ve fikirlerini açıkça belirtmek, işle ilişkili önerilen veya ihtiyaç duyulan değişimleri ve alternatif yaklaşımları da içeren eylemler’ olarak açıklamışlardır. Ayrıca açıkça konuşma davranışının; çalışan sesliliği, muhabirlik, konu benimsetme, üstleri etkileme ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi iş yerinde oluşan davranışlarla bağlantılı olduğunu eklemişlerdir (s. 1538).

Yakın tarihte yapılan bir çalışmada Liu et al. (2010), açıkça konuşma (speaking up) ve yüksek sesle konuşmanın (speaking out) farklı olduğu belirtip; yüksek sesle konuşmayı ‘akranlara yönelik konuşma davranışı’ ve açıkça konuşmayı ‘amirlere yönelik konuşma davranışı’ olarak açıklamışlardır. Konuşma davranışının

hassasiyet odaklı olduğu çıkarımını yapmışlardır (s.190). Çalışanlar üstlerinin tepki ve davranışlarından etkilenerek seslilik veya sessizlik durumunu tercih ederler.

3.6.Kültürel Normlar (Cultural Norms)

Günümüzde organizasyonlar çalışma alanlarını farklı ülkelere genişletirken, böylece yöneticiler uluslararası iş ortamında çalışmaya başlarlar. Bu durumda örgütsel sessizliğı anlama ve yönetme ile ilgili kültürel farklılıklar ilgi konusu olmaya başlar (Xu Huang ve ark., 2005, s.459). Bireylerin yetiştirme şartları, eğitimleri veya içinde buldukları iş ortamları farklı sosyalleşme değişkenleri olmakla birlikte, uluslararası ortamlar bireyler üzerinde sürekli bir etkiye sahiptir. Hofstede (1984) kültürlerin güç mesafesi boyutunun, sosyal grup üyelerinin statü farklılıklarına yaklaşımlarını farklı derecelerde etkilediğini önermiştir. Örnek olarak; yüksek güç mesafesinde olan ülkelerde (Hindistan, Singapur) bireyler sağlık, güç ve prestij gibi konularda meydana gelen farklılıklara daha az önem verirken, düşük güç mesafesindeki ülkelerde (Amerika, Hollanda) bu değişiklere daha az tolerans gösterirler. Bu sebeple, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip bireyler, çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı endişelerini belirtmezler. Çünkü bu bireyler sosyalleşme ortamlarında patronların koyduğu kurallara uyma, diğer çalışanlarla doğrudan anlaşmazlık yaşamama veya böyle bir durum oluştuğunda eleştirmeme gibi davranışlar edinmişlerdir (Hofstede, 1991).

Xu Huang ve arkadaşları (2005), farklı seviyelerde çalışan bireylerin düşüncelerini saklama davranışlarının kültürel güç mesafe farklılığı ile bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, yönetimin örgütsel sessizliğı azaltmak adına yüksek güç mesafesi kültürüne sahip çalışanlara daha çok ilgi göstermesi ve çaba göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır (s.475).

3.7.Çalışanın Görevi Suistimali (Employee Wrongdoing)

Çalışanlar; zorbalık, nezaketsizlik, cinsel taciz ve fiziksel şiddetin yanı sıra iş ortamında yaygın olarak dolandırıcılık, hırsızlık ve sabotaj gibi haksızlıklara maruz kalabilirler (Robinson ve Greenberg,1998). Bu bağlamda araştırmacılar olayları sınıflandırabilmek, çalışan suistimalinin neleri içerdiğini belirtebilmek adına çalışmalar yapmışlardır. Edwards ve arkadaşları (2009) çalışan suistimalini, ‘organizasyonlarda yasa dışı, ahlak dışı veya kanunsuz olarak algılanan çalışan davranışı’ olarak açıklamışlardır (s.86). Bu tarz davranışları gözlemleyen kişilerin sessiz kalmayı veya konuşmayı neden tercih ettiklerini incelemişlerdir (s.84).

Near and Miceli (1985), gerektiğinde harekete geçebilecek otoriteye örgüt üyelerinin algılanan haksızlıkları açıkça göstermesini muhbirlik olarak tanımlamıştır. Near ve Miceli’nin çalışmasının yanında çoğu araştırmada suistimale karşın çalışanların tepkilerinin muhbirlikle bağlantılı olduğu temel alınırken, Edwards ve arkadaşları (2009) çalışanların kararını algılamanın, değerlendirmenin veya duyguların şekillendirdiği üzerinde durmuşlardır. Duygulara bağlı karar vermenin, üç farklı kaynaktan ortaya çıktığını tartışmışlardır: (1) olayın kendisini gözlemleme (diğer çalışanlar üzerindeki etkisi), (2) duruma yönelik kişilerin geçmişini kapsayan tepkisi ve sonuçlarının değerlendirilmesi ve (3) belirli davranış ve sonuçlarına ilişkin duyguların öngörülmesi (sessizlik veya muhbirlik) (s.85).

Brinsfield (2009), suistimal durumunda çalışanların kişisel değerlere bağlı olarak farklı tutumlar sergileyebileceğini, seslilik motivasyonu ile bir kişi kendini durumla ilgili konuşma mecburiyetinde hissederken, diğerinin aynı duyguları paylaşamayabileceğini belirtmiştir. Bazı kişilerin ortaya çıkabilecek olası negatif etkilerden, kendine güveni yüksek olduğundan çok fazla etkilenmeden üstesinden gelebileceği için konuşma durumunu tercih ederken, bazı kişiler ise bu gibi durumlar karşısında durumla etkili bir şekilde baş edememe korkusu yaşayabilirler (s.269).

3.8.Duygular (Emotions)

Çalışan sessizliği konusunda, Milliken ve Morrison (2003), korkunun çalışanın karar vermesinde etkili bir duygu olduğunu bulmuşlar ve örgütlerde ortaya çıkan problemler ve endişeler hakkında konuşma kararını etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca Henik (2007), öfkenin muhbirliğe yol açtığını ve misilleme korkusunun ise pasif gözlemlemeye sebep olduğunu belirtmişlerdir. Gundlach ve arkadaşları (2003) korku, öfke ve gücenme gibi duyguların muhbirlik kararını verme sürecinde çalışanların tepkilerini ve konuşma kararlarını duygusal anlamda etkilediğini belirtmişlerdir.

3.8.1.Korku

Kişilerin yaşamları boyunca, iş yeri koşullarında dahi bireysel davranışlarını şekillendirirken (Scruton, 1986), en önemli insani duygulardan biri olarak açıklanır (Ortony and Turner, 1990). Bireyler iş ortamında ahlaki bozulmalara şahit olduklarında dahi, konuşmalarına ilişkin misilleme korkusuna bağlı olarak sessiz kalmaya karar verebilirler (Brinsfield, 2009,s.88). Milliken ve arkadaşları (2003) önemli korkuya bağlı iş sorunlarını dört durumda tanımlamışlardır: (1) negatif olarak etiketlenme veya görülme korkusu, (2) ilişkileri zedeleme korkusu, (3) ceza veya misilleme korkusu ve (4) konuşmanın diğerleri üzerinde negatif etki yaratacağı korkusu. Brinsfield (2009) ise çalışanların genellikle misilleme korkusu ile iş ortamında sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmiş (s. 223) ve savunma amaçlı çalışan sessizliğinin korkuyla ilişkili olduğunu eklemiştir (s.250).

Korku; kişisel deneyimlere, gözlemlere veya yaşanmış hikâyelere bağlı olarak doğrudan veya dolaylı olarak öğrenilebilir (Bandura, 1986; Rachman, 1990; Izard, 1991). Kish-Gephart ve arkadaşları (2009), iş ortamında çalışan sessizliğine korkunun sürekli, dirençli ve güçlü etkilerinin olduğunu tartışmışlardır. Çalışanların

otorite ile iletişime geçmesinde karşılaştığı olanaklara karşın, korku sebebiyle sessiz kalmak genel olarak daha çok tecrübe edilen bir durumdur. Bu durumda çalışanların sessizlik eğilimlerinin üstesinden gelmek için bir yol bulmaları gerekmektedir (s.179). Detert ve Edmondson (2006), korkunun çalışanların bilgi, düşünce ve endişelerini ifade edememelerinin organizasyonlarda en yaygın duygu olduğunu açıklamışlardır.

3.8.2. Öfke

Korku gibi geniş olarak ele alınan esas duygulardan biridir (Edwards, 2009). Öfke duygusu; hayal kırıklığı ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan engellemeler, ahlaksal engellemeler ve bozulmalar gibi ahlaki duygulara farklı yollardan basit tepki olarak açığa çıkar (Rozin ve ark., 1999). İş ortamında öfke; kamusal aşağılama, haksız ve saygısız davranma ile tetiklenerek ortaya çıkabilir (Bies ve Moag, 1986; Fitness, 2000; Harlos ve Pinder, 2000; Cropanzano ve ark., 2003). Edwards ve arkadaşları (2009), haksızlığın farkında olmanın ve kişinin geçmişe dönük davranış değerlendirmesinin de öfkeyi ortaya çıkarabileceğini; ayrıca öfkenin durumsal olarak muhbirlikle ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir (s.92). Gundlach ve arkadaşları (2003) ise öfkenin konuşma veya konuşmama davranışını belirlediğini vurgularken; Henik (2007) pasif gözleme yerine, öfkenin muhbirliği arttırabileceğini belirtmiştir.

3.9.Etkili Olaylar Teorisi (Affective Events Theory/AET) ve Geri Bildirim Teorisi (Feedback Theory)

Etkili olaylar teorisi (EOT), duyguların nasıl görüldüğü, karar vermeyi nasıl şekillendirdiği ve takiben iş ortamında gözlenen hataları, haksızlıkları açıklayan geri bildirim sistemidir. EOT; sessizlik veya muhbirlik durumlarında çalışanların geçmiş

davranışlarını değerlendirmesini ve beklenen duygularının ortaya çıkmasına bir gerekçe sağlar (Edwards, 2009, s.88).

Weiss ve Cropanzano (1996), stresli olaylar, beklenen roller gibi etkin olayların ortaya çıkmasında iş çevresindeki ruh hali ve duygular gibi belirli karakteristiklerin oluşacağını belirtmişlerdir (Ashkanasy, Ashton-James ve Jordan, 2004; Edwards, 2009). Edwards ve arkadaşları (2009), haksızlığın gözlemlendiği bir durumda öfke, korku, üzüntü ve nefret gibi negatif duygulara yönelik tepkilerin etkili olayları ortaya çıkardığını belirtmişlerdir (s.89).

Bagozzi, Dholakia ve Basuray (2003), beklenen davranışların, karar vericilerin neyi ve nasıl seçeceklerine karar vermelerine yönelik duyguları işaret ettiğini belirtmişlerdir (s.278). Lowenstein, Weber, Hsee ve Welch (2001), belirsizlik ve risklere karşı korku, endişe, dehşet gibi ani içsel tepkileri beklenen davranış olarak belirtirken, Edwards ve arkadaşları (2009) ihbar etme davranışının nedensel olmayan korkuya bağlı olarak çalışanların kararlarını etkileyeceğini belirtmişlerdir (s.90). Son olarak Edwards ve arkadaşları (2009), EOT ve geri bildirim teorisinin gözlemleyenlerin tecrübe ettikleri veya bekledikleri duyguların, sessizliğe ya da muhabirliğe karar vermelerinde önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir (s.91).

3.10. Yükleme Teorisi (Attribution Theory)

Yükleme teorisi, bireylerin kişisel veya diğer kişilere dair gözlemlenen davranışlarının nedenlerini arama eğiliminde olmalarını işaret eder. Diğer bir deyişle, yükleme teorisi; sonuca ulaşma amacıyla aktif rol gözlemleyecilerinin gözlemlenen davranışın arkasında yatan sebeplerini, anlamlarını araştırmasını vurgular (Heider, 1958; Jones ve Davis, 1965; Kelly, 1972).

Van Dyne ve arkadaşları (2003), gözlemleyenlerin çalışan davranışlarının iş arkadaşlarının, amirlerinin ve astlarının tepkilerinin; iş yeri ile bağlantılı grup üyeleri, amirler ve astların algılanan ve atfedilen güduları üzerine yoğunlaşmışlar ve bu düşünceye bağlı olarak çalışanların sesliliğinin veya sessizliğinin altında yatan güduları üzerine çalışmışlardır. Daha ayrıntıya inerek, doğru yüklemenin sonucunda gözlemlenen çalışan motivasyonları ile beklenen çalışan güduları ile aynı yönde olduğunu; hatalı yüklemenin ise gözlemlenen çalışan motivasyonlarının beklenen çalışan güdülerinden farklı olduğunu ortaya koymuşlardır.

3.11. Üst ile İletişim (Upward Communication)

Hiyerarşik ilişkilerin negatif bilgiyi üstlere iletmede isteksizlik eğilimini arttırdığı belirtilir. Morrison ve Rothman (2009), güç sahibi kişilerin beklenmeyen görevden alma, rütbe düşürme veya terfiyi geciktirme gibi cezaları uygulatma otoritesinin olduğunu ifade etmişlerdir (s.113). Ayrıca çalışanların sessiz kalma nedenlerini iki başlık altında toplamışlardır: konuşmanın yönetici ve çalışan yani, ast ve üst ilişkisi bakımından (1) faydasız olduğu (2) tehlikeli olacağı inancı (s.128). Güç farklılıkları, çalışanların üstüne karşı konuşmalarında cesaret kırıcı önemli bir rol oynar (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001).

Üst seviye güç pozisyonlarında olan kişiler kendilerini, düşük seviye güç pozisyonlarında olanlara göre daha yetenekli görürler, ancak eğer bir problem ortaya çıkarsa sorumluluğu üzerlerine alma eğilimleri yoktur (Lee ve Tiedens, 2001). Kendine aşırı güven ve iyimserlik, yöneticilere gelen bilgi ve geri bildirimleri azımsamasına yol açar ki bu da bilgilerin veya geri bildirimlerin yöneticilere iletilmeme durumuna yol açabilir. Örneğin, bir işgören iş akışında meydana gelen bir aksamayı yöneticisine bildirmesine rağmen yönetici bu duruma yeterli önemi göstermezse işgören bir daha geri bildirimde bulunmayabilir (Morrison and Rothman, 2009,s.119).

Üstler ile istenen ilişkinin aksine, korkuya dayalı saklama örgütlerde yaygın olan genel bir kanıdır (Henik, 2008; Morrison ve Milliken, 2000; Kish-Gephart ve ark.,2009). Morrison ve Milliken (2003), korkunun çalışanların sorun veya endişe ettikleri bir durumu, önemli olduğunu hissetmelerine rağmen patronlarına iletme konusunda problemleri olduğunu belirtirken, Ryan ve Oestrich (1998) bireylerin konuşma konusunda endişe etmelerinin sebebinin geri dönüşün olumsuz olabileceği korkusu olduğunu ifade ederler. Kish-Gephart ve arkadaşları (2009), birşey söyleme sonrasında beklenmeyen maddi veya manevi sonuçları tecrübe etme korkusu, diğerlerini öfkeliendirebilir veya hayal kırıklığına uğratabilir (s.165).

4. PERFORMANS

Hızla değişen dünyada organizasyonlar daha esnek, yaratıcı, müşteri odaklı ve zorluklara karşı dayanıklı olmalıdır. Bu sebeple organizasyonlar açık sistemler olarak düşünöldüğünde, uygulanan disiplinler farklılaşarak farklı mekanizmalarla, çevre ile bağlantı kurularak performansın artması amaçlanır. Organizasyonların yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde iş görenin artan önemi, gereksinimlerin çeşitliliği ve iş görene bakış açılarının farklılaşması ile, çalışanların işletmelerine katkısı, katkının arttırılmasına bağlı olarak çalışan performansının da etkin bir şekilde yönetilmesi gereklidir.

Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991,s.7-8).

4.1.Çalışan Performansı

Rekabetçi çalışma şartlarında bireyler organizasyonların başarısında büyük pay sahibidirler. İşletmeler, bazı durumlarda çalışanların etkili ve verimli çalışması sonucu başarıya ulaşıyor ise bu durumlarda çalışanları ödüllendirmek performansın devamlılığı sağlamak için gerekli olabilir. İş arkadaşları ile aynı performans değerlerine ulaşamayan çalışanların ise motive edilmesi önemlidir.

Araştırma kapsamında çalışan performansının liderlik tipleri ile ilişkisi araştırılmıştır. Liderlik, organizasyonların etkinliğinin devam ettirilmesi veya değişimin yönetilmesi ile bağlantılı olup, çalışan ve işletme performansının sağlanmasında etkindir. Ullah ve arkadaşları (2011), liderlerin çalışanları yetkilendirerek, destekleyerek ve motive ederek organizasyonlarda etkinliği ve verimliliği arttırılabileceğini belirtmişlerdir (s.9).

Organizasyonların gelişimi ve iş ortamında ortaya çıkan davranışlara bağlı örgütsel liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlaşılması organizasyonlarının karşılaştığı zorluklardandır (Iliyas, 2003). Ullah ve arkadaşları (2011), etkili liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin daha iyi iletişim, koordinasyon ve işbirliğini destekleyerek çalışan performansını arttırdığını belirtmişlerdir.

Görev odaklı liderler planlama, görevlerin niteliklerini açıklama ve gözetimi ön planda tutarlar. Ayrıca gözetimin performansı direkt etkilediğine dair çalışmalar yapılmıştır ve gözetim olan işlemlerde performansın direkt arttığı, gözetimin az olduğu durumda ise bu etkinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır (Larson& Callahan,1990).

Ashford ve arkadaşları (1998), astların performans düzeylerinin konuşma davranışını isteyip istememeleri ile bağlantılı olduğunu ve yüksek performans gösterenlerin sesliliği örgütsel vatandaşlık görevinden çok işin sorumluluğu olarak gördüklerini eklemiştir. Ayrıca Detert ve Burris (2007) çalışanların performans düzeylerinin gelişim için fikir ve önerilerde bulunma sıklığı ile pozitif bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir (s.872).

4.2. İşletme Performansı

İşletme performansı; şirket yönetimi, büyüme ve yatırım olanakları, adalet, bağlılık veya liderler gibi çok farklı değişkenler tarafından etkilenebilir. Performans, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zaman ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirebilme olarak tanımlanırken; verimlilikle eş anlamlı olarak da kullanılabilir.

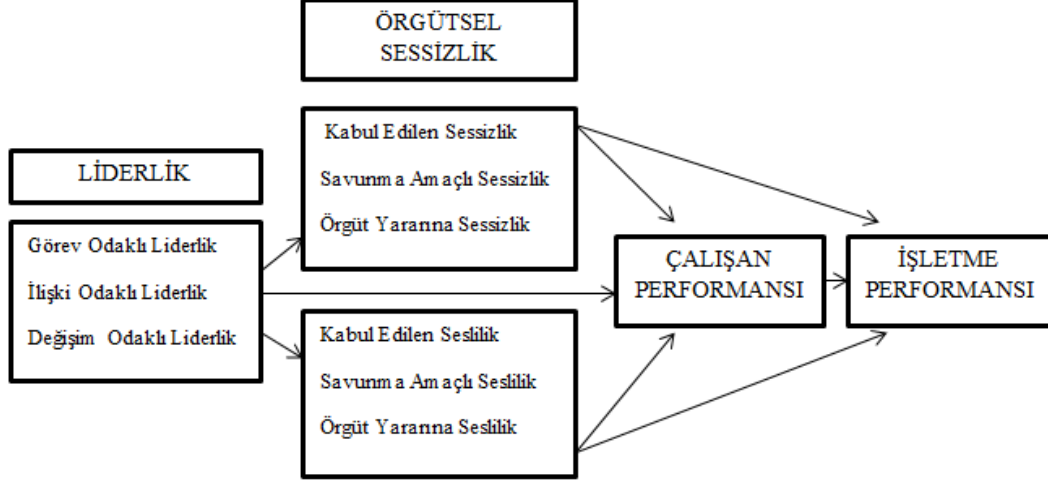
Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Sonnentag ve Freese, 2002).

Liderlerin, işletme kaynaklarının kullanılması, şirket için satın almalar, kapasitenin artırılması, kaynakların mal veya hizmetlere dönüştürülmesi gibi yaşamsal önem taşıyan ve işletme performansını doğrudan etkileyen konularda işletmedeki karar verici konumlarından dolayı da, işletmelerin performansları üzerinde büyük rol oynadıkları ileri sürülmektedir (Lado ve ark., 1992; Rowe 2001; Zhu ve ark., 2005).

5.ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER

Araştırma da kullanılan modelin şematik hali hipotezlere göre aşağıdaki gibidir.



Şekil 5.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

H1:Liderlik tarzları ile çalışan sessizliği arasında ilişki vardır.

H1a: Liderlik tarzları ile kabul edilen sessizlik arasında ilişki vardır.

H1b: Liderlik tarzları ile savunma amaçlı sessizlik arasında ilişki vardır.

H1c: Liderlik tarzları ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.

H2: Liderlik tarzları ile çalışan sesliliği arasında ilişki vardır.

H2a: Liderlik tarzları ile kabul edilen seslilik arasında ilişki vardır.

H2b: Liderlik tarzları ile savunma amaçlı seslilik arasında ilişki vardır.

H2c: Liderlik tarzları ile örgüt yararına seslilik arasında ilişki vardır.

H3: Liderlik tarzları ile çalışan performansı arasında ilişki vardır.

- H4: Liderlik tarzları ile işletme performansı arasında ilişki vardır.
- H5: Çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında ilişki vardır.
- H6: Çalışan sessizliği ile işletme performansı arasında ilişki vardır.
- H7: Çalışan sesliliği ile çalışan performansı arasında ilişki vardır.
- H8: Çalışan sesliliği ile işletme performansı arasında ilişki vardır.
- H9: Çalışan performansı ile işletme performansı arasında ilişki vardır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında etkili liderliğin boyutları olan görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel sessizlik; çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği olarak ele alınmıştır. Liderlik tarzlarının çalışan sessizliği ve sesliliğini etkilemesi sonucunda çalışan ve işletme performansı ile ilişkisi araştırılmıştır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için kullanılan yöntemleri ölçeklerin oluşturulması, verilerin toplanması ve analizlerin yapılması olarak belirtebiliriz. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler önceki çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçekler olup, 5’li Likert tipi ölçekler olarak Türkçe’ye uyarlanmışlardır. Ölçekler değerlendirme ‘1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum’ şeklindedir. Araştırma bağlamında kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2003 yılında Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilmiştir. Bir diğer değişken olan Liderlik Ölçeği 2002 yılında Gary Yukl tarafından geliştirilmiştir. Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve ilaveten Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerinden faydalanılarak araştırmanın Performans Ölçeği oluşturulmuştur.

5.3. Analizler ve Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Veriler oluşturulurken doğru sonuçlara ulaşabilmek için eksik soru olan anketler araştırmaya dahil edilmemiştir. Yapılan anketlerden 491 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket uygulamaları Türkiye’de yapılmış olup, bölgesel, ulusal ve uluslararası firmaları içerir.

5.3.1. Demografik Veriler

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin faaliyet alanı %43,4 kamu sektörü, %56,6 özel sektör sektörün oranını göstermektedir.

Tablo 5.1: Faaliyet Alanı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kamu	213	43,4	43,4
Özel	278	56,6	56,6
Toplam	491	100,0	100,0

Tablo 5.2’ de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin faaliyet sınırları %8,1’i bölgesel; %18,3’ü ulusal ve %73,5’i uluslararası firmalar olarak ayrılmaktadır.

Tablo 5.2: Faaliyet Sınırları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Bölgesel	40	8,1	8,1
Ulusal	90	18,3	18,3
Uluslararası	361	73,5	73,5
Toplam	491	100,0	100,0

Tablo 5.3’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların büyük çoğunluğu %40,7 ile hizmet sektöründe işgörürken; diğer çalışanlar %14,9’ u bankacılık, %7,5’i imalat, %7,3’ü kargo, %6,7’si makine, %3,9’u telekomünikasyon, %3,7’si otomotiv, %3,7’si ana metal, %2,9’u ilaç, %2,6’sı enerji sektörlerinde iş görmektedirler.

Tablo 5.3: Sektör

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Gıda/İçecek-Tütün	2	,4	,4
İlaç/Tıbbi cihaz	14	2,9	2,9
Makine/Teçhizat	33	6,7	6,7
Otomotiv	18	3,7	3,7
Ana metal	18	3,7	3,7
Enerji	13	2,6	2,6
Hizmet Sanayi	200	40,7	40,7
Bankacılık	73	14,9	14,9
Telekomünikasyon	19	3,9	3,9
Kargo	36	7,3	7,3
İmalat	37	7,5	7,5
Diğer	28	5,7	5,7
Toplam	491	100,0	100,0

Tablo 5.4’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların işletmelerinin çalışan sayısı %26,1’nin çalışan sayısı 250’nin altında iken,

%20,4'ünde 500 ila 1499 çalışan sayısı görülmektedir. Anketlere cevap veren çalışanların %50,5'i çalışan sayısı 1500'ün üzerinde olan işletmelerde iş görmektedirler.

Tablo 5.4: Çalışan Sayısı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-249	128	26,1	26,1
250-499	15	3,1	3,1
500-1499	100	20,4	20,4
1500 ve üzeri	248	50,5	50,5
Toplam	491	100,0	100,0

Tablo 5.5'de görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların çalıştıkları departmanlar %5,7 ile üretim, %11,6 ile muhasebe, %13,6 ile personel, %14,7 ile satış- pazarlama ve %54,4 ile diğer departmanlar gösterilmiştir.

Tablo 5.5: Çalıştığı Departman

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Üretim	28	5,7	5,7
Muhasebe	57	11,6	11,6
Personel	67	13,6	13,6
Satış-Pazarlama	72	14,7	14,7
Diğer	267	54,4	54,4
Toplam	491	100,0	100,0

Tablo 5.6'da görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanlardan %40,3'ü alt düzey yönetici, %53,2'si orta düzey yönetici, %5,9'u üst düzey ve %0,6'sı işletme sahibidir.

Tablo 5.6: Ünvan-Statü

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşletme Sahibi/Ortağı	3	,6	,6
Üst Düzey Yönetici	29	5,9	5,9
Orta Düzey Yönetici	261	53,2	53,2
Alt Düzey Yönetici	198	40,3	40,3
Toplam	491	100,0	100,0

Tablo 5.7’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların %32,4’ü 30 yaş altı, %36’sı 31-40 yaş aralığında, %12’si 41-50 yaş aralığında, %1,4’ü 50-60 yaş aralığında ve %0,6’sı ise 60 yaş üzeridir.

Tablo 5.7: Yaş

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
20-30	159	32,4	39,3
31-40	177	36,0	43,7
41-50	59	12,0	14,6
51-60	7	1,4	1,7
60 ve üzeri	3	,6	,7
Toplam	405	82,5	100,0
Cevaplanmayan	86	17,5	
Toplam	491	100,0	

Tablo 5.8’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların %53’ü erkek, %32’si kadındır. %15,1’i ise cinsiyetini belirtmemiştir.

Tablo 5.8: Cinsiyet

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
Erkek	260	53,0	62,4
Kadın	157	32,0	37,6
Toplam	417	84,9	100,0
Cevaplanmayan	74	15,1	
Toplam	491	100,0	

Tablo 5.9’da görüldüğü üzere araştırmaya cevap veren çalışanların büyük çoğunluğu %55,8 ile üniversite mezunu iken; %16,1’i yüksek lisans mezunudur. Lise mezunu çalışanlar %13,6 ve yüksekokul mezunu çalışanlar %11’dir.

Tablo 5.9: Eğitim

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
İlköğretim	2	,4	,4
Lise	67	13,6	14,1
Yüksekokul	54	11,0	11,3
Üniversite	274	55,8	57,6
Yüksek lisans	79	16,1	16,6
Toplam	476	96,9	100,0
Cevaplanmayan	15	3,1	
Toplam	491	100,0	

Tablo 5.10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma süresi 1-10 olanların oranı % 24, 11-20 olanların oranı %22,6, 21-30 olanların oranı %19,1, 31-40 olanların oranı %10,4 ve 41 ve üzerine çalışma süresi olanların oranı %11,4’tür.

Tablo 5.10: Toplam Çalışma Süresi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-10	118	24,0	27,4
11-20	111	22,6	25,8
21-30	94	19,1	21,9
31-40	51	10,4	11,9
41- ve üzeri	56	11,4	13,0
Toplam	430	87,6	100,0
Cevaplanmayan	61	12,4	
Toplam	491	100,0	

Tablo 5.11’de görüldüğü gibi araştırmaya cevap veren çalışanların mevcut işletmede çalışma süreleri 1-10 olanların oranı %51,7 ile büyük çoğunluğu oluştururken, 11-20 olanların oranı %16,5, 21-30 olanların oranı %13,2 ve 31-40 olanların oranı %5,1’dir. 41 sene ve üzeri çalışma süresi olan çalışanların oranı ise %4,1’dir.

Tablo 5.11: Mevcut İşletmede Çalışma Süresi

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde
1-10	254	51,7	57,1
11-20	81	16,5	18,2
21-30	65	13,2	14,6
31-40	25	5,1	5,6
41- ve üzeri	20	4,1	4,5
Toplam	445	90,6	100,0
Cevaplanmayan	46	9,4	
Toplam	491	100,0	

5.3.2.Faktör Analizi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak Tablo 5.12’de görüldüğü gibi örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile tek ya da çok faktörlü olma durumu test edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin; Kabul Edilen Sessizlik, Kabul Edilen Sesslilik, Savunma Amaçlı Sessizlik, Savunma Amaçlı Sesslilik, Örgüt Yararına Sessizlik ve Örgüt Yararına Sesslilik olmak üzere toplam 6 faktöre ayrıştığı görülmektedir. Altı faktör ile yapılan bu ölçekte açıklanan toplam varyans %64, 847 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ nin Kabul Edilen Sessizlik boyutu 5 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri 0,603 ile 0, 758 arasında değerler alırken; Cronbach Alfa 0,764 olarak bulunmuştur. Kabul Edilen Sesslilik boyutu 5 soru ile ölçülmüştür, ancak bir sorunun faktör dışına düşmesi sebebi ile boyut 4 soruya indirgenmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör yük değerleri 0,671 ile 0,767 arasında değerler alırken; Cronbach Alfa 0,742 olarak bulunmuştur.

Savunma Amaçlı Sessizlik boyutu 3 soru indirgenerek 2 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda 0,886 ile 0, 911 değerlerini almıştır. Cronbach Alfa değeri ise 0,870’dir. Diğer yandan Savunma Amaçlı Sesslilik boyutu 5 soru ile faktör analizi yapılmış olup; faktör değerleri 0,690 ile 0,800 arasındadır. Cronbach Alfa değeri 0,853’dür.

Ölçekte bulunan Örgüt Yararına Sessizlik boyutu da 5 soru ile ölçülmüş olup, faktör yük değerleri 0,678 ile 0,772 arasındadır. Ayrıca Cronbach Alfa değeri de 0,811’dir. Son olarak Örgüt Yararına Sesslilik boyutunda 5 madde olup, faktör yük değerleri 0,732 ile 0,893 aralığındadır. Cronbach Alfa değeri ise 0,923’dür.

Tablo 5.12: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6
1. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.				,633		
2. İşletmemizde çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.				,603		
3. İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.				,665		
4. İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.				,758		
5. İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümünden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.				,682		
6. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımdan önerilerini desteklemeyi tercih ederim.					,671	
7. Genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.					,767	
8. Çalışma arkadaşlarımdan tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.					,764	
10. İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.					,710	
12. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.						,911
13. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.						,886
16. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığım da kendimi ifade ederim.		,690				
17. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.		,800				
18. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.		,781				
19. Kendimi korumak için, konuşmalarım da çalışma arkadaşlarımdan destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.		,713				
20. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.		,786				
21. İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.			,693			

22. İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,772			
23. İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	,762			
24. İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	,753			
25. İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	,678			
26. İşbirliği yapma özelliğimden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	,732			
27. İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum.	,837			
28. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	,852			
29. İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	,893			
30. İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	,870			

*1: Kabul Edilen Sessizlik; 2: Kabul Edilen Seslilik; 3: Savunma Amaçlı Sessizlik; 4: Savunma Amaçlı Seslilik; 5: Örgüt Yararına Sessizlik; 6: Örgüt Yararına Seslilik

Tablo 5.13’de Liderlik Ölçeği faktör analizi görülmektedir. Araştırma ölçeği Görev Odaklı Davranış, İlişki Odaklı Davranış ve Değişim Odaklı Davranış olmak üzere 3 boyuttan meydana gelmektedir. Ölçek 33 maddeden oluşmasına rağmen, bazı soruların faktör dışına düşmesi sebebiyle 30 soruya indirgenmiştir. Ölçeğin Görev Odaklı Davranış boyutu 10 soru ile faktör analizi yapılmış olup, faktör değerleri 0,516 ile 0,772 arasında değişmektedir. Cronbach Alfa değeri ise 0,936 olarak bulunmuştur. Bir diğer boyut olan İlişki Odaklı Davranış 8 soru ile değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonucunda faktör değerleri 0,576 ile 0,715 aralığında bulunmuştur. Ayrıca Cronbach Alfa değeri 0,926 olarak ölçülmüştür. Son boyut olan Değişim Odaklı Davranış boyutu 12 soru ile ölçülmüş olup, faktör değerleri 0,673 ile 0,759 arasında bulunmuştur. Cronbach Alfa değeri ise 0,963’tür.

Tablo 5.13: Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Görev Odaklı Davranış	İlişki Odaklı Davranış	Değişim Odaklı Davranış
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder.		,711	
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar.		,681	
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımı(paylaşımını) gerçekleştirir.		,761	
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar.		,745	
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.		,719	
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve kordine eder.		,772	
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.		,738	
8. İş aksatacak mevcut problemleri çözer.		,653	
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.		,628	
10. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.		,516	
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.			,670
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.			,662
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.			,675
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.			,695
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda onları bilgilendirir.			,576
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.			,715
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda olanları bilgilendirir.			,628
18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.			,602
21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.	,676		
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	,728		
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	,696		
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	,673		
25. İşletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	,721		
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	,710		
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener.	,701		
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	,742		

30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	,759		
31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.	,754		
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.	,727		
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.	,723		

Araştırmanın Performans Ölçeği Çalışan Performansı ve İşletme Performansı olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır ve Tablo 5.14'te görülmektedir. Çalışan Performansı ölçeği 7 madde, İşletme Performansı ölçeği 12 madde içermektedir. İşletme Performansı boyutunun soruları faktör analizi sonucunda 0,529 ile 0,803 aralığında faktör değerlerini almıştır. Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri ise 0,940 olarak bulunmuştur. Çalışan Performansı boyutunda ise faktör değerleri 0,569 ile 0,852 aralığındadır. Cronbach Alfa değeri ise 0,830'dur.

Tablo 5.14: Performans Ölçeği Faktör Analiz Sonuçları

	Çalışan Performansı	İşletme Performansı
1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.		,529
2. Devamsızlık oranlarım düşüktür.		,584
3. Moralim yüksektir.		,612
4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.		,790
5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.		,803
6. Sunduğum hizmet kalitesinde sunduğum standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.		,781
7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.		,792
8. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığımız.	,819	
9. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığımız.	,839	
10. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	,812	
11. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	,745	
12. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	,828	
13. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	,805	
14. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	,659	

15. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	,799	
16. Çalışan sayınızdaki artış.	,569	
17. Yeni müşteri sayınızdaki artış.	,709	
18. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	,766	
19. Genel olarak karlılık düzeyiniz.	,852	

5.3.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde iki değişken arasında ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Araştırma kapsamında Örgütsel Sessizlik, Liderlik ve Performans değişkenlerinin alt boyutlarının karşılıklı ilişkileri test edilmiştir. Korelasyon analizine daha sonra bu değişkenlerinin yanı sıra bazı demografik veriler de ilave edilmiştir. Böylece yaş, ünvan/statü veya eğitim gibi demografik verilerin değişkenlerimiz üzerindeki etkileri de gözlemlenebilir.

Tablo 5.15’de genel ilişkiyi görebilmek adına üçer alt boyutu çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği birer boyut olarak incelenmiştir. Bu durumda çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği arasında % 27,5 oranında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır (0,275**). Çalışan sessizliği, işletme performansı ile %11,4 anlamlı ilişki gösterirken(0,114*), diğer değişkenlerle bir ilişki bulunamamıştır. Çalışan sessizliğinin aksine çalışan sesliliği işletme performansı arasında bir ilişki bulunamazken, çalışan performansı ile %13,1 oranında anlamlı bir ilişki içerisindedir (0,131**). Çalışanlar sessizliği tercih ettiklerinde işletmeye bir katkı sağlayamazken, düşünce ve fikirlerini dile getirerek performanslarını arttırabilirler.

Çalışan sesliliği değişim odaklı liderlikle bir ilişki göstermezken, diğer liderlik tipleri ile karşılıklı ilişkidir. Görev Odaklı ve İlişki Odaklı Liderlik tiplerinde çalışanlar düşünceleri dile getirmeyi tercih ederken, çalışan performansı ile % 47,1 ve %41,6 oranlarında pozitif yönlü ilişki görülmektedir (0,471**; 0,416**). Ayrıca işletme performansını pozitif etkileyerek % 24,9 ve %18,8 oranında karşılıklı

ilişki içerisindedir (0,249**; 0, 188**). Son olarak çalışan performansı ile işletme performansı pozitif yönlü, %35 oranında anlamlı ilişki göstermektedir (0,350**).

Tablo 5.15: Genel Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7
1.Çalışan Sessizliği	1						
2.Çalışan Sesliliği	,275**	1					
3.Görev Odaklı Liderlik	,021	,096*	1				
4.İlişki Odaklı Liderlik	,029	,090*	,765**	1			
5.Değişim Odaklı Liderlik	,044	,085	,730**	,814**	1		
6.Çalışan Performansı	,044	,131**	,471**	,416**	,411**	1	
7.İşletme Performansı	,114*	,062	,249**	,188**	,293**	,350**	1

Tablo 5.16’ de daha ayrıntılı bir korelasyon analizi görülmektedir. Bu korelasyon tablosunda çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği alt boyutları detaylı olarak görülmesinin yanında bazı demografik verilerle olan karşılıklı ilişkilerde incelenebilir. İlk olarak faaliyet alanının diğer değişkenlerle ilişkisine bakacak olursak, işletmelerin kamu ve özel olarak ele alınması sebebiyle pozitif ve negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Kabul edilen sessizlik (0,118**) ve savunma amaçlı seslilik (0,172**) faaliyet alanı ile pozitif ve anlamlı ilişki göstermektedir. Bu da çalışanların faaliyet alanına bağlı olarak kabul edilen sessizliği veya savunma amaçlı sesliliğe yöneldiğini ifade eder. Ayrıca örgüt yararına sessizlik ile negatif ilişki (-0,102*) görülmektedir ki, çalışanların işletmelerinin çıkarlarını çok fazla gözetmediğini ifade eder.

Tablo 5.16’de görülebileceği gibi unvan sahibi çalışanlar kabul edilen sessizlik ile %9,4 oranında anlamlı ilişki (0,094*) gösterirken, örgüt yararına seslilik ile %15 oranında negatif anlamlı (-0,150**) ilişki içerisindedir. Buradan unvan sahibi çalışanların örgütleri için gerektiğinde sessiz kalmayı kabul ettiklerini söyleyebiliriz. Araştırma sonuçları örgütlerde çalışanların örgüt yararına konuşma (0,099**) ya da konuşmama (0,158**) davranışını tercih etme eğiliminde olduklarını

Tablo 5.16 : Ayrıntılı Korelasyon Tablosu, **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.Kabul Edilmiş Sessizlik	1,8992	,74146	(0,764)																		
2. Örgüt Yararına Sessizlik	4,4956	,62708	-,189**	(0,811)																	
3.Savunma Amaçlı Sessizlik	2,4760	1,2801	,311**	-,058	(0,870)																
4.Kabul Edilmiş Seslilik	3,1744	,87648	,305**	,149**	,042	(0,742)															
5.Savunma Amaçlı Seslilik	1,8141	,75373	,488**	-,205**	,339**	,243**	(0,853)														
6.Örgüt Yararına Seslilik	4,1776	,78633	-,337**	,421**	-,192**	-,044	-,250**	(0,923)													
7.Görev Odaklı Liderlik	3,9973	,74236	-,169**	,220**	,017	,043	-,201**	,313**	(0,936)												
8.İlişki Odaklı Liderlik	3,8417	,81781	-,137**	,192**	,024	,060	-,147**	,231**	,765**	(0,926)											
9.Değişim Odaklı Liderlik	3,7416	,83538	-,130**	,161**	,057	,068	-,127**	,194**	,733**	,823**	(0,963)										
10.Çalışan Performansı	4,0696	,63219	-,215**	,312**	,030	,046	-,158**	,332**	,471**	,416**	,415**	(0,830)									
11. İşletme Performansı	3,7220	,71681	-,048	,158**	,102*	,038	-,033	,099*	,249**	,188**	,298**	,350**	(0,940)								
12.Faaliyet Alanı	1,5662	,49610	,118**	-,102*	,076	-,025	,172**	-,021	-,052	-,083	-,124**	-,036	-,206**	1							
13.Faaliyet Sınırları	2,6538	,62457	-,074	,049	-,041	-,118**	-,132**	-,004	,045	,014	,066	,021	,333**	-,222**	1						
14.Çalışan Sayısı	2,9532	1,25676	-,085	,088	-,025	-,032	-,089*	-,045	,000	-,015	,066	,025	,363**	-,331**	,413**	1					
15. İşletme Kuruluş Yılı	1963,46	30,8872	,101*	-,106*	,057	-,001	,166**	,092*	,076	,095*	,047	,006	-,357**	,569**	-,408**	-,601**	1				
16.Ünvan-statü	3,3320	,61427	,094*	-,065	,001	,068	-,040	-,150**	-,082	-,059	-,093*	-,168**	,078	-,216**	,050	,166**	-,313**	1			
17.Yaş	1,8099	,79969	-,109*	,112*	-,108*	-,008	-,063	,065	-,087	-,084	-,022	,039	-,031	-,089	-,061	,063	-,068	-,258**	1		
18.Eğitim	3,7584	,90753	-,087	,112*	-,061	-,145**	-,079	,065	,036	-,019	-,035	-,025	,054	-,031	,233**	,152**	,061	-,121**	-,062	1	
19.Toplam Çalışma Süre	2,5721	1,34776	-,079	,171**	-,117*	,078	-,035	,067	-,014	-,035	,009	,043	-,049	-,120*	-,086	,106*	-,129**	-,168**	,771**	-,174**	1

ve her iki durumda da işletme performansını %9,9 ve %15,8 oranında pozitif yönlü etkiledikleri görülmektedir. İşletme performansını %35 oranında pozitif yönde etkileyen bir diğer değişken çalışan performansı (0,350**) olarak görülmektedir. İşletmelerde bulunan çalışan sayısı işletme performansı ile %36,3 oranında pozitif anlamlı ilişki (0,363**) göstermektedir.

Araştırma kapsamında ele aldığımız liderlik davranışları da çalışanların örgüt yararına sessizliği veya sesliliği seçtiğini göstermektedir. Örgüt yararına sessizlik; %22 oranında görev odaklı liderlikle (0,220**), % 19,2 oranında ilişki odaklı liderlikle (0,192**) ve %16,1 oranında ise değişim odaklı liderlikle (0,161**) pozitif anlamlı ilişki göstermektedir. Örgüt yararına seslilik boyutunda ise; %31,3 oranında görev odaklı liderlikle (0,313**), %23,1 oranında ilişki odaklı liderlikle (0,231**) ve %19,4 oranında değişim odaklı liderlikle ise (0,194**) pozitif anlamlı ilişki göstermektedir.

6.4. Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ve liderlik davranışlarının çalışan ve işletme performansını açıklama oranını görebilmek için farklı regresyon analizleri yapılmıştır. İlk etapta örgütsel sessizliğin 6 alt boyutunu bağımlı değişen olmak üzere liderlik tarzları ile ilişkisi ele alınmıştır. Sonra liderlik tarzlarının çalışan ve işletme performansı ile ilişkisi incelenmiştir. Analizlerin devamında çalışan ve işletme performansları bağımlı değişken olarak ele alınıp, örgütsel sessizliğin alt boyutları ile ilişkisi incelenmiştir. Son olarak da işletme performansının diğer değişkenlerle ilişkisi analiz edilmiştir. Analizler; ‘***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05’ anlamlılık seviyelerinde değerlendirilmiştir. Her bir regresyon analizi tablosunda VIF değerleri (Varyans Şişirme Çarpanı) 4’ten küçük değerler aldığından çoklu bağlantıya rastlanamamıştır.

Tablo 5.17 incelendiğinde kabul edilen sessizliğin liderlik davranışları ile arasında olumlu ancak negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (F= 4,790; p=,003).

Bağımsız değişken olan liderlik davranışlarının bağımlı değişken olan kabul edilen sessizliği açıklama oranı %2,3'dür. Analiz sonuçlarına göre liderlik davranışlarından görev odaklı liderlik kabul edilen sessizlik ile anlamlı ilişki göstermektedir ($p=0,037$). İlişki negatif ($\beta= -0,151$) yönlü, %15,1 oranında kabul edilen sessizliği etkilemektedir. Kabul edilen sessizliğin diğer liderlik tiplerinden etkilenmediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın H1a hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 5. 17: Liderlik Davranışları ile Kabul Edilen Sessizlik Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Görev Odaklı Liderlik	-,151	-2,089	,037	2,628
İlişki Odaklı Liderlik	-,013	-,154	,878	3,643
Değişim Odaklı Liderlik	-,010	-,128	,898	3,233

Bağımlı Değişken: Kabul Edilen Sessizlik, Düzeltilmiş $R^2 = ,023$; $F= 4,790$; $Sig.= ,003$

Tablo 5.18 incelendiğinde savunma amaçlı sessizlik bağımlı değişkeninin liderlik davranışları bağımsız değişkenleri ile ilişkileri ele alınmıştır. Araştırmanın H1b hipotezine bağlı yapılan analizler sonucunda bu değişkenler arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılamamıştır ($F=0,873$; $p=0,445$). Savunma amaçlı sessizliğin liderlik davranışlarından etkilenmediğini söylenebilir.

Tablo 5.18:Liderlik Davranışları ile Savunma Amaçlı Sessizlik Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Görev Odaklı Liderlik	-,036	-,489	,625	2,628
İlişki Odaklı Liderlik	-,049	-,569	,570	3,643
Değişim Odaklı Liderlik	-,124	1,524	,128	3,233

Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Sessizlik; Düzeltilmiş $R^2=,000$; $F= , 873$; $Sig.=,455$

Tablo 5.19'de çalışan sessizliğinin son boyutu olan örgüt yararına sessizlik ve liderlik davranışlarının ilişkisi araştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde kabul edilen sessizlikte olduğu gibi model genel olarak anlamlı ve %4,5 oranında

açıklanmaktadır (F= 8,746; Sig. =, 000). Ancak ilişki kabul örgüt yararına sessizlik de göre odaklı liderlik ile anlamlı ilişki ortaya koymaktadır ($\beta=0,193$). Araştırma hipotezlerin H1c'de sonuçlara bağlı olarak kabul edildiği söylenebilir. Ayrıca görev odaklı liderlerin iş akışı için planlama, açıklama ve gözetim rollerine bağlı olarak çalışanlar bu tip liderlikte ikna olurlar ve kafalarında soru işaretleri oluşmaz. Örgüt yararına sessizlik davranışı ise, çalışanların liderlerin işletme adına çabalarına şahit olmalarından dolayı, fikir, bilgi ve düşüncelerini saklama davranışı olarak ortaya çıkar. Burada amaç, liderin, iş arkadaşının ya da örgütün zarar görmemesidir.

Tablo 5.19:Liderlik Davranışları ile Örgüt Yararına Sessizlik Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Görev Odaklı Liderlik	,193	2,692	,007	2,628
İlişki Odaklı Liderlik	-,096	1,134	,257	3,643
Değişim Odaklı Liderlik	-,062	-,782	,434	3,233

Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik; Düzeltilmiş $R^2 =,045$; F= 8,746; Sig. =, 000

Tablo 5.20'de verilen analiz sonuçları incelendiğinde kabul edilen sesliliğin liderlik davranışları ile ilişkisi olmadığı görülebilir (F=,821; p= 0,483). Araştırma modelinin H2a hipotezinde önerilen liderlik davranışları ile kabul edilen seslilik arasındaki ilişki analiz sonuçları ile desteklenememiştir. Buradan kabul edilen sesliliğin liderlik davranışlarından etkilenmediği söylenebilir.

Tablo 5.20: Liderlik Davranışları ile Kabul Edilen Seslilik Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Görev Odaklı Liderlik	-026	-,348	,728	2,628
İlişki Odaklı Liderlik	,026	,306	,760	3,643
Değişim Odaklı Liderlik	,066	,811	,418	3,233

Bağımlı Değişken: Kabul Edilen Seslilik; Düzeltilmiş $R^2 = -,001$; F= ,821; Sig. = ,483

Tablo 5.21 incelendiğinde savunma amaçlı seslilik ile liderlik davranışları arasındaki ilişki görülmektedir. Araştırma kapsamında önerilen model anlamlı ilişki göstermektedir (F= 7,003; p=0,000). Bağımsız değişken olan liderlik davranışlarının savunma amaçlı sesliliği açıklama oranı % 3,5'tur. Savunma amaçlı seslilik, görev odaklı liderlikle negatif yönlü ($\beta = -0,228$; p=0,002) ilişki gösterirken, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik ile bir bağlantı göstermemektedir. Buradan araştırmada önerilen H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5.21: Liderlik Davranışları ile Savunma Amaçlı Seslilik Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Görev Odaklı Liderlik	-228	-3,166	,002	2,628
İlişki Odaklı Liderlik	-,016	-, 188	,851	3,643
Değişim Odaklı Liderlik	,053	,670	,503	3,233

Bağımlı Değişken: Savunma Amaçlı Seslilik; Düzeltilmiş $R^2 = ,035$; F= 7,003; Sig.=,000

Tablo 6.22 örgüt yararına seslilik bağımlı değişkeni ile liderlik davranışları arasındaki analiz sonuçlarını göstermektedir. Verilen sonuçlara göre model anlamlı ilişki göstermektedir (F= 18,263; p=0,000). Görev odaklı liderliğin örgüt yararına sessizliği %35,3 oranında açıkladığı ancak ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlikle ilişki bulunamadığı söylenebilir. Buradan araştırma modelinde önerilen H2c hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında incelediğimiz H1 ve H2 hipotezlerinde ortaya çıkan genel sonuç, çalışan sessizliği veya çalışan sesliliğinin ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlikle bir bağlantısının olmamasıdır. Bu sonuçlara göre ilişki odaklı liderlerin ve değişim odaklı liderlerin, işletmelerde çalışanların fikir, bilgi ve düşüncelerini etkilemediğini söyleyebiliriz.

Tablo 5.22: Liderlik Davranışları ile Örgüt Yararına Seslilik Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Görev Odaklı Liderlik	,353	5,070	,000	2,628
İlişki Odaklı Liderlik	,038	,463	,643	3,643
Değişim Odaklı Liderlik	-, 094	-1,220	,223	3,233

Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Seslilik; $R^2 = ,096$; F= 18,263; Sig. = ,000

Tablo 5.23 liderlik davranışları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Liderlik davranışlarının çalışan performansını %22,8 oranında açıklamaktadır ve pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmektedir (F= 49,225; p=0,000). Ayrıca görev odaklı liderlik çalışan performansını %34,1 oranında açıklayarak anlamlı ilişki göstermektedir ($\beta=0,341$). İlişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik ile ilişki bulunamamıştır. Araştırma modelinde önerilen H3 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 5.23: Liderlik Davranışları ile Çalışan Performansı Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Görev Odaklı Liderlik	,341	5,301	,000	2,628
İlişki Odaklı Liderlik	,068	,895	,371	3,643
Değişim Odaklı Liderlik	,107	1,495	,135	3,233

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı; $R^2= ,228$; F= 49,225; Sig. =,000

Tablo 5.24 incelendiğinde liderlik davranışlarının işletme performansı üzerindeki etkisi görülmektedir. Liderlik davranışları ile işletme performansı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır (F= 18,613; p= 0,000) ve işletme performansı %9,7 oranında açıklanmaktadır ($R^2= ,097$). İşletme performansı görev odaklı liderlik tarafından %15,9 oranında (p= 0,023), ilişki odaklı liderlik tarafından negatif yönlü %22,9 oranında (p=0,005) ve değişim odaklı liderlik tarafından %36,4 oranında (p=0,000) açıklanmaktadır. Çalışan performansı ile ilişki göstermeyen değişim odaklı liderlik tipi işletme performansını da negatif yönde etkilemiştir. Araştırma modelinde önerilen H4 hipotezi analiz sonuçlarına göre kabul edilmiştir.

Tablo 5.24: Liderlik Davranışları ve İşletme Performansı Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Görev Odaklı Liderlik	,159	2,280	,023	2,628
İlişki Odaklı Liderlik	-,229	-2,789	,005	3,643
Değişim Odaklı Liderlik	,364	4,714	,000	3,233

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı; $R^2= ,097$; F= 18,613; Sig. = ,000

Tablo 5.25 incelendiğinde çalışan performansı ile çalışan sessizliği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışan sessizliğinin üç alt boyutu olan kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında %12,8 oranında açıklanan anlamlı bir ilişki bulunmuştur (F= 24,891; p=0,000). Çalışan performansı kabul edilen sessizlik tarafından %19,6 oranında (p=0,000) negatif, savunma amaçlı sessizlik tarafından %10,7 oranında (p=0,107) ve örgüt yararına sessizlik tarafından %28,1 oranında (p=0,000) açıklanmaktadır. Araştırma kapsamında önerilen H5 analiz sonuçlarına göre kabul edilmiştir.

Tablo 5.25: Çalışan Sessizliği ile Çalışan Performansı Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Kabul Edilen Sessizlik	-,196	-4,334	,000	1,145
Savunma Amaçlı Sessizlik	,107	-2,412	,016	1,107
Örgüt Yararına Sessizlik	,281	6,538	,000	1,037

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı; $R^2 = ,128$; F= 24,891; Sig.= , 000

Tablo 5.26’de işletme performansı ile çalışan sessizliği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışan sessizliğinin üç alt boyutu olan kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik işletme performansını %3,5 oranında açıklayıp, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (F= 6,853;p=0,000). İşletme performansı ile kabul edilen sessizlik arasında birebir ilişki bulunamamıştır. Ancak savunma amaçlı sessizlik %12,9 oranında (p=0,006), örgüt yararına sessizlik ise %15,5 oranında (p=0,001) işletme performansını açıklamaktadır. Araştırma modelinde önerilen H6 hipotezi analiz sonuçlarına göre kabul edilmiştir. Kabul edilen sessizlik ile işletme performansı arasında ilişki bulunamamasını, çalışanların uygun olmayan koşullar dolayısı ile fikir, bilgi ve düşüncelerini dile getirememesinden dolayı işletmenin performansına hiçbir etki göstermemesi olarak açıklayabiliriz.

Tablo 5.26: Çalışan Sessizliği ile İşletme Performansı Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Kabul Edilen Sessizlik	-,059	-1,233	,218	1,145
Savunma Amaçlı Sessizlik	,129	2,771	,006	1,107
Örgüt Yararına Sessizlik	,155	3,422	,001	1,037

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı; $R^2 = ,035$; F= 6,853; Sig. =,000

Tablo 5.27 incelendiğinde çalışan performansı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışan sesliliği ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışan sesliliği %11,7 oranında çalışan performansını açıklar ($F=22,704$; $p= 0,000$). Çalışan sesliliğin alt boyutlarından kabul edilen seslilik ile ilişki bulunamamıştır ($p=0,057$). Savunma amaçlı seslilik ile negatif yönlü %10,1 oranında ($\beta=-0,101$) açıklanan anlamlı ilişki ($p=0,026$) ve örgüt yararına seslilik ile %31,0 oranında açıklanan ($\beta=0,310$) anlamlı ilişki ($p=0,000$) sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma modelince önerilen H7 hipotezi analiz sonuçlarına göre kabul edilmiştir.

Tablo 5.27: Çalışan Sesliliği ile Çalışan Performansı Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Kabul Edilen Seslilik	,084	1,909	,057	1,145
Savunma Amaçlı Seslilik	-,101	-2,231	,026	1,107
Örgüt Yararına Seslilik	,310	7,077	,000	1,037

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı; $R^2 = ,117$; $F= 22,704$; Sig. = ,000

Tablo 5.28’da işletme performansı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında çalışan sesliliği ile işletme performansı arasında ilişki olduğunu öneren H8 hipotezi analiz sonuçları ile desteklenememiştir ($p=0,117$).

Tablo 5.28: Çalışan Sesliliği ile İşletme Performansı Arasında Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Kabul Edilen Seslilik	,047	1,016	,310	1,063
Savunma Amaçlı Seslilik	-,201	-,435	,664	1,132
Örgüt Yararına Seslilik	,096	2,063	,040	1,067

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı; $R^2 = ,006$; $F= 1,972$; Sig. = ,117

Tablo 5.29’ da çalışan performansının çalışan sessizliği, çalışan sesliliği ve liderlik davranışları ile ilişkisi incelenmiştir. Bu bağlamda model %29,4 oranında açıklanıp, anlamlı bir ilişki göstermektedir ($F=29,672$; $p=0,000$). Çalışan performansı çalışan sessizliğinin alt boyutları olan; kabul edilen sessizlik ($\beta= -115$; $p=0,016$), savunma amaçlı sessizlik ($\beta=0,088$; $p=0,036$) ve örgüt yararına sessizlik ($\beta= 0,148$;

p=0,001) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Çalışan sesliliğin alt boyutlarından sadece örgüt yararına seslilik ile anlamlı ilişki ($\beta=0,136$; $p=0,003$) bulunurken, diğer alt boyutlar olan kabul edilen seslilik ($\beta=0,040$; $p=0,335$) ve savunma amaçlı seslilik ($\beta=-0,05$; $p=0,907$) ile bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışan performansı; görev odaklı liderlik ile anlamlı ilişki göstermektedir ($\beta=0,250$; $p=0,000$). İlişki odaklı liderlik ($\beta=0,050$; $p=0,490$) ve değişim odaklı liderlik ($\beta=0,114$; $p=0,097$) ise çalışan performansı ile ilişki göstermemektedir.

Tablo 5.29: Çalışan Performansı ile Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Kabul Edilen Sessizlik	-,115	-2,428	,016	1,548
Kabul Edilen Seslilik	,040	,964	,335	1,213
Savunma Amaçlı Sessizlik	,088	2,106	,036	1,219
Savunma Amaçlı Seslilik	-,005	-,116	,907	1,482
Örgüt Yararına Sessizlik	,148	3,404	,001	1,315
Örgüt Yararına Seslilik	,136	3,000	,003	1,424
Görev Odaklı Liderlik	,250	3,936	,000	2,805
İlişki Odaklı Liderlik	,050	,691	,490	3,655
Değişim Odaklı Liderlik	,114	1,664	,097	3,271

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı, $R^2 = ,294$; $F=23,672$; $Sig.= ,000$

Tablo 5.30 araştırmanın son regresyon analiz olmakla beraber işletme performansının çalışan sessizliği, çalışan sesliliği ve liderlik davranışları ile ilişkisi incelenmiştir. Bu bağlamda model %16,0 oranında açıklanıp, anlamlı bir ilişki göstermektedir ($F=10,351$; $p=0,000$). İşletme performansı çalışan sessizliğinin alt boyutları olan; kabul edilen sessizlik ($\beta=0,011$; $p=0,829$), savunma amaçlı sessizlik ($\beta=0,073$; $p=0,115$) ve örgüt yararına sessizlik ($\beta=0,077$; $p=0,111$) ile anlamlı ilişki göstermemektedir.

Çalışan sesliliğinin alt boyutları olan; kabul edilen seslilik ($\beta=-0,006$; $p=0,897$), savunma amaçlı seslilik ($\beta=0,007$; $p=0,886$) ve örgüt yararına seslilik ($\beta=-0,032$; $p=0,517$) işletme performansı tarafından etkilenmemektedir, ilişki

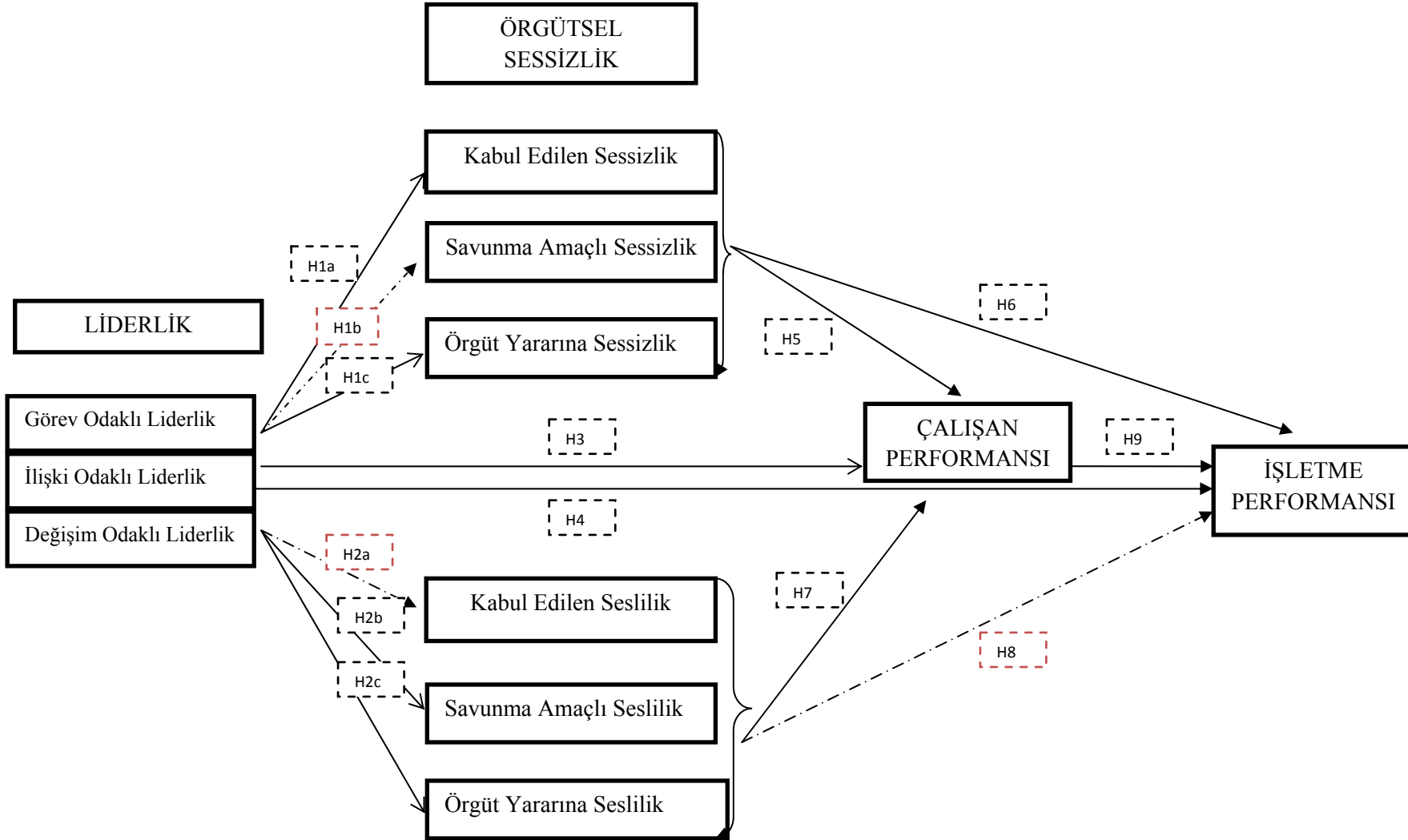
bulunamamıştır. Bunların dışında işletme performansı çalışan performansını %27,6 oranında anlamlı bir ilişki ile açıklamaktadır (p=0,000).

Görev odaklı liderlik işletme performansı tarafından açıklanamamaktadır. İşletme performansı görev odaklı liderliğin aksine ilişki odaklı liderlik ile negatif yönlü ($\beta = -0,250$; $p=0,002$) ve değişim odaklı liderlik ile pozitif yönlü ilişki ($\beta=0,327$; $p=0,000$) göstermektedir. Araştırma modelinde önerilen H9 hipotezi analiz sonuçlarına bağlı olarak kabul edilmiştir.

Tablo 5.30: İşletme Performansı ile Bağımsız Değişkenlerin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.	VIF
Kabul Edilen Sessizlik	,011	,217	,829	1,567
Kabul Edilen Sesslilik	-,006	-,129	,897	1,215
Savunma Amaçlı Sessizlik	,073	1,580	,115	1,231
Savunma Amaçlı Sesslilik	,007	,143	,886	1,482
Örgüt Yararına Sessizlik	,077	1,595	,111	1,347
Örgüt Yararına Sesslilik	-,032	-,648	,517	1,451
Görev Odaklı Liderlik	,067	,948	,343	2,895
İlişki Odaklı Liderlik	-,250	-3,159	,002	3,659
Değişim Odaklı Liderlik	,327	4,358	,000	3,289
Çalışan Performansı	,276	5,558	,000	1,443

Bağımlı Değişken: İşletme Performansı, $R^2 = ,160$; $F = 10,351$; $Sig. = ,000$



6. SONUÇ

Araştırma sonuçları incelendiğinde etkili liderliğin alt boyutlarından ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik ile örgütsel sessizliğin çalışan sessizliği başlığı altında ele aldığımız kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında ilişki görülememiştir. Görev odaklı liderlik ise, çalışan sessizliğinin iki alt boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Görev odaklı liderler; planlama ile çalışanları genel olarak ne, nasıl, ne zaman yapılacağına ve kimin yapacağına dair bilgi vererek çalışanlar arasında oluşabilecek haksızlık, aksaklık gibi karmaşıklıkları ortadan kaldırmayı hedefler. Bu sebeple çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederler. Ayrıca planlamanın dışında çalışanlara görevlerinin niteliklerini açıklayarak yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırır ve gözetim ile organizasyonun işleyişini takip eder. Çalışanlar, organizasyonun düzenini bozmamak adına sessiz kalabilirler. Örgüte gelecek herhangi bir zararın onları direkt ve dolaylı yollardan etkileme ihtimali de örgüt yararına sessizlik davranışını destekler. Araştırma sonuçlarına göre görev odaklı liderler ile çalışan performansı ve dolayısıyla işletme performansı arasında ilişki pozitif yönde anlamlıdır. Ullah ve arkadaşları (2011) liderliğin çalışan performansı ile bağlantılı olduğunu hatta iletişimin iyi olması sonucunda örgütün gelişimi için çalışanların katılımının artacağını belirtmişlerdir (s.293). Liderler, çeşitli stratejik kararları almada ve işgörenleri işletme amaçları için çalışmaya yönlendirmede sahip oldukları sorumluluklar sebebiyle işletme başarısı üzerinde belirleyici konumdadır.

Örgütsel sesliliğin alt boyutlarından kabul edilen seslilik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik ile etkili liderliğin alt boyutlarından ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik arasında ilişki bulunamamıştır. Görev odaklı liderlik ise savunma amaçlı seslilik ile negatif anlamlı ve örgüt yararına seslilik ile pozitif anlamlı ilişki içerisindedir. Kabul edilen seslilik ve savunma amaçlı sesliliğin örgüt için olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçlar çıkarabileceği literatürde belirtilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001). Rekabet düzeyinin giderek yükseldiği bir ortamda, işletmelerin, dış koşulları iyi algılayan, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin

farkında olan, yenilikçi, güven veren liderler işletmelerde, işgörenlerin işletme vizyonunu benimsediği, karar alma süreçlerine katılmaya istekli olduğu, yaratıcılığın teşvik edildiği bir ortam oluşturarak, başarının devamlılığını sağlayabilirler. Yani çalışanlar örgüt yararına gerekli olduğunu düşündükleri durumda fikir ve önerileri sunarlar. Bu duruma bağlı olarak çalışan ve işletme performansını pozitif yönde etkiler. Çalışan performansını etkileyen çalışan sessizliği ise savunma amaçlı sessizliktir. Savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında negatif ilişki vardır. Bu da çalışanların herhangi bir sebeple düşünceleri ifade etmesi sonucunda belki kendi adına sorununa çözüm bulabilir ancak diğer çalışanları negatif etkileyerek olumsuz bir durum açığa çıkarabilir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan çalışan sessizliği ile çalışan ve işletme performansı arasındaki ilişki anlamlıdır. Ancak kabul edilen sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif anlamlıdır. Bu da çalışanların konuşmanın faydasız olacağı, herhangi bir değişime katkı sağlamayacakları düşüncesi ile kabul edilen sessizlik davranışı sergilediklerini belirtebilir. Van Dyne ve arkadaşları (2003) fikirlerini kendine saklayan çalışanların durumu değiştirmek için kişisel yeteneklerinin yeterli olmaması gibi durumlardan dolayı boyun eğme davranışında bulduklarını belirtmişlerdir (s.1366). Pinder ve Harlos kabul edilen sessizliğin çalışanın itaatine dayanması sebebi ile çalışanın ve işletmenin verimliliğini azaltıcı yönde bir etkiye yol açtığını ifade etmişlerdir.

Yönetimsel açıklık, üstlerin astları dinlemesi, fikirlerine ilgili olması, sunulan önerilere gerekli önemi vermesi hatta bazen beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında gerekeni yapması astların yönetimin açık sözlü davrandığını algılamasına neden olur. Astları, konuşma davranışına yönlendirebilmek için başlangıç motivasyonunu sağlamak adına üstlerin bu gibi davranışlarda bulunması gerekir (Milliken ve ark.,2003). Güven, liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkide önemli bir bileşendir. Axelrod (1984), karşılıklı güven ilişkisinin bireylerin performansları için gerekli olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, eğer bir lider herhangi bir çalışanını bir görevi tamamlaması için görevlendirirse, lider çalışanına bu konuda güvenmelidir. Böylece çalışanlar pozitif motive olarak, performans gösterirler.

Butler ve Van Dyne (2009) sessizlik ve sesliliğin negatif iletişimde kullanılan bir form olduğunun üstünde durmuşlardır. Ayrıca yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin, seslilik davranışında bulunmaları için yeterli olmadığını eklemişlerdir. Önceki çalışmalarda, çalışanların iş arkadaşları (Cox,1999) ile iletişimlerinde el kol hareketi veya tartışmayı terk etme gibi sözlü olmayan davranışlarda buldukları belirtilmiştir. Butler ve Van Dyne (2009) çalışmalarında verilen kararlara bağlı olarak sessizliğin negatif iletişimi ortaya çıkarabileceğini, savunma amaçlı sesliliğin uygun iletişim açısından yeterli olamayabileceğini belirtmişlerdir. Çalışanlar, birini dışlama, toplantıları boykot etme veya fikirleri sorulduğunda paylaşımda bulunmama gibi davranışları seçebilirler (s. 54). Bahsi geçen davranışlar, iletişimi minimuma indirmenin yanı sıra çalışanları olumsuz etkileyerek performans üzerinde negatif etkilere sebep olabilir. Wikoff ve arkadaşları (1983), yaptıkları saha araştırması sonucunda yöneticinin takdiri ile astının performansının arttığına dair sonuçlar bulmuşlardır.

Literatürde çalışanların olayları gündeme getirme veya şüphelerini ifade etme konusunda liderlerin, çalışanların psikoloji ve kararlarını etkileyen önemli bir rol olduğu söylenebilir. Detert ve Burris (2007), dönüşümcü liderlik tarzı ile seslilik davranışı arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarından ilham verme veya idealleştirilmiş etki davranışlarını göstermesi sonucu çalışan sesliliğinin daha yüksek olacağını belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların görev ve bağlılık duygularını etkilediğini ve ayrıca performans için sorumluluk duygularının arttığını da ifade etmişlerdir. Dutton ve Ashford (1993), liderlerin destekleyici tarz ve açık görüşlü davranışlar sergilemesi sonucu, çalışanların konuşma davranışı için motive olacağına değinmişlerdir.

Çalışanların, mevcut durumlarla ilgili konuşması sonrasında yanlış anlaşılma veya etiketlenme endişesi ile sessiz kalabilirler. Bir diğer endişe ise, çalışanların üstler ile iletişime geçmede karşılaşacakları muhtemel negatif bir tepkiye bağlı yaşadıkları korkudur. Bu sebeple araştırmamız kapsamında ele aldığımız savunma amaçlı sessizlik tipi ortaya çıkar. Çalışanların neden sessiz kaldıkları önemlidir, çok

farklı başlıklar altında incelenebilir. Çalışanlar, yönetsel ve örgütsel nedenler yüzünden sessizliği tercih edebilir. Bu konu çalışmamız kapsamında ele alınan liderlik davranışları ile çalışan sessizliğinin ilişkisini inceler. Liderlerin davranış biçimleri, çalışanları korkutarak tamamen sessiz kalarak çalışmayı tercih etmelerine neden olabileceği gibi, destekleyen, motive eden, cesaretlendiren bir lider ise iş hakkında herhangi bir sorun konusunda çalışanların fikirlerini açığa vurmasına sebep olabilir. İşle ilgili konularda çalışanlar işini kaybetme, terfi alamama veya iş yükünün artması korkusu ile sessiz kalabilirler. Çalışanlar aynı şekilde konuşmalarının bir işe yaramadığını düşünmesi sonucu olarak suskunluğa bürünebilirler. Milliken ve Morrison 2003 yılında çalışanların sessiz kalma nedenlerini araştırmış ve araştırma kapsamında birebir röportaj yapmıştır. İleride bir ölçek geliştirilip farklı liderlik tarzlarının bu kapsamda incelemesi yapılabilir.

Çalışanların sessizliği ve sesliliği tercih etmesindeki psikolojik ve davranışsal sebepler araştırılabilir. Farklı liderlik davranışlarının çalışanların sesliliği üzerinde doğrudan etkili olduğu ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Detert ve Burris, 2007). Çalışanların herhangi bir konuda fikrini beyan etmesi sonucu, liderlerin çalışanların verdiği bilgi karşısında takındıkları tavır çok önemlidir. Eczacılık sektöründe etkili liderlik davranışlarının çalışan performansı üzerine etkileri araştırılmıştır (Ullah ve ark., 2011). Farklı sektörlerde farklı liderlik tipleri ile bu ilişki incelenebilir.

Bowen ve Blackmon (2003), çalışanların işletme ortamında hakim olan fikri paylaşıyor ise konuşma davranışına eğilimli olduğunu, diğer taraftan çalışanların azınlığın fikrine inanıyor olması durumunda daha sessiz olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum; bireylerin seslilik seçenekleri olduğunu algılaması ve çalışanların ortaya çıkan hangi durumlarda konuşması gerektiğini belirtir. Liderler, örgütsel değişiklikler için çalışan sesliliğinin yararlı etkilerini gözetirken, çalışan sesliliğini desteklemek adına yaratıcı ve biçimlendirilmiş yapılar oluşturmayı amaçlar (Ashford ve ark., 2009,s182). Bu bağlamda çalışan sesliliğinin örgüt yararına seslilik alt boyutu önem kazanır. Örgütün daha iyi konumlara gelmesi, şartların iyileşmesi çalışanların da yararına olacağından veya çalışanların örgütlerine bağlılık hissi ile yararlı olacak tavır ve davranışlarda bulunması, fikir, düşünce ve önerilerini ifade

etmesi örgüt yararına sesliliğe işaret eder. Bu bağlamda çalışanların kendi çıkarları için mi yoksa örgütlerine bağlı olmaları sebebiyle mi bu davranışları gösterdiği araştırılabilir.

Araştırmamız kapsamında örgütsel sessizlik ve etkili liderlik davranışları ile performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. İleriye dönük olarak farklı çalışmalar yapılabilir. Biz çalışmamız kapsamında örgütsel sessizlik başlığı altında çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği ele alınmış olup, sessizlik ve seslilik türleri incelenmiştir. Çalışanların sesliliği tercih etme nedenleri çok farklı olabilir. Örneğin, Morrison ve Milliken' in 2000 yılında yaptığı çalışmada organizasyonlarda sessizlik ikliminin nasıl ortaya çıktığı üzerinde durmuşlardır. Sessizlik ikliminin oluşması ile çalışanlar hataları bildirme veya konuşma davranışı göstermeye isteksizleşir. Edwards ve arkadaşları (2009) ise çalışanların konuşmalarının ardından pişmanlık duygusunu tecrübe etmek istememesi sessiz kalmalarında önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (s.101).

Literatürde kızgınlığın muhbirciliğe acımanın ise sessizliğe sebep olabileceği belirtilmiştir (Harvey ve ark., 2009,s.63). Edwards ve arkadaşları (2009) çalışanların herhangi bir suistimale şahit olmalarının ardından duygularının kararlarını nasıl etkileyeceği üzerine tartışmışlardır. Öfke, korku, suçluluk, utanç ve pişmanlık duygularını çalışanların sessiz kalma veya muhbirlik davranışına yol açabilir.

İleriye dönük bir diğer araştırma konusu kültürel farklılıkların (Hofstede, 1984) ve çalışan sesliliği veya sessizliği üzerinde etkileridir. Bu konuda Huang ve arkadaşları (2005) örgütsel sessizlik üzerine çalışanların katılımının düzenlenmesi ve katılımcı iklim olmak üzere iki önemli seslilik mekanizması geliştirerek kültürlerin güç mesafesinin çalışanlar üzerinde etkilerini araştırmışlardır (s.476). Kültürel farklılıklara bağlı olarak liderlerin davranış biçimleri ve bu davranışların çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılabilir.

Detert ve Burris'in 2007 yılında yaptığı analizlerde astları ile daha ilgili, düşünceli olan liderlerin yüksek performans gösteren çalışanlarının önerilerde bulunma gibi konuşma davranışı gösterebileceğini, diğer taraftan performansı yüksek olanların, liderlerin iyi karşılamaması ihtimaline karşın fikir ve düşüncelerini saklamaya daha yatkın olabileceklerini iddia etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre performans düzeyinin, liderlik davranışlarının seslilik üzerindeki etkisini azalttığı görülmüştür.

Araştırmamız kapsamında örgütsel sessizlik, liderlik tarzları ve çalışan performansı ilişkisi incelenmiştir. Etkili liderlik tipi ele alınıp; görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik davranışları araştırılmıştır. Literatürde çalışan sesliliği ile dönüşümcü liderlik tarzı (Detert ve Burris, 2007) üzerine çalışmalar bulunmaktadır. Etkili liderlik ve dönüşümcü liderlik dışında etik liderlik, vizyoner liderlik gibi farklı liderlik tipleri incelenebilir. Ayrıca çalışan sesliliğinin dışında çalışan sessizliği bir diğer araştırma konusudur.

Sonuç olarak, çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği yani örgütsel sessizlik literatürde merak uyandıran bir konudur ve çalışanlar iş ve işle ilgili olaylarla ilgili düşüncelerini ifade etmelerinden dolayı pozitif veya negatif etkilenebilirler. Ayrıca çalışmamız sonucunda liderlerin çalışanların konuşma veya sessiz kalma kararlarını etkilediğini söyleyebiliriz. Bu durumda çalışan ve işletmenin performans üzerinde etkileri olduğunu söyleyebiliriz.

7. KAYNAKLAR DİZİNİ

Argyris, C. (1977), Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, 55,115-125.

Alexander, L.D. (1985), Successfully Implenting Strategic Decisions, Long Range Planning, 18, 91-97.

Aronson, E. (2001), Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives, Canadian Journal of Administrative Sciences, 18, 244-256.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998), Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues, Administrative Science Quarterly, 43, 23–57.

Ashford, S.J., Sutcliffe, K.M. & Christianson, M.K. (2009), Speaking Up and Speaking Out: Leadership Dynamics of Voice in Organizations, Voice and Silence in Organizations, Emerald Group Publishing Limited, 175-201.

Ashkanasy,N.M., Ashton-James, C.E., &Jordan, P.J. (2004), Performance Impacts of Appraisal and Coping With Stress in Workplace Settings: The Role of Affect and Emotional Intelligence, In: P.Perrewe&D. Ganster (Eds.), Research in Occupational Stress and Well-Being, 3,1-34, Greenwich,CT: JAI Press.

Axelrod,R. (1984), The Evolution of Cooperation, New York: Basic Books.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumba, F.O., Luthans,F., & May, D.R. (2004), Unlocking the mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, The Leadership Quarterly, 15, 810-823.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001), E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice, *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

Bagozzi, R.P., Dholakia, U.M., & Basuroy, S. (2003), How Effortful Decisions Get Enacted: The Motivating Role of Decision Processes, Desires, and Anticipated Emotions, *Journal of Behavioral Decision Making*, 16, 273-295.

Banerjee, A., & Somanathan, R. (2001), A Simple Model of Voice, *Quarterly Journal of Economics*, 116, 189-227.

Bass, B.M. (1990), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.

Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action*, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Bauer, T.N., Green S.G. (1998), Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization, *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.

Beer, M. (1988), The Critical Path for Change: Keys to Success and Failure in Six Companies, In R.H. Kilmann and T.J. Covin (Eds), *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*, 17-45, San Francisco: Jossey-Bass.

Becker, B.E., and Huselid, M.A. (1998), High Performance Work System and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16, 53-101, 11, 238-263.

Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986), Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, 43–55, Greenwich, CT: JAI Press.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003), *A Review of Leadership Theory And Competency Framework*, Centre for Leadership Studies.

Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager*, New York: John Wiley.

Bowers, D.G., & Seashore, S.E. (1966), Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership, *Administrative Science Quarterly*.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

Brief, A.P., Schuler, R.S., & Van Sell, M. (1981), *Managing Job Stress*, Boston: Little Brown.

Brinsfield, C.T., Edwards, M.E., and Greenberg, J. (2009), Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, Emerald Group Publishing Limited, 3-33.

Bruneau, T. J. (1973), Communicative Silences: Forms and Functions, *Journal of Communication*, 23, 17-46.

Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D. (2005), Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Brown, M.E., and Treviño, L.K. (2006), Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595- 616.

Carroll, S.J., Jr., and Gillen, D.J. (1987), Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?, *Academy of Management Review* 12, 38-51.

Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973), The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission, *Sociometry*, 36, 588-599.

Connor, D.R. (1995), *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where others Fail*, New York: Villard Books.

Cox, S.A. (1999), Group Communication and Employee Turnover: How Coworkers Encourage Peers to Voluntarily Exit, *Southern Communication Journal*, 64, 181-192.

Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003), Deontic Justice: The Role of Moral Principles in Workplace Fairness, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019–1024.

Daft, R.L., (2003), *Management, Sixth Edition*, South- Western, Mason, OH.

De Hoogh, A.H.B, & Den Hartog, D.N. (2008), Ethical and Despotic Leadership, Relations with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.

Detert, J. R., & Edmondson, A.C. (2006), Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Threshold for Speaking Up at Work ,*Harvard Business School Working Paper Series*, 06-024.

Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007), Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, 50:4, 225-241.

Drath, W.H., & Palus, C.J. (1994), *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Drucker, P.F. (1974), *Management: Task, Responsibilities, Practices*, New York: Harper&Row.

Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993), *Selling Issues to Top Management*, *Academy of Management Review*, 18, 397-428.

Earle, B.H., and Madek, G.A. (2007), *The Mirage of Whistleblower Protection under Sarbanes-Oxley: A Proposal for Change*, *American Business Law Journal*, 44, 1-54.

Eren,E. (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Edwards, M.S., Ashkanasy,N.M., & Gardner, J. (2006), *The Application of Affective Events Theory to Employee Decision-Making Following a Reportable Workplace Event: A Process Model*. Paper presented at the Emotion Pre-Conference to Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology Annual Meeting, Palm Springs, CA.

Edwards, M.S., Ashkanasy,N.M., & Gardner, J. (2009), *Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence, Voice and Silence n Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, 83-109.

Edwards, M.S., & Gardner,J. (2007), *The Role of Emotions in Employees' Decisions to Report or Remain Silent About Serious Wrongdoing*. In: J.Greenberg & M.S. Edwards, (Chairs), *The Role of Emotion in Individual Decision-Making*. Symposium presented at the Annual Meeting of The Academy of Management, August, Philadelphia, PA.

Farrell, D. (1983), Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.

Farrell, D., & Rusbult, C.E. (1992), Exploring the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Typology: The Influence of Job Satisfaction, Quality of Alternatives, and Investment Size, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.

Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, London: Pitman.

Fiedler, F. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Fitness, J. (2000), Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to Anger Episodes Between Workers and Their Superiors, Co-workers, and Subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 147-162.

Fleishman, E.A. (1953), The Description of Supervisory Behavior, *Personnel Psychology*, 28, 28-35.

Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L., & Hein, M.B. (1991), Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation, *Leadership Quarterly* 2, 245-287.

Fuentes, M. Mar, Carlos A. Albacete-Saez-F. Javier Llorens-Montes (2004), The Impact Of Environmental Characteristics On TQM Principles And Organizational Performance, *The International Journal Of Management Science*, 32, 425-442.

Ganster, D.C., Fusilier, M.R., & Mayes, B.T. (1986), Role of Social Support in the Experience of Stress at Work, *Journal of Applied Psychology*, 71, 102-110.

Goldstein, I.L. (1992), *Training and Development in Organizations*, Monterey, CA: Brooks-Cole.

Graham, J. (1986), *Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay*. In B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* , 8, 1-52, Greenwich, CT: JAI Press.

Greenberg, J. (1987), *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

Greenleaf, R.K. (1997), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.

Gundlach, M.J., Douglas, S.C., & Martinko, M.J. (2003), *The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework*, *Academy of Management Journal*, 28:1, 107–123.

Gundlach, M.J., Martinko, M.J., & Douglas, S.C. (2003), *Emotional Intelligence, Causal Reasoning, and the Self-Efficacy Development Process*, *International Journal of Organizational Analysis*, 11:3, 229–246.

Harlos, K.P., & Pinder, C.C. (2000), *Emotion and Injustice in the Workplace*, In S. Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations* , 255–276, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Heider, F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: John Wiley .

Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957), *Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire*, In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, 6-38, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Henik, E.G.(2007), *Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers*, *Journal of Business Ethics*, 80, 111-119.

Henik, E.G. (2008), *Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of California-Berkeley.

Hickman, C.F. (1990), *Mind of a Manager, Soul of a Leader*, New York: John Wiley.

Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Declines in Firms, Organizations and States*, Cambridge: Harvard University Press.

Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill: London.

Hollenbeck, J.R., LePine, J. A., & Ilgen, D. R. (1996), *Adapting to Roles in Decision-Making Teams*. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*, 300-333, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M (1999), *Cultural Influences on Leadership and Organization: Project GLOBE*. In W.H. Mobley, M.J. Gessner, & V. Arnold (Eds), *Advances in Global Leadership*, 171-233, Stamford, CT: JAI Press.

House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974), *Path-Goal Theory of Leadership*, *Contemporary Business*, 3:81-98.

Iliyas, M. (2003), *Community medicine and public Health*, Sixth Edition, 59-62.

Izard, C. E. (1991), *The Psychology of Emotions*. New York: Plenum Press.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive Leadership, In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), Measures of Leadership, 281-295, West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Javidan, M. (1992), Managers as Leaders: Developing a Profile of Effective Leadership in Top Management, *Impact of Leadership*, 47-58.

Jenster, P.V.(1987), Using Critical Success Factors in Planning, *Long Range Planning* 20, 102-109.

Jick, T.D. (1993), *Implementing Change*, Burr Ridge, IL: Irwin.

Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The Attribution Process in Person Perception, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 220-265), New York: Academic Press.

Kanungo, R.N. (2001), Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.

Kanungo, R.N., & Conger, J.A. (1993), Promoting Altruism as a Corporate Goal, *The Academy of Management Executive*, 7, 37-48.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley 2nd Edition.

Kelley, H. H. (1972). Causal Schemata and The Attribution Process. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving The Causes of Behavior* (pp. 151-174). Morristown, NJ: General Learning Press.

Kessler, R.C., Price, R.H., & Worthman, C.B. (1985), Social Factors in Psychopathology: Stress, Social Support, and Coping Process, *Annual Review of Psychology*, 36, 531-572.

Kim, H., & Yukl, G. (1995), Relationships of Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors to Managerial Effectiveness and Advancement, *Leadership Quarterly* 6, 361-377.

Kirkman, B.L. & B. Rosen, (1999), Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, 58-74.

Kish-Gephart, J., Detert, J.R., Treviño, L.K., & Edmondson, A.C. (2009), Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work, *Research in Organizational Behavior*, 163-193.

Klaas, B. S. (1989), The Determinants and Consequences of Grievance Activity: A Review and Critical Analysis. *Academy of Management Review*, 14, 445-458.

Komaki, J. (1986), Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work, *Journal of Applied Psychology*, 71, 270-278.

Komaki, J., Desselles, M.L., & Bowman, E.D. (1989), Definitely not a Breeze: Extending an Operant Model of Effective Supervision to Teams, *Journal of Applied Psychology*, 74, 522-529.

Kowalski, R.M. (1996), Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences, *Psychological Bulletin*, 119, 179-196.

Kotter, J.P. (1982), *The General Managers*, New York: Free Press.

Kotter, J.P. (1988), *The Leadership Factor*, New York: Free Press.

Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press.

Lado, A. A., Boyd, N. C. & Wright, P. (1992). A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Towards a Conceptual Integration, *Journal of Management*, 18 (1992): 77-91.

Larson, J.R., & Callahan, C. (1990), Performance Monitoring: How it Affects Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 75, 530-538.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998), Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.

LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001), Voice and Cooperative Behavior as Contrasting forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability, *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.

Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010), I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership, *The Leadership Quarterly*, 189-202.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996), Effectiveness of Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

Lowenstein, G., Weber, E., Hsee, C., & Welch, N. (2001), Risk as Feelings, *Psychological Bulletin*, 127, 267-286.

Luthans, F. (2002), The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

McFarland, L.A., and Ryan, A.M. (2000), Variance in Faking across Noncognitive Measures, *Journal of Applied Psychology*, 85, 812-821.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1989), The Incidence of Wrongdoing, Whistle-Blowing, and Retaliation: Results of a Naturally Occurring Field Experiment, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 91-108.

Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003), Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40, 1563-1568.

Milliken, F.J. & Lam, N. (2009), Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning, Voice and Silence in Organizations, Emerald Group Publishing Limited, 225-244.

Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper& Row.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

Morrison, E.W., & Rothman, N.B. (2009), Silence and the Dynamics of Power, Voice and Silence in Organizations, Emerald Group Publishing Limited, 111-133.

Morse, J.J., & Wagner, F.R. (1978), Measuring the Process of Managerial Effectiveness, *Academy of Management Journal*, 21, 23-35.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994), Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.R., & Associates (1995), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass.

Near, J.P., & Miceli, M.P. (1985), Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing, *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.

O'Reilly, C. (1989), Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, *California Management Review*, 31, 9-25.

Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

Ortony, A., & Turner, T. J. (1990), What's Basic About Basic Emotions?, *Psychological Review*, 97, 315-331.

Park, C., Keil, M. (2009), Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model, *Decision Sciences*, 40:4, 901-918.

Peterson, C. (2000), The Future of Optimism, *American Psychologist*, 55, 44-56.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369, Greenwich, CT: JAI Press.

Podsakoff, P. M. (1992), Determinants of a Supervisor's Use of Rewards and Punishment: A Literature Review and Suggestions for Future Research, *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 58-83.

Podsakoff, P. M., Dorfman, P. W., Howell, J. P., & Todor, W. D. (1986), Leader Reward and Punishment Behaviors: A Preliminary Test of a Culture-Free Style of Leadership Effectiveness, *Advances in International Comparative Management* (vol.2), 95-138.

Podsakoff, P. M., & Todor, W. D. (1985), Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Group Process and Productivity, *Journal of Management*, 11, 55-73.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984), Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behavior: Fact or Fiction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.

Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G. (2003), Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.

Pugh, D. (1991), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall International (UK) Ltd.

Quinn, J.B. (1980), Formulating Strategy One Step at a Time, *Journal of Business Strategy*, 1, 42-63.

Rachman, S. (1990), *Fear and Courage*, Gordonsville: WH Freeman & Company.

Rahman, S., & Bullock, P. (2005), Soft TQM, Hard TQM, And Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation, *Omega*, 33-1, 73-83.

Rauch, C.F., & Behling, O. (1984), Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of Leadership, In J.G. Hunt, D.M.Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds), *Leaders and Managers : International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, 45-62, Elmsford, NY: Pergamon Press.

Richard, D., & Engle, S. (1986), After Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions, In J.D.Adams (Ed.), *Transforming Leadership*, 199-214, Alexandria, VA: Miles River Press.

Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998), Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in The Study of Workplace Deviance. In: C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 5, pp. 1–30). New York: Wiley.

Rosen, S., & Tesser, A. (1970), On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect, *Sociometry*, 33, 253-263.

Rost, J.C. (1991), *Leadership for the twenty- first century*, Westport, CT: Greenwood.

Rowe, W. G. (2001). *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, *Academy of Management Executive*, 15, 81–94.

Rozin, P., Lowery, L., Imada, S., &Haidt,J. (1999), *The CAD Triad Hypothesis: A Mapping Between Three Moral Emotions (Contempt,Anger, Disgust) and Three Moral Codes(Community, Autonomy, Divinity)*, *Journal of Personality and Social Psychology*,76,574-586.

Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982), *Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242.

Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.), San Francisco: Josey Bass.

Scruton, D.L. (1986), *Introduction*. In D. L. Scruton (Ed.), *Sociophobics: The Anthropology of Fear*. Boulder: Westview Press.

Shipper, F., and Wilson, C.L. (1992), *The Impact of Managerial Behaviors on Group Performance, Stress, and Commitment*, *Impact of Leadership*, 119-129.

Scott, R. L. (1993), *Dialectical Tensions of Speaking and Silence’*. *The Quarterly Journal of Speech*, 79,1–18.

Singh, J. (1990), *Voice, Exit, and Negative Word of Mouth Behaviors: An Investigation Across Three Service Categories*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1) 1-15.

Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002), Performance Concepts and Performance Theory, In S. Sonnentag (Ed.) Psychological Management of Individual Performance (p.4-25), John Wiley & Sons, Ltd.

Spreitzer, G.M. (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: Free Press.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2005), Employee Silence on Critical Work Issues: Effects of Procedural Fairness Climate, 52, *Purdue University*.

Tesser, A., & Rosen, S. (1972), Similarity of Objective Fate as a Determinant of the Reluctance to Transmit Unpleasant Information: The MUM Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 46-53.

Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986), *The Transformational Leader*, New York: John Wiley.

Thibaut, J.W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Treviño, L.K., Brown, M.E., & Hartman, L.P. (2003), A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perception from Inside and Outside the Executive Suite, *Human Relations*, 55, 5-37.

Treviño, L.K., Hartman, L.P., & Brown, M.E. (2000), Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership, *California Management Review*, 42, 128-142.

Tsaia, W., Chen, H., & Cheng J., (2009), Employee Positive Moods as a Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Outcomes, *The International Journal of Human Resource Management*, 20:1, 206–219.

Ullah, S., Ullah, A., & Durrani, B. (2011), Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2:9, 286-299.

Urwick, L.F. (1952), *Notes on the Theory of Organization*, New York: American Management Association.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2002), Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management, International HR conference, Athens University of Economics and Business.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005), Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27, 441-458.

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

Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998), Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.

Van Fleet, D.D., & Yukl, G. (1986b), *Military Leadership: An Organizational Perspective*, Greenwich, CT: JAI Press.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996), Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.

Voorhees, C.M., Brady, M.K., & Horowitz, D.M. (2006), A Voice From The Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 514-527.

Weiss, H.M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work, *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

Wikoff, M., Anderson, D.C., & Crowell, C.R. (1983), Behavior Management in a Factory Setting: Increasing Work Efficiency, *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 97-128.

Williams, K.D. (2007), Ostracism. In: S.T. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452, Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Wilson, C.L., O'Hare, D., & Shipper, F. (1990), Task Cycle Theory: The Processes of Influence, *Measures of Leadership*, 185-204.

Winter, D.G. (1992), Responsibility, In C.P. Smith (Ed), *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis* Cambridge: University Press.

Withey, M.J., & Cooper, W.H. (1989), Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.

Xu, H., Vliert, E. & Vegt, G., (2005), Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally, *Management and Organization Review*, 1:3, 459-482.

Yukl, G. (1981), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1989), *Leadership in Organizations* (2nd Ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl,G. (1990), *Skills for Managers and Leaders*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl,G. (2002), *Leadership in Organization*, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey: Academic Press, 254-276.

Yukl,G., Wall, S., & Lepsinger, R. (1990), Preliminary Report on Validation of the Managerial Practices Survey, In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*, 223-238, West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Zaleznik, A. (1977), *Managers and Leaders: Are They Different?* , Harvard Business Review, 55:5, 67-78.

Zhu, W., Chew, I. K. H. & Spangler, W. D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.

ÖZGEÇMİŞ

25 Nisan 1986 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlkokulu Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu'nda, orta eğitimi Hasan Tan İlköğretim Okulu'nda ve lise eğitimini Habire Yahşi Lisesi'nde tamamlamıştır. 2004 yılında Uludağ Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Tekstil Mühendisliği bölümünü kazanıp, 2008 yılında mezun olmuştur. 1 sene boyunca İngiltere'de dil eğitimi almıştır. 2009 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Fakültesinde İşletme Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

EKLER



Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “**Liderlik Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Çalışan ve Firma Performansı Üzerindeki Etkileri**” isimli doktora çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacak** ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelerden arzu edenlere gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla

Doç. Dr. Cemal ZEHİR
Ebru ERDOĞAN

Araştırma Sorumlusu : Ebru Erdogan ebru_erd@hotmail.com
Araştırma Danışmanı : Doç.Dr. Cemal ZEHİR zehir@gyte.edu.tr
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi
P.K. 141 Çayırova-Gebze/KOCAELİ
GSM: (533) 816 20 25
Tel: (262) 605 84 97
Fax: (262) 653 84 90

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanı	: <input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel
Faaliyet Alanının Sınırları	: <input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası / Global
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: <input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Chz. <input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana Metal <input type="checkbox"/> Büro/Elekt.Mak.Chz. <input type="checkbox"/> Enerji <input type="checkbox"/> Diğer İmalat
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Unvanı / Statüsü	: <input type="checkbox"/> İşl. Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici
Yaşı	:
Eğitim Durumu	: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İş Yerinde Çalışma Süresi :

Aşağıdaki sorular **örgütsel seslilik ve sessizlik** ile ilgilidir. Bu ölçekte **(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.

Örgütsel Seslilik ve Sessizlik	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmemizde çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğüm için, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımdan önerilerini desteklemeyi tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakla birlikte ara sıra yeni fikirlerimi de söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalışma arkadaşlarımdan tarafından doğru kararın alınabileceğine inandığım için onlarla birlikte hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Öneride bulunma konusunda kendimi yeterli görmediğim için çalışma arkadaşlarımdan destekleyici şekilde fikirlerimi söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. İşletmemizdeki sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarımla uzlaşan fikirlerimi söylerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Bazı endişelerimden dolayı, sadece iş arkadaşlarımdan fikirlerine katıldığım için kendimi ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kendimi korumak için, konuşmalarımın çalışma arkadaşlarımdan destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. İşbirliği yapma özelliğinden dolayı işletmemizin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. İşletmeyi etkileyecek konularda öneriler geliştirir, tavsiyelerde bulunurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşletmemizin yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İşletmenin yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular liderlik davranışı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
Yöneticim;	1	2	3	4	5
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımı(paylaşımını) gerçekleştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve kordine eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İş aksatacak mevcut problemleri çözer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda onları bilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Birimimizde takım ruhunu oluşturmak hikayeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. İşletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular çalışan ve şirket performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
Çalışan Performansı	1	2	3	4	5
1. Bir çalışan olarak memnuniyet seviyem yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Devamsızlık oranlarım düşüktür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Moralim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aşağıdaki sorularda şirketinizin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansını rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. Bu ölçekte (1) Çok Düşük, (2) Düşük, (3) Ortalama, (4) Yüksek ve (5) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.					
Şirket Performansı	1	2	3	4	5
8. Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mevcut tüm kaynaklarınıza oranla vergi öncesi ortalama net karlılığınız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Temel faaliyetlerinizden elde ettiğiniz net gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Pazara sunduğumuz yeni ürünlerin finansal başarısı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Önde gelen rakiplerinize kıyasla pazar payınızdaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalışan sayınızdaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Yeni müşteri sayınızdaki artış.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Genel olarak karlılık düzeyiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>