

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ETİK LİDERLİK ALGISI İLE YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şerafettin Koray NARMANLIOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sencer GİRGİN**

**ŞUBAT 2020**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




ETİK LİDERLİK ALGISI İLE YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şerafettin Koray NARMANLIOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 26.02.2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliğiyle kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU	Kabul	
Doç. Dr. K. Ozan ÖZER	Kabul	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sencer GİRGİN	Kabul	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Şerafettin Koray NARMANLIOĞLU**

**26.02.2020**



## ÖNSÖZ

Geleceğin Türkiye'sinin yönetimine talip olanların gerçekleşebilir hayallerinin olması gerekir. Kurulan hayal, yurdumuzun insanı ile olduğu gibi dünyayı da kapsayıcı olmalıdır. Hayal kurmak ve gerçekleştirmeye çalışmak doğuştan gelen bir duygudur.

Ülkü ve amaçlar yetiştirme ve yetiştirilme tarzlarına göre farklılaşır. Dolayısıyla liderlerin de hayalleri vardır. Liderlerin hayalleri o ülkenin insanına hizmete yönelikse anlamlıdır. Şehit Lider Muhsin Yazıcıoğlu'nun 'Adriyatik'ten Çin seddine kadar kaynaşmış büyük bir Türk dünyası' hayali huzurlu ve müreffeh bir Türkiye hayalidir. Üzerinde yaşadığımız Müslüman Türk coğrafyasını, daha da güzelleştirme idealini kendine ülkü edinmiş liderlerin yönetmesi dileğiyle.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki destek ve katkılarından dolayı danışmanım Dr. Sencer Girgin'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresi boyunca yanımda olan ailem ve özellikle eşim Merve Narmanlıoğlu'na teşekkürü bir borç bilirim. Bu tez çalışmamı, geleceğin büyük Türkiye'sinde önemli roller üstlenmesini arzu ettiğim oğlum Ahmet Berk Narmanlıoğlu'na armağan ediyorum.

**Şerafettin Koray NARMANLIOĞLU**

**26.02.2020**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI</b> .....	<b>3</b>
1.1 Liderlik Kavramı .....	3
1.2 Liderliğin Gerekliği ve Önemi .....	5
1.3 Liderlik Teorileri .....	6
1.3.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları .....	7
1.3.1.1 Özellikler Yaklaşımı .....	7
1.3.1.2 Davranışsal Yaklaşım .....	9
1.3.1.2.1 Ohio State Araştırmaları.....	10
1.3.1.2.2 Michigan State Araştırması .....	12
1.3.1.2.3 McGregor'un X ve Y Teorisi .....	13
1.3.1.2.4 Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı .....	14
1.3.1.2.5 Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Labirenti Yaklaşımı .....	15
1.3.1.3 Durumsallık Yaklaşımı .....	17
1.3.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı .....	18
1.3.1.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaşam Döngüsü Kuramı .....	20
1.3.1.3.3 House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi.....	22
1.3.1.3.4 Vroom ve Yetton'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı.....	23
1.3.2 Modern Liderlik Yaklaşımları .....	26
1.3.2.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	26
1.3.2.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	27
1.3.2.3 Hizmetkâr Liderlik .....	28
1.3.2.4 Etik Liderlik .....	30
<b>2. BÖLÜM: YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>36</b>
2.1 Örgüt Kültürü .....	36

2.2 Yeşil Örgüt Kültürü.....	40
2.2.1 Çevreci Davranışın Temeli .....	40
2.2.2 Çevreye Önem Veren Bir Unsur Olarak Yeşil Örgüt Kültürünün Tanımlanması.....	45
2.2.3 Yeşil Örgüt Kültürünün Bütünleşmiş ve Farklılaşmış Örgüt Kültüründeki Yeri .....	52
2.2.4 Yeşil Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	53
2.2.5 Yeşil Örgüt Kültürünün Oluşumunda Karşılaşılan Engeller .....	63
2.2.6 Yeşil Örgüt Kültürünün Boyutları .....	63
<b>3. BÖLÜM: ETİK LİDERLİĞİN YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>67</b>
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	67
3.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtlılıkları.....	67
3.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	68
3.4 Veri Toplama Araçları.....	69
3.5 Veri Analiz Teknikleri.....	69
3.5.1 Katılımcılara Ait Demografik Veriler.....	70
3.5.2 Faktör Analizleri .....	72
3.5.3 Güvenilirlik Analizleri.....	73
3.5.3.1 Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	73
3.5.3.2 Yeşil Örgüt Kültürü Güvenilirlik Analizi .....	74
3.5.4 Korelasyon Analizi .....	75
3.5.5 Hipotez Testleri.....	76
<b>SONUÇ.....</b>	<b>77</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>89</b>
Ek-1: Araştırma Anketi .....	89
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>91</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Liderliğin Evrimsel Gelişimi.....	3
<b>Tablo 2:</b> Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	7
<b>Tablo 3:</b> Likert Sistemlerinin Yönetim Liderliği.....	13
<b>Tablo 4:</b> Fiedler'in Liderlik için Durumsal Faktörleri.....	18
<b>Tablo 5:</b> Yol-Amaç -Liderlik Tarzı.....	21
<b>Tablo 6:</b> Etik Liderlik Kavramı ile İlgili Tanımlar.....	31
<b>Tablo 7:</b> Çevre ile İlgili Bazı Kavramlar.....	43
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları.....	63
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları.....	64
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımları.....	64
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları.....	64
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların Mesleki Tecrübe Dağılımları.....	65
<b>Tablo 13:</b> Keşfedici Faktör Analizi.....	66
<b>Tablo 14:</b> Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	67
<b>Tablo 15:</b> Yeşil Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	68
<b>Tablo 16:</b> Korelasyon Analizi.....	69
<b>Tablo 17:</b> Regresyon Analizleri.....	70

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Dört İşlevsel Liderlik Biçimi.....	10
<b>Şekil 2:</b> Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti.....	15
<b>Şekil 3:</b> Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	16
<b>Şekil 4:</b> Hersey ve Blanchard'ın Liderlerin Davranış Şekilleri ile Takipçilerin Olgunluk Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	20
<b>Şekil 5:</b> Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli.....	24
<b>Şekil 6:</b> Schein ve Hatch'in Literatüre Kattıkları Örgüt Kültürü Modelleri.....	34
<b>Şekil 7:</b> Stern'in Çevreci Davranışın Ortaya Çıkmasında Değer-İnanç-Norm.....	40
<b>Şekil 8:</b> DEFRA'nın Çevreci Davranış Popülasyonları.....	41
<b>Şekil 9:</b> Yeşil Örgüt Kültürünün Boyutları.....	59
<b>Şekil 10:</b> Araştırma Modeli.....	62



**Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**      **Yüksek Lisans Tez Özeti**

<b>Tezin Başlığı:</b> Etik Liderlik Algısı ile Yeşil Örgüt Kültürü İlişkisi
<b>Tezin Yazarı:</b> Koray NARMANLIOĞLU <b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Sencer GİRGİN
<b>Kabul Tarihi:</b> 26.02.2020 <b>Sayfa Sayısı:</b> vi (ön syf.) + 88 (Tez) + 2 (ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme Yönetimi <b>Bilim Dalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Araştırmada etik liderlik tarzı ile yeşil örgüt kültürü incelenmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılıp kesitsel bir araştırma yapılmıştır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma toplam 314 katılımcı ile gerçekteşirilmıştir. Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik bilgileri kapsamında frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra kullanılan etik liderlik ve yeşil örgüt kültürü ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Sonraki adımda ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi adına korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak ise araştırma hipotezlerinin tez edilmesi adına regresyon analizi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre etik liderlik ile yeşil örgüt kültürü arasında bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca etik liderlik, hem yeşil örgüt kültürünü hem de yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından yeşil örgüt kültürü oluşturma ve yeşil örgüt kültürü değerlendirmeyi pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.</p>
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Etik Liderlik, Yeşil Örgüt Kültürü, Otelcilik Sektörü

**Nişantaşı University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis**

**Thesis's Title:** The Relationship Between Perceived of Ethical Leadership and Green Organizational Culture

**Author:** Koray NARMANLIOĞLU **Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Sencer GİRGİN

**Date:**26.02.2020 **Nu. of pages:** vi (front pages) + 88 (Main Body) + 2(App.)

**Department:** Business Administration **Subfield:** Business Administration

Ethical leadership style and green organizational culture were examined in the study. The sample of the research is the hotels operating in Istanbul. In this research, a cross-sectional research was conducted using quantitative research methodology. Data were collected through questionnaires. The study was conducted with a total of 314 participants. First of all, frequency analysis was conducted within the scope of demographic information of the participants. Then, validity and reliability tests of ethical leadership and green organizational culture scales were performed. In the next step, correlation analysis was conducted to test the relationship between research variables. Finally, a regression analysis was conducted in order to thesis the research hypotheses. According to the results, there is a relationship between ethical leadership and green organizational culture. In addition, ethical leadership positively and significantly affects both the green organizational culture and the green organizational culture sub-dimensions of green organizational culture and evaluation of green organizational culture.

**Keywords:** Ethical Leadership, Green Organizational Culture, Hotel Industry

## GİRİŞ

Liderlik kavramı yönetim literatürü kapsamında günümüze kadar oldukça sıkça araştırılan konulardan bir tanesidir. Bunun sebebi bireylerin belirledikleri bazı amaçlara tek başlarına ulaşamayacakları gerçeğidir. Durum böyle olunca ‐lider‐ başkalarının da desteğini almak zorundadır. Dolayısıyla bir grup insanın belli bir hedefe ulaşabilmesi konusu gruba liderlik edenin niteliklerine bağlıdır. Ayrıca liderlerin bu nitelikleri örgütler için de hayati öneme sahiptir. Bu önemim üç temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel etkinlikten lider sorumludur. Yani, örgütsel başarı ve başarısızlık, en üst seviyedeki insanların benimsedikleri kalite algısıyla ve liderlik davranışıyla ilgilidir. İkincisi, liderler takipçilerine güven verir ve amaca yöneltir. Üçüncü ise, liderlik örgütlerin sağlamlığıyla ilgilidir; örgütün sağlamlığı, güvenilirliği liderin sorumluluğu altındadır.

Örgüte mensup bireylerin liderlerinden etkilenip amaca doğru ilerlerken birlikte oluşturdukları özgün kültür ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin buldukları örgüte kendilerini ait hissetmelerini sağlar. Hangi mevkide görev yapıyor olursa olsun üyelerin örgüte bağlılık noktasındaki duygularının ortak olmasını sağlar. Var olan sosyal yapıyı sürekli hale getirir. Uyumsuzluğun ve değişimin sağlıklı bir biçimde yönetilebildiği, kuvvetlendirici ve pozitif bir ortamın oluşmasına katkı sağlar. Örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendirir. Örgüt üyelerinin örgüt politikalarını ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında nasıl bir yol izleyeceğinin kavranmasını sağlamaktadır.

Çevre duyarlılığının özellikle 20. yüzyılın ortalarından sonra artmasıyla literatüre bu konuyla ilgili yeşil kurum, yeşil ticaret, yeşil politika, ekolojik farkındalık, sürdürülebilir tarım, yeşil teknoloji, ekolojik turizm gibi çok sayıda terim ilave edilmiştir. Bu kavramlardan biri de yeşil örgüt kültürü kavramıdır. Örgütlerde sürekliliğin sağlanması yüksek oranda, çevre duyarlılığı ve sosyal sorumluluğa sahip kültürel değişim ile ilişkilidir.

Üst kademeler teorisine göre örgütler üst düzey yöneticilerin bir yansımasıdır. Dolayısıyla liderlerin sahip oldukları liderlik tarzları örgüt kültürünün oluşumuna etki

etmektedir. Bu araştırmada üst kademeler teorisinden yola çıkılarak etik liderlik tarzının yeşil örgüt kültürü oluşuma etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramı üzerinde durularak liderlik teorileri hakkında literatür kapsamında bilgiler verilmiştir. Liderlik teorilerinden özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımları kapsamında liderlik kavramının geçmişten günümüze olan değişimi aktarılmıştır. Son olarak ise modern liderlik tarzlarından bahsedilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise örgüt kültürü kavramı kapsamındaki literatüre yer verilmiştir. Örgüt kültürünün oluşumundan başlanarak araştırmanın bağımlı değişkeni olan yeşil örgüt kültürünün tanımlanması, oluşumunda karşılaşılan engeller, yeşil örgüt kültürünün boyutları gibi faktörler literatür kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise bağımsız değişken olan etik liderlik ile bağımlı değişken yeşil örgüt kültürü arasındaki ilişki nicel araştırma yöntemi kapsamında incelenmiştir.

# 1. BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI

Bu bölümde liderlik kavramının tarihsel gelişiminden, liderlik teorileri olan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımlarından bahsedilmiştir. Daha sonra ise modern liderlik tarzlarından etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ve etik liderlik tarzları hakkındaki literatüre yer verilmiştir.

## 1.1 Liderlik Kavramı

Liderlik ile ilgili bilimsel araştırmalar yoğun bir şekilde 20. yüzyılda hız kazanmıştır. 20. yüzyılda bilim adamları ve alanda çalışanlar liderlik konusunda derin araştırmalar yapmak için çok fazla çalışmışlardır. Bütün bu gayretlerin neticesinde liderlik konusunda literatür, beş binin üzerinde araştırmayı ve üç yüz ellinin üzerinde liderlik tanımını barındırmıştır. Liderlik ile ilgili tanımlar Tablo 1'de gösterilmiştir (Erçetin,2000:11):

**Tablo 1**  
**Liderliğin Evrimsel Gelişimi**

Araştırmacılar	Tanımlar
C.H Cooley 1902	Liderlik sosyal aktivitelerin özünde yer alabilmektir.
F.W Blackmar 1911	Liderlik örgütün tamamının gücünü kendi çabalarında ortaya çıkarmaktır.
E.L Munson 1921	Liderlik en az düzeyde çatışma ve en üst düzeyde iş birliği ile kişileri başarıya götürme yeteneğidir.
C.M Buendel 1930	Liderlik bireylere kendi isteklerini yaptırmak için onları ikna etme becerisidir.
N. Copeland 1942	Liderlik, bireylere fiziksel ve psikolojik olarak etki edebilme sanatıdır.
R.M. Stogdil 1950	Liderlik, hedeflerin ortaya çıkarılması ve elde edilebilmesi için grubu etkileyebilme yeteneğidir.
R. Dubin 1968	Liderlik, yetki kullanarak karar olma sürecidir.
D. Katz ve R.L. Kahn 1978	Liderlik, takipçilerin örgütün olağan eğilimlerine mekanik uyumun ötesinde, performans ortaya koymaya yönelik daha fazla motive edici faktörler ortaya çıkarmaktır.
R.R. Krausz 1986	Liderlik, başka insanların faaliyetlerine etki edebilmek için ortaya konulan güç biçimidir.
R. Heifetz 1994	Liderlik, farklılık gösteren durumlar karşısında davranış biçimlerini anlamlandırabilmektir.

K. Gallagher 1997	Liderlik, potansiyelin tümüyle ve yüksek motivasyonla hedefe erişebilmek için bireyleri yönlendirme sürecidir.
----------------------	--

**Kaynak:** Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Nobel Yayın Dağıtım.

Tablo 1'de ifade edilen tanımlar arttırılabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi yapılan tanımlar bir grup insanın var olması, ortak hedefler ve grubu yöneten bir liderin varlığı konularında birleşmektedirler. Zel (2001b:91) liderliği, insan topluluğunu ortak hedefler için toplamak ve bu hedeflere erişmek için bu topluluğu aktif hale getirmek ve etki altında bırakmak için gereken becerilerin tümü şeklinde tanımlamıştır.

Koçel (2001:465) liderliği şu şekilde ifade etmiştir: liderlik liderin üzerinde uğraştığı çalışmalarla ilgili bir süreçtir ve bazı koşullar sebebiyle, insan toplulukları hedeflerine ulaşabilmek için bir kişinin diğer kişilerin etkinliklerine etki edebilme ve yönlendirebilme sürecidir. Lider bir insan topluluğunu belirli hedefler yönünde etkinlik yapmaya yönlendiren kişisel gayretleri uyumlu hale getiren ve bu çerçevede bu insan topluluğunu etkileyebilme becerisine sahiptir. Tüm bu tanımlamalardan hareketle liderlik şu niteliklerle önem kazanmaktadır (Usal ve Aslan, 1995:268);

- Bir grup insanın belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi arzusu doğduğunda liderlik meydana gelmektedir.
- Lider, gruptaki bireyler arasındaki iletişimin güçlü hale gelmesine ortam hazırlamalı ve iletişimin kolaylaşmasını sağlamalıdır.
- Gruptaki bireylerin kişisel gayretleri lider tarafından entegre edilmelidir.
- Lider, belirli hedef ya da hedefler yönünde gruptaki bireyleri istekli hale getirmelidir.
- Liderler, grubu ve hedefleri sembolleştirmeli, bireylerin önünde giderek başta olmalı ve sorunlar ortaya çıktığında görüşüne başvurulan, arabulucu rol üstlenen, orta yolu bulan nitelikleri barındırmalıdır.

Liderlik kavramı bir süreç olarak karşımıza çıkar ve bu süreç var olan güçleri bir araya getirir ve bu birliktelikten bir etki meydana getirir. Örgüt liderinin, örgüte mensup kişileri etki altında bırakabilmek için beş ana güce sahiptir (Erçetin,2000:16; Eraslan,2004);

- Makam Gücü
- Ödüllendirme Gücü
- Zorlayıcı Güç
- Uzmanlık Gücü

- Kişilik Gücü

**Makam gücü:** Örgütteki hiyerarşik yapıdan meydana gelen ve liderin bulunduğu konumdan dolayı kazandığı güç olarak ifade edilmektedir. Üstlerin emirleri doğrultusunda astların gereken çalışmaları yaptıkları; ast-üst ilişkisi şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

**Ödüllendirme gücü:** Örgüt üyelerini bir iş için istekli hale getirme noktasında ödül önemli bir faktördür ve örgüt üyelerinin ödülü veren kişi ile olan bağlarını güçlendirmektedir. Övgü, maaşın yükselmesi, terfi ettirme ve onurlandırma davranışları birer ödüllendirme örnekleridir.

**Zorlayıcı güç:** Örgüt üyeleri liderler tarafından verilen talimatları yerine getirmediğinde lider örgüt üyelerini değerlendirme ve onlara ceza uygulama gücüne sahiptir. Bu güç temelinde zorlamayı barındırmaz. Üyelerin görevlerini yerine getirmediğinde ceza alma endişesiyle görevlerini yerine getirmesi olarak ifade edilmektedir.

**Uzmanlık gücü:** Grup liderinin bilgi düzeyi, uzmanlık derecesi, tecrübe ve yeteneğinden ötürü kazandığı güç çeşididir. Bilginin önem düzeyi ve mümkün olduğunca az sayıda kişide bu bilginin var olması uzmanlık gücünün artmasını sağlamaktadır.

**Kişilik gücü:** Liderde bulunan kişisel özelliklerinin üyelere yol göstermesi, üyelerin istek ve arzuların sözel biçime dile getirmesi bu gücü oluşturur.

## 1.2 Liderliğin Gerekliliği ve Önemi

İnsanlığın başlangıç tarihinden itibaren liderlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bireyler kişisel şekilde ulaşamayacakları hedeflerini gerçekleştirebilmek için bir gruba ait olmanın dışında bu gruptaki üyelerin birlikte eyleme geçebilmekten endişe duymayan kişiler olmalarını önemsemektedirler. Bu açıdan bakıldığında liderliğin önemi yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte liderin gerekli olmasının dört temel sebebi vardır (Arıkan, 2001:288):

**Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgüt tasarım ve planları bütün bir süreci kapsayan nitelikte olmamaktadır. En başta örgüt üyelerinin sergilediği davranışlar plan dahilinde gerçekleşmekten çok, değişken ve karışıktır.

**Değişken Çevresel Koşullar:** Örgüt etkinliklerinin planlandığı çevresel koşullar çoğunlukla yenilenmektedir. Açık bir yapı şeklinde varlığını sürdüren örgütlerin çevresel koşullara entegre olabilmesi için liderler katkı sağlamaktadırlar.

**Örgütün İçsel Dinamiği:** Büyüme, örgütte var olan temel bir etmendir. Örgütün büyümesiyle birlikte örgüte daha önce var olmayan işlevler eklenir ve sistem karmaşıklaşır. Var olan sistemler ve eklenen karmaşık sistem birbirine entegre olsun diye örgüt liderleri bu misyonu üstlenir.

**Örgüt Üyeliğinin Doğası:** İnsanların edindikleri tecrübeler doğrultusunda gereksinimleri, arzuları ve kişisel tutumlarını yoğunluk ve biçimlerinde değişiklikler oluşmaktadır.

Hallinger ve arkadaşlarına (1996) göre, örgütte liderin gerekli olmasının nedeni şudur: "Liderlik, belirlenen amaçları heyecan ve istek ile başarıya ulaştırma için diğer insanları da bu sürecin bir parçası haline getirmektir. Gruba bağlı olma durumunu oluşturan ve belirlenen amaçların gerçekleşmesi için motivasyon gücünü meydana getiren liderlik kavramıdır. Lider grup üyelerini isteklendirmedikçe ve yönlendirmedikçe, yönetici davranışları örgüte fayda oluşturamaz. Lider, örgütün ve örgüt üyelerinin bütün gücüyle başarı elde etmesini sağlayan en önemli faktördür.

Tüm bunlardan farklı olarak araştırmaların bazıları günümüzde yükselen demokratik eylemlerin, katılımcı yönetim modelleri çerçevesinde liderliğe olan gereksinimi azalttığını ortaya atmış olsa da kişilerin çabalarının bir araya getirilerek ortak bir hedefe yönlendirilmesi gerekliliği olduğu ifade edilmektedir (Zel, 2001b:93).

Sonuç olarak örgütte bir liderin varlığı olmazsa olmazdır. Bu gerekliliğin üç ana sebebi vardır. Bunlardan ilki, örgüt faaliyetlerinde yükümlü unsur liderdir. Örgütün başarısı ve başarısızlığı, üst kademedeki üyelerin sahip oldukları kalite inancı ve liderlik tutumuyla bağlantılıdır. İkinci olarak, örgüt üyelerine güven sağlayan ve hedefe yönlendiren liderdir. Son olarak, liderlik örgütün gücüyle ilişkilidir; örgütün güvenilir olması ve gücü liderin yükümlülüğündedir (Bennis, 2001:18).

### **1.3 Liderlik Teorileri**

Thomas Carlyl "Büyük adamlar teorisi"ni ortaya atarak liderlik olgusunun literatürde görülmeye başlamasını sağlamıştır. Öncelikle liderlik olgusunun tarihte var olan önemli insanların yaşam öykülerinden oluştuğunu öne atmıştır. Daha sonra araştırmacılar



endüstri devrimiyle birlikte liderlik olgusunu, liderin sahip olması gereken niteliklerle ifade etmeye gayret etmiş ve ifade edilen bu niteliklere sahip olunmaması durumunda ise liderlik olgusundan söz edilemeyeceğine dikkat çekmiştir (Serinkan, 2008:33).

Liderlik ile ilgili ortaya atılan teorilere baktığımızda, liderlik teorilerinin özellikler yaklaşımı şeklinde meydana geldiğini görmekteyiz. Bu yaklaşımda lider olanlar ve olmayanların farkları üzerinde durulmuştur. Fakat bu şekilde ulaşılmak istenene ulaşılamamıştır. Bundan dolayı bilim insanları, liderin bireysel niteliklerine odaklanmak yerine davranış biçimlerine ve hangi işle uğraştıklarına odaklanmışlardır. Böylelikle davranışsal yaklaşımı meydana gelmiştir. Sonrasında, örgüt üyelerini belirli hedeflere erişmek için üyeleri etki altında bırakma ve yöneltme şeklinde ifade edilen liderlik kavramının, sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu güç ve bu gücün nereden geldiği incelenmiş liderlerin aynı olmayan şartlarda ve ortamlarda farklı kaynaklardan faydalandıkları saptanmıştır (Serinkan, 2008:33).

Liderlik olgusunun ve yönetim biçimlerinin gün geçtikçe değişim ve gelişim göstermesiyle birlikte çeşitli liderlik teorileri meydana gelmiştir. Liderlik teorileri modern ve geleneksel liderlik yaklaşımları olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Geçikli,2012).

### **1.3.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları**

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını,

- Özellikler yaklaşımı dönemi (1940'lı yıllara kadar olan dönem)
- Davranışsal yaklaşımlar dönemi (1940-1960 yılları arası)
- Durumsallık yaklaşımı dönemi (1960'lardan günümüze kadar)

Olmak üzere üç dönemde incelenmektedir (Kadıoğlu, 2018).

#### **1.3.1.1 Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik teorilerine baktığımızda ilk olarak ortaya atılan teorinin özellikler yaklaşımı olduğunu görürüz. Özellikler yaklaşımı kişinin lider olmasını sağlayan niteliklerin ne olduğunu ya da kişilerin bazıları güçlü bir liderken bazılarının güçlü bir lider olamamasının nedenlerini bireysel temelli ayrılıklardan kaynaklandığını ortaya atmaktadır. Bu teori, liderlik niteliklerinin sürecin en önemli unsuru olduğu fikrini öne sürmektedir (Keçecioglu,1998:26).

1800'lü yılların sonundan 1940'lı yılların başına kadar olan dönem özellikler yaklaşımının etkisinin en çok kabul edildiği dönemdir. "Liderlik davranışı doğuştan var olan bir özellik midir yoksa daha sonra edinilebilir mi?" sorusu bu yaklaşımın cevap bulmaya çalıştığı en önemli sorudur. Bu yaklaşıma göre liderlik doğuştan var olan bir özelliktir. Özellikler yaklaşımı ile ilgili yapılan ilk araştırmalar sonucunda liderlerin ileri görüşlülük, enerji, karar verme becerisi, ikna becerisi, sezgi, olağanüstü güçler nitelikleri üzerinde durulmuştur (Nahavandi,2000:25).

Bu yaklaşıma göre liderin sahip olması gereken nitelikleri Can ve arkadaşları (1998:343), Tablo 2 'deki gibi açıklamıştır.

**Tablo 2**  
**Liderde Bulunması Gereken Özellikler**

<b>Temel Kategoriler</b>	<b>Alt Kategoriler</b>
<b>Kapasite</b>	Zekâ
	Uyanık Olma
	Sözel Yetenek
	Özgünlük
	Yargılama
<b>Başarı</b>	Akademik Başarı
	Bilgiyi Kullanma Becerisi
	Bedensel Yeterlilik
<b>Sorumluluk</b>	Güvenilir Olmak
	İnsiyatif Alabilme
	Israrcı Olma
	Kendine Güven
<b>Katılım</b>	Aktiviteler
	Sosyal Yetenek
	Beraber Çalışma
<b>Statü</b>	Sosyo-Ekonomik Durum
	Popüler Olma
<b>Durum</b>	Zihinsel Düzey
	Astlara İlgi Gösterme
	Hedefler

**Kaynak:** Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi, 343.

Mevcut kapasiteleri, yükümlülük algıları, katılım gösterme biçimleri, başarıma istekleri, durumları ve buldukları mevkiler açısından liderler, diğerlerinden ayrılmaktadırlar. Bireylerin niteliklerini liderliğe çevirebilmeleri için farklı becerilere, bakış açısına ve bu bakış açısını hayata geçirebilme kapasitesini bünyesinde barındırabilmelidir (Can ve diğerleri, 1998:343).

Bu yaklaşım, güçlü liderlerin niteliklerini ortaya koyabilmeleri açısından yeterince değer vermesinin dışında birden fazla bilim insanı da bu yaklaşımı eleştirmektedir. 1950'li yıllar sona ererken gerçekleştirilen araştırmalar göstermiştir ki, güçlü liderler birbiriyle örtüşen özelliklere sahip değildir ve bazı durumlarda gruptaki lider niteliklerini daha çok barındıran bireylerin lider olamadıkları sonucunu öne sürmüştür. Dolayısıyla bilim insanları liderlik olgusunu yalnızca liderliğe bağlı kalarak açıklanamayacağını farklı etmenleri de incelemenin faydalı olacağını ortaya koymuşlardır (Tabak, 2005:7).

### **1.3.1.2 Davranışsal Yaklaşım**

Özellikler yaklaşımının liderlik kavramını beklenen şekilde açıklayamamasından dolayı kişinin davranış biçimlerinin liderlik ile nasıl örtüşeceğini saptamak için davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Etkili ve etkili olmayan liderlerin davranış biçimleri açısından farklılık gösterdikleri ve etkili liderlerin benzer durumların dışında da aynı davranış biçimlerini sürdürdükleri ortaya atılmıştır (Keçecioglu, 2003:157).

Liderlerin, iletişim biçimleri, denetleme ve plan yapma hızları, hedef oluşturabilme şeklindeki nitelikleri liderlik açısından belirleyici sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır (Tabak, 2005:7). Bu şekliyle bakıldığında liderlik, kişilerin davranış biçimlerinin tanımlanabilir ve gözlenebilir olması nedeniyle bilim insanları tarafından niteliklerden çok davranışlara odaklanılarak açıklanmıştır. Davranış biçimlerinin göz önünde bulunduğu varsayılarak liderliğin aşağıdaki sorulara yanıt oluşturması beklenmektedir (Güney, 1999:118):

- Liderlerin karar alma süreçleri nasıl işler?
- Liderlerin yapılacak işleri organize etme ve o işi yürütme biçimi nedir?
- Lider hiyerarşik açıdan kendisinden altta bulunanları nasıl yetiştirir?
- Bir lider hangi davranış biçimlerini ortaya koyar?

Bu yaklaşım biçimi, bilim insanlarının resmi ve resmi olmayan liderlerin karşılaştırmasına olanak sağlamaktadır. Yalnızca bireysel nitelikleri üzerinden bir lideri tanımlamak kısıtlılık yaratır. Ancak davranış biçimleriyle değerlendirilen liderlik sayesinde resmi ve resmi olmayan liderlerin de konunun bir parçası olması sağlanır. Daha sonra liderlerin önemli ve etkili davranış biçimlerinin açıklanabilmesi eğitimlerde de kullanılma imkanını doğurur. Liderlerin davranış biçimlerinin değerlendirilmesinin bir

diğer katkısı ise ast-üst ilişkisindeki bilgi akışının ne şekilde gerçekleştiğinin ortaya konmasıdır.

Davranışsal yaklaşımın gelişimini sağlayan araştırmalar şunlardır:

- Ohio State Araştırmaları
- Michigan State Araştırması
- Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı
- McGregor'un X ve Y Teorisi
- Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Labirenti Yaklaşımı

(Budak, 2004:199).

### 1.3.1.2.1 Ohio State Araştırmaları

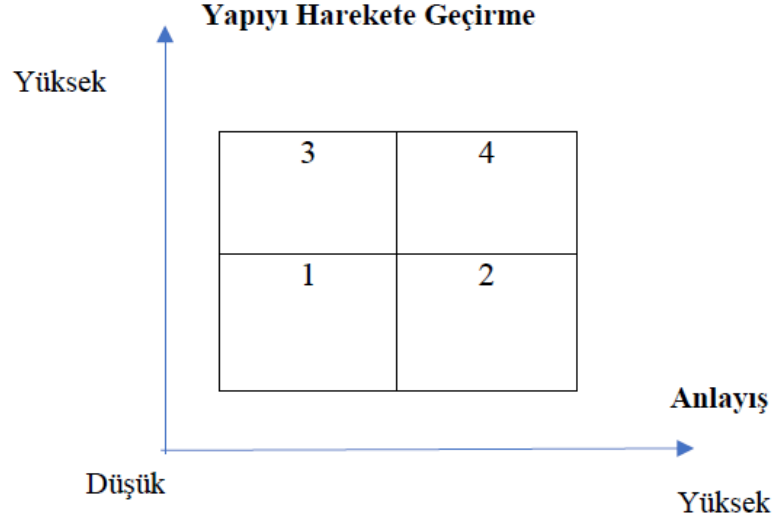
Özellikler yaklaşımından beklenenin elde edilememesinden dolayı Ohio State Üniversitesi'ndeki bilim insanları kişilerin bir grubun ya da örgütün liderliğini üstlenirken hangi davranış biçimlerini sergilediklerini bulmaya çalışmışlardır. Yapılan çalışmaların sonucuna göre liderlik davranışları yapıyı harekete geçirme ve anlayış unsurlarından kaynaklanmaktadır (Northouse, 2004:67).

**Yapıyı Harekete Geçirme:** İşin gerçekleştirildiği ortamın biçimlendirilmesi, örgüt yükümlüklerinin betimlenmesi ve görev tanımının ifade edilmesi şeklindeki görev odaklı davranış biçimleridir (Northouse, 2004:67).

**Anlayış:** Lider ve onu takip edenler arasında oluşan arkadaşlık, saygı ve güven şeklindeki bireysel bağlara dayalı davranış biçimleridir (Northouse, 2004:67).

Bu iki unsurun tanımlamalarından yola çıkarak anlayış unsurunun örgüt üyelerinin gereksinimleriyle, yapıyı harekete geçirme unsurunun ise örgüt gereksinimiyle ilgili olduğunu görmekteyiz (Northouse, 2004:67).

Bu iki unsurun farklı biçimlerde bir araya gelmesiyle dört ana liderlik davranış şekli meydana gelmiştir. Bu davranış şekillerinden en etkili olanının belirlenmesi durum ve koşullara göre değişmektedir. Şekil 1.1 de davranış biçimlerini görmekteyiz (Can, 1992:188).



**Şekil 1:** Dört İşlevsel Liderlik Biçimi

**Kaynak:** Can, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim. 2.Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara. Bir numaralı alandaki liderlik davranış biçimi, örgütün hedeflerine ve örgütün mensuplarına önem veren liderin davranışlarını açıklar. Dört numaralı alanda bulunana liderlik davranış biçimleri ise; örgüte mensup kişilerin gereksinimlerini yok sayan, bununla birlikte örgüt hedeflerini de dikkate almayan davranış şekillerini göstermektedir (Tabak, 2005:8).

Ohio State'de gerçekleştirilen çalışmaların sonucu Zel (2001b:103) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

- Grup üyeleri dominant olmayan bir lider arzusu içindeyse liderin harekete geçirme davranış biçimine karşı çıkacaklardır.
- Detay gerektiren ve zaman problemi barındıran işlerde tüm üyelere ayrı olarak zaman ayıran lider başarıya ulaşamayacak ve memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır.
- Gerçekleştirilen işin niteliği kişinin ve örgütün kendi süreçlerini tamamlamalarını engelliyorsa, bu şekilde motive edici davranış biçimleri işe yaramayacaktır.
- Lider ve takipçileri arasındaki iletişimde çok fazla sorun olduğunda dominant davranış biçimi gösteren liderler ortaya çıkacaktır.
- Takipçiler devamlı lider ile iletişimde ise maksimum düzeyde anlayış beklentisi içinde olacaklardır.

- Liderin takipçilerine verdiği önemin azlığı iş gücünün devredilmesi düzeyini arttıracaktır.
- Yapıyı harekete geçirmeye yönelik davranış biçimi ortaya koyan liderler performansın da yükselmesine katkı sağlayacaktır.

#### 1.3.1.2.2 Michigan State Araştırması

Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalar sürerken Michigan State Üniversitesi'ndeki bilim insanları da liderliğin meydana gelişi ve liderlik ile ilgili çeşitli çalışmalar yürütmüşlerdir (Erdoğan, 1991:337). Yapılan araştırmalar performans, devamsızlık, memnuniyetsizlikler, iş tatmini şeklindeki unsurlar açısından örgüt üyelerini tatmin etmek ve örgüt performansına pozitif olarak destek sağlayan etmenleri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalar, işe yönelik lider ve ilişkiye yönelik lider olmak üzere iki liderlik davranış biçimini ortaya çıkarmıştır (Ataman,2002:461).

**İşe Yönelik Liderlik:** Çalışanların daha önce oluşturulmuş örgüt kurallarına ve metotlara uyumlu şekilde çalışıp çalışmadıkları noktasında titiz olan, daha çok ceza yöntemine başvuran ve gücünü mevkiinden elde eden bir lider davranışı biçimidir (Zel, 2001b:105).

**İlişkiye Yönelik Liderlik:** Yetkilerin zamanı geldiğinde devredilmesinin daha doğru olacağı görüşünü benimseyen, çalışanların tatmin olma duygusunu yükseltecek çalışmaların düzenlenmesi için gayret gösteren ve çalışanlarının bireysel olarak gelişim göstermelerini destekleyen ve iş hayatıyla ilgili amaçları ile doğrudan alakadar olan bir lider davranışı biçimidir (Zel, 2001b:105).

Liderin işlevlerini açıklama biçimi veya liderliğe yönelme biçimi işe yönelik liderlik ve ilişkiye yönelik liderlik arasında farklılık oluşmasına sebep olmaktadır. Bu farkın oluşması için ekstra bir uygulamaya gerek duyulmamaktadır. İlişkiye yönelik lider yapılacak çalışmaların çoğunu çalışanlarının davranış biçimlerinin ve çalışma arzularının gelişimine göre planlar. Faaliyet performanslarını yükseltmek için yönetimden ve teknolojiyen çok çalışanlarının bireysel performanslarından yararlanmaya çalışmaktadırlar (Zel, 2001b:105).

### 1.3.1.2.3 McGregor'un X ve Y Teorisi

Bu teoriyi 1960 senesinde Douglas McGregor meydana getirmiştir. Buna göre lider davranışı biçimini ortaya çıkaran unsurların en önemlisi liderlerin bireylerin davranış biçimleri üzerindeki görüşleridir. Bundan dolayı yönetimde söz sahibi olanların ve liderlerin bireylerin davranış biçimleri hakkındaki görüşleri ve inançları kendi davranış biçimlerine de etki edecektir (Zel, 2001b:108).

McGregor, Fayol ve Taylor'ın fikirleriyle örtüşecek biçimde geleneksel yönetim fikrinin insan ile ilgili görüşlerini "X" teorisi ile açıklamıştır. X teorisinin gelişmesiyle birlikte insani ilişkiler teorisinin öğelerinin ele alındığı "Y" teorisi ortaya atılmıştır. X teorisi kişilerin çalışma arzusu taşımadıklarını, tembellik ettiklerini ve bencilce davranışlar sergilediklerini öne sürmektedir. Bu görüşün içerdiği davranış biçimlerini benimseyen kişilerin bu nitelikleri doğuştan taşımadıklarını tam tersi bu davranış biçimlerinin geleneksel yönetim anlayışındaki uygulamalardan kaynaklandığı ifade edilmiştir. Y teorisine göre, kişiler tembellik davranışı göstermedikleri ve bencilce davranışlarda bulunmadıkları gibi çalışmayı bir oyun olarak algıladıklarını, kontrolün ve disiplinin örgüt başarısını sağlamada etkisinin en üst düzeyde olmadığını, kişilerin doğal olarak sorumluluk bilinci barındırdıkları ve örgüte bağlı olma duygularının kendilerine gösterilen önemin neticesinde ortaya çıktığı dile getirilmiştir (Birdal ve Aydemir,1992:24).

X teorisi görüşüne sahip bir lider, çalışanlarını aktif olmayan kişiler ve yalnızca emirlerini yerine getirmek zorunda olan bir robot olarak resmeder ve dominant bir yönetme biçimi sergilerler. Bu amaçla detaylı iş tanımlamaları oluşturarak önceden oluşturulmuş kurallara devamlı biçimde uyulmasını ister, yetkilerin devredilmesi konusunda son derece gönülsüzdür, alınacak kararlarda başka birine ihtiyaç duymaz, ödül ve ceza yöntemini tam olarak uygular ve devamlı olarak kontrol eder (Yılmaz ve Eroğlu,2008:44).

Y teorisi görüşüne sahip bir lider ise, çalışanları bir robot gibi resmetmek yerine çalışanlarına güven duyan, çalışanlarının yetenek ve bilgilerinden yararlanarak örgütünü başarıya götürecektir kararlar alma noktasında devamlı olarak örgüte katkı sunacaktır. Yönetimde söz sahibi olanlar bu teoriye göre, çalışanlarını karar verme sürecine çağırarak ve huzur ve mutluluk içeren bir ortam meydana getireceklerdir (Aşan ve Aydın,2006:100).

#### 1.3.1.2.4 Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Bu yaklaşım X ve Y yaklaşımını Rennis Likert'in geliştirmesiyle ortaya çıkmıştır. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, aktif olarak görev yapan ve aktif olarak görev yapmayan örgütlerin farklılığını ortaya koyan davranış etmenlerini incelemektedir. Bu sisteme göre, lider davranışı biçimleri dört ana grup şeklinde bir araya gelmiştir ve bu grupların kendine özgü düşünceleri ve davranış biçimleri bulunmaktadır (Birdal ve Aydemir,1992:24).

**Tablo 3**  
**Likert Sistemlerinin Yönetim Liderliği**

<b>LİDERLİK DEĞİŞKENLERİ</b>	<b>SİSTEM 1 İSTİSMARCI OTOKRATİK</b>	<b>SİSTEM 2 YARDIMSEVER OTOKRATİK</b>	<b>SİSTEM 3 KATILIMCI</b>	<b>SİSTEM 4 DEMOKRATİK</b>
Yöneticinin Takipçilerine Güveni	Yönetici takipçilerine güven duymaz.	Güven duyma konusundaki ilişki efendi hizmetkar şeklindedir.	Yönetici takipçilerine kısmen güven duyar ve kontrolün kendisinde olmasını ister.	Yönetici takipçilerine her konuda tam olarak güven duyar.
Takipçilerin Serbest Davranabilme Duygusu	Takipçiler iş yapma konusunda yöneticilerle fikir alışverişinde bulunmaktan kaçınırlar.	Takipçiler iş yapma konusunda yöneticileriyle münakaşa etmekten kaçınırlar.	Takipçiler iş yapma konusunda yöneticilerle fikir alışverişinde bulunmak ile ilgili özgür hissederler	Takipçiler iş yapma konusunda yöneticilerle fikir alışverişinde bulunmak ile ilgili tamamen özgür hissederler
Yöneticinin Takipçileriyle İlişkisi	Yönetici problem çözme sürecinde takipçilerinin görüşlerine çok nadir başvurur.	Yönetici problem çözme sürecinde takipçilerinin görüşlerine bazen başvurur.	Yönetici problem çözme sürecinde takipçilerinin görüşlerine genelde başvurur.	Yönetici problem çözme sürecinde takipçilerinin görüşlerine daima başvurur.

**Kaynak:** Luthans, F. (1992). Organizational Behaviour. 6th Ed., McGraw-Hill, New York.



Tablo 3’te belirtilen lider davranışı biçimlerini Eren (2001:31) aşağıdaki gibi açıklamıştır;

**Sistem 1- İstismarcı Otokratik:** Yöneticiler, örgüt üyelerine seyrek olarak karar alma hakkı sunarlar, genel olarak kararları kendileri verirler ve böylece alınan kararlar hiyerarşik biçimde astlara doğru ilerler. Tabanda bulunanlar, kaygı, tehdit ve ceza metotlarıyla iş görürler, yöneticiler tarafından oluşturulan ödül sistemiyle de güven ve fizyolojik gereksinimlerini giderirler.

**Sistem 2- Yardımsever Otokratik:** Ciddi kararlar verme ve amaçların şekillendirilmesi noktasında yetkili merci yönetimde söz hakkına sahip olanlardır. Ancak kararların bir kısmı sınırlandırılır ve karar alma yetkisi tabana verilir. Çalışanların motivasyonunu yükseltmek için de ceza ve ödül metotlarına başvurulur.

**Sistem 3- Katılımcı:** Stratejilerin meydana getirilmesi ve kararları alma noktasında yetkili merci büyük oranda yönetimde söz sahibi olanlardır. Çalışanların, önemli olmayan kararlara dahil olmalarına müsaade edilir. Örgüt içindeki haberleşme hiyerarşik bir biçimde aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı olarak sağlanmaktadır.

**Sistem 4- Demokratik:** Karar oluşturma süreci bütün örgütü kapsamaktadır. Örgüt içi haberleşme sadece dikey biçimde olmadan yatay biçimde de sağlanmaktadır. Çalışanlara, ödül miktarında artış, hedefleri belirleme, metot gelişimi ve etkinlik sonuçlarını yorumlama hakkı tanınırken güdüleyici bir yapı oluşturulmaktadır.

Bu sisteme göre performansı üst düzeyde olan örgütler sistem 3 ve 4 metodunu tercih edenlerdir. Performans düzeyi alt seviyede olanlar ise sistem 1 ve 2 metodunu kullananlardır (Koçel, 1998:338).

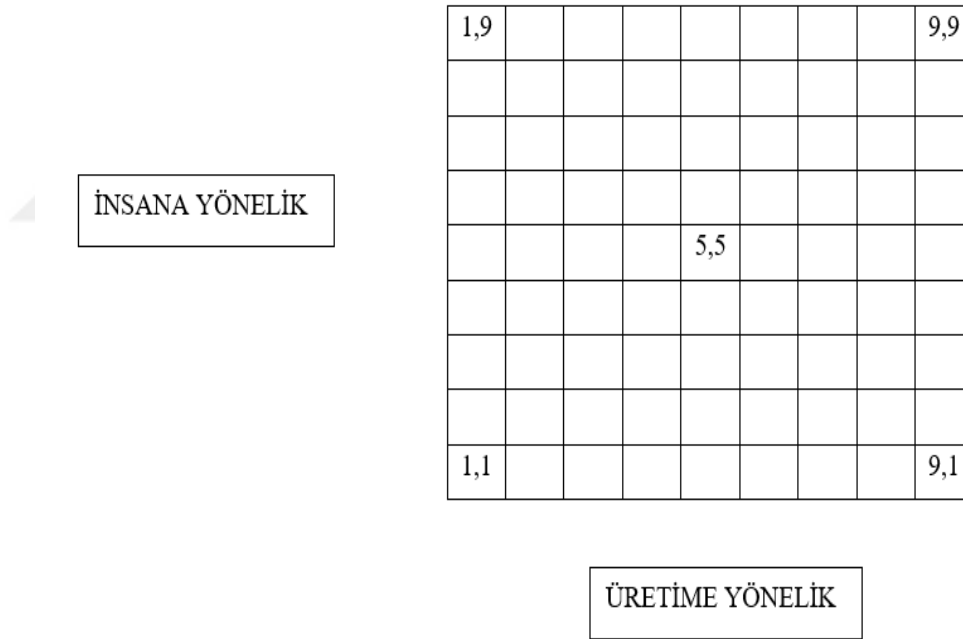
#### **1.3.1.2.5 Robert Blake ve Jeane Mouton’un Liderlik Labirenti Yaklaşımı**

Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Labirenti Yaklaşımı genellikle örgütün gelişimine dayalı çalışmalarda tercih edilmektedir. Lider davranışı biçimleri ilişkilere yönelik olanlar ve üretime yönelik olanlar şeklinde ikiye ayrılmıştır. Bu yaklaşımda her boyut 9 gruba bölünmüş ve 81 tane liderlik biçimi meydana gelmiştir. Bu yaklaşıma göre önemli olan örgütün verimliliğinden ziyade üyeler arasındaki ilişkidir. Böylelikle liderler, öncelikle çalışanlarının motivasyonunu arttırıp onlara tatmin olma duygusu kazandırmaktadırlar. Sonrasında bir etkiye bulunmadan çalışmalarını tasarlayıp organize

etmelerini kolaylaştırarak gereksinimlerini göz önünde bulundurarak psikolojik olarak takipçilerine katkıda bulunurlar (Zel, 2001b:106).

Üretime yönelik davranış biçimlerine göre liderler strateji belirleme, daha önce var olmayan bir ürünü ortaya çıkarma, süreci oluşturma şeklinde üretim konusundaki bütün durumlarda lider davranış şekillerini betimlerken; kişilerarası ilişkilere yönelik olmayı da amaçlara doğru ilerlerken örgütteki tüm bireylere güven duyma, çalışma şartlarını iyileştirme, maaş belirlemede adaletli davranma ve üyeler ile sosyalleşme konularını içeren lider davranış biçimlerini betimlemektedir (Northouse, 2004:38)

Bu yaklaşımda beş liderlik yönteminin birbiriyle olan ilişkisini ortaya çıkarmak için dokuz boyutlu bir diyagram tercih edilmiştir. En az ilgiden en çok ilgiye doğru 1'den 9'a kadar derecelendirme yapılmıştır (Can ve diğerleri,1998:325).



**Şekil 2:** Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti

**Kaynak:** Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

**Cılız Liderlik (1,1):** Örgüt lideri takipçileri ve üretim ile ilgili konularda ilgisiz kalmaktadır. Mevkiini muhafaza etme konusunda en az alaka ve ilgiyi sergilemektedir.

**Şehir Kulübü Liderliği:** Örgüt lideri üretim ile maksimum düzeyde ilgilenir, çalışanlar ve mesai arkadaşlarıyla ilişkisinde pozitif bir ortam sağlamak için ne gerekiyorsa ortaya koymaktadır.

**Orta Yolcu Lider (5,5):** Örgüt lideri üretim ve kişilerarası ilişkiler noktasında gerekli ilgiyi ortaya koyar. Ancak bunun nedeni hiyerarşik yapıda kendinden altta ve üstte bulunan her iki grubunda memnun olmasını sağlayarak kendi mevkiini korumaktır.

**Ekip Çalışması Liderliği (9,9):** Örgüt lideri, çalışanlarının yüksek performans göstererek çalışmalarını ve kendilerini çalışmalara adapte etmeleri noktasında gereksinimleri olduğunu göz önüne almaktadır. Bundan dolayı takipçilerini karar alma sürecine dahil etmektedir.

Bu yaklaşımın en değerli katkısı yönetimde söz sahibi olanların gösterdikleri lider davranışı biçimlerinin kavramsal bir çerçeve kazanmış olmasıdır. Böylelikle yönetimde söz sahibi olanlar yönetim anlayışlarını kendileri belirleyebilmektedirler. Bundan dolayı da istedikleri davranış biçimlerini değiştirebilmektedirler (Northcraft, 1994:358).

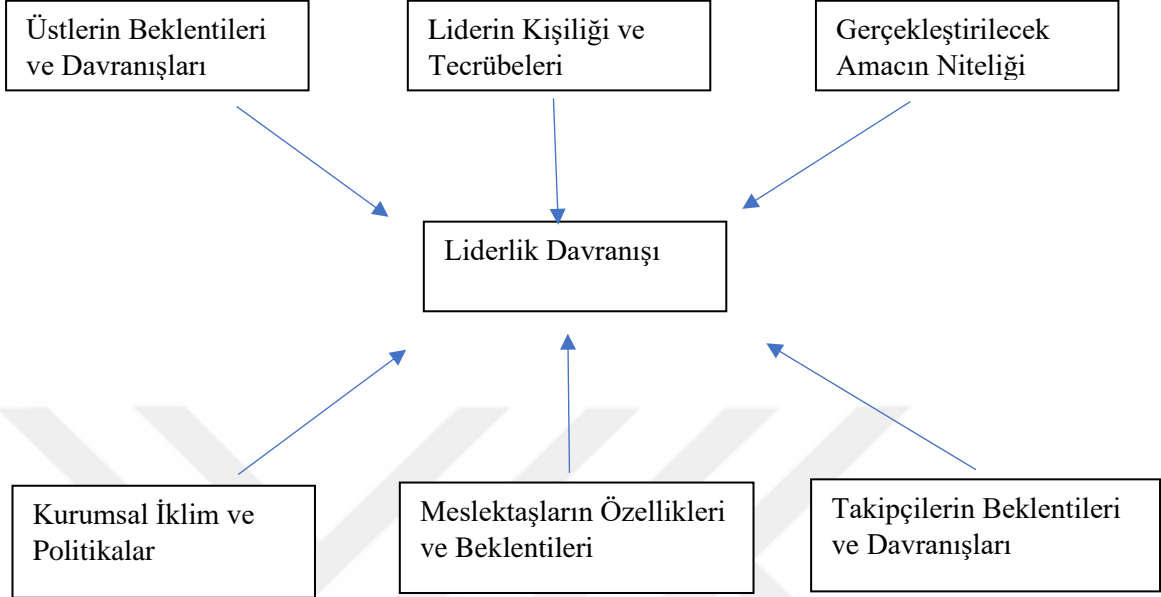
### **1.3.1.3 Durumsallık Yaklaşımı**

Liderlik olgusunun tanımlanmasında özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın yetersiz kalmasıyla, bunların dışındaki yaklaşımlardan da yararlanarak gerçekleştirilecek olan çalışmanın özellikleri ve durumsal şartlarının da göz önünde bulundurulduğu durumsallık yaklaşımı ortaya atılmıştır (Zel, 2001b: 139).

Bu yaklaşıma göre lider davranışı biçimlerinde birtakım durumsal etmenlerin etkisi vardır. 1960-1980 yılları arasında hüküm süren durumsallık yaklaşımı lider davranışı biçimlerinin ortama ve zamana göre değişkenlik gösterebileceğini ifade etmektedir. Lider davranışı biçimi, üyeler, amaçlar, liderde var olan bireysel nitelikler ve şartların tamamının değerlendirilmesiyle meydana gelmektedir. Lider davranış biçimine etki eden etmenler takipçi ve grubu meydana getirenler, örgüt hedeflerinin özellikleri ve mekânın nitelikleridir (Balekoğlu, 1992:30).

Bu zamanda örgütü tanımlayabilmek için yalnızca resmi sistemini, kişilerin davranış biçimlerini ve niteliklerini araştırmak yetersiz kalmaktadır. Örgütleri tanımlayabilmek amacıyla onları bir yapı halinde sistematik bir biçimde araştırmak daha yararlı olacaktır. Örgütler bir yapı şeklinde araştırılırken, liderin ve üyelerin hiyerarşik yapıdaki görevleri,

mevkiler ve bağlantıda kaldıkları çevre özenle ele alınmalıdır. Zel (2001b:40)'e göre lider davranışı biçimlerine etki eden etmenler Şekil 3'teki gibidir:



**Şekil 3:** Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler

**Kaynak:** Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, İstanbul.

Durumsallık yaklaşımının gelişimine katkı sağlayan araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchar'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Teorisi
- House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi
- Vroom ve Yetto'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı'dır (Koçel, 1998).

#### 1.3.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik teorilerinden ilki 1965 senesinde Fiedler tarafından oluşturulmuştur. Bu yaklaşım durumsallık yaklaşımlarının arasında geçerliliği en yüksek olanıdır. Bu yaklaşıma göre başarılı liderlerin davranış biçimleri buldukları ortam ve kendilerini takip edenleri anlayarak değerlendirilebilmektedir (Akiş, 2004:28).

Etkili bir liderlik oluşumu ancak var olan ortamdaki lideri takip edenlerin ve lider davranışı biçimlerinin gelişimiyle yaratılabilmektedir. Bu yaklaşımda etkili liderlik üç ana unsurla açıklanmıştır:

**İşin yapısı:** Yapılacak olan işin net bir şekilde tanımlanmasına, iş kurallarına ve işin nasıl ilerleyeceği ile ilgili sürecin varlığını kapsamaktadır. Belirlenen iş tanımlamaları bakımından işi gerçekleştirenlerin yapılacak işi ve işin yapıldığı yeri algılama biçimlerini ifade etmektedir.

**Kontrol Gücü:** Örgüt liderinin, çalışanlarının performansı ile ilgilenme ölçütünü kapsamaktadır. Lider, çalışanların işi belirlenen kurallara göre gerçekleştirip gerçekleştirmediğini takip eder. Belirlenen kuralların ortama uygunluğu noktasında lider çalışanlara bilgi verme gücüne erişmişse liderin kontrol gücü yüksek demektir (Akiş,2004:28).

**Lider ile Çalışanlar Arasındaki İlişki İklimi:** Örgüt çalışanlarının lideri pozitif olarak gördüğü, liderin aldığı kararların kabul gördüğü ve çalışanların lideri birey olarak kabullendiği durumların varlığı, liderin ve takipçilerinin kurdukları ilişkide iyi bir iklimin varlığını göstermektedir (Serinkan, 2008:46).

Gerektiği zaman durumların değişim sağlanması ve kontrol sağlanabilmesi amacıyla Fiedler liderlere bazı önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler Tablo 4’te ifade edilmiştir:

**Tablo 4:** Fiedler’in Liderlik için Durumsal Faktörleri

Durumsal Faktörler		
Lider- Takipçi İlişkisi	İşin Yapısı	Kontrol Gücü
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Takipçilerinize gerekli zamanı ayırın.</li><li>▪ Mesai dışında farklı faaliyetler oluşturun.</li><li>▪ Güven duyduğunuz takipçilerinizden kendiniz için çalışmalarını istediğinizi ifade edin.</li><li>▪ Takipçilerinize ödül verin.</li><li>▪ Takipçileriniz ile sahip olduğunuz bilgiler noktasında paylaşımında bulunun.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hizmet için eğitimleri çoğaltın.</li><li>▪ Yatay örgütlenme biçimini uygulayın.</li><li>▪ Takipçilerinizden fikir alın.</li><li>▪ Problemleri netleştirin.</li><li>▪ Kararlı tavırlar sergileyin.</li><li>▪ Yeni sorumlulukları ve görevleri üstlenmede gönüllü olun.</li><li>▪ Görev konusunda diyagramlar, yönergeler vb. geliştirmeye özen gösterin.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bulduğunuz konunun gücünü gerekli olduğunda kullanmaya gayret edin.</li><li>▪ Takipçilerinizin gerçekleştirdiği işler ile ilgili bilgi sahibi olun.</li><li>▪ Takipçilerinizin edindikleri bilgileri denetleyin.</li><li>▪ Yetkilerinizi gerektiğinde devretmesini bilin.</li><li>▪ Plan oluşturma ve karar alma süreçlerine takipçilerinizi de dahil edin.</li><li>▪ Sahip olduğunuz gücün boyutunu sergilemek için tuzaklara başvurmayın.</li></ul>

**Kaynak:** Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. Amme İdare Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, Mart.

Fiedler'in yaklaşımına göre, takipçilerinin güvendiği ve benimsediği liderler, liderliğini kanıtlamak ve takipçilerinin benimsemesi için resmi unvanlara ihtiyaç duymazlar. Liderin sorumluluklarını rahat bir biçimde yerine getirebilmesi, liderin bulunduğu mevkideki iktidarın gücüne bağlıdır (Korkut,1992:162).

#### **1.3.1.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaşam Döngüsü Kuramı**

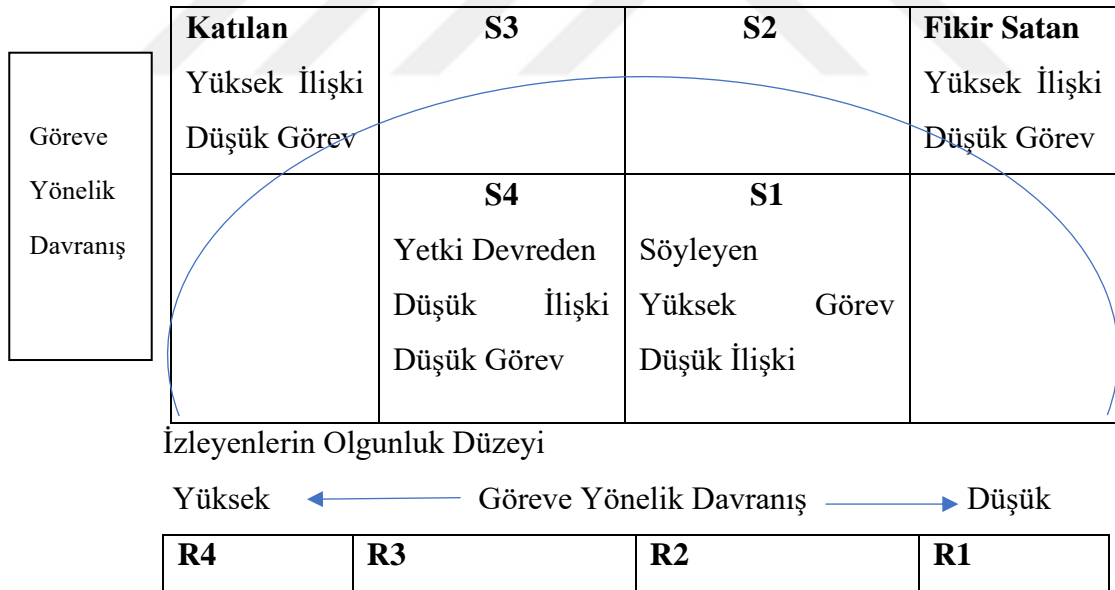
Bu yaklaşımın çok detaylı olmamasına rağmen yönetim biliminde oldukça kapsamlı bir şekilde incelendiği görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, liderin lider olmasını sağlayan ana unsur lideri takip edenlerin olgunluk seviyeleridir. Lideri takip edenlerin olgunluk düzeyleri şu altı alt unsura bağlıdır (Vecchio, 1991:317);

- Uzmanlık
- Kişinin Özellikleri
- Yaşam
- Örgüt İçi Bağımsızlık Düzeyleri
- Yeterlilik
- Lideri Algılama Şekilleri
- İş ile İlgili Teknik Bilgi
- Özelliklerinin Düzeyi
- Makam
- Liderden Beklentiler

Lideri takip edenlerin başarıya duydukları istek, yetkileri, görevleri ve sorumlulukları alma becerileri olgunluk seviyesini oluşturmaktadır. Lider, onu takip edenleri geliştirerek ve takipçilerinin üzerinde etkisini hissettirerek aşağıdakilerin gerçekleşmesine olanak sağlar;

- Belirlenen amaçlara kendisini takip edenlerle birlikte ulaşmaya çalışarak başarı oranını yükseltebilir.
- Örgüt hedeflerine erişebilmek amacıyla kendisini takip edenlerin sorumluluk kazanmalarına ve işi yapmaya istekli hale gelmeleri sağlanabilir.

▪ Kendisini takip edenlere kişisel gelişimlerini sağlama ve yetiştirme imkânı sunabilir. Bu yaklaşıma göre lider davranışı biçimleri görev ve ilişki davranış biçimleri açısından dört bölümde açıklanmaktadır. Birinci bölümde lideri takip edenler yeterli ve istekli değildir. Bu bölümde dominant liderlik biçiminin tercih edilmesi uygun olanıdır. İkinci bölümde lideri takip edenler yeterli ancak istekli değildirler. Bu durumda lidere düşen misyonun başarıya ulaşması için yapılması gereken girdide bulunmak ve kendisini takip edenler ile ilişkisini güçlendirmektir. Üçüncü bölümde lider ve kendisini takip edenler arasındaki ilişki yüksektir ancak görev davranışı biçimleri yüksek değildir. Bu durumda lider karar alma süreçlerine kendisini takip edenleri de katar. Katılımcı liderlik buna en uygun olan liderlik biçimidir. En son bölüme baktığımızda, liderin minimum görev bilincine ve minimum ilişki düzeyine sahip olduğunu görmekteyiz. Lider kendisini takip edenlere bazı görevlerde sorumluluklar yükleyerek kendisini takip edenlerin de süreçle ilgili bilgi edinmelerine olanak tanır. Serbesiyetçi liderlik biçimi buna en uygun liderlik biçimidir (Dubrin, 2004:145).



**Şekil 4:** Hersey ve Blanchard'ın Liderlerin Davranış Şekilleri ile Takipçilerin Olgunluk Düzeyleri Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Daft, R., L. (1997). Management. 4th Ed., The Dryden Press, New York.

*R1 (Düşük Olgunluk Seviyesi):* Lideri takip edenlerin yeterli ve istekli olmadıkları bölümdür. Bu durumda dominant liderlik biçimi ortaya koyulmalıdır.

*R2 (Orta-Düşük Olgunluk Seviyesi):* Lideri takip edenler istekli olmakla birlikte yeterli değildirler. Lider ilişkiyi ön plana çıkarır ve 'düşünce veren' bir davranış biçimini ortaya koyar.

*R3 (Orta-Yüksek Olgunluk Seviyesi):* Lideri takip edenler beceriklidirler ancak güven duymazlar ve istekli değildirler. Bu noktada liderler ilişkiyi ön planda tutar ve kendisini takip edenlerin düşüncelerine kıymet veren bir davranış biçimi ortaya koyar.

*R4 (Yüksek Olgunluk Seviyesi):* Lideri takip edenler güven duyarlar, kabiliyetli ve istek sahibidirler. Bu yüzden liderler kendilerini takip edenlere yetkilerini devrederler ve takipçilerinin yönetimde söz sahibi olmalarını sağlarlar (Eren,2001:362).

### **1.3.1.3.3 House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi**

Bu yaklaşımda, liderlerin kendisini takip edenleri ne şekilde etki altında bıraktıkları, yapılacak işle ilgili amaçlar ile ilgili kendisini takip edenlerin ne düşündüğü ve hedeflere erişebilmek için atılacak adımların belirlenmesinin ön planda tutulması söz konusudur. Bu yaklaşım takipçileri örgüt hedeflerine yöneltmeyi arzulayan liderlerin, bireyin gerçekleştireceği bir etkinliğin bireyi bazı sonuçlara ulaştıracak olan beklentileri ve sonuca verdiği anlamı içermektedir (Balekoğlu,1992:51).

Bu yaklaşıma göre liderlerin seçmiş oldukları dört tip lider davranış biçimleri aracılığıyla lideri takip edenlerin motivasyonu, iş tatminleri ve başarı seviyeleri belirlenmektedir (Northcraft, 1994:365).

**Tip 1- Yönlendirici Liderlik Davranışı:** Lider kendisini takip edenlere iş konusunda bilgilendirme yapar, takipçilerine beklentilerini ve gerçekleştirmeleri gereken işleri açık bir biçimde anlatır (Ceylan,1997:318).

**Tip 2- Destekleyici Liderlik Davranışı:** Lider kendisini takip edenlerin gereksinimlerini ve isteklerini önemser, onlarla arkadaş olur (Ceylan, 1997:318).

**Tip 3- Katılımcı Liderlik Davranışı:** Liderler gerçekleştirilecek olan işlerin nasıl yapılacağı konusunda kendisini takip edenlerin görüşlerine başvurur ve onların düşüncelerini önemser (Ceylan, 1997:318).

**Tip 4- Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** Liderler belirli hedefler ortaya koyarlar ve kendilerini takip edenlerin bu hedefleri gerçekleştirme noktasında başarılı olacaklarına



inanmalarını sağlarlar. Liderler kendilerini takip edenlerin maksimum seviyede performansta bulunmalarını isterler (Ceylan, 1997:318).

Ayrıca bu yaklaşıma göre, birbirinden farklı durumlar farklı tip liderlik davranışı biçimlerini gerektirmektedir. Bu yaklaşımın tam olmasını sağlayan iki tane çevresel unsur bulunmaktadır. Bunlar takipçilerin kişisel nitelikleri ve takipçilerin yapılacak olan işleri gerçekleştirdikleri ortamdır. Bunlar liderlik davranışı biçimlerini meydana getirmektedir. Bu iki unsur liderler tarafından doğru bir şekilde çözümlenip gerekli tedbir oluşturulmalı ve koşulların ortaya çıkardığı biçimde bir liderlik davranışı şekli ortaya konmalıdır (Ceylan, 1997:318).

**Tablo 5**  
**Yol-Amaç -Liderlik Tarzı**

<b>DURUM</b>	<b>LİDERLİK TARZI</b>	<b>SONUÇ</b>
Takipçiler düşük özgüvene sahip	<b>Destekleyici</b>	Takipçilerin iş konusunda başarıya ulaşma noktasında özgüvenlerinde yükselme meydana gelir.
Belirsiz durum	<b>Yönlendirici</b>	Ödül için belirlenen yol netleşir.
İş konusunda rekabet yok	<b>Başarıya Yönelik</b>	Yüksek hedefler ortaya konmaktadır.
Yanlış ödüllendirme	<b>Katılımcı</b>	Takipçilerin arzularını ve ne şekilde ödüllendirilmek istediklerini ortaya çıkarır.

**Kaynak:** Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. Afyon: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

#### **1.3.1.3.4 Vroom ve Yetton'nun Normatif Durumsallık Yaklaşımı**

1973 senesinde Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan bu teoriye göre, farklı seviyelerde orjinal karar alma süreçleri konusunda hangi liderlik davranışı biçiminin diğerinden etkili olacağını belirlenmesiyle ilgili durumsal liderlik davranışı biçimi ve karar verme metotları ortaya atılmıştır. Buna göre örgüt sorunlarının nasıl çözüme kavuşturulacağı ve farklı durumsal unsurlarla liderin karar alma süreçlerini açıklayan normatif bir yaklaşımdır (Baysal ve

Tekaslan,2004:131). Buna ek olarak bu yaklaşıma göre bilim insanları, liderlerin bütün şartlarda seçim yapma imkânının bulunduğu yedi tip karar alma biçiminden bahsetmişlerdir (Zel, 2001b:130).

**Otokratik-1 (AI):** Liderler kendilerini takip edenlerin görüşlerini göz önüne almadan, kendi bilgi birikimlerinin doğrultusunda kararları sadece kendileri verirler (Zel,2001a).

**Otokratik-2 (AII):** Liderler kendilerini takip edenlerden bilgi ister ancak kararlar lider tarafından verilir (Zel, 2001a).

**Danışmacı-1 (CI):** Lider çevresel faktörleri kendisini takip edenlerle paylaşır ve onların bu konu hakkında araştırma yapmalarını ve değerlendirmede bulunmalarını talep eder. Kararı ise kendisi verir (Zel, 2001a).

**Danışmacı-2 (CII):** Lider karar alma sürecinde ilk olarak kendisini takip edenlerden ortak bir görüş bildirmelerini ve teklif sunmalarını ister. Kararı ise kendisi verir (Zel, 2001a).

**Grup-1 (GI):** Lider kendisini takip edenlerle buluşur ve alınacak kararlara onları da dahil eder (Zel, 2001a).

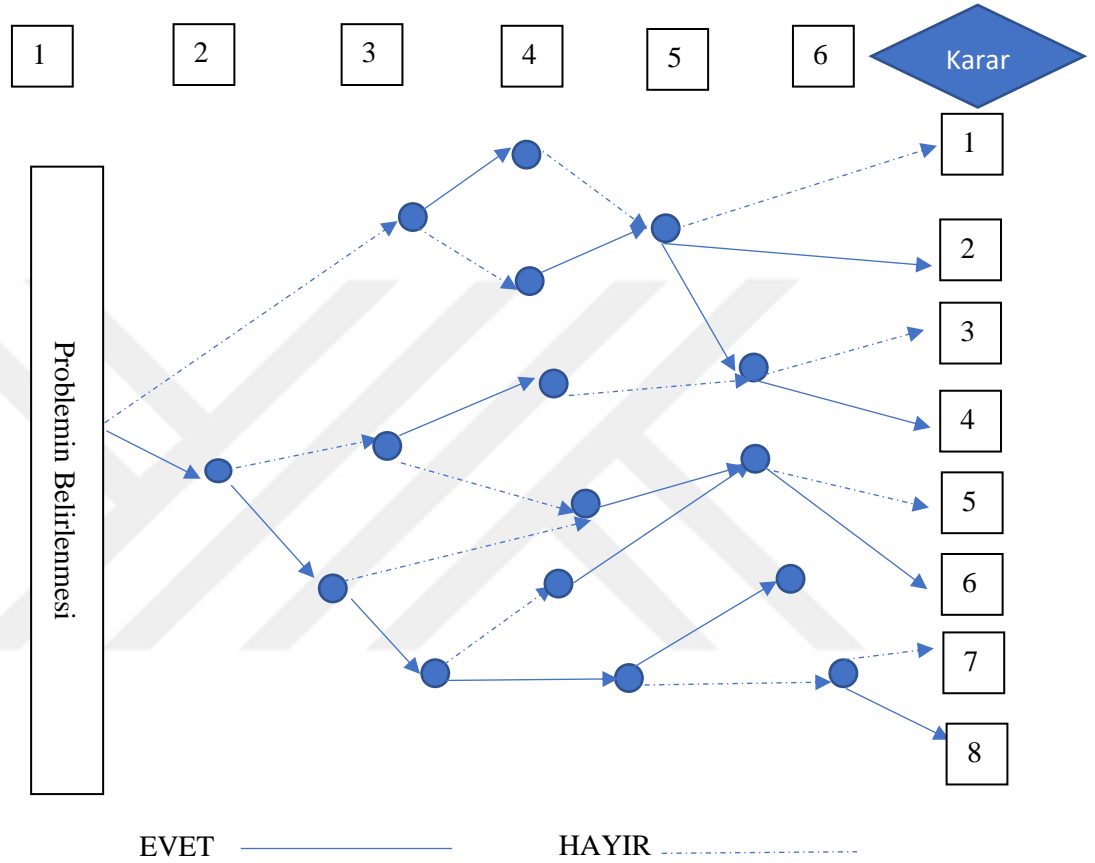
**Grup-2 (GII):** Lider kendisini takip edenlerle buluşur ve takipçilerinin kararlarına etki etmeden demokratik bir biçimde karar alınması sağlanır (Zel, 2001a).

**Yetki Devreden (DI):** Liderler kendilerini takip edenlere sorunun ne şekilde çözüme kavuşturulacağını bulmaları ve sonucu kendisiyle paylaşmalarıyla ilgili olarak yetki verir (Zel, 2001a).

Vroom ve Yetton tarafından bu yedi tip liderlik davranış biçiminin seçilmesi noktasında sorulan sorulara verilen yanıtlara göre "karar ağacı" metodu ortaya atılmıştır. Bu metodun oluşturulmasına etki eden sorular aşağıdaki gibidir (Bowdich, 1990:173):

- Teknik bilgiler çözüm için gerekli midir?
- Lideri takip edenlerin verilen kararları kabullenmelerinin bir önemi var mıdır?
- Yönetimde söz sahibi olanların özellikleri aldıkları kararların niteliği konusunda gerekli seviyede midir?
- Yönetimde söz sahibi olanlar gerekli bilginin açıkça ifade edilerek sorunu net olarak ortaya çıkarmalı mıdır?
- Yönetimde söz sahibi olanların çalışanlara sormadan aldıkları kararlar çalışanlar tarafından benimsenebilir mi?

- Alınmış olan kararların sonucunda erişilmek istenen hedefler lideri takip edenler açısından kabullenilmiş midir?
- Alınan kararlar lideri takip edenler arasında kargaşa ortamı doğurur mu?
- Takipçilerin sahip olduğu bilgi düzeyleri uygun kararların verilmesi noktasında gerekli yeterliliğe sahip mi?



**Şekil 5:** Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Modeli

**Kaynak:** Zel, U. (2001b). Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar. *Seçkin Yayıncılık*, 135.

- Liderler kararları kendileri verirler.
- Liderler kendilerini takip edenlerden malumat alır ancak kararı kendileri verirler.
- Liderler kendilerini takip edenlerden bizzat fikir alır ancak karar verme noktasında tek başına hareket eder.
- Liderler kendilerini takip edenlerden grup halinde fikir alır ancak karar verme noktasında tek başına hareket eder.

- Liderler var olan problemleri kendilerini takip edenlerle değerlendirir ve birlikte karar alırlar.
- Liderler var olan problemleri kendilerini takip edenler grup halinde değerlendirir ve birlikte karar alırlar.
- Liderler var olan problemlerin çözüme kavuşturulması noktasında kendilerini takip edenlere yetkilerini devrederler ve onlara destek olurlar.

Karar ağacı metodu genel olarak lideri takip edenlerle liderlerin alınan kararlara birlikte dahil olması ya da birbirleriyle aralarında gelişen ilişkilerinin neticesinde meydana gelen ve liderleri takip edenlerin benimsedikleri liderlik davranışı biçimlerinin nitelik bakımından daha üstün sonuçlar doğurduğunu gözler önüne sermiştir. Tüm bunlara karşın her koşulda maksimum iyi düzeyde bir karar alma sürecinden bahsetmek mümkün değildir. Verilen kararların etkinliğini lideri takip edenlerin kararı kabullenme seviyesi belirleyecektir. Bu sebeple lideri takip edenlerin karar alma süreçlerine aktif bir biçimde dahil etmek gerekmektedir (Zel, 2001b:131).

### **1.3.2 Modern Liderlik Yaklaşımları**

Yönetim biliminde meydana gelen değişimlere geleneksel liderlik biçimlerinin ayak uyduramaması sonucunda yeni liderlik biçimleri ortaya atılmıştır. Modern liderlik modelleri geleneksel liderlik biçimlerini benimseyen etkileşimci (transaksiyonel) liderlik biçimlerini ve içerisinde değişim ile yenilik özelliklerini barındıran dönüştürücü (transformasyonel) liderlik biçimlerini de kapsamaktadır (Yukl, 1998:285).

#### **1.3.2.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Etkileşimci liderlik ile ilgili çalışmalar 1978 yılında Burns'un siyasi liderler ile ilgili yaptığı araştırmalarla başlamıştır (Gül, 2003:12). Etkileşimci liderlik davranışı biçimini benimseyen bir lider yetkisini, kendisini takip edenlere ödül verme ve maksimum düzeyde performans sergilemelerini sağlamak amacıyla onlara maddi olanaklar sunma ve mevkilerini yükseltme olarak kullanmaktadır. Kendisini takip edenlerin inovatif ve yenilikçi özellikleri etkileşimci liderlik davranışı biçimini benimseyen liderlerin ilgi alanına girmez. Bu tarz liderler geleneksel yapının bir süreci olarak iyiye götürecek bir yol olarak işi gerçekleştirme yöntemini tercih ederler. Etkileşimci liderliğe göre daha

önceden edinilmiş pozitif ve yarar sağlayan geleneksel yöntemler günümüzde de devam ettirilmeli ve gelecek kuşaklara da aktarılmalıdır (Eren, 2003:34).

Bu tarz liderlik davranışı biçimini benimseyen liderlerin kendilerini takip edenlerin en üst düzeyde performanslar sergilemeleri için zaman yönetimi konusunda devamlı şekilde takipçilerine yol gösterdikleri görülmektedir. Böylelikle lideri takip edenler zamandan ve maliyetten tasarruf ederek niteliği yüksek işler ortaya çıkarırlar. Etkileşimci liderlik davranışı biçimini benimseyen bir lider, amaçların elde edilmesi noktasında kendisini takip edenlere rehber olurken, bununla birlikte takipçilerinin bireysel gereksinimlerine de önem verir. Bu liderler, amaçların gerçekleştirilmesi halinde kendilerini takip edenleri ödüllendirir ve onların sosyal gereksinimlerini de karşılarlar. Bununla birlikte performansı yükseltmek amacıyla da kendilerini takip edenlere katkıda bulunurlar. Tüm bunlara ek olarak bu liderlik biçimini benimseyen liderler, performans programlama, planlama ve bütçeleme konularını da önemser, örgüte bağlılığın artmasını sağlarlar. Örgüt normlarına ve değerlerine adapte olunabilmesi için çok çalışırlar (Eren, 2000:320).

### **1.3.2.2 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik**

Keçecioglu (2003:34), dönüşümcü liderliği, etkili bir biçimde, değişmeyi sağlamak için ilk adımı atma, gerçekleştirilecek değişime rehberlik edecek bir vizyon oluşturma ve değişimin gerçekleşebilmesi için belirli gereksinimleri ortaya koymada lidere olanak sağlayan becerilerin oluşturduğu bir küme şeklinde tanımlamıştır.

Bu liderlik biçimini benimseyen liderler, geleceğin inşası için gerçekçi ve ilgi çeken bir stratejik görünüm ortaya koymaktadırlar. Örgüt hedeflerine göre oluşturulan bu görünümün gerçekleştirilebilmesi için lideri takip edenlerin yaşamlarındaki simgelerden, öykülerden ve başka materyallerden yararlanarak oluşturdukları bu vizyonlara sahip çıkmaları sağlanmaktadır (McShane, 2005:430).

Dönüşümcü liderler vizyon yaratmak için kendilerini takip edenlere yetki verme, onları güçlü kılma ve verdiği yetkiyle gücü harekete geçirme becerisine sahiptirler. Bu liderlik biçiminin unsurları, vizyon yaratma, yüksek nitelikte iletişim, örgüte bağlı olma, yetki verme, takipçileri güçlü kılma ve örgütte bilgi edinimi olanağını meydana getirme biçiminde ifade edilmektedir (Erçetin, 2000:60).

Bu liderlik davranış biçimini benimseyen liderler, takipçilerinin kendi becerilerini ve uzmanlıklarını göz önüne sererek, öz güvenlerinin artmasını sağlayarak ve var olandan

daha çok netice kazanmayı amaçlayarak motivasyonlarını arttırır. Böylelikle lideri takip edenler görev sorumluluğu bilincine erişirler. Böylece örgüt sorumluluklarını kendi kazanımları düzeyinde dikkate almış olurlar (Keçecioglu, 2003:34).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çeşitli çalışmalar, bu liderlik biçimini benimseyen liderlerin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Bu liderler bilinen metotlara ve düşünelere karşı gelirler, değişim için gerekli olan etkinlikleri uygularlar ve cesurlardır.
- Yaşadıkça öğrenmek isterler ve bundan zevk duyarlar. Mensubu oldukları grubun diğer bireylerinden farklı düşünebilme yeteneğine sahiptirler ve bu yeteneklerini devamlı olarak bir şeyi araştırarak analiz ederek ve inceleyerek ortaya çıkarırlar.
- Bu liderler değişim faktörlerinden biri olarak da kendilerini görürler.
- Kendilerine inandırmayı başarmış kişilere tam olarak güven duyarlar ve bu kişilere problemlerin çözümü noktasında katkıda bulunurlar.
- Vizyon oluşturma becerisi taşırlar.
- Sonuna kadar mücadele ederler. Belirli olmayan ve kargaşa içeren durumlarda pes etmezler (Berber, 2000).

### **1.3.2.3 Hizmetkâr Liderlik**

Günümüzde son araştırmalarda liderliğin etik kavramı kapsamında yoğun bir biçimde incelendiği görülmektedir (Avolio ve Gardner,2005). Bundan dolayı liderlik davranışı biçimlerinden biri de etik kapsamda "Hizmetkar" şeklinde tanımlanan aynı isimdeki liderlik biçimidir (Greenleaf, 1977). Bu tarz liderler kişisel menfaatlerini kendilerini takip edenlerin menfaatleriyle eş değer gören liderlerdir (Matteson ve Irving, 2006). Bu nitelikleri bakımından dönüşümcü liderlik biçiminden ayrılmaktadır (Graham, 1991).

1977 yılında Greenleaf, ilk olarak "Hizmetkar Olarak Lider" isimli eserinde bu liderlik biçimini ele almıştır. Hizmette bulunarak iyi bir lider olunabileceğini ifade eden kitapta birden fazla belirleyici nitelikten bahsedilmiştir. Buna göre liderin sahip olması gereken nitelikler, dinleme ve anlama becerisi, girişkenlik, hayal gücünün yüksek olması, empati becerisi, gerektiğinde geride kalabilme becerisi, kabul görebilme, sezgi gücü, ileri görüşlülük, farkında olma ve grup çalışmalarına yatkın olmaktır.

Spears (1998) çalışmasında, Greenleaf'ın ortaya attığı bu niteliklerden hareketle on ana hizmetkar liderlik davranışı biçimi meydana getirmiştir. 2003 yılında Contee- Borders da

ortaya atılan bu davranış biçimlerini değerlendirmiş ve kabul etmiştir. Ortaya atılan on davranış biçimi şu şekildedir:

- Dinleme
- Empati
- İyileştirme,
- Farkındalık,
- İkna Etme
- Kavramsallaştırma,
- Önsezi,
- Yöneticilik,
- İnsanların Gelişimine Bağlılık
- Ortaklık (Takım) Kurma

**Dinleme:** Hizmetkar davranış biçimini benimseyen liderler, örgüt üyelerinin tamamı ya da onların ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına iletişimde kalırlar ve dikkatli bir biçimde üyeleri dinlerler. Bu liderlerin dinleme yetileri oldukça gelişmiştir. Bilhassa, lideri oldukları örgütlerin arzu ve isteklerini ortaya çıkarmak ve takipçilerini açıkça tanımak isterler.

**Empati:** Bu tarz liderler devamlı bir biçimde empati yaparlar. Diğer kişilerin kendilerine özgü becerilerini keşfedip bu kişilere yardım ederek topluma faydalı hale gelmeleri için çaba sarf ederler. Çalışma arkadaşlarının iyi niyetinden şüphe etmezler. Performanslarının düşük olması durumunda dahi onların gruba dahil olmasını sağlarlar.

**İyileştirme:** Bu liderlerin diğer önemli özelliklerinden biri de kendisini ve birlikte çalışma yürüttükleri kişileri iyileştirmeye yönelik becerilerinin ve yatkınlıklarının olmasıdır. Bu dönemde bilişsel olarak yara almış çok fazla insanın var olduğunu inkâr edemeyiz. Hizmetkar liderler bu kişilere ulaşarak ortak paylaşımlar sayesinde bir amaç etrafında toplanan bu kişilerin kalplerinin ve ruhlarının iyileşmesine vesile olurlar.

**Farkındalık:** Bu liderler kişisel varlıklarının ve kendilerini takip edenlerin farkında olarak güçlenirler. Farkındalık becerisi kazanmaları onlara olayları daha iyi analiz edebilme ve bütünü görebilme imkânı sunmaktadır.

**İkna Etme:** Bu tarz liderler mevkilerinin gücüne ihtiyaç duymadan karar verirken kendilerini takip edenleri ikna edebilme becerisine sahiptirler. Kendilerini takip edenleri zorunlu kılmadan takipçilerinin kalbine ve aklına hitap ederek başarı sağlarlar.

**Kavramsallaştırma:** Bu liderler, becerilerini hayal güçleri doğrultusunda inşa ederler. Var olan problemleri sistemli bir biçimde kavramsallaştırarak hep var olan gerçekliklerin ötesinde problemleri farklı bir çerçeveden görebilme ve çözüme kavuşturabilme olanağı sağlarlar.

**Önsezi:** Gelecek ile ilgili tahminler sunabilme becerisi, sezgiyle ilgili bir yetenek olmakla birlikte, geçmiş ve günümüz doğrularından çıkarımlarda bulunan hizmetkar liderler, bu sayede verdikleri kararları gelecekte doğuracakları sonuçlar çerçevesinde daha iyi bir şekilde analiz edebilme imkânı bulmaktadırlar.

**Yöneticilik (Güvenilirlik):** Kendisine ait olmayan ne varsa güvenli bir şekilde koruyabilmek ve diğerlerinin gereksinimlerini dikkate alarak onlara yardımcı olmaya çalışmak ahlaki bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

**İnsanların Gelişimine Bağlılık:** Bu liderler, kendilerini takip edenlerin bağlı oldukları örgüte kattıklarından da öte takipçilerini kıymetli birer kişi olarak kabul ederler. Bu yüzden de her bir takipçisinin gelişimini sonuna kadar desteklerler.

**Ortaklık (Takım) Kurma:** Kişilerin resmî kurumlardan almadıkları eğitimler de hayatlarının biçimlenmesine etki eden en önemli faktörlerdendir. Resmi olmayan kurumlardan edinilen eğitimden kastedilen ise okul ve iş yeri dışındaki, aile, arkadaş ve çevre unsurlarının etki ettiği eğitim biçimleridir. Bundan yola çıkarak liderler, kendilerini takip edenleri bilgi düzeyi yüksek, sağlıklı ve serbest bir ortam sağlayacak ortaklıklar kurulması noktasında teşvik ederler.

#### **1.3.2.4 Etik Liderlik**

Etik liderlikle ilgili çalışmaların yakın zamanda gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Stouten ve diğerlerine göre (2012) etik liderlik, liderliğin henüz ortaya çıkarılmamış yanlarıdır. 2000'lerde petrol ve bankacılık alanlarında gerçekleşen skandal olayların bir neticesi olarak etik liderlik önem kazanmış ve örgüt içerisindeki sistemi etik kurallar çerçevesinde düzenlemek amacıyla yükümlülük altına girmiştir (Eisenbess, 2012:791). Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen bir çalışmanın sonucuna göre örgüt çalışanlarının %56'sı etik kurallara aykırı davranışlar sergilemektedirler (Mayer ve diğerleri, 2010:7). Etik kurallara aykırı bu davranış biçimlerinden başlıcaları şunlardır (ERC, 2007):

- Gerçek dışı çalışma saati bilgilendirmesi
- Kötüye kullanım



- Yalana başvurma
- İnternet kullanımında usulsüzlük
- İş güvenliği ile ilgili kurallara aykırılık
- Ayrımcılık davranışları sergileme
- Cinsel taciz
- Hırsızlık

İstenmeyen olaylarda artışların yaşanması ve etik dışı davranış biçimlerinin sıklıkla sergilenmesinin sonucu olarak örgütte lider boşluğu düşüncesi ortaya çıkmıştır. Trevinoya göre (1999), etik kültürün ana unsuru liderliktir ve yine kendisine göre (2000), etik kültürü örgütlere hâkim kılmayı başaracak olan da liderdir. Etik kurallar sayesinde çalışanlar tartışma yaratacak davranış biçimlerini sergilemezler ve yapılan işlerde ve prosedürlerde ilk önce yönetimde söz sahibi olanlar dahil olacak şekilde doğru ve uygun olan neyse o yapılmaktadır (Aydın, 2002). Etik liderlik davranışı biçimlerini benimseyen liderler, örnek alınan bir birey olmanın sorumluluğu ile uygun davranış biçimlerini benimseyip çalışanlarının rol modeli olur ve onların farkındalık kazanmalarını sağlar (Gülcan ve diğerleri, 2012:125).

Brown ve diğerlerinin 2005 yılında yapmış oldukları tanım etik liderlik araştırmalarının temelini oluşturmaktadır. Bu tanıma göre, uygun ve doğru davranış biçimlerini sergileyen, kararlarında adaleti hiç göz ardı etmeyen liderler etik liderlerdir (Brown ve diğerleri, 2005).

Etik liderlik genellikle normatif bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Bu yaklaşım davranışların ne şekilde düzenlenmesi gerektiğiyle ilgilenmektedir (Brown, 2007). Bu yaklaşıma göre liderler, dürüst, adaletli, güvenilir ve ilkeli davranırlar, ceza ve ödül yönetimlerini de etik davranış biçimlerine teşvik etmekte amacıyla kullanırlar (Piccolo ve diğerleri, 2010:261). Etik liderler bencillik karşıtı davranış biçimlerini benimserler ve kendilerinin yarar görmesinin dışında takipçilerine tehlike oluşturmayacak şekilde davranırlar (Kanungo ve Mendoca, 1996). Normatif bakış açısı aynı zamanda örgütten kaynaklı net olmayan durumları da içermektedir (Brown ve diğerleri, 2005).

Etik liderliği aynı zamanda lider tarafından sergilenen etik davranış biçimlerinin sosyal mübadele, sosyal öğrenme, özdeşleşme ve sosyal kimlik aracılığıyla takipçilere aktarıldığı süreç olarak da açıklayabiliriz (Van Gils ve diğerleri, 2015:191). Aslında

liderin takipçileriyle oluşturduğu sosyal ilişkinin etik liderliğe değer kattığını görmekteyiz (Van den Akker ve diğerleri, 2009:103).

Dürüst, samimi, gerçekçi, insan odaklı olan ve ahlaki değerleri benimsemiş ve yaşamının bütününe bu değerleri yaymış kişiler etik liderlerdir (Arıkök, 2017:44).

Aşağıda Tablo 6’da etik liderlik kavramına ait tanımlar bulunmaktadır (Demirtaş, 2013):

**Tablo 6**  
**Etik Liderlik Kavramı ile İlgili Tanımlar (Demirtaş, 2013:94)**

<b>ARAŞTIRMACILAR</b>	<b>TANIMLAR</b>
Sergiovanni 1992	Motivasyon ve bürokratik gücü karakteri ile bütünleştirmiş, doğrunun tanımına dayalı değer yargıları ve inanç şekli meydana getirmiş olan dengeyi sağlayabilen liderdir.
Connok ve Johns 1995	İş görenlerin davranış biçimlerini yöneltmek için etik standartlar oluşturan, örgütün değer yargıları ile bu standartları birleştiren ve bu standartları etkin biçimde uygulamaya geçirebilen liderlik tarzıdır.
Sergiovanni 1992	Liderliği kalbi şeklinde nitelendirilmiş olup, liderin değer yargılarını, inanç sistemlerini ve arzularını açıklamaktadır.
Bolman ve Deal 1995	
Fulmer 2004	Liderliğin kalbi ve uzun süreli örgütsel etki gücünün temel koşulu; takipçileri etkisi altına alabilmek için tercih ettiği kaynak, ahlaki güç olup; dürüstlük, doğruluk, sadakat ve özgecilik ana değerleridir.
Brown ve diğerleri 2005	İş görenlerin karar almaları noktasında etkili olan otonomik güce sahip bireylerdir.
Hoogh ve Hartog 2008	Karar alma süreçlerinde öngörü ve kaygılarını kararlara dahil eden bireylerdir.
Piccolo ve diğerleri 2010	İş görenlerin uygun davranış biçimlerinin gelişim göstermesine olanak sunan, çalışan davranış biçimleri ile kişiler arası ilişkilerde karar alma süreçlerinde bilhassa çift taraflı iletişimi benimseyen liderlik tarzıdır.
Jordon ve diğerleri 2013	Kognitif ahlaki gelişim seviyesi maksimum düzeyde olan yönetimin en üst basamağında bulunan kişilerin, iş görenlere bu ahlaki nitelikleri rol model olarak göstermesi ve bu paralelde bir algı yaratmasıdır.

**Kaynak:** Demirtaş, Ö. (2013). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, Kayseri.

Brown ve diğerleri etik liderlik kavramını 1977-1986 yılları arasında Bandura'nın ortaya attığı sosyal öğrenme teorisiyle açıklamışlardır (Brown ve diğerleri, 2005:119-120). Bu teori bağlamında etik liderlik davranışı biçimini benimseyen liderlerin takipçilerini ne şekilde etkiledikleri ve takipçilerini etkileme sebepleri açıklanabilmektedir (Brown ve Trevino, 2006:597). Sosyal öğrenme teorisi davranış biçimlerinin ve bu davranış biçimlerinin doğurduğu sonuçların gözlemlenerek öğrenildiğini ifade etmektedir. Bu teoriyle özdeşleşmiş liderlerin takipçileri tarafından rol model alındığı görülmüştür (Mayer ve diğerleri, 2012). Liderin üstlendiği yükümlülükler ve buldukları mevki bu duruma ortam hazırlamaktadır. Takipçiler ödül ve ceza sistemi dolayısıyla ödüllendirilen ve cezalandırılan davranış biçimlerini gözlem yoluyla öğrenip, ödüllendirilen davranış biçimlerini sergilemeye dikkat ederler (Arıkök, 2017:44).

Sosyal öğrenme teorisine göre 3 durumsal faktör liderin takipçileri tarafından etik lider olarak benimsenmesini sağlamaktadır. Etik rol modelliği, liderin karşılaştığı etik sorunun ahlaki şiddeti ve örgütün etik bağlamı olarak karşımıza çıkan bu 3 faktör, etik liderlik kavramının gelişmesine katkı sunan öğrenme olanakları yaratmaktadır (Brown ve Trevino, 2006).

**Etik Rol Modelliği:** Sosyal öğrenme teorisi bizlere etik liderlerin diğer liderlere göre etik lider olarak benimsenmesinin sebeplerini ortaya koymaktadır. Yalnızca lideri takip edenler kendilerine rol model olan liderlerden öğrenmezler aynı zamanda liderler de rol modelleri aracılığıyla öğrenebilirler. Liderler etik rol modeli davranış biçimini ve bu davranış biçimlerinin sonuçlarını gözlemlenme yoluyla kendi rol modeli ile bütünleştirir, onun tavır ve değerlerini benimser ve bu davranış biçimini tekrarlar (Brown ve Trevino, 2006).

**Liderin Karşılaştığı Ahlaki Sorunun Şiddeti:** Etik karar alma sürecinin ilk basamağı ahlaki bilinçtir (Jones, 1991; Rest, 1986). Kısaca, ortaya çıkan problemlerin ahlaki bir yanı yoksa etik bir sorgulamada bulunamayacağına dair bir görüşü içermektedir. Örgütlerin etik ilkelerindeki ahlaki bilinç konusundaki araştırmaların büyük bir kısmı ortaya çıkan problemlerin ahlaki şiddetinin derecesine yoğunlaşmaktadır (Jones, 1991).

Sonucun büyüklüğü (problemin yaratacağı tehlike) ve sosyal konsensüs (problem ile bağlantılı güçlü etik normlar) olmak üzere ahlaki şiddetin 2 boyutundan söz edilmektedir. Büyük bir tehlikeye sebep olabilecek bir durum varsa gözlem yapanlar karar alan bireyin ne şekilde davranış biçimlerinde bulunduğunu takip ederler (Brown ve Trevino, 2006).

**Örgütün Etik Bağlamı:** Örgütün etik altyapısı ya da bağlamı etik liderlik üzerinde etkilidir. Etik bağlam kavramı genel olarak etik iklim (Victor ve Cullen, 1988) ya da etik kültür (Trevino ve Youngblood 1990) kavramları kapsamında incelenmektedir. Bu kavramlar örgüt tarafından benimsenen etik ilkeler doğrultusundaki davranış biçimlerinin ve tavırların özellikleriyle ilgilenmektedir (Trevino ve diğerleri, 1998). Sosyal öğrenme teorisine göre etik davranış biçimlerine destek olan ve o davranışlara yönlendiren etkili etik bağlamlar etik liderlik kavramının gelişmesi ve ilerlemesi bakımından katkı sunmaktadır. Bu tarzdaki örgütlerin etik davranışlara katkı sunan biçimsel stratejiler, biçimsel olmayan normlar ve etik liderlik yöntemleri ortaya çıkardığı ve etik davranışları güçlendirdiği ifade edilmektedir (Brown ve Trevino, 2006).

2011 yılında ise Walumbwa ve diğerleri etik liderlik kavramını sosyal kimlik teorisine göre açıklamışlardır. Bu teori kişilerin bağlı oldukları gruba adapte olma süreçlerini dikkate almaktadırlar (Ashforth ve Mael, 1989). Sosyal kimlik teorisi kişilerin ait oldukları grup üyeleriyle birbirine yakın davranış biçimleri sergilediklerini ve zaman içinde kazandıkları sosyal kimlikle de övündüklerini ifade etmektedir. Örgüt üyesinin iyi olmasına imkân sunan grup davranış biçimleri ise liderin ortaya çıkaracağı iklim sayesinde belirlenecektir (Brown ve Mitchell, 2010).

Örgütte sergilenen etik davranış biçimleri, örgüt kültürüne bağlı olarak gelişmektedir. Örgüte ait etik kural ve ilkelerle aynı örgütün sahip olduğu kültür birbirleriyle ilişkilidir. Örgüt kültürü ana unsurları olarak gördüğü ve üyelerinin bilgi sahibi olması beklenen simgeler, davranış biçimleri, değer sistemleri ve varsayımlar etik şifreleri içerisinde barındırmaktadır (Brown ve diğerleri, 2005:365).

Ortaklık gerektiren sosyal rasyonellikleri barındırmak ve buna yönelik karar alabilmek amacıyla, örgütün etik bir yapıyı benimsemesi gerekmektedir. Örgüt lideri uygun olanı ve olmayanı ayırtılabilecek bir etik yapı meydana getirmelidir. Örgütte uygun olanı ve olmayanı belirleyen ana unsurlar normlar ve değerler sayesinde oluşmaktadır. Davranış şifreleri, hukuksal gerekliliklerin, örgütte işi gerçekleştirme ilkelerinin, dahil olan ve olmayan sorgulamaların, yetki ve yükümlülük tanımlarının dışında bu etkinliklerin

tamamının bütünleşmesine katkı sağlamaktadır. Davranış şifreleri, örgütlerle özdeşleşmesi gerekli kılınan davranış kurallarının tanımlanması demektir. Bu kurallar hukuksal ve kuruma ait ilkelerin neden meydana getirildiğini, bu ilkelerin davranış biçimlerimize ne şekilde etki ettiğini ve bu ilkeleri yerine getirmediğimizde hangi cezaların uygulanacağını göstermektedir. Aynı zamanda bu ilkelerin eksik kaldığı bir durum geliştiğinde ve bir değerlendirmede bulunulmasının zorunlu olduğu durumlarda, neyin ne şekilde yapılması gerektiği konusunda kılavuzluk görevi üstlenir ve anlaşılmasını sağlar (Midillili, 2004). Tüm bu sebeplerle etik lider, etkili bir örgüt kültürünün oluşumu noktasındaki kültürel liderlik görevine atılarak uygun davranış şifrelerini meydana getirir (Demirtaş, 2013:114).

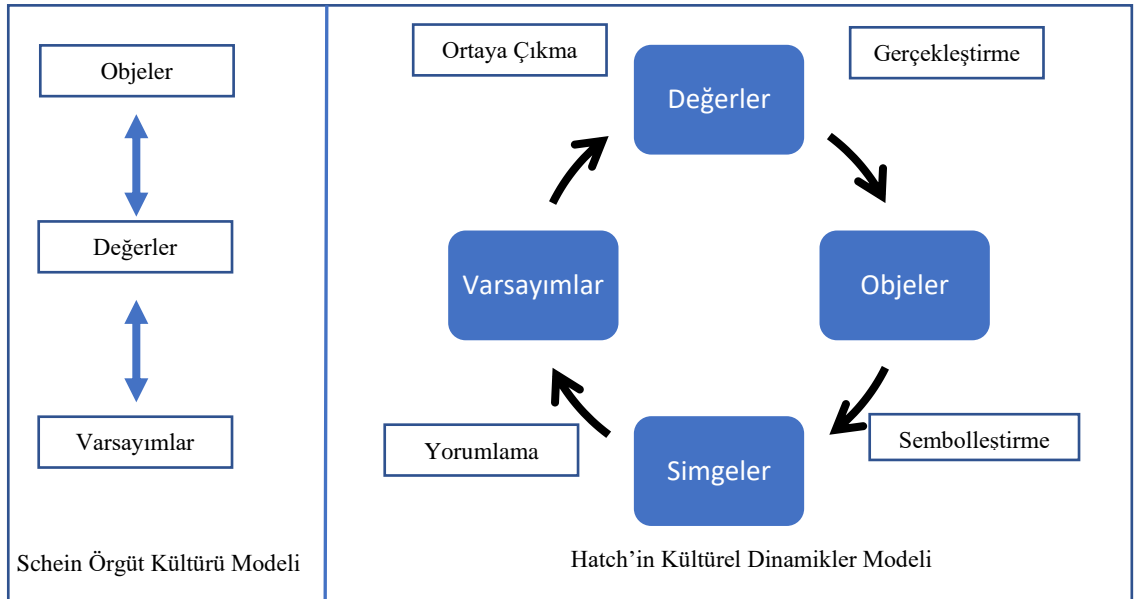


## 2. BÖLÜM: YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 2.1 Örgüt Kültürü

Sosyoloji ve antropoloji ile ilgili yapılan çalışmalarda kültür kavramına yüzyıllardır yer verilmektedir. 1970’lerde örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar ortaya çıkmıştır. Yönetim araştırmacıları ise örgüt kültürü kavramıyla 1980’lerde ilgilenmeye başlamışlardır. Schein kültür kavramının analiz edilmesi ve araştırılması ile birlikte örgüt kültürü kavramına kuramsal bir çerçeve getirmiş olup literatüre çok önemli bir katkıda bulunmuştur (Hatch, 1993). Schein örgüt kültürünü bir grubun dışsal uyum sorunlarını ve içsel bütünleşmelerini öğrenmeleri, bu öğrenmeler üzerinde çalışmalar sonucunda geçerli kılınmış olup, geçerli kılınan bu öğrenimleri karşılaşılabilecek yeni problemler üzerinde düşünülmesinin, algılanmasının ve hissedilmesinin gruba katılacak olan yeni bireylerin de doğru yöntem şeklinde kabul edilmesinin ve paylaşılmasının ortaya çıkardığı bir varsayım olarak tanımlamıştır (Schein, 1990).

Schein ve Hatch örgüt kültürü kavramını iki farklı yapıda incelemişlerdir. Schein’e göre örgüt kültürü kavramı, ana varsayımlar, paylaşılmış değerler ve bu değerlerin yüzeyde yansımaları olmak üzere üç basamaktan oluşmaktadır. Hatch Schein’in tanımladığı yapıyı semboller ekleyerek canlı hale getirmiş olup, karşılıklı ilişkinin sonucu olarak daimî bir boyut biçiminde betimlemiştir (Hatch, 1993).



Şekil 6: Schein ve Hatch’ın Literatüre Kattıkları Örgüt Kültürü Modelleri

**Kaynak:** Mary Jo Hatch, “The Dynamics of Organizational Culture”, Academy of Management Review, C.XVIII, No:4, 1993, s. 659-660.

Örgütte bulunan bireylerin farkında olmaksızın gruba uyum sağlamaları ve gruba bağlı olmalarının altındaki ana varsayım, bireyin bilinçdışı yaşantıları ve ana değerler modeli ile açıklanmaktadır. Varsayımların yarattığı paylaşılmış değerler de yapılması gerekenleri belirlemektedir. Paylaşılmış değerlerin üst basamağı olan işaretler ise gördüğümüz, duyduğumuz ve hissettiğimiz somut işaretleri meydana getirmektedir. Somut işaretler; fiziksel çevre öğeleri, tercih edilen dil, yerleşme ve giyim şekli, duygusal reaksiyon, kuruluşla ilgili bilgiler, gelenekler ve merasimlerden oluşmaktadır. Bu bahsedilen üç basamak birbirine bağlı ve ilişki halindedir. Bu yapıyla ilgili yapılmak istenen değişimlerde bu yapının köküne inilir ve ana varsayımlardan başlayarak değişiklikler gerçekleştirilir (Erkmen, 2010). Böylece ilk olarak değerler ve sonrasında işaretler bu değişime ortak olurlar (Kane, 2011).

Koçel’e göre örgüt kültürünü bir kurumdaki bireylerin kabul gördükleri, dile getirdikleri ve davranışlarına rehberlik eden değer yargıları, işaretler, inançlar, tercih edilen dil ve konuşma biçimi, tören, iyi ve kötü şeklinde betimlenen konular oluşturmaktadır (Koçel, 2011). Örgüt kültürü yorumlayıcı bir bakış açısıyla sürece ve davranışların belirlenmesine etki eder (Chen, 2011). Örgüt üyelerinin hepsini kapsayan, hiyerarşik olarak meydana gelen ve gelişim gösteren, belirli işaretlerle dikkat çeken ve geçmişte ortaya çıkmış örgüt kültürü, (Hatch ve Schultz, 2007), yapılan işin o örgütte nasıl yapıldığı yani diğer bir ifadeyle örgütün karakterini açıklar. O örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlar. Bu örgütün karakterinin değişmesi de oldukça zordur. Örgüt kültürü birçok farklı kavramın birleşmesiyle meydana gelir. Bunlar; kabul görmüş veya görmemiş davranış biçimleri, değer ve inançlar, yöneticiler tarafından uygulanan baskı ve yöneticilerin beklentisi, yazıya dökülmüş örgüt politikası, formel ve formel olmayan yapılar, metot ve süreçlerdir (Erkmen, 2010). Örgüt kültürü grup üyelerinin benimsedikleri ideolojiler ve gruba ait olma duygusunu ifade eder ve grup üyelerinin varlıklarını nasıl devam ettirecekleriyle ilgili yazılı olmayan ve sürekli şekilde dile getirilmeyen talimatları içerir (Kane, 2011). Literatüre baktığımızda örgüt kültürü ile ilgili oldukça fazla tanımın yapıldığı görülmüştür fakat tüm bu tanımların bulunduğu temel konunun her bir örgütün kendilerine ait bir kültürünün olduğudur (Küçüköğlü, 2014).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranış biçimlerinin oluşmasında etkiye sahip olmakla birlikte (Zibarras ve Ballinger, 2010), örgütlerin var olan sorunlarına ve örgütlerin amaçlarına yönelik çözümler üretir, yapılması gerekenleri belirler ve dış dünyayla entegre durumda uyum becerilerini geliştirerek, örgütün verimliliği ve örgütler arası yarışta stratejik üstünlüğün sağlanması noktasında önemli kriter olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürünün sosyal yapısının karmaşık olması sebebiyle, diğer örgütler tarafından taklit edilememesi örgütler arası rekabetin artmasına neden olmaktadır (Martins ve Martins, 2002). Örgüte ve örgüt üyelerine hizmet sunan örgüt kültürü, örgüt üyelerinden etkilendiği gibi aynı zamanda da örgüt üyelerine etki etmektedir. Bu şekilde birbirleriyle her zaman etkileşim halindedirler. Örgüt üyesinin bağlı bulunduğu örgütün kültüründen etkilenmemesi nasıl mümkün değilse, örgüt üyesinin bağlı bulunduğu örgüte fayda sağlamamış olması da mümkün değildir.

Margaretha ve Saragih (2013)'e göre, örgüt kültürünün görevleri şunlardır:

- Örgüt üyelerinin buldukları örgüte kendilerini ait hissetmelerini sağlar.
- Hangi mevkide görev yapıyor olursa olsun üyelerin örgüte bağlılık noktasındaki duygularının ortak olmasını sağlar.
- Var olan sosyal yapıyı sürekli hale getirir. Uyumsuzluğun ve değişimin sağlıklı bir biçimde yönetilebildiği, kuvvetlendirici ve pozitif bir ortamın oluşmasına katkı sağlar.
- Örgüt üyelerinin davranışlarını biçimlendirir. Örgüt üyelerinin örgüt politikalarını ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında nasıl bir yol izleyeceğinin kavranmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü formel ve formel olmayan olmak üzere iki yapıda incelenir (Wang ve diğerleri, 2009). Formel yapının bileşenleri şu şekildedir:

- Örgütün Sistemi
- Liderlik
- Örgüt Politikası
- Örgütün Ödül Yöntemi
- Örgütün Sosyal İşleyişi
- Örgütün Karar Verme Süreci

Formel olmaya süreçler ise şu şekildedir:

- Örgütün Gizli Davranışsal Normaları



- Örgütün Rol Modeli
- Örgüt Ritüeli
- Örgütün Tarihsel Hikayeleri
- Örgütün Dili

Bu iki yapıya özetlediğimizde, örgüt kültürünün somut ve soyut iki boyunun olduğu görülmektedir. Formel yapı somut bir biçimde örgütün kültürünün kolay ve çabuk olarak öğrenilmesini sağlarken, formel olmayan yapılar örgüt kültürünün duygularla ya da deneyimleyerek öğrenilmesini sağlamaktadır (Küçüköğlü, 2014).

Bu iki yapı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunda, örgüt kültürü daha özellikli bir strateji uygularken, kuvvetli bir ilişkinin olmaması durumunda ise örgüt kültürü değişimin gerçekleşmesinde bir engelleyici olarak karşımıza çıkmaktadır (Fernandez ve diğerleri, 2003).

Değişim için belirlenen stratejide teknik ve materyaller doğru bir şekilde uygulansa da, örgütte var olan kültürün sabit kalması, değişiklik göstermemesi üstünde durulması gereken bir etkidir (Bu durumda örgüt kültürü örgütsel değişimin başarıya ulaşmamasının ana sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010). Örgütte meydana gelen değişimler, örgütün stratejisinde, var olan teknolojik ve çalışma metodunda, yönetim biçiminde ciddi değişimlere ihtiyaç duyarak örgütler arası mücadeleye destek sağlar ve mücadeleyi artırır. Örgütte meydana gelen değişimler örgütsel verimliliğe ışık tutan inanışları, değerlerin ve davranış biçimlerinin yoğun bir şekilde analiz edilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte inovasyon ve yaratıcılık da değişime katkı sağlar. Çoğunlukla örgüt kültürü birbirine ters iki farklı durum ortaya çıkarmaktadır. İlk olarak örgütü birbirine bağlayıp birleştirdiği; diğer şekliyle de değişimin tam ortasında bulunduğu görülmektedir (Martins ve Martins, 2002). Çok sayıda araştırmacı, örgütsel değişimle ilgili başarıya ulaşamamasının temel nedenlerinden biri olarak örgüt yöneticilerinin örgüt kültürüne karşı yeterince ilgi duymamalarını görmektedir. Halbuki hiyerarşik, sert ve bürokrasinin daha yoğun görüldüğü sistemlerde değişimi sağlamak sade ve esnek örgütlerinkinden daha zordur. Bu sebeple çevre konusunda ilerleme sağlama çalışmalarının örgüt kültürünün desteğiyle başarıya ulaşması öngörülmektedir (Govindarajulu ve Daily, 2004). Örgüt kültürü dikkate alınmaksızın uygulanan değişim çabaları sistemin değişimi noktasındaki çabaların eksik kalacağını göstermektedir (Küçüköğlü, 2014).

## 2.2 Yeşil Örgüt Kültürü

Yeşil rengi; barışı, gelecek nesillerin ve çevrenin her türlü tehlikelerden muhafaza edilmesini amaç edinen kurumlarla çevre yanlısı ve ekolojik örgütlerin rengini temsil etmektedir. Çevre duyarlılığının özellikle 20. yüzyılın ortalarından sonra artmasıyla literatüre bu konuyla ilgili yeşil kurum, yeşil ticaret, yeşil politika, ekolojik farkındalık, sürdürülebilir tarım, yeşil teknoloji, ekolojik turizm gibi çok sayıda terim ilave edilmiştir (Li ve Jin, 2011).

### 2.2.1 Çevreci Davranışın Temeli

Psikoloji biliminin bir dalı olan çevre psikolojisi 1960 yılında Amerika'da gelişmiştir. Çevre psikolojisi birey ve çevrenin birbiriyle olan komplike ilişkisini araştırmaktadır. Çevre psikolojisi ile ilgilenen bilim insanları otuz yıldan fazla olmak üzere dolaysız ve dolaylı olarak çevre oluşumuna hangi kaynakların katkı sağladığını incelemiştir (Kollmuss ve Agyeman, 2002). Bu karmaşık etkileşimin neticesi, bu unsurların birbirlerine etkileri ve bireyin davranışlarının sonucu birçok açıdan ayrılmaktadır (Brick ve Lai, 2018).

Örgütlerden ayrı şekilde kişisel olarak çevreci davranışı kısaca açıklayacak olursak; olumsuz etkilerin doğal çevreyi en az zararla etkilemesi hedefiyle oluşturulmuş bilinçli davranışlardır. Bilinçli davranışlar geliştirilmesi için gerçekleştirilen etkinliklerden bazıları doğaya zarar vermeyen zehir içermeyen materyalleri tercih etmek, gereksiz atık üretimine engel olmak, enerji ve ham madde tüketimine engel olmak şeklinde sıralanabilir. Kişinin çevre duyarlılığı konusunda geliştirdiği davranışlar bazı etmenlere bağlıdır. Krajhanzl (2010), bu etmenleri kişinin doğayla olan bireysel ilişkisi ile ilgili olan etmenler, bireysel ve durumsal etmenler olmak üzere üç şekilde açıklamaktadır. Agyeman ve Kollmus (2002), ise bu etmenleri içsel, dışsal ve demografik olarak üçe ayırmışlardır. İçsel etmenler bireyin motivasyonunu, farkındalığını, çevreyle ilgili sahip olduğu bilgiyi, yetenekleri, bireyin psikolojik yapısının zihinsel süreçlerini bireyin kendine özgü özelliklerine bağlı etmenler, bireyin sorumlulukları ve öncelikleri, değerleri, tutumları ve hisleri içermektedir. Dışsal etmenler ise; kültürel, sosyal, ekonomik, kurumsal ve hukuki süreçleri içermektedir. Bu üç etmen de kişilerin çevreye duyarlı davranışlar sergilemesi noktasında oldukça önemlidir. Borden ve Francis, bencil ve rekabet sever bireylerin çevre duyarlılığı konusunda ilgisiz kaldıklarını ifade

etmişlerdir. Kendi sorunlarını çözüme kavuşturabilmiş, kendilerini bireysel durumlardan ziyade çevreyle ilgili ve sosyal olaylara adanmış bireylerin çevre duyarlılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır (Borden ve Francis, 1978). Evrensel bir bakış açısıyla incelediğimizde ise, gelişmiş ve gelişmemiş ülkelerin çevre duyarlılığı ile ilgili verilen değer ve kaynakların kullanımı noktasında çok büyük farklarının olduğu görülmektedir. (Diekmann ve Franzen, 1999). Bu durumu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile açıklayacak olursak, yeşil örgüt kültürü kavramı ancak hayati ihtiyaçlarımız giderildikten sonra kişilerin, örgütlerin ve toplumların farkındalık göstereceği bir kavram olarak karşımıza çıkacaktır (Goede ve Boshuizen-van Burken,2019).

Çevreci davranış biçimi çeşitli kuramsal modeller ile açıklanmaktadır. Bunlar;

- Rasyonel Seçim Modeli
- Norm-Aktivasyon Modeli

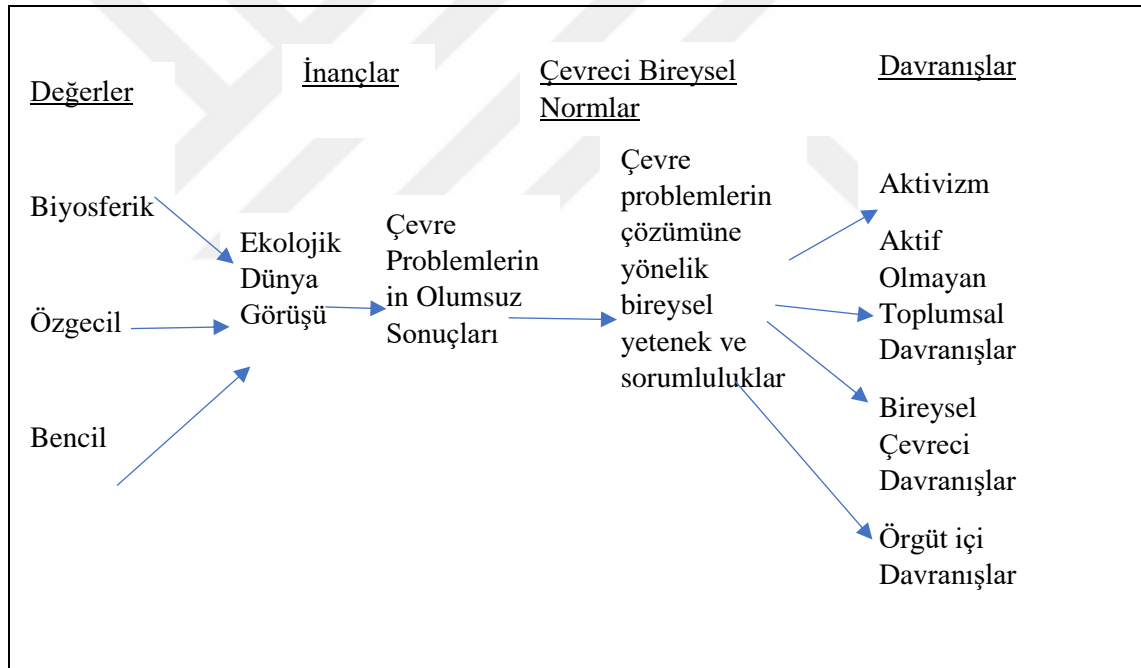
olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

Rasyonel seçim modeli; bireyin davranışını beklenen yararın ölçüldüğü sistemli bir sürecin düzenlediğini ortaya koymaktadır. İlk ortaya atılan ve en yalın modelin tutum modeli olduğu belirtilmiştir. Tutum modeline göre tutum ve davranışlar birbirine etki etmektedir ve pozitif tutumlar pozitif davranışları oluşturmaktadır. Üç bölüm şeklinde bilginin kullanılmasıyla başlayan çevreci bir davranışla noktalanan bir doğru üzerinde yol aldığı görülen bir süreçtir. Tutum modeline göre daha yeni bir model olarak karşımıza çıkan sorumlu çevreci davranış modeli bunların yanında farklı etmenleri de içerir. Bu modele göre, konularla ilgili sahip olunan bilgiye ek olarak, ekonomik sınırlılıklara ya da sosyal müdahalelere benzer durumsal faktörler de bireyin davranışlarına etki eder. Bir diğer model olan rasyo-ekonomik modele göre, kişiler az maliyetle fazla ödül alma eğilimine yönelik davranış sergilerler. Diğer bir deyişle kişiler çevre duyarlılığına yönelik sorumlu davranışlar sergilerken ekonomik açıdan da fayda sağlayacak davranışları benimseyeceklerini ifade etmektedir (Küçüköğlü. 2004).

Norm- aktivasyon modeline baktığımızda bireysel ve ahlaki normların sosyal davranış direkt olarak belirlediğini öne sürmektedir. Çevre konusunda gerçekleştirilen faaliyetler toplumsal yararı veya kolektif bilinci kapsadığı gibi kişisel davranışların diğer bireylere ve gelecek nesillere etki ettiğini öne sürmektedir. Bu şekilde baktığımızda, çevreci davranış ancak kişi negatif sonucun diğer bireylere nasıl etki ettiğiyle ilgili farkındalık

geliştirdiğinde ve bu negatif sonuçları iyileştirme noktasında sorumlu bir tutum sergilediğinde ortaya çıkarılabilmektedir (Froehlich ve diğerleri, 2010).

Çevreci davranışların ifade edilmesi noktasında en çok müracaat edilen model olan, Stern'in meydana getirdiği değer inanç norm teorisi ise kişilerin neden çevreci davranışlar sergilediklerini araştırmaktadır (Willuweit, 2009). Farklı özelliklerle meydana gelen çevreci davranışlar beş değişkenden meydana gelir ve davranışın nedenine ilişkin ortaya çıkan bir zincirin olduğu dile getirilmektedir (Stern, 2000). Değişkenleri bireysel değerler, bireyin davranışlarının çevreye zarar veren faaliyetleriyle ilgili bakış açısı, çevre sorunlarının zararlarıyla ilgili inançlar, çevre sorunlarının en aza indirilmesiyle ilgili kişinin becerilerine yönelik sorumluluk duygusu, bireyin öz farkındalık duygusuyla birlikte hissettiği zorunluluk şeklinde ifade edilmektedir (Dervişoğlu ve diğerleri, 2009). Stern'in değer inanç norm modeli Şekil 7'deki gibidir:



**Şekil 7:** Stern'in Çevreci Davranışın Ortaya Çıkmasında Değer-İnanç-Norm Modeli

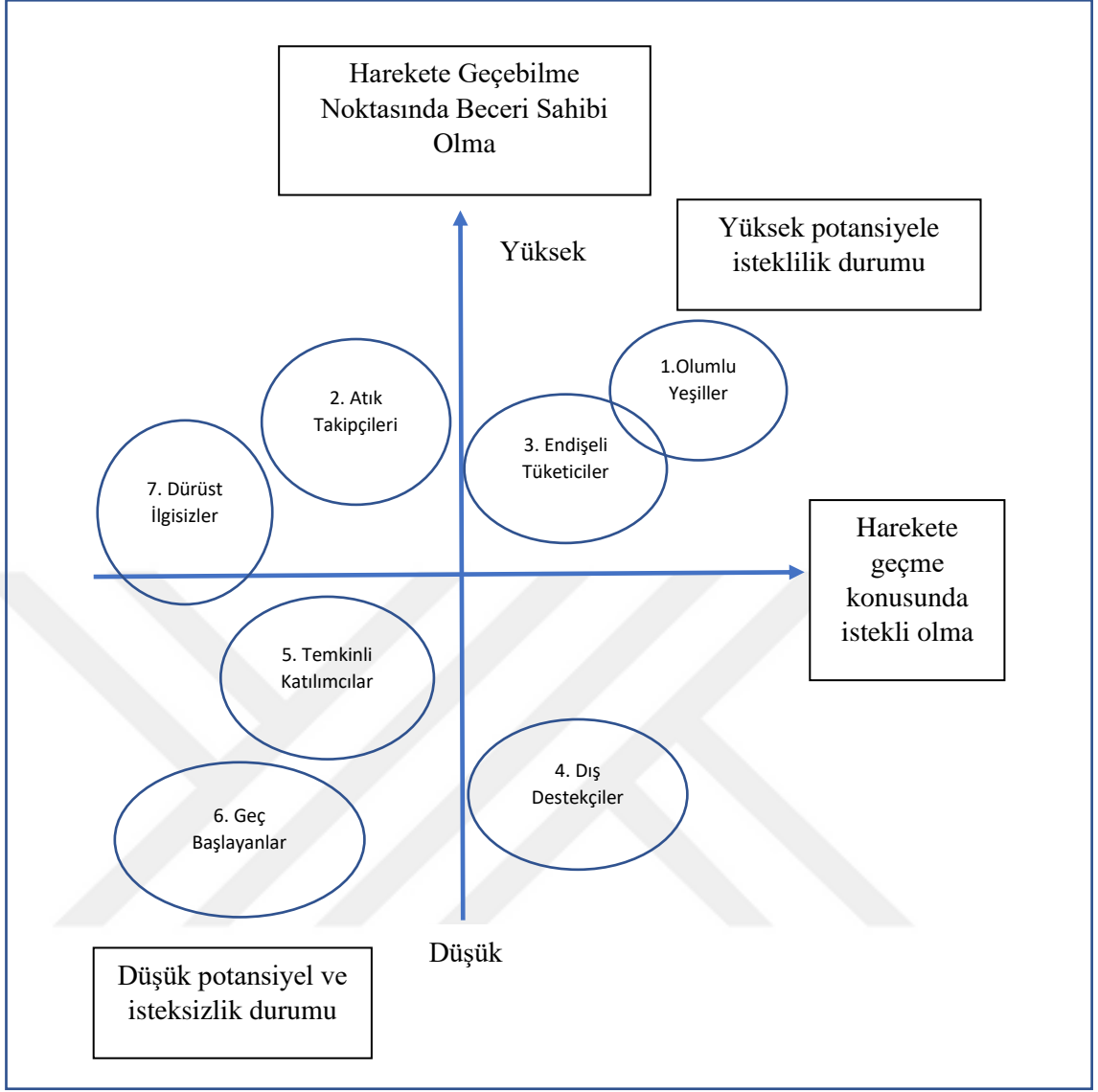
**Kaynak:** Paul C. Stern, "Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior", Journal of Social Issues, C.LVI, No:3, 2000, s.412.

Bu modele göre, ilk bölümde değer boyutu bulunmaktadır. Değerler, bencil, biyosferik ve özgecil olarak üç şekilde kategorize edilmiştir. Bencil yatkınlık kişinin kendine

yönelik yarar ve zarar noktasında, biyosferik yatkinlık, çevre konularında ekosisteme yönelik yarar ve zarar noktasında ve özgecil yatkinlık ise diğer bireylere yönelik yarar ve zarar noktasında belirlenmektedir. Birçok araştırma, biyosferik yatkinlık ile çevreci davranış arasındaki ilişkinin oldukça güçlü olduğu yönünde veriler sunmaktadır (Willuweit, 2009). Bencil yatkinlıktan çevre duyarlılığı adına yatkinlığa doğru ilerlemek doğru kişilerin davranışlarının niteliklerinin değiştiği ve çevre duyarlılığına yönelik davranışlarda artış görüldüğü ifade edilmiştir (Chen ve diğerleri, 2019).

Davranışların, aktif olmayan toplumsal davranışlar, aktivist davranış biçimi, örgüt içindeki davranışlar ve kişisel çevreci davranışlar olmak üzere dört ana çevreci davranışla sınıflandırıldığı görülmektedir. Aktif olmayan toplumsal davranışlar, çevresel vatandaşlık, politikalara destek verilmesi şeklindeki etkinlikleri içermektedir. Çevre örgütlerine ve çevreyle ilgili düzenlenen etkinliklere aktif bir biçimde katılım sağlayan kişilerin davranışı aktivist davranış biçimi ile açıklanmaktadır. Örgüt içindeki davranışlara baktığımızda, örgüt üyelerinin davranışlarının örgüt kararlarına etki ettiği görülmektedir. Kişisel çevreci davranışlar ise, yaşam biçimi, tüketicinin tüketim şekli, materyallerin kullanılması, çevreci tüketim, atıkların ayrıştırılma biçimi şeklinde kişisel davranışları içine almaktadır (Stern, 2000).

Birçok ülkedeki yetkin kurumlar da çevreci davranış biçimlerine ilaveten kişilerin davranış biçimlerini incelemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapmakta ve bu araştırmaların sonucunda ulaştıkları sonuçları raporlamaktadırlar. İngiltere Çevre, Gıda ve Kırsal İşler Departmanı kısaca adı DEFRA bu konuda bir rapor yayımlamıştır (Küçüköğlü, 2014). 2008 yılında yayımlanan bu raporda, çevreci davranışları iki boyut şeklinde ve yedi faktör olarak incelemişlerdir. Bu faktörler; pozitif yeşiller, kaygılı tüketiciler, atık takipçileri, geç başlayanlar, temkinli katılımcılar ve dürüst ilgisizlerdir (DEFRA, 2008).



**Şekil 8:** DEFRA'nın Çevreci Davranış Popülasyonları

**Kaynak:** Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA). (2008). A framework for pro-environmental behaviours.

Pozitif yeşiller, olumlu çevreci görüşüne ve inancına sahip olmakla birlikte, çevreyle ilgili en iyisini yapma noktasında yüksek motivasyona sahiptirler. Kaygılı tüketiciler grubu; bireysel yetkinlikleri konusunda bilgi sahibi ve çevreci görüşlerine sahip olmakta ancak aktif rolde bulunmamanın önemine dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte gelişimdeki sınırlılık görüşüne karşı çıkmakta ve ekolojik bunalımın yakında olduğu fikrine şüpheci bakmaktadır. Atık takipçileri çevreye destek olma konusunda büyük çaba göstermenin yanı sıra, atıkları çevreye verdiği zarardan ziyade atık üretiminin azaltılmasıyla çevreye destek olunabileceği görüşünü savunmaktadır. Temkinli

katılımcılar grubu, yaklaşan bir bunalımın ve gelişimin sınırlılığının bittiği görüşünü benimsemiş olup, iklimlerde meydana gelen değişimlerin engellenemeyeceği görüşündedir. Bununla birlikte bireysel çevresel etkilerin farkındadırlar. Geç başlayanlar grubu ise; kompleks çevreci bir inancı benimsemekte, olumsuz bir düşünceye kapılmanın ve iklimde meydana gelen değişiklikler için kaygılanmanın yakın gelecek için yersiz olduğunu ifade etmekte olup, çevre konusunda yeterli düzeyde bilgili değildirler. Dürüst ilgisizler, çevreyle ilgilenmediklerini net bir şekilde ifade etmekte ve çevre konusunda çok az etkinlikte bulunmaktadır. Dış destekçiler grubu, çevreci bakış açısını benimsemelerine rağmen bu görüşü davranışlara yansıtma konusunda başarısızdırlar. Ancak çevre konusunda bilgi sahibi olma konusunda ve daha çok faaliyette bulunma konusunda son derece isteklidirler (DEFRA, 2008).

### **2.2.2 Çevreye Önem Veren Bir Unsur Olarak Yeşil Örgüt Kültürünün Tanımlanması**

Örgütlerde sürekliliğin sağlanması yüksek oranda, çevre duyarlılığı ve sosyal sorumluluğa sahip kültürel değişim ile ilişkilidir (Crane, 1995:50). Örgütler yalnızca çalışmalarında çevre kirliliğine engel olmak, kullanılan kaynakları en aza indirmek ya da çevreci ürünlerin satışıyla ilgili etkinliklerle süreklilik sağlayabilen örgüt ve sektör oluşumunda yetersiz kalırlar. Dolayısıyla bu noktada kendilerine paydaşlar bularak bu konuda kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirirler (Dao ve Nguen,2018).

Örgütler çevreci inancı benimsemeli ve temelde çevreci bir dünya görüşüne sahip olmak için seçenekler yaratmalıdırlar. Etkili bir çevre yönetimi için, çevreci değerlere sahip olmalı ve bunu tüm örgüte doğru olarak yaymalıdır. Etkili bir çevre yönetimi büyük ölçüde yeşil örgüt kültürüne ihtiyaç duyar. Birçok araştırmacı, örgütlerin çevreyle ilişkili konularına yanıt oluşturabilmek için örgütlerin ciddi bir değişime ihtiyaç duydukları noktasında birleşmektedirler (Harris ve Crane, 2002). Örgütlerin çevre konusunda oluşturdukları temel etkinlik planları ile aynı seviyede incelenmeleri ve süreklilik sağlayabilmeleri amacıyla sahip oldukları zihniyetlerin değişimine ve gerçekleşen değişimin örgüt üyelerinin sahip oldukları davranışlara, inanışlara ve iş yapma biçimlerine yansımalarıyla doğru oranda artmaktadır. Bu durumda örgütün tamamına erişemeyen çevre bilinci uygulamaya geçememekte dolayısıyla etki yaratamamaktadır (Dao ve Nguen,2018).

Örgütler için sürekliliğin sağlanabilmesi örgütsel değişime ve uyum sürecine bağlıdır. Zaman içinde tekrarlanan bu durum, saydam örgütsel sistem, varsayım ve değer olarak Shein'in örgüt kültürü modeliyle benzerlik göstermektedir. Uyum sürecine bakacak olursak; birinci seviyenin, açıklanan kurumsal süreklilik raporu, teknik çözüm, süreklilik kriterlerinin örgüt üyelerinin verimliliğinin sınanmasına uyum sağlaması veya örgüt üyelerine verilen eğitim faaliyetleriyle gözlenebilen örgütsel sistemi açıkladığını görürüz. İkinci seviye ise örgüt üyelerinin inanış ve değerlerinde daha çok ahlaki ve sorumluluk bilincine yönelik seviyedir. En alt seviyede; ekolojik yapı ile insanların birbirine olan bağlılığındaki ana varsayımları içermektedir. (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:359). Yeşil örgüt kültürünün, belirli teknik öğelerin ve davranış biçimlerinin yüzeyde ortaya çıkmasıyla dış ortamda fark edilebilir hale gelmesi kolaylaşır. Böylece örgüt kültürüne ait boyut ve önem ile ilgili bilgi sahibi olmakla birlikte; bu durumun köküne gittikçe pay edilmiş çevreci inanışlar kültür temelli ekolojik değerler sayesinde gelişmiş çevreci bakış açısı etkili olarak faaliyet gösterebilmektedir. Örgüt üyeleri tarafından bakacak olursak; çevresel farkındalığa sahip örgüt üyeleri sayesinde örgüt sistemi örgüt verimliliğine etki etmektedir (Fernandez ve diğerleri, 2003:641). Örgüt kültürüne ait olması sebebiyle çevre bilinci örgütün çevre ile ilgili etkinliklerinde rahatlık sunmaktadır (Küçüköğlü, 2014).

**Tablo 7**  
**Çevre ile İlgili Bazı Kavramlar**

<b>ARAŞTIRMACILAR</b>	<b>KAVRAMLAR</b>
Stern 2000	Çevrecilik: Davranışsal biçimde çevrenin korunması amacıyla eylemde olma yönelimi, bakış açısı
Kollmuss ve Anyeman 2002	<i>Çevre bilinci</i> : Bireyin davranış biçiminin çevreyi nasıl etkilediğinin farkında olması.
Li ve Jin 2011	<i>Çevre kültürü</i> : Kişilerin çevre konusundaki farkındalığı ve algısı ile ilgili oluşturulan çevre odaklı değer yargıları.
Kollmuss ve Anyeman 2002	<i>Çevre korumacı davranış</i> : Kişinin aktivitelerinin sonucunda doğal çevreye yönelik meydana gelen olumsuz etkileri en aza indirmeyi amaçlayan bilinçli davranış biçimleri (zehir içermeyen kimyasalların tercih edilmesi, enerji tüketiminin ve kaynak kullanımının minimum düzeye indirilmesi ve atık üretiminin minimuma indirilmesi, vb.).
Krajhanzl 2010	
Chen 2011	<i>Yeşil örgüt kimliği</i> : Çevre konusunda, örgüt üyelerinin davranış biçimlerini, tercihlerini, tutumlarını anlamlandırmak için grup olarak meydana getirdikleri ve pay ettikleri yorumlayıcı şema.



Chen 2008	<i>Yeşil temel yetenek:</i> Örgütün kendisine ait olan ve diğer örgütler tarafından taklidinin zor olduğu, pazarda az rastlanan, yeniden yerine konması güç olan ve tüketicilere çevre odaklı yararlar getiren çevre odaklı becerileri, bilgileri ve teknolojileri.
Chen 2011	<i>Çevreci liderlik:</i> Çevrenin yönetilmesi ve muhafaza edilmesi noktasında başarı elde edilmesinde bir kişinin diğer kişilere etki ettiği hareketli bir süreçtir.
Chen 2011	<i>Yeşil rekabet avantajı:</i> Örgütün çevrenin yönetilmesi ile ilgili metotları ya da yeşil yenilikler aracılığıyla pazarda elde ettiği konumlar ve diğer örgütlerin bu metotları taklit edememesi.

**Kaynak:** Küçüköğlü, M.T. (2014). Sürdürülebilirlik ve Yeşil Yenilik Perspektifinde Türk İşletmelerinin İncelenmesi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

Etkili bir çevre yönetiminin sağlanabilmesi için, örgütteki çevreci değerlerle doğru şekilde entegre edilmiş olması gerekmektedir. Örgütler var olan kültürlerinde bu anlamda bir değişiklik yaratarak çevresel verimliliklerini daha üst noktalara taşıyacaklardır (Crane, 1995:50). Bu bağlamda düşünüldüğünde aynı biçimde çevre duyarlılığına sahip örgüt kültürleri, örgütlere çevresel verimliliklerinin dışında ekonomik olarak da katkı sunmaktadır. Daha detaylı açıklayacak olursak; örgütlerin çevreye karşı sorumluluklarını kültürlerine yansıtılmalarının sonucunda meydana gelen çevresel kabiliyetleri diğer örgütlerin kendi kültürlerine uyarlamaları oldukça zorlaşacak ve bu durum o örgüte devamlı bir yarış üstünlüğü sağlayacaktır. Bu şekilde tüketiciler, diğer pay sahiplerinin sunduğu çevreci istekler karşısında doğru bir şekilde faaliyet gösterebileceklerdir (Harris ve Crane, 2002:216). Örgüt, etkinlikleri konusunda bir karara varırken çevresel yatkınlıkları dikkate almaktadır. Bir diğer deyişle, çevreyle ilgili dışsal ögeler tarafından uygulanan baskı, örgütü etkinliklerinde çevreye kayıtsız kalamadığı bir hale getirir. Ek olarak, örgütlerin çevresel verimliliğinin artış göstermesiyle, örgütün kabul ettiği çevresel yeteneklerinden olumlu bir şekilde ekonomik açıdan geri dönütler almasına imkân sunacaktır. Bu şekilde, uygun olmayan tutumlar sebebiyle karşı karşıya kalacağı yaptırım ve cezalardan uzak durmuş olacaktır (Dao ve Nguen,2018).

İşletme ile ilgili literatürde de popüler kültürde de yeşil örgüt kültürüyle alakalı çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Çok sayıda var olan bu tanımlamalar, örgüt kültürünün çevre konusunda oluşturduğu misyon bağlamında karışıklığa sebep olmaktadır. Yeşil örgüt kültürü, örgütlerin kendilerine uygun açıkladığı anlama göre örgütler tarafından

farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu kavram akademik araştırmalarda çeşitli şekilde araştırılmış olup, zaman ilerledikçe tanınır hale gelmiştir. (Küçüköğlü, 2014).

Daha önce de bahsedildiği gibi Shein; varsayımlar, işaretler ve paylaşılan değerler olmak üzere örgüt kültürünü üç aşamada açıklamıştır. Varsayımlar aşamasına baktığımızda; algıların, inanışların, duygu ve düşüncelerin yer aldığı bilinçli olmama durumunun olduğu en altta bulunan ilk aşamadır. Stratejilerin, amaçların, örgüt felsefesinin ve misyonun yer aldığı paylaşılan değerler ikinci aşamadır. En üst aşamada ise açık örgüt sistemlerini ve örgüt süreçlerini barındıran işaretler bulunmaktadır. Örgüt kültürünün bu üç aşaması yeşil örgüt kültürünün de aşamaları şeklinde kabul görmektedir (Crane, 1995:51-52).

Normlar ve değerler aracılığıyla çevrenin örgüt tarafından bir parametre olarak nasıl ele alındığını tanımlayan yeşil örgüt kültürü (Azzone ve diğerleri, 1997); örgütteki bütün üyelerin davranışlarına ve örgüt sürecine ışık tutan çevrenin yönetilmesi ve korunması konusunda simgesel ve yorumlayıcı bir kavram olarak kabul edilmektedir (Chen, 2011:389). Yapılan tanıma göre, yeşil örgüt kültürü kavramı örgüt kültürü kavramının daha özel bir şeklidir. Çevre konusunda çerçevelemiş bir kültürün oluşması ve çevre konusuna önem gösterme aracılığıyla meydana gelen soyut sistemler sayesinde örgüt kültürü özelleşmiştir (Gürlek ve Tuna,2018) .

Bir bütün olarak baktığımızda yeşil örgüt kültürü, örgütün dış çevre tarafından devamlı bir halde etkinlikte bulunmasıyla ilgili duyduğu istek ve gerekliliklerini gösteren varsayımlar, değerler, simgeler ve işaretlerden oluşmaktadır (Harris ve Crane, 2002:218-219). Sürdürülebilirlik konusunda kültürün başarılı bir şekilde değişebilmesi yüksek oranda örgüt kültürünün sahip olduğu değerler ve ideolojik alt yapı ile ilişkilidir. Böylece örgütte, örgüt kültürünün sürdürülebilirliği başarılı bir şekilde gerçekteşiğinde geri dönütlerin görülebilir hale geldiği ortaya çıkmaktadır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:359). Bütüncül bir görüşle, yeşil örgüt kültürü; örgütlerin kar etme beklentisinden de öte, örgütün kendi doğal ve sosyal çevresinin sürdürülebilirliğinin artmasıyla paylaşılan ana varsayımların entegre edilmesi şeklinde sunulmaktadır. Örgüt mensubu bireyler, örgütün içerisinde ve dışında diğer bir deyişle içsel entegrasyon sürecinde de dışsal ahenk sürecinde de karşı karşıya kaldıkları farklı sorunların çözümünde katkı sağlayacak değerleri kabul etmektedirler (Wang ve diğerleri, 2009:20). Yeşil örgüt

kültürü, kuramsal açıdan ortaya atılan görüşlerin örgütün içinde davranışlara dökülmesi ve hissedilmesiyle tam olarak var olabilir (Küçüköğlü, 2014).

Yeşil örgüt kültürü Li ve Jin tarafından ileri sürülen çevreci değerler ışığında, kişilerin algılama becerisi ve sınanmasına yönelik, birçok farklı konunun incelenip, çözümlendiği ve anlaşıldığı, stratejilerin oluşturulduğu, sorunların çözüme kavuşturulduğu kültür şeklinde tanımlanmıştır. (Li ve Jin, 2011:197). Margaretha ve Saragih'e göre; yeşil örgüt kültürü, örgüt kültürü ile çevre yönetiminin uyumudur (Margaretha ve Saragih, 2012:8). Örgütlerde meydana gelen çevreye duyarlı kültürel değişikliklerin örgütte ve toplumda çok sayıda önemli pay sahipleri tarafından, yoğun eğitim etkinlikleri ve işbirliği ile meydana getirildiği görülmektedir (Crane, 1995:50). Meydana gelen bu değişim iki boyutta incelenmektedir. İlk boyut; stratejik planların, örgüt misyonunun, örgüt raporlarının, örgüt politikalarının ve örgüt bildirimlerinin çeşitli belgelerle ya da yazılı bir şekilde resmiyete dökülmüş çevreyle ilgili açıklamaların bulunduğu boyut olarak ifade edilmektedir. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak örgütün resmiyete dökmüş olduğu çevreci görüşüdür (Harris ve Crane, 2002:219-220). Günümüzdeki büyük ölçekli örgütlere baktığımızda, duyurulmuş bir çevre görüşü olmayan örgüt neredeyse hiç yoktur (Crane, 1995:54). İkinci boyuta baktığımızda; örgütün işaretleri ve davranışlarıyla biçimlendirdiği ve net bir biçimde ortaya koyduğu tutumudur. Örgütteki farklı normlarla dile getirilen yapılar, davranışlar, sistemler ve stratejiler şeklinde çevre konusunda sürdürülebilirlik gösteren gelişimi benimseyen tutumlar yer almaktadır (Harris ve Crane, 2002:219-220). Böylece bir örgütün resmi şekilde çevreci bir örgüt olduğunu ve çevreci kültürü benimsediğini dile getirmesi tek başına anlam ifade etmemekte, örgütün pratiğinde de bu görüşe katkı sunan etkinliklerin oluşturulması zorunludur (Crane, 1995:54). Örgütün yeşil örgüt kültürü ile ilgili bakış açısı ve o örgütte yeşil örgüt kültürünün var olup olmadığı, o örgütün çevrenin korunması ve çevrenin yönetimi ile ilgili sahip olduğu bilgi, işbirlikçi tutumu, sorumluluk anlayışı, değişime açık olup olmadığı, vizyonu ve çevre ile ilgili yapılan anlaşmalara kayıtsız kalıp kalmadığına göre değerlendirilmektedir. Örgütlerin yazıya geçirilmiş çevre ile ilgili politikalarının örgüt içerisinde de eyleme dökülmüş olması ve yürürlüğe geçirilmesi, yazıya geçirilmiş açıklamaların eylemsel süreci de içine alarak bütünleşmeleri gerekmektedir. Örgütlerin kimisinde bu değişim yalnızca biçimsel olarak benimsenirken, kimisinde de gerçekleşen değişim örgüt kültürüne yansıtılabilmekte ve örgütte eylem halinde, duyumsana ve var

olan kültür ile tamamlanmış şekilde yalnızca yazılı halde kalmamıştır (Gürlek ve Tuna,2018).

Örgütlerin bazılarında, yalnızca çevre konusunda araştırmalar yapan yöneticiler görevlendirilmiş ya da departman meydana getirilmiştir (Fernandez ve diğerleri, 2003:642). Bu noktada dikkat edilmesi gereken konu, çevre konusunda yapılan araştırmaların yükümlülüğünü bir bireye ya da departmana vermeden örgütün tümüne genişleterek bütün üyelerin katkı sunmasını sağlamaktır. Tabi ki, ana çalışma konusu çevreyle ilgili temel etkinlikleri planlamak, gerekli belgelerin düzenlenmesi şeklinde etkinliklerden yükümlü bir departmanın var olması da zorunludur (Küçüköğlü, 2014).

Örgüt üyelerinin, departman yöneticilerinin ve en üstteki yönetimin eğitim düzeyi, çevre bilimiyle ilgili farkındalık seviyesi, güdüleme ile bir araya gelerek çevresel verimliliği etkiler. Dolayısıyla, örgütlerin çevreyle ilgili oluşturdukları örgüt kültürü örgütün kişiliğine ait bir faktör olarak örgütlerin üst düzey çevresel verimlilik oluşturmalarında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Aynı durumda, örgütler çevre yönetimi konusunda geliştirdikleri stratejiler ya da yeşil inovasyon aracılığıyla da pazarda belli konuma geldiklerinde ve geliştirdikleri stratejileri diğer örgütler kendi örgütlerine benzetemediklerinde yarış üstünlüğünü ele geçirmektedirler. (Chen, 2011:389; Fernandez ve diğerleri, 2003:641; Wang ve diğerleri, 2009:24). Örgütler daha uzak bir gelecek için ve sürdürülebilirlik sağlayabilmek için birçok strateji geliştirirler. Dolayısıyla, yeşil örgüt kültürünün gelişimi ve çevresel verimlilikle beraber yarış üstünlüğünü ele geçirmeleri örgütler için kayda değer bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Küçüköğlü, 2014).

Günümüzde yeşil örgüt kültürüne olan ilgi artışı bu alanda gerçekleştirilen akademik çalışmaların da sayısını arttırmıştır. 2001 yılında Ramus tarafından gerçekleştirilen çalışmada (Harris ve Crane, 2002:214), örgüt politikasının ve departman yöneticisi tavırlarının örgüt üyelerinin çevreci atılımlar ile ilgili motivasyonları üzerinde etkilerinin olup olmadığını araştırmak için altı farklı örgütteki üyelerin arasında tanımlanan altı grup şeklinde anket yapılmış ve anket sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırmada sınıflanan bu altı grup iletişim, beceri geliştirme, hedef ve yükümlülüklerin yönetimi, inovasyon, ödüllendirme ve bilgi paylaşımı şeklinde ifade edilmektedir. Araştırma, sorgulanan bu altı grup eşliğinde örgütteki sürdürülebilirliğe katkı sunabilecek faaliyete geçirilebilen ve verimli sahaların popülasyonuna erişebilmek amacıyla yapılmıştır (Küçüköğlü, 2014).

Harris ve Crane'in 2002'de yapmış oldukları çalışmada, çeşitli örgüt dallarından, mal ya da hizmet üretimi sağlayan ve ana işlevsel yükümlülükleri çevreyle ilgisi olmayan konularda farklı seviyelerdeki örgüt yöneticileriyle yeşil örgüt kültürü üzerine yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirerek, örgüt yöneticilerinin bakış açılarını anlamak ve betimlemek amaçlanmıştır (Harris ve Crane, 2002:214). Bu araştırma ışığında, yeşil örgüt kültürünü yayılma, derinlik ve derece şeklinde üç boyutta açıklamışlardır ve bu üç boyutun da altında boyutlar geliştirmişlerdir.

Wang ve diğer araştırmacıların 2009'daki araştırmalarına göre (Wang ve diğerleri, 2009:1), yeşil örgüt kültürü ile sorumluluk liderlik arasındaki ilişki incelenerek, bu etkileşimin kurumsal sosyal verimliliğe etki edip etmediği noktasında kuramsal bir bakış açısı sunulmaktadır. Kuramsal ve keşfetmeye yönelik olan bu çalışmada; yeşil örgüt kültürü kurumsal sosyal verimliliği arttırmaktadır sonucuna ulaşılmış olup, yarış üstünlüğüne katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Linnenluecke ve Griffiths'in 2010'da yaptıkları kuramsal araştırma üç ana hipotezi cevaplandırmak amacıyla yapılmıştır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:384). Hipotezlerin cevap aradıkları sorular şu şekildedir; sürdürülebilirlik yönelimli örgüt kültürü içeriğinin, örgüt içinde sürdürülebilirlik yönelimli ortaklaşa bir kültürün oluşturulup oluşturulamayacağı ve örgütlerin kültürel değişikliklerle sürdürülebilirliğinin artırılıp artırılamayacağı şeklindedir.

Chen ise 2011 yılında yeşil liderlik ile yeşil örgüt kültürünün, örgütlerin yarış üstünlüğü ve yeşil örgüt kimliğini etkileyip etkilemediğini yapısal eşitlik modeliyle değerlendirdiği araştırmasını gerçekleştirmiştir (Chen, 2011:384) yapılan araştırma sonucunda yeşil liderlik ve örgütlerin yeşil örgüt kimlikleri ve yarış üstünlüğü üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu ifade edilmiştir.

Zibarras ve Ballingere göre (Zibarras ve Ballinger, 2010:1) örgütlerin çevreci etkinliklerden hangilerini kullandıkları, etkinliklerin yürürlüğe geçirilmesi ve etkinlik yönetiminin kim tarafından yükümlü kılındığı, örgüt üyelerinin çevreci tutumlarına katkı sağlanmasında hangi yollara başvurulduğu, başvuru yollarının etkisinin sınanması, çevreyle ilgili faaliyetleri kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurların hangileri olduğunun ortaya çıkarılması ve çevreye duyarlı tutumların oluşmasında örgüt kültürünün işlevinin saptanması amaçlarıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya göre, dikkat çeken unsurlardan biri üst yönetimde bulunanların ve departman yöneticilerinin örgüte olan bağlılıkları ve

örgüte sağladıkları destek olmuştur. İnsan kaynaklarının etkisinin son derece değerli olduğu ifade edilmiş ve çevreye yönelik etkinliklere katkı sunan bir örgüt kültürünün genişletilmesinin zorunlu olduğu ifade edilmiştir (Küçüköğlü, 2014).

### **2.2.3 Yeşil Örgüt Kültürünün Bütünleşmiş ve Farklılaşmış Örgüt Kültüründeki Yeri**

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlara baktığımızda genellikle örgüt üyeleri tarafından ortak ve paylaşılmaya açık bir konu olarak ifade edilir ancak bu konuda çalışma yürütenler örgüt üyelerinin hepsinin örgüt kültürü anlayışlarının aynı olamayabileceğini ortaya koymuşlardır. Örgüt kültürüyle ilgili parçalara ayrılmış, bütünleşmiş ve farklılaşmış şeklinde 3 kuramsal bakış açısı sunulmuştur Bu kısımda parçalara ayrılmış örgüt kültürünün dışındaki farklılaşmış ve bütünleşmiş örgüt kültürü görüşleri yeşil örgüt kültürü çerçevesinde ele alınacaktır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:384).

Bütünleşmiş örgüt kültürü görüşüne göre; örgüt üyeleri tek bir kültürde birleşmiş olup, örgüt üyeleri paylaştıkları inanışlar, değerler ve varsayımlar bakımından hiçbir farklılık yaşamamaktadırlar. Örgütler açısından beklenen ve arzulanan da bu görüştür. Örgüt üyelerinin birbirine karşı algıları, birbirlerine bağlı olduklarında, örgüt hedefi ya da etkinlik ile ilgili çalışmalarda tutarlı ve birlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Fakat geniş alana yayılmış ve güçlü bir kültür, örgütün stratejisiyle uyuşmadığında örgüt verimliliğine negatif etki eden bir tablo meydana gelmektedir. Sürdürülebilir yönelimli ya da çevreye duyarlı bir örgüt kültürü yaratabilmek için, kurumsal çevreye duyarlı amaçların ve arzuların etrafında bir bağlılık ve kimliğin olduğu güçlü bir kültür meydana getirmek hedeflenmiştir. Bahsedilen değerler, örgüt kurucuları veya yöneticiler aracılığıyla meydana çıkarılarak örgüt üyelerine yayıldıkça, örgütün mensupları tarafından içselleştirilerek paylaşılmış olacaktır. Örgüt üyeleri aynı kültüre sahip oldukları için, sürdürülebilirlik ve çevreye ilgili konularda neredeyse aynı eğilimleri paylaşacak ve dolayısıyla daha nesnel ve bütünleşmiş bir kurumsal kültür ortaya çıkarmış olacaklardır (Crane, 1995:50-51). Bütünleşmiş kültür; örgütün amaçları ve çıkarlarıyla örtüştüğü ve bunlarla paralellik gösterdiği müddetçe bir avantaj sağlarken tam tersi olduğunda ya da örgütün değişimi durumunda dezavantajlı hale gelecektir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:384). Örgütlerin sahip oldukları kültürleri dile getirirken esasen o örgütün dominant olan kültürünü dile getiririz. Örgüte kişilik sağlayan dominant kültür,

makro bir yönelime sahiptir. Örgütsel rollerin ele alındığı (bölümler, meslek, işlev vb.) Ya da belirli hiyerarşik kademelerin biçimlenmesiyle ise alt kültürler meydana gelmektedir. Buna ek olarak bireysel iletişim ve ilişkiler etrafında şekillenen demografik ayrılıklar da bazı alt kültürlerin oluşumuna neden olmaktadır. Örgütlerin ana bölümleri dominant kültürün özelliğini taşıırken, diğer birimleri alt kültürün özelliklerini taşımaktadır (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:363; Erkmen, 2010:16). Dominant kültür özelliklerinin örgütün bütününe kapsadığında ve alt kültür özelliklerinin oldukça gelişmiş ve nötr olarak şekillendiği durumlarda bütünleşmiş örgüt kültürünün oluştuğu görülmektedir (Küçüköğlü, 2014).

Farklılaşmış örgüt kültürüne baktığımızda ise, örgüt içinde alt kültürlerin hep birlikte olduğu görülmektedir. Araştırmacıların bir bölümü, alt kültürlerin örgütte dominant kültürün içinde yer aldığını; diğerleri ise, dominant bir kültürün olmadığını tam tersi birçok örgütte birden fazla kültürün yer aldığı görüşünü savunmaktadırlar. Dolayısıyla, farklılaşmış örgüt kültürüne göre, örgütlerin sürdürülebilirlik ve çevre bilinci ile ilgili görüşleri açısından örgütlerde ayrı alt kültürlerin var olduğu ve bu alt kültürlerden en az birini benimseyen örgüt üyelerinin diğer örgüt üyelerinden farklı, sürdürülebilirlik ve çevre bilinciyle ilgili davranış ve tutumlarında farklılıklar olabileceği görüşü ortaya çıkmaktadır. Açık olarak görülen normlar ve çevreci değerler örgütsel alt kültürler açısından değerlendirildiğinde sürekli dile getirilen kurumsal kozmetik kültüre göre daha açık olarak ayrıştırılabilmektedir. Öbür taraftan, alt kültürlerin dikkat çekmesi ve incelenmesi, örgütlerin ahlaki tutumlar sergilemesinde başarıya ulaşması ve bütünleşmiş kültür doğrultusunda gelişmesi açısından belirleyicidir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:363; Crane, 1995:54). Örgütlerde birden fazla alt kültürün var olması, bu alt kültürlerin her birinin ayrı çevre değerlerini benimseyeceği düşünüldüğünde; alt kültürleri tam olarak çözümlenmek gerekmektedir. Çevreye duyarlı örgüt kültürü değişimini sağlamak için çevre duyarlılığı yüksek değerleri önemseyen ve bu değerlere katkı sunan alt kültürlerin varlığının desteklenmesi yararlı olacaktır.

#### **2.2.4 Yeşil Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Çevre duyarlılığına sahip davranışların oluşumuyla ilgili psikolojinin dile getirdiği birden fazla bakış açısı vardır. Çevreye duyarlı değer ve yönelimlerin algılanmasında, belli başlı davranış kalıpları ve bu davranış kalıplarının sürdürülmesinde belirleyici etkenlerin

uygulanması ve denetiminde meydana gelen sürecin son derece önemli olduğu görülmektedir (Bartlett, 2011:3). Kişinin bir davranış kalıbına yönlendirilmesinde en önemli faktörün benimsediği değerlerin olduğu görüşü ifade edilmektedir. Birden fazla faktör bu değerleri meydana getirmektedir. (Küçüköglü, 2014). Şirketlerde birçok köşede geri dönüşüm kutusunun var olması, az miktarda enerji tüketimi sağlayan ışık sistemlerinin kullanılması ya da yenilenen enerji tüketiminin fazlaştırılması şeklinde uygulamaların varlığı stratejik olarak değerli gelişmeler olmasına rağmen olayın özüne daha çok inilmeli ve yapısal bazı değişimlerin yapılması son derece önemlidir. Yapısal bu değişiklik işin yeniden tasarlanması, örgüt üyelerinin gelişiminin desteklenmesi ve işe alım süreçlerindeki değişiklikler ile sağlanacaktır. Böylelikle örgüt kültüründe de değişiklik meydana gelecektir (Kane, 2011:6,13). Değişiklikle birlikte, örgütün bir bölümünün değişim sürecine katılması, öbür tarafının ise bu değişimin dışında kalması düşünülemez. Özellikle dile getirilen durum çevre duyarlılığıyla ilgili bir değişiklik ise, örgütün var olan tüm yapılarının ve faaliyetlerinin inceleneceği ve tekrardan tasarlanacağı bir değişim ortaya çıkacaktır. (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:384).

Çevre konusunda çevrenin hangi etkenlerinin olduğuyla ilgili tam bir görüş benimsenmediği müddetçe, örgüt mensuplarının buna yönelik bir davranışta bulunmalarına yönelik bir beklenti gerçekçi olmayacaktır (Cran, 1995:59). Kişisel ve örgütsel etmenler çevreyi korumayla ilgili görüşlerin ortaya atılmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgüt, farklı desteklerle çevre ile ilgili sorunlara inovatif çözüm yolları üretmek amacıyla örgüt üyelerinin önünü açabilmektedir. Örnek verecek olursak, örgüt çevreyle ilgili görüşlerini ve çevresel verimliliğin artırılması için ortaya attığı stratejilerini dile getirerek üyelerinin çevre duyarlılığını arttıran faaliyetlerini önemseydiğini ifade edebilmektedir. Üst yönetimin sergilediği katkı sunan davranışlar sayesinde, düşüncelerin gelişimi ve faaliyete geçirilmesi için kaynak ve zaman yaratılarak, çevre konusunda gelişimi ortaya çıkaracak düşüncelere ödül verme stratejisi geliştirilerek, çevre yönetimiyle ilgili beceri kazandırma imkanları sunarak, üyelerin çevreyle ilgili konulardaki düşüncelerine önem vererek, çevreye duyarlı atılımlarla ilgili farklı cesur davranışlar sergilenebilir (Ramus, 2001:87). Zibarras ve Ballinger'in örgütlerde çevreyi korumaya yönelik davranışlara katkı sağlayan etkinlikleri keşfetmek amacıyla yapmış oldukları araştırma göstermiştir ki; örgütte farkındalık düzeyini arttırmaya yönelik düzenlenen kampanya, yöneticilerin aksiyon halinde kazanım



sağladıkları etkinliklerle çevreyle ilgili araştırmalar yapacak takımların ve çevre bilinci en yüksek olanların belirlenmesi en etkili yol şeklinde ifade edilirken, çevreyle ilgili uygun olmayan davranışlarda ise cezai işlemlerin yapılması, çevreci davranışların örgütün vizyon ve misyonunda yazılı halde bulunması minimum etkin bir faktör olarak ifade edilmiştir (Zibarras ve Ballinger, 2010:7-8). Birden fazla metodun birlikte kullanılmasıyla elde edilecek kazanımların çoğaltılması bu metotlardan sadece birinin tercih edilmesinden çok daha önemli olduğu dile getirilmiştir (Govindarajulu ve Daily, 2004:370). Bu metotlar şu şekilde açıklanmaktadır:

**Katılımın arttırılması:** Örgütte çevreci davranışları planlamada tercih edilen metotların her biri örgüt mensuplarına anlatılmalı ve materyal kullanımı konusunda bilgilendirilmelidirler. Örgüt üyelerinin karar alma süreçlerine katılması, çevre konusunda uygun yöntemlerin öne sürülmesi ve uygulanması üyelere geniş bir alan ve kuvvet sağlayacaktır. Örgütün bütününde katılıma destek olunması ve belirlenen stratejinin harekete geçirilebilmesi amacıyla etkili haberleşme yolları son derece önemlidir (Fernandez ve diğerleri, 2003:644; Ramus, 2001:96; Govindarajulu ve Daily, 2004:367). Örgüt üyelerinin karar alma sürecine dahil edilmesi ve bazı pratik düşüncelerinin şahsen kendi gelişimleriyle paralel olması örgüte ait olma duygusunu arttırarak yeşil örgüt kültürüne katkı sağlayacak ve yeşil örgüt kültürünün gelişmesine zemin hazırlayacaktır (Küçüköğlü, 2014).

Örgütlerin öne sürdükleri sürdürülebilirlik geliştirme stratejileri ile çevre konusunda etkinliklere bağlanma ve çevreye değer verme davranışları geliştirseler bile departman yönetiminde bulunanlar çevreyle ilgili konularda aynı değer göstermezler. Örgütler, üyelerinin çevre konusunda sorunlara çözüm üretmede aktif rol almalarına ön ayak olmaları amacıyla ilk olarak departman yönetimi bu konuya dahil olmalı ve desteklerini sonuna kadar vermelidirler. Bundan dolayı, yönetimdekilere sınıanabilir çevreyle ilgili stratejiler sunmak ya da bu konuda yükümlülük vermek yönetimin bu sürece dahil olmaları açısından yarar sağlayacaktır (Ramus, 2001:102). Yönetimin en üstündekiler ve departman yönetimindekiler çevreci araştırmalara şahsen katkı sağlayarak öncülükte bulunması, destek ve bağlılıklarını ifade etmeleri ve açık görüşlü olmaları örgütte yeşil örgüt kültürünün genişlemesine kolaylık sağlayacak etmenlerden biri olarak ifade edilmektedir (Zibarras ve Ballinger, 2010:9-10). Bunlara ek olarak çevre konusunda gerekli bilince sahip bir örgütte, yönetimin üst kademesindekilerin üyelere çevre

konusundaki gelişimlerde etkinlikte bulunmalarıyla ilgili rahat bir alan oluşmasına imkân sunan kuvvetli bir kültürün meydana getirilmesi amacıyla gayret sarf edilmesi gereklidir (Govindarajulu ve Daily, 2004:366). Yönetimde söz sahibi olanların tutumları, örgüt içinde değerli bütün değişimlerin başarı ile sonuçlanabilmesinde ne kadar gerekliyse çevre konusunda da örgütsel değişimlerin sağlanarak yeşil örgüt kültürünün meydana getirilmesinde de yönetimin üst kademesindekilerin desteği son derece önemlidir (Küçüköğlü, 2014).

**Ödül ve ceza sistemleri:** örgütlerde ödül yöntemi iki şekilde açıklanmaktadır. Formel ya da nesnel olarak ödüllerle formel olmayan, soyut olarak da geri dönütler şeklinde bulunmaktadır. Örgüt üyeleri etkinliklerinin sonucuyla ilişkili dönütlere nesnel ödüllerle aynı şekilde önem göstermektedirler (Ramus, 2001:95). Örgütlerin çevreyle ilgili verimliliği konusunda geri dönütler oluşturmak üyelerin çevre duyarlılığı konusundaki davranışların geliştirilmesinde pozitif etmenlere ortam hazırlayacaktır. Bunun dışında bireysel biçimde verilen değer artmasına katkı sağlayacaktır (Plank, 2011:57). Ödül sistemi üyelerin çevre konusunda yükümlülük üstlenmesinde devamlı biçimde güdüleyici ve örgüt bağlılığını çoğaltan bir sistem şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İş görenlere; zam, hediye çeki ve kâr payı gibi finansal ödüller verildiği gibi; izin, tatil organizasyonları, sertifika ve övme davranışları gibi finansal olmayan ödüller de verilmektedir. Örgüt üyelerine destek verilmesinde her birine uygulanabilecek yalnızca bir metottan bahsetmek imkansızdır (Küçüköğlü, 2014). Örgütte üyelerin her birine ayrı ayrı uyan güdüleyici etmenlerin varlığını göz ardı etmeden bütün üyeleri doyuma ulaştıracak metodun meydana getirilmesi gerekmektedir. Böylece, departman yönetimindekilerinin bu departmana ait olan üyeleri gözden geçirerek hepsi için güdüleyici uygun stratejiyi keşfetmesi önemlidir (Govindarajulu ve Daily, 2004:369). Bu noktada amaç gerekli olan uygun metodun yürürlüğe geçirilerek örgüt ve üyeler bakımından en üst düzeyde yararın ortaya çıkarılabilmesidir (Küçüköğlü, 2014).

Çevre konusunda önemli unsurların tam olarak ifade edilebilmesi, ödül ve ceza metodunun bu unsurlarla denkleşmesi örgüt üyelerinin gün içindeki etkinlikleri yoluyla bütün çevre verimliliğine etki edecektir. Çevre konusundaki önemli unsurlarda ve geri dönütlerdeki net olmayan tutumlar ve kargaşa uzun dönemli etkileme kapasitesine sahip olduğu için, örgütler geri dönüte, kalite gelişimine ve eğitim faaliyetlerine zaman ayırmalıdır. Fikir sunma metotları ve düzenli bir şekilde herkesin katılabileceği toplantı

sistemi oluşturmak bu alana katkı sağlayacak önemli bir metottur (Fernandez ve diğerleri, 2003:644). Planlanan eğitimlerin dışında etkileşimli yetiler kazanım programları, takım meydana getirme, kıyas yapabilme, ortak karar alma ve beyin fırtınası olmak üzere örgütün kültürüne katkı sağlayacak etkinlikler de üyelerin çevre konusunda önemsenen unsurlara destek olduğu duygusunu ortaya çıkarmada önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Govindarajulu ve Daily, 2004:366). Böylelikle örgüt üyelerini aktif hale getirecek bol miktarda yol vardır ve bu yolları etkili biçimde uygulamak örgütlerin arzuladıkları amaçlarını gerçekleştirmelerine imkân sunacaktır. Bu sistemde dikkat edilmesi gereken uygulanacak ödül metodunun amaçlarla ve kişilerle örtüşmesi ve bu doğrultuda hizmet sunacak biçimde oluşturulmasıdır.

**İletişim:** Örgütlerde değişimi sağlamak için etkili bir iletişim zorunludur ve bu yönde bilgilerin çok tekrar edilmesi, ayrı yerler ve ayrı yollar aracılığıyla üyelere aynı iletileri göndererek gerekli mesajların verilmesi ve iletildiğinden emin olunması, örnek ve metaforlarla kompleks düşüncelerin kolay ve etkili biçimde idrak edilmesine imkân verilmesi ve devamlı olarak üyelerin isteklerinin göz önüne alınması önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Kane, 2011:15). Katkı sağlanması beklenen çevre ile ilgili iletilerin organize edilmesinde uygun yöntemlerin kullanılması son derece önemlidir (Bartlett, 2011:20). Çevre konusundaki planlar, amaçlar ve girişimler üyelerin bu amaçları gerçekleştirebilmelerinde üzerlerine düşen görevleri bilmeleri için devamlı olarak tekrar edilmelidir (Govindarajulu ve Daily, 2004:366). Etkili iletişim yollarını tercih ederek, çevre konusunda verimliliğin yükselmesinin değeri ve bu şekilde örgütsel değişim gerçekleştiriminin zorunluluğu uygun olarak üyelere iletildiğinde, örgüt üyeleri de neye katkı sağlamaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olacak ve daha çok katkı sağlayacaklardır (Gürlek ve Tuna,2018).

Katılıma destek veren, demokratik ve açık iletişim biçimi üyelere çevreyle ilgili konularda düşüncelerini dile getirme cesareti verecektir (Ramus, 2001:95). İletişimde elektronik materyalleri kullanarak, mesela online ofis yapılarının kullanılmasıyla çalışan kim olduğunu bildirme zorunluluğu olmaksızın ve bürokratik işlemlere ihtiyaç duymaksızın gerekli olduğunda yöneticilerle iletişim halinde olmasına ortam yaratılmaktadır (Fernandez ve diğerleri, 2003:644). Örgüt üyelerinin düşüncelerini gizlemek zorunda kalmadan açık ve tam olarak dile getirmelerini kolaylaştırmak için

doğru iletişim yollarını uygun olarak ortaya çıkarmak birden fazla düşüncenin oluşmasını ve üyelerin rahat bir biçimde destek olmalarını sağlayacaktır (Ramus, 2001).

**Eğitim:** Örgütün çevre politikasının ve önemsediği unsurların üyelere ilan edilmesi ve genelleştirilmesi amacıyla eğitim planlarının oluşturularak bilgilendirme çalışmaları düzenlenmektedir. Eğitimler örgüte yeni katılan personeller için olduğu gibi yeni takımlara, görevlere, sürece katılım gösteren var olan tecrübeli personelleri de içermektedir. Bundan dolayı eğitimlerin başlamasıyla devamlı olacak şekilde planlanması faydalı olacaktır. Genellikle, çevreyle ilgili düzenlenen eğitimlerin hedefleri, personel motivasyonunu yükseltmek, başarıya ulaşmış faaliyetlerin örgüt içinde uyumu ve örgüt stratejisi bakımından tüm kademelerde iş birliği sağlamak şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca, örgütler kurumsal çevresel bakış açıları bakımından değişim yaşadıklarında, artmış yükümlülüklere katkı sunmada ve yönetmeliklerin ortaya çıkardığı kargaşanın çözüme kavuşturulması noktasında eğitimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgüt üyelerinin çevre konusunda kurs ve eğitimlere katılım sağlamalarıyla ilgili olarak zamanın ve gereken yolların oluşturulması ve eğitimlere katılımın desteklenmesi çevre konusunda etkinliklerin meydana getirilmesini arttıracaktır. Böylelikle çevre konusunda etkinliklerin oluşturulmasında, çevresel problemlere çözüm sunma noktasında yeni düşüncelerin meydana getirilmesinde gereken bilgi ve yetkinlik kazanılacak, gereken beceriler örgüt üyelerine kazandırılacaktır (Ramus, 2001:94; Plank, 2011:57; Govindarajulu ve Daily, 2004:366). Örgüt üyelerinin kazandıkları ana beceriler, örgütlerin çevrenin yönetilmesi ve inovasyon faaliyetleri için gereken becerilerini ve birlikte öğrenme ortamını yaratmaktadır. (Chen, 2008:533). Çevreyle ilgili düzenlenen eğitimler dikkatli bir programlama yöntemiyle beraber şunları da kapsmalıdır (Fernandez ve diğerleri, 2003:646):

- Örgütte eğitim programı oluşturmaya neyin sebep olduğunun ortaya çıkarılması (kurumsal çevresel görüşün farklılaşması, anlaşmalar, personellerin bazılarında farkındalığın az olması, kompleks düzenlemenin var olması, denetleyici içsel sonuçlar gibi)
- Amaçların meydana getirilmesi
- Örgütün amaçlarıyla örtüşen bir plan oluşturulması ve gerekliliklerle ilgili bilgi sahibi olunması

Örgütler bakımından eğitim planları belirlemenin yararları şu şekilde ifade edilmektedir: yönetmeliklerin gerekliliklerine entegre olmak, personellerin yükümlülüklerinin belirlenmesi, pozitif toplumsal görünüm, çevre konusunda duyarlılığın artması için personellere cesaret verilmesi, birincil çevre yönetimine katılımın desteklenmesi (Govindarajulu ve Daily, 2004:366). Çevreyle ilgili sürdürülebilirliği hedefleyen ve böylece örgütsel değişimi başlatan bir örgüt, çevre konusunda eğitim konularını dikkate aldığı oranda düzenlenen eğitimlerin devamlılığını da önemsemelidir. Örgüt üyeleri çevre konusundaki bilgilerini arttırdıkça örgütsel değişimi daha fazla benimseyecekler ve bu konudaki bakış açıları daha yaratıcı ve daha inovatif hale gelecektir. Bu şekilde örgüt, bilinç düzeyi yüksek ve bilgi sahibi üyeleriyle güçlenecektir (Küçüköğlü, 2014).

**Motivasyon ve Teşvikler:** Çevreci yöntemlerin faaliyete geçirilmesi noktasında motivasyon önemli bir etmendir. Motivasyon aracılığıyla üyelerin davranış biçimlerinde meydana gelen değişikliklerin verimliliği de arttıracığına yönelik görüşler mevcuttur. Birbirinden farklı teşvik unsurları üyelerin çevre konusundaki problemlere inovatif çözüm yolları bulmalarına katkı sağlamaktadır (Fernandez ve diğerleri, 2003:646; Plank, 2011:57). Çevre konusunun örgütlerde yer bulması ve üyeler tarafından destek görmesi; birçok konuda olduğu gibi örgüt üyelerinin bu noktada motive edilmesi örgüte büyük katkı sağlayacaktır. Örgüt üyelerinin arzuları ve gereksinimleri doğrultusunda uygun metotların seçimiyle birleştirici bir şekilde motivasyon unsuru oluşturmak örgütün çevre konusundaki değişiminin kolaylaşmasını sağlayacaktır (Küçüköğlü, 2014).

**İnsan Kaynaklarının Rolü:** Örgütlerde üyelerin çevre duyarlılığına yönelik geliştirmiş oldukları davranışlara göre, yeşil örgüt kültürünün meydana getirilmesinde insan kaynakları departmanının önemli bir katkısının olduğu ifade edilmektedir (Zibarras ve Ballinger, 2010:14-15). İnsan kaynaklarının işlevi, merkeze çevreyi koyarak sürdürülebilirlik amaçlarıyla, strateji ve faaliyetleri denkleştirecek örgüt içerisinde yeşil örgüt kültürünün rahat bir şekilde oluşmasını sağlamaktır. Çevre duyarlılığı konusunda insan kaynaklarının geliştirdiği stratejiler, çevreye duyarlı davranış biçimleri tarafından iş birliğine açık ve kişisel yeteneklere dikkat kesilerek çevre duyarlılığını önemseyen bir örgüt kültürünün gelişmesi hedeflenir (Margaretha ve Saragih, 2012:8). İnsan kaynakları departmanının yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisi dikkat edilmesi gereken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. (Küçüköğlü, 2014).

Örgüt üyelerinin örgütsel değişimi arzulamalarının yanı sıra örgütsel değişimi gerçekleştirebilecek becerilere de sahip olmaları önemlidir. Feasby ve Wells personelleri aktif hale getirme bakımından motivasyonu öncüler, arayıcılar ve yerleşikler olmak üzere 3'e ayırmışlardır. Öncüler, durumun genelini doğru bir şekilde görüp algılayabilme kapasitesine sahip olup, faaliyette bulunmaya istekli ve gündemdeki konuyu yapılması gereken en doğru çalışma olarak algırlar. Arayıcılar, saygınlığa önem vermekle birlikte başkalarının kendileriyle ilgili düşüncelerini dikkate alırlar. Örnek verecek olursak çevreyle ilgili faaliyette bulunmak arayıcı grubundaki bireyler için "havalı" olarak nitelendirilmelidirler. Yerleşiklere baktığımızda, psikolojik ve ekonomik bakımdan kendilerinin ve aile bireylerinin güvende olmalarını önemserler. Tehlikeye ve riske girmeyen, günlük düzenin dışına çıkmaktan hoşlanmayan bireylerdir. Yaptıkları işlerde süreç merkezli olarak çalışmalarını sürdürürler. Böylelikle yerleşikler için gerçekleştirilmeyi bekleyen amaçlar faaliyette bulunmaları için yarar sağlamaktadır (Bartlett, 2011:22-23). Bu doğrultuda açıklayacak olursak personellerin güdülenme biçimlerinin ve gereksinimlerinin farklılık yarattığı görülmektedir. Birbirinden ayrı niteliklere sahip personelleri aynı hedeflerde buluşturabilmek için stratejilerin doğru bir şekilde saptanması önemlidir. Personellerin departman yönetimindekilerle beraber insan kaynakları yönetiminin birlikte çalışma yürütmesi personellerin niteliklerinin net olarak belirlenmesi bakımından doğru bir yöntemdir. Ayrıca birbirinden farklı nitelikler doğrultusunda iş görenlere farklı yetki ve işlevler vererek, potansiyelleri ve arzuları yönünde amaçlar belirleyerek beklentiye girmek insan kaynakları departmanının başarıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır (Küçüköğlü, 2004).

Birçok araştırmacı, örgütsel sürdürülebilirlik değerlerini ve ilkelerini yönetimde söz sahibi olanlar vasıtasıyla plan dahilinde ve farkında olarak yöneltme ve değerlendirme yoluyla örgütün geneline yayacağı ve böylelikle örgüt mensuplarınca pay edileceği görüşüne sahiptir (Crane, 1995:50). Bundan dolayı yönetimde söz sahibi olanların fikirlerinde ve değer yargılarında ortaya çıkacak olan bir değişiklik, örgütün bütününde dönüşüm yaşayarak aktif hale gelecektir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:363). Çevre odaklı örgütsel değişim yaratılabilmesi ve yeşil örgüt kültürünün meydana gelmesi noktasında liderlerin gücü yadsınamaz bir gerçektir. Örgüt liderleri örgüt içerisindeki geleceğe yönelik ve yararlı olacak kayda değer kararlar almada ve faaliyete geçirmede motive edici bir rol üstlenecektir (Küçüköğlü, 2014).

Liderin iletişim becerisi ya da bireyler arası ilişkilerinin içerideki ve dışarıdaki ortaklarla kurduğu olumlu ilişkilere katkı sağlaması sebebiyle bu tarz ilişkileri meydana getirebilen kurumların çevre konusundaki verimliliklerinin maksimum düzeylere erişeceği öngörülmektedir. Bir örgütün lideri, o sektöre ait çevre konusundaki belirledikleri amaçlara, vaatlere ve arzulara yönelik yönelimleri örgüt çalışanlarına aktararak bir yaklaşım meydana getirmektedir (Fernandez ve diğerleri, 2003:636). Lider örgütlerde çevre konusundaki görüşlere ve değerlendirmelere etki etmektedir (Chen, 2011:386). Liderlerin yol gösterici ve tamamlayıcı etkilerinin olması, yeşil örgüt kültürünün kabul edilmesinde ve yaygınlaştırılmasında büyük katkıya sahiptir (Küçüköğlü, 2014).

Liderler, olaylar karşısındaki değerlendirmeleri, amaç ve yöntemlerin belirlenmesi ve amaçlara erişme noktasında iş görenler üzerinde motive edici bir etkiye sahiptirler. Tehlikeleri sezerek, politikalar belirleyerek, gruplar ile iletişim halinde olarak ve karmaşaları çözüme kavuşturarak problemleri değerlendirme becerilerini ortaya çıkarmaktadırlar. Örgütün çevre konusundaki etkinliklerine üyelerin de dahil edilmesi noktasında önemli bir rol üstlenen yönetimde söz sahibi olanların çevre konusundaki farkındalıkları, örgütün çevresel verimliliğiyle son derece ilgilidir. Çevre konusunda yapılan değerlendirmeler, liderin görüşünü, kendisini takip edenlerin değer yargılarını, örgüte olan bağlılıklarını ve arzularını etkilemektedir. Çevre konusunda ilerlemenin istenilen düzeyde sonuçlanması için örgütün kimliğine ait bir unsur olan çevresel vizyona yöneltme davranışlarının ve bu şekilde lideri takip edelerin aktifleşmesinde, liderlerin payı büyüktür. Çevre konusunda meydana gelen etkinlikler 4 faktöre bağlıdır. Aşağıda bu 4 faktör açıklanmıştır (Gürlek ve Tuna,2018).

- Örgüt içinde çevresel değer yargılarının meydana getirilmesi ve devamlılığının sağlanması, çevre ile ilgili sürdürülebilirlik oluşturulması bakımından pay edilen çevresel bir vizyonun doğmasını sağlamak
- Örgütün bağlı olduğu sektör ve pazara ait bir plandan hareketle çevre yönetimi konusunda ilerlemiş bakış açılarından faydalanmak
- Örgütün çevre konusundaki sorunlarını çözüme kavuşturmak ve çevre stratejisinde belirlenen amaçlara erişebilmek için taraflarla birlikte hareket etmek
- Örgüt üyelerinin çevresel girişimcilik davranışlarını teşvik etmek amacıyla örgütte gerçekleştirilen çevresel eğitimlerin yükümlülüğünü üstlenmek

Örgütlerde farklı seviyelerde bulunan liderler yeşil örgüt kültürünü geliştirmek ve yaygınlaştırmak için örgütsel engelleri aşarak (Chen, 2011:390), çevresel etkinliklere katkı sunması ve bu etkinliklere katılım sağlaması sayesinde rahatlatıcı bir unsur olmalarına rağmen, tüm bunların aksi bir şekilde tutum sergileyerek, katkı sunmayarak ve örgüte bağlı davranışlarda bulunmayarak sınırlılık yaratan bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır (Harris ve Crane, 2002:215; Zibarras ve Ballinger, 2010:14). Bununla birlikte örgütün değişmez yapısı ve örgütün alt kültürüne sahip olması da kültürel değişimi engelleyici bir etmendir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010:364). Ayrıca departman yönetiminde söz sahibi olanlar kendi iş görenlerine çevreyi koruma ya da çevre konusunda değer oluşturma ve buna benzer etkinliklere sunduğu katkı, departmanın etkinlikleri konusunda iş yapma sürecinde sunduğu destekle aynı düzeyde seyretilmemektedir. Bu açıdan bakıldığında iş görenler çevresel faaliyetlerde yönetimde söz sahibi olanların kendilerine destek olmadıkları fikrine sahiptirler (Ramus, 2001:90). Öte yandan gerektiği kadar katkı sunmamanın çevre ile ilgili etkinliklerde kendi açılarından kısıtlayıcı bir unsur olduğu fikrine de sahiptirler (Zibarras ve Ballinger, 2010:11).

Örgütlerin sürdürülebilir yarış üstünlüğü sağlamasında stratejik vizyon belirlemek ve örgüt kültürünü bu yönelimle motive ederek uygun bir örgüt ortamının oluşturulabilmesi için sorumluluk sahibi liderlerin destekleri gerekmektedir. Ayrıca iş görenlerin de örgüt stratejilerinin oluşturulmasında karar alma süreçlerine dahil edilmesi önemsenmelidir. İş görenlere örgütün değerli bir parçası oldukları hissettirilmelidir (Chen, 2011:390; Fernandez ve diğerleri, 2003:640,643).

2001 yılında Ramus'un yaptığı bir çalışmaya göre (Ramus, 2001:88-89), belirli gruplarda yönetimde söz sahibi olanların davranış biçimleri, iş görenler açısından çevresel yenilik faaliyetleri konusunda teşvik edici bir faktördür. Buna göre, çevresel yenilik faaliyetlerine destek verilmesinde iş görenlerin yönetimde söz sahibi olanların sergiledikleri ve önemli buldukları davranış biçimleri, maksimum etki eden davranıştan minimum etki eden davranışa doğru aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Ramus, 2001:88-89):

1. Çevre konusunda iletişimi desteklemek
2. Çevresel yetenek yapılandırmalarını ve eğitimlerini desteklemek
3. Çevre ile ilgili davranışlara dikkat ederek ödüllendirmek



4. Çevre konusundaki amaç ve yükümlükleri yönetmek
5. Çevresel öğrenmeyi ve yeşil yeniliği desteklemek

### **2.2.5 Yeşil Örgüt Kültürünün Oluşumunda Karşılaşılan Engeller**

Örgütlerin uyguladıkları yöntemlerin gereken değişim sürecine katkı sunmadıkları, iş görenlerin yetersiz nitelikleri, var olan sistemin belirlenen vizyon ile örtüşmediği ve yöneticilerin kültürel değişim sürecine gerektiği kadar destek olmadıkları durumlarda ortaya çıkabilecek kısıtlılıklar mevcuttur (Kane, 2011:16). Bu doğrultuda Plank bu kısıtlılıkları şu şekilde ifade etmektedir (Plank, 2011:53):

- İş görenlerin, değişiklik yapılması gereken durumlarda kendi başına hareket edemeyeceği düşüncesi.
- Enerji ve kaynaklarının muhafaza edilmesi ve benzeri konulardaki yetersiz bilgi düzeyleri.
- Sürdürülebilir ya da çevresel faaliyetlere olan ilginin azlığı ya da hiç olmaması.
- Çevresel atıkları azaltma ve enerji performansı konusundaki araştırmalar için gerekli kaynakların azlığı.
- Gerçekleştirilen çalışmaların etkisinin istenilen düzeyde olup olmadığı ile ilgili geri dönüşlerin olmayışı.
- Çevresel konularda çözüm yollarının maliyet açısından yüksek bulunması
- İşin gerçekleştirilme sürecindeki yapının çevresel değer yargılarıyla örtüşmeyeceği endişesi.
- Örgütlerde sürdürülebilir davranış biçimlerinin benimsenmesinin yeteri kadar önemli ya da gerekli olmadığı düşüncesi.
- Örgütlerde sürdürülebilirlik kavramının var olan işler arasında en son sıralarda yer alması.

### **2.2.6 Yeşil Örgüt Kültürünün Boyutları**

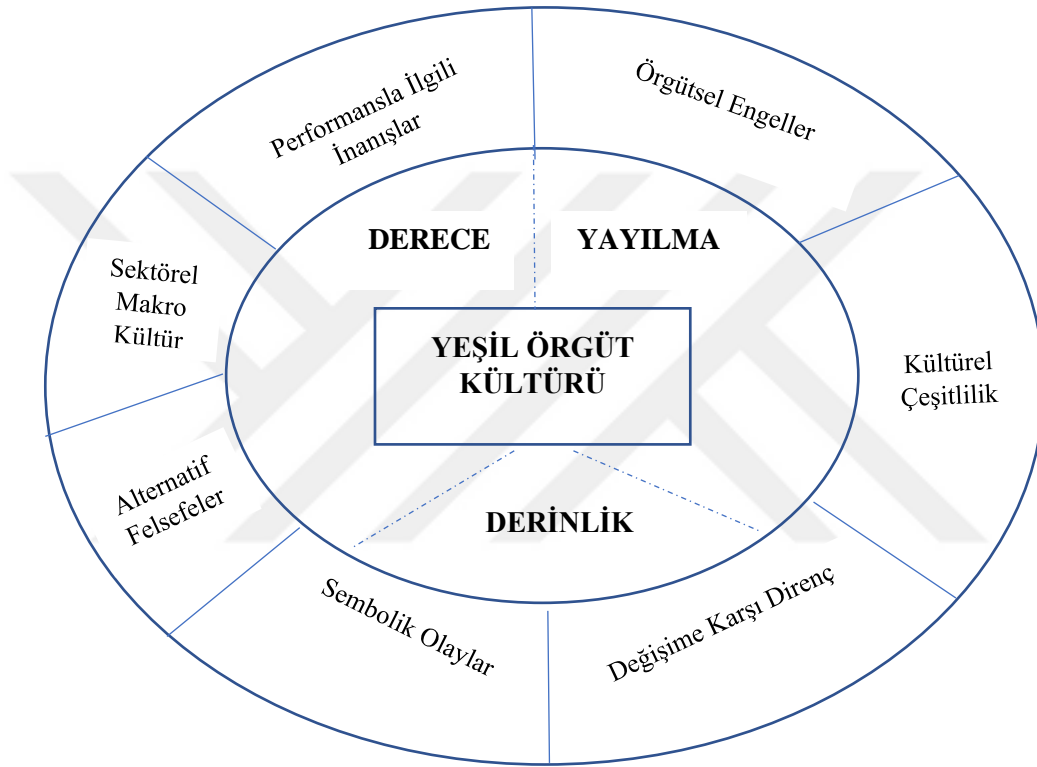
Yeşil örgüt kültürünün sınanması konusunda var olan araştırmalar yetersizdir. Yeşil örgüt kültürünün değerlendirilmesiyle ilgili 3 çalışmanın varlığında söz edebiliriz. Bunlar;

- Harris ve Crane'in gerçekleştirdiği araştırmalar
- Chen'in gerçekleştirdiği araştırmalar
- Wang ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırmalar

Harris ve Crane farklı alanlarda çeşitli seviyelerdeki yöneticilerle gerçekleştirdikleri mülakatlar neticesinde yeşil örgüt kültürüne ait 3 boyuttan söz etmişlerdir. Bunlar (Harris ve Crane, 2002:222)

- Kültürün Derecesi
- Kültürün Yayılması
- Kültürün Derinliği

Aşağıdaki Şekil 9'da yeşil örgüt kültürünün boyutları gösterilmektedir.



**Şekil 9:** Yeşil Örgüt Kültürünün Boyutları

**Kaynak:** Harris, L. C., ve Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 222.

Örgüt üyeleri ve çeşitli grupların çevre duyarlılığı konusundaki tutumlarının yönetimde söz sahibi olanlar tarafından ne derece derinlik ile kabul edildiği "derinlik" boyutunu açıklamaktadır ve bu boyutun felsefi seçeneklerden, değişim karşısında gelişen dirençten ve simgesel durumlardan etkilendiği ifade edilmektedir. Örgüt içindeki farklı simgeler ve işaretlerle meydana gelen çevre konusundaki değer yargıları ve hassasiyetlerin yönetimde söz sahibi olanlara hangi derecede ya da boyutta olduğu "derece" boyutunu ifade

etmektedir. Bu boyutun örgüt verimliliği konusundaki düşünceler, alan içerisindeki makro kültürden ve felsefi seçeneklerden etkilendiği görülmektedir. "Yayıma" boyutuna baktığımızda ise, örgüt bütününe ortaya çıkan davranış biçimlerine ve duygulara yönetimde söz sahibi olanların ne kadar inandığıyla ilgilidir. Değişim karşındaki direncin, kültürel çeşitliliğin ve örgüt bariyerlerinden etkilendiği görülmektedir (Harris ve Crane, 2002:222).

Chen ise, örgütlerde yeşil örgüt kültürü ve yeşil liderlik değişkenlerine yeşil örgüt kimliğinin moderatör etkisiyle yarış üstünlüğüne olan etkisinin araştırıldığı çalışmada, yeşil örgüt kültürünün örgütün çevrenin yönetilmesi ve muhafaza edilmesi noktasındaki bilgi düzeyi, iş birliğine olan yatkınlığı, çevre konusunda yapılan anlaşmalar, örgüt vizyonu, yükümlülük seviyesi ve değişim konusundaki beceriden oluşan 6 boyut ile değerlendirmiştir (Chen, 2011:393). Yeşil örgüt kültürü, bir örgütün çevre konusundaki görüşleri ifade etme ve yönetme tarzını biçimlendirmektedir. Örgütün çevre ve muhafaza edilmesi konusunda sahip oldukları bilgi düzeyleri; var olan çevresel problemler ya da gizil çevresel problemleri konusundaki alınmasının zorunlu olduğu tedbirlerin ortaya çıkarılmasında, iş yapma davranışları sürerken minimum seviyede çevre konusunda yaratılan etkiler ve çevre konusunda farklı sosyal sorumluluk çalışmalarına ışık tutmaktadır. Çevre konusunda yapılan anlaşmalar ve iş birlikleri, örgütün üyeliklerinin olduğu kurumlar, tedarik işlemini gerçekleştirenler ve müşteriler ile gerçekleştirdiği yazılı ve yazılı olmayan farklı anlaşmaları kapsamaktadır. Örgütün çevre konusunda benimsediği vizyon ve yükümlülük seviyesi de sürece etki eden unsurlardandır. Örgütler kendileri için temsil gücü olan vizyonun anlatımları, amaçlar ve değer yargıları konusundaki sözleşmelerine ek olarak çevreyle ilgili tutumlarına paralel olarak sorumluluk bilincine eriştikleri ifade edilmektedir. Son unsur olan değişim seviyesine baktığımızda, örgütün çevreye ne kadar değer verdiği ve bu açıdan var olan iş gerçekleştirme biçimleri ve felsefi seçeneklerin ne tür değişiklikler meydana getirdiğini ya da ortaya çıkarma konusundaki yöneliminin bir işareti olduğu fikri ortaya atılmıştır (Chen, 2011:393).

Wang ve diğerleri, sorumluluk bilinci yüksek lider davranışı biçiminin liderin bireysel davranış biçimleri ve bireylerarası ilişkiler vesilesiyle ve haberleşme, kuvvetlendirme ile karar alma şeklinde metotların desteğiyle yeşil örgüt kültürüne etki edeceğini ifade etmektedirler. Örgüt kültürü konusunda daha önce yapılmış araştırmalardan hareketle

meydana getirdikleri sistemde; ana değer yargıları, iyi iş gören olma davranışıyla doğup, etik değer yargıları ile biğimlenen ve dünya görüşüne ve duygulara etki eden ümitlerin desteklediği yeşil örgütün değer yargıları oluşturulmuştur. Diğer aşamada ise bu değer yargılarının; stratejiler, kaynakları ve sosyal sorumluluk etkinlikleri şeklinde biğimlendirilmektedir. Sonrasında sosyal, ekonomik, siyasi ve çevresel unsurların pozitif ve ileri grşllk ifadeleri ile oluşan misyonunda içerisine alındığı ve örgütte etkin iş gören varlığının ifade edildiği iyi kurum profili resmedilmektedir. Bu durumların hepsinde liderliğin önemine vurgu yapılmaktadır. Rehberlik ve kılavuzluk yapılarak iş görenlerin davranış biçimleri konusunda geri dönüşlerin olması, yeşil örgüt kültürüyle uyumlu davranış biçimleri paralelinde değişimin gerçekleştirilmesi etkili liderlerin varlığıyla mümkündür (Wang ve diğerleri, 2009:17,21,22,25).

### **3. BÖLÜM: ETİK LİDERLİĞİN YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütlerin en şekilde yapılanmaları bile hem örgüt içi hem de örgüt dışından gelen problemlerin çözülmesinde yeterli değildir. Değişen çevresel şartlara uyum sağlayıp örgütün önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmeleri için iyi liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır (Koçel,2001;45). Örgütlerin değişimi yakalamaları ve örgütsel amaçları olan rekabet avantajı elde etme ve örgütsel sürdürülebilirliği sağlamanın dışında yarınları yaşanılabilir bir çevre bırakmaları da önem arz etmektedir. Örgütler bu duyarlılığı da ancak bir kültür haline getirebildiklerinde sağlayabilmektedirler. Örgütsel sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirliği yakalama açısından genel fotoğrafa bakıldığında ise liderlik ve yeşil örgüt kültürü kavramları ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı etik liderlik tarzının örgüt bünyesinde yeşil örgüt kültürü oluşmasına etkisinin test edilmesidir.

İlgili literatür incelendiğinde çeşitli liderlik tarzlarının örgüt kültürüne olan etkisini konu almış çalışmalar bulunmaktadır. Ancak etik liderlik tarzının yeşil örgüt kültürüne etkisi daha önce araştırılmamıştır. Araştırmanın önemi liderlik ve örgüt kültürü kapsamında literatürde bulunan araştırmaların özgünlük düzeyine katkı sağlayacak olması ve otelcilik sektöründeki yöneticilere rehber niteliğinde bir araştırma olmasıdır.

#### **3.2 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtlılıkları**

Araştırmada otelcilik sektöründe etik liderlik tarzının yeşil örgüt kültürü oluşturmaya etkisi araştırılmıştır. Etik liderlik kavramı ve yeşil örgüt kültürü oluşturma kavramları arasındaki ilişki “Üst Kademeler Teorisi” (Upper Echelons Theory) kapsamında araştırılmıştır. Üst kademe teorisi ile ilgili kapsamlı ilk çalışma Hambrick ve Mason’un 1984 yılında kaleme aldıkları “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers” adlı makaledir. Hambrick ve Mason’a göre örgütlerin, üst düzey yöneticilerin bir yansıması olduğudur. Dolayısıyla yöneticilerin örgütlerdeki stratejilerin belirlenmesi ve adına en güçlü unsurlar oldukları belirtilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984).

Araştırma İstanbul'daki oteller kapsamında yapılmıştır. İstanbul Otelcilik sektörünün örneklem olarak seçilmesi turizm sektörü faaliyetlerinin yıl boyunca devam eden bir bölge olması ve Türk turizm sektöründe en fazla turist ağırlayan bölge olmasıdır (Özer ve diğerleri,2015). Araştırma örnekleminin İstanbul ili ile sınırlı kalmasının sebebi ise zaman ve maliyet kısıtlarıdır.

### 3.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Liderlik ve örgüt kültürü değişkenlerinin ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalar incelendiğinde Deconinc (2010)'a göre, yöneticiler bir yandan yaptıklarının sorumluluklarını üstlenip çalışanlara adil davranırsa, öte yandan da etik olmayan davranışları cezalandırıp etik davranışları ödüllendirir ve örgüt içi etik uygulamaları teşvik ederse, örgütün kültürü de bu yönde şekil almaktadır. Ayrıca Çelen (2016)'nın "Etik Liderlik Açısından Örgüt Kültürü ve Etik İklim İlişkileri" adlı araştırmasında ise etik liderlik davranışlarının etik iklim ve örgüt kültürü üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisinin varlığını ispatlanmıştır. Ayrıca Şentürk (2017)'nin Antalya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bulunan 405 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün etik liderlik ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Scholz ve Voracek (2016)'nın yapmış oldukları araştırmada ise, ileri düzeyde yönetici etkinliklerinin yeşil örgüt oluşumuna etkisinin olduğunu ileri sürülmüştür. Bu bilgiler ve araştırmada referans alınan "üst kademeler teorisi" ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

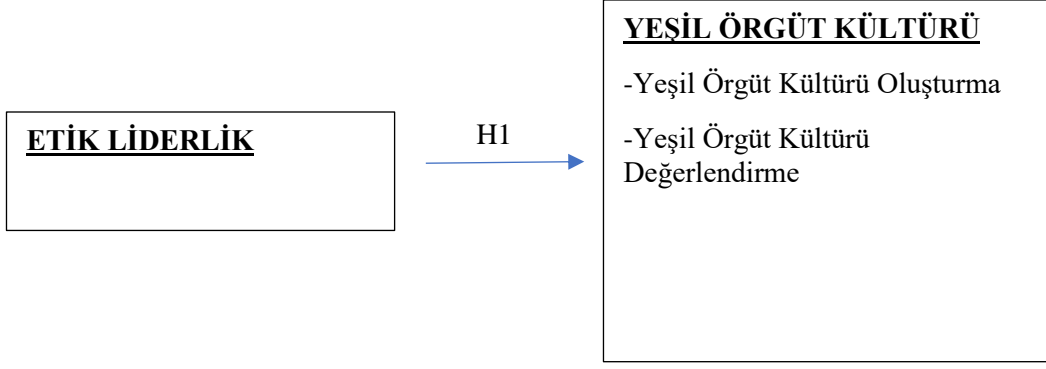
Bu bilgi ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

*H1: Etik Liderlik tarzı yeşil örgüt kültürü oluşumunu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

*H1a: Etik liderlik tarzı yeşil örgüt kültürü boyutlarından yeşil örgüt kültürü geliştirmeyi pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.*

*H1b: Etik liderlik tarzı yeşil örgüt kültürü boyutlarından yeşil örgüt kültürü değerlendirmeyi pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir.*

Araştırmanın modeli ise aşağıdaki gibidir:



**Şekil 10:** Araştırma Modeli

### 3.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada etik liderlik ölçeği olarak Brown ve diğ. (2005) geliştirdiği tek boyut ve 10 maddeden oluşan etik liderlik ölçeği; yeşil örgüt kültürü ölçeği olarak ise Zibarras ve Ballinger (2011) geliştirdiği 2 boyut ( yeşil örgüt kültürü geliştirme/ yeşil örgüt kültürü değerlendirme) ve 19 maddeden oluşan yeşil örgüt kültürü ölçeği kullanılacaktır. Araştırmada ayrıca katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve sektörel tecrübeleri bilgilerini almaya yönelik demografik bilgi formu da bulunmaktadır. Araştırma İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel çalışanlarından toplanan toplam 314 katılımcı kapsamında gerçekleştirilmiştir.

### 3.5 Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılardan anket yoluyla toplanan veriler SPSS 22.0 yardımıyla analiz edilmiş ve raporlanmıştır. Öncelikle katılımcılara ait demografik veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Sonra araştırmada kullanılan etik liderlik ve yeşil örgüt kültürü ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Sonraki adımda değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin test edilmesi adına korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi adına regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

### 3.5.1 Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Araştırmaya katılım gösteren otelcilik sektörü çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve tecrübeleri kapsamındaki özellikleri incelenmiştir.

**Tablo 8**  
**Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları**

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Birikimli Yüzde</i>
Geçerli	<i>Kadın</i>	121	38,5	38,5	38,5
	<i>Erkek</i>	193	61,5	61,5	100,0
	<i>Toplam</i>	314	100,0	100,0	

Katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde 121 katılımcının (%38,5) kadın, 193 katılımcının ise (%61,5) erkek oldukları görülmektedir.

**Tablo 9**  
**Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları**

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Birikimli Yüzde</i>
Geçerli	<i>Evli</i>	236	75,2	75,2	75,2
	<i>Bekar</i>	78	24,8	24,8	100,0
	<i>Toplam</i>	314	100,0	100,0	

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 236 katılımcının (%75,2) evli, 78 katılımcının (%24,8) ise bekar oldukları görülmektedir.

**Tablo 10**  
**Katılımcıların Yaş Dağılımları**

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Birikimli Yüzde</i>
Geçerli	<i>18-24 Yaş</i>	91	29,0	29,0	29,0
	<i>25-34 Yaş</i>	134	42,7	42,7	71,7
	<i>35-44 Yaş</i>	18	5,7	5,7	77,4
	<i>45-54 Yaş</i>	50	15,9	15,9	93,3
	<i>55 Yaş ve Üzeri</i>	21	6,7	6,7	100,0
	<i>Toplam</i>	314	100,0	100,0	

Katılımcıların yaşları incelendiğinde araştırma en fazla katılımın 134 (%42,7) ile 25-34 yaş grubundan olduğu görülmektedir. Daha sonra 91 katılımcı (%29,0) ile 18-24 yaş



grubu gelmektedir. Üçüncü sırada 50 katılımcı ile (%15,9) 45-54 yaş grubu gelmektedir. 55 yaş ve üzeri katılımcıların sayısı 21 (%6,7), 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların sayısı ise 18 (%5,7)'dir.

**Tablo 11**  
**Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları**

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Birikimli Yüzde</i>
Geçerli	<i>Lise</i>	113	36,0	36,0	36,0
	<i>Ön Lisans</i>	37	11,8	11,8	47,8
	<i>Lisans</i>	139	44,3	44,3	92,0
	<i>Lisansüstü</i>	25	8,0	8,0	100,0
	<i>Toplam</i>	314	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 139 katılımcının (%44,3) lisans mezunu oldukları, 113 katılımcının lise (%36,0) mezunu oldukları, 37 katılımcının (%11,8) ön lisans mezunu oldukları, 25 katılımcının ise (%8,0) lisansüstü mezuniyet derecesine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 12**  
**Katılımcıların Mesleki Tecrübe Dağılımları**

		<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Geçerli Yüzde</i>	<i>Birikimli Yüzde</i>
Geçerli	<i>0-5 yıl</i>	207	65,9	65,9	65,9
	<i>6-10 yıl</i>	38	12,1	12,1	78,0
	<i>11-15 yıl</i>	26	8,3	8,3	86,3
	<i>16-20 yıl</i>	25	8,0	8,0	94,3
	<i>21 yıl ve üzeri</i>	18	5,7	5,7	100,0
	<i>Toplam</i>	314	100,0	100,0	

Katılımcıların sektörel tecrübeleri incelendiğinde ise 207 katılımcının (%65,9) 0-5 yıl arası otelcilik tecrübesine sahip oldukları, 38 katılımcının (%12,1) 6-10 yıl arası otelcilik tecrübesine sahip oldukları, 26 katılımcının 11-16 yıl arası otelcilik tecrübesine sahip oldukları, 25 katılımcının (%8,0) 16-20 yıl arası otelcilik tecrübesine sahip oldukları, 18 katılımcının (%5,7) ise 21 yıl ve üzeri otelcilik tecrübesine sahip oldukları görülmektedir.

### 3.5.2 Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için Varimax Rotasyonu ve Temel Bileşenler Analizi kullanılarak keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değerlerinin etik liderlik ölçeği için 0,953, yeşil örgüt kültürü ölçeği için 0,967 ile 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da her iki ölçek için 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu gözlenmiştir. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin yeşil örgüt kültürü ölçeğinin 11. maddesi hariç bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan madde araştırmadan çıkarılmıştır. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Field, 2009).

Faktör yükleri en az 0,50 olacak şekilde (Hair ve diğerleri, 2010) gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Etik liderlik ve Yeşil örgüt kültürü ölçekleri teorik olarak öngörüldüğü gibi alt boyutlarda algılanmıştır. Faktör bileşenlerinin toplam açıklanan varyansları etik liderlik ölçeği için %71,38, yeşil örgüt kültürü ölçeği için ise %76,94 çıkmıştır.

**Tablo 13**  
**Keşfedici Faktör Analizi**

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Maddeleri</i>	<i>Faktör Yükleri</i>		
		<i>Çevreci Davranış Geliştirme</i>	<i>Etik Liderlik</i>	<i>Çevreci Davranış Değerlendirme</i>
<i>Çevreci Davranış Geliştirme</i>	KültürÇDG4	,858		
	KültürÇDG5	,848		
	KültürÇDG8	,846		
	KültürÇDG6	,837		
	KültürÇDG10	,829		
	KültürÇDG9	,828		
	KültürÇDG7	,816		
	KültürÇDG2	,805		
	KültürÇDG13	,801		
	KültürÇDG3	,790		

	KültürÇDG12	,787		
	KültürÇDG1	,773		
	KültürÇDG14	,711		
	KültürÇDG15	,657		
<i><b>Etik Liderlik</b></i>	EtikLider5		,851	
	EtikLider1		,816	
	EtikLider6		,814	
	EtikLider7		,809	
	EtikLider4		,790	
	EtikLider8		,780	
	EtikLider9		,754	
	EtikLider10		,732	
	EtikLider3		,721	
	EtikLider2		,607	
<i><b>Çevreci Davranış Değerlendirme</b></i>	KültürÇDD17			,791
	KültürÇDD19			,785
	KültürÇDD18			,734
	KültürÇDD16			,696
	KültürÇDG11			,546
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,970, Bartlett Testi; p<0.001 (iii) Toplam Varyans= 75,47				

### 3.5.3 Güvenilirlik Analizleri

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir (Field,2009).

#### 3.5.3.1 Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Etik liderlik ölçeğini oluşturan maddelerin ve etik liderlik ölçeğinin tamamının güvenilirlik değerleri hesaplanırken Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 ve üzerindeki değerleri güvenilir olarak kabul edilmektedir (Field,2009). Aşağıdaki tabloda maddeler ve ölçeğin tamamına ait Cronbach's Alpha katsayısı değerleri görülmektedir. Tabloya göre tüm değerler 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla etik liderlik ölçeği güvenilir (Hair ve diğerleri,2010).

**Tablo 14**  
**Etik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

<i>Ölçek Maddeleri</i>	<i>Silindiğinde Toplam Varyans</i>	<i>Toplamla Korelasyon</i>	<i>Silindiğinde Cronbach's Alpha</i>
EtikLider1	49,438	,792	,951
EtikLider2	51,296	,640	,957
EtikLider3	50,464	,734	,953
EtikLider4	47,214	,849	,948
EtikLider5	48,006	,878	,947
EtikLider6	48,137	,844	,948
EtikLider7	48,395	,865	,948
EtikLider8	48,562	,854	,948
EtikLider9	49,054	,819	,949
EtikLider10	49,459	,762	,952
<i>Etik Liderlik</i>	<i>Madde Sayısı:10</i>	<i>Cronbach's Alpha=0,955</i>	

### 3.5.3.2 Yeşil Örgüt Kültürü Güvenilirlik Analizi

Yeşil örgüt kültürü ölçeğini oluşturan maddelerin ve yeşil örgüt kültürü ölçeğinin tamamının güvenilirlik değerleri hesaplanırken Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 ve üzerindeki değerleri güvenilir olarak kabul edilmektedir (Field,2009). Aşağıdaki tabloda maddeler ve ölçeğin tamamına ait Cronbach's Alpha katsayısı değerleri görülmektedir. Tabloya göre tüm değerler 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla yeşil örgüt kültürü ölçeği güvenilirdir (Hair ve diğerleri,2010).

**Tablo 15**  
**Yeşil Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

<i>Ölçek Maddeleri</i>	<i>Silindiğinde Toplam Varyans</i>	<i>Toplamla Korelasyon</i>	<i>Silindiğinde Cronbach's Alpha</i>
KültürÇDG1	187,733	,810	,974
KültürÇDG2	186,460	,858	,974
KültürÇDG3	188,465	,793	,974
KültürÇDG4	183,673	,889	,973
KültürÇDG5	184,169	,858	,974
KültürÇDG6	184,812	,891	,973
KültürÇDG7	184,401	,877	,973
KültürÇDG8	184,652	,878	,973

KültürÇDG9	183,489	,923	,973
KültürÇDG10	184,411	,905	,973
KültürÇDG12	184,843	,877	,973
KültürÇDG13	186,151	,875	,973
KültürÇDG14	186,572	,831	,974
KültürÇDG15	190,346	,743	,975
KültürÇDD16	185,448	,743	,975
KültürÇDD17	185,044	,730	,975
KültürÇDD18	185,344	,764	,975
KültürÇDD19	187,943	,608	,977
<b>Yeşil Örgüt Kültürü</b>	<b>Madde Sayısı:18</b>	<b>Cronbach's Alpha=0,975</b>	
<b>Yeşil Örgüt Kültürü Geliştirme</b>	<b>Madde Sayısı:14</b>	<b>Cronbach's Alpha=0,980</b>	
<b>Yeşil Örgüt Kültürü Değerlendirme</b>	<b>Madde Sayısı:4</b>	<b>Cronbach's Alpha=0,921</b>	

### 3.5.4 Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir ve bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin bulunduğu bilinmektedir. Bunun yanında negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu göstermektedir (Field, 2009). Korelasyon analizi neticesinde araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var bulunduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir. Korelasyon tablosundan da görüldüğü gibi araştırma kapsamında ilişkisi incelenen iki temel değişken etik liderlik ile yeşil örgüt kültürü arasında 0,678'lük bir ilişki mevcuttur. Bunun yanında etik liderlik ile yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından çevreci davranış geliştirme arasında 0,686'lık, etik liderlik ile yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından çevreci davranış değerlendirme arasında ise 0,576'lık bir ilişki bulunmaktadır (Hair ve diğerleri,2010).

**Tablo 16**  
**Korelasyon Analizi**

	1	2	3	4	Ort.	Std. Sapma
<i>Çevreci Davranış Geliştirme (1)</i>	1				3,93	,815
<i>Çevreci Davranış Değerlendirme (2)</i>	,707**	1			3,40	,970
<i>Etik Liderlik (3)</i>	,686**	,576**	1		4,02	,775
<i>Yeşil Örgüt Kültürü (4)</i>	,909**	,937**	,678**	1	3,66	,825
**Korelasyon 0.01seviyesinde anlamlıdır.						

### 3.5.5 Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi adına regresyon analizi yapılmıştır (Field,2009). Model 1 sonuçlarına göre İstanbul ilindeki otelcilik sektörü çalışanlarının etik liderlik algıları yeşil örgüt kültürü algılarını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $R^2 = 0,45$ ). Dolayısıyla H1 doğrulanmıştır. Model 2 sonuçlarına etik liderlik, yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından çevreci davranış geliştirmeyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $R^2 = 0,47$ ). Dolayısıyla H1a desteklenmiştir. Model 3 sonuçlarına etik liderlik, yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından çevreci davranış değerlendirmeyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $R^2 = 0,32$ ). Dolayısıyla H1b desteklenmiştir (Field,2009; Hair ve diğerleri,2010).

**Tablo 17**  
**Regresyon Analizleri**

Modeller	Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. $\beta$	t	p
Model 1	H1	Etik Liderlik	Yeşil Örgüt Kültürü	0,678***	16,274	,000
				$R^2 = 0,45$ $F=264,848$ $p<0,001$		
Model 2	H1a	Etik Liderlik	Yeşil Örgüt Kültürü Geliştirme	0,686***	16,658	,000
				$R^2 = 0,47$ $F=277,476$ $p<0,001$		
Model 3	H1b	Etik Liderlik	Yeşil Örgüt Kültürü Değerlendirme	0,576***	12,452	,000
				$R^2 = 0,32$ $F=155,064$ $p<0,001$		
(* $p<0,05$ ; ** $p<0,01$ ; *** $p<0,001$ )						

## SONUÇ

Günümüz koşullarında işletmelerin hayatta kalıp faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlayabilmeleri işletmelerin öncelikli amaçlarındandır. Bu amaçlara ulaşabilme noktasında örgütlerin her kademesindeki bulunan yöneticilerin örgütün misyonu ve vizyonuna yönelik olarak örgütü şekillendirmesi ve çalışanlarını bu doğrultuda yönetmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yönetsel olarak farklılık gösterebilen liderlik tarzlarından birisi de etik liderliktir. Etik liderlik davranışlarını benimseyen liderler örnek alınan bir birey olmanın sorumluluğu ile çalışanlar arasında tartışma yaratacak etik olmayan durumlar noktasındaki tepkilerini ortaya koyarak örgütün hem içi hem de çevresiyle ilgili süreçlerde sürekli olarak etik kararlar almaktadırlar. Örgütlerin içsel amaçlarının dışında çevreye olan duyarlılıkları da ön plana çıkmaktadır. Bu noktada örgütlerin bu duyarlılığı fiiliyata dökmeleri açısından bu yönde bir kültür oluşturarak çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilirler. Yeşil örgüt kültürünü benimsemiş örgütler çevreci davranışlar geliştirirler, çevrenin korunması adına üstlerine düşenleri yaparlar, örgütlerini daha çevre dostu yapmak adına gerçek anlamda faaliyet gösterirler, çalışanlarını bu doğrultuda motive ederler, yönetim uygulamaları ile çevreci davranışları aktif şekilde teşvik ederler, örgütsel hedefleri çevreyle ilgili konu ve sorunlara paralellik gösterir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı etik liderlik tarzının örgüt bünyesinde yeşil örgüt kültürü oluşmasına etkisinin test edilmesidir. İlgili literatür incelendiğinde çeşitli liderlik tarzlarının örgüt kültürüne olan etkisini konu almış çalışmalar bulunmaktadır. Ancak etik liderlik tarzının yeşil örgüt kültürüne etkisi daha önce araştırılmamıştır. Araştırmanın önemi ise liderlik ve örgüt kültürü kapsamında literatürde bulunan araştırmaların özgünlük düzeyine katkı sağlayacak olması ve otelcilik sektöründeki yöneticilere rehber niteliğinde bir araştırma olmasıdır.

Araştırma İstanbul'daki oteller kapsamında yapılmıştır. İstanbul Otelcilik sektörünün örneklem olarak seçilmesi turizm sektörü faaliyetlerinin yıl boyunca devam eden bir bölge olması ve Türk turizm sektöründe en fazla turist ağırlayan bölge olmasıdır. Araştırma örnekleminin İstanbul ili ile sınırlı kalmasının sebebi ise zaman ve maliyet kısıtlarıdır.

Araştırmada İstanbul ilindeki otelcilik sektörü çalışanlarının etik liderlik tarzı algılarının yeşil örgüt kültürü oluşmasına etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın bağımsız değişkeni olan etik liderlik tarzı ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan yeşil örgüt kültürü arasındaki ilişki “üst kademeler teorisi” yardımıyla açıklanmıştır. Araştırmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılardan anket yoluyla toplanan veriler SPSS 22.0 yardımıyla analiz edilmiş ve raporlanmıştır. Öncelikle katılımcılara ait demografik veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Sonra araştırmada kullanılan etik liderlik ve yeşil örgüt kültürü ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Sonraki adımda değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin test edilmesi adına korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi adına regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var bulunduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir. araştırma kapsamında ilişkisi incelenen iki temel değişken etik liderlik ile yeşil örgüt kültürü arasında 0,678’lük bir ilişkinin var olduğu görülmektedir. Bunun yanında etik liderlik ile yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından çevreci davranış geliştirme arasında 0,686’lık, etik liderlik ile yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından çevreci davranış değerlendirme arasında ise 0,576’lık bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi adına regresyon analizi yapılmıştır. İstanbul ilindeki otelcilik sektörü çalışanlarının etik liderlik algıları yeşil örgüt kültürü algılarını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H1 doğrulanmıştır. Etik liderlik, yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından çevreci davranış geliştirmeyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H1a desteklenmiştir. Ayrıca etik liderlik, yeşil örgüt kültürü alt boyutlarından çevreci davranış değerlendirmeyi de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H1b desteklenmiştir.

Araştırma sonuçlarına genel olarak değerlendirildiğinde Corley ve Gioia (2011)’e göre bilimsel bir araştırmanın katkısı kendini iki düzlemde göstermektedir. Bu düzlemlerden ilki araştırmanın geliştiricilik ve ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğü, ikincisi ise pratik ve teorik düzlemdeki faydalılığıdır. Bu yönüyle araştırma geliştiricilik ve ortaya çıkarıcılık düzleminde geçmişte yapılmış çalışmaların özgünlüğüne katkıda bulunurken,



pratik ve teorik düzlemde örgütün olması gereken amaçlarından biri olan çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında yöneticilere bir yol gösterici niteliğindedir. Bu kapsamda etik liderler çevresel sürdürülebilirliğe direkt ve dolaylı olarak yeşil örgüt kültürü oluşturarak katkıda bulunabilirler.

Gelecekte etik liderlik ve yeşil örgüt kültürü kapsamında yapılacak araştırmalarda üzerinde çalışılan evrenin genişletilmesi ve araştırmanın farklı sektörlerde de yapılması faydalı olabilir.



## KAYNAKÇA

- Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. *Alfa*.
- Akker, L. V., Heres, L., Lasthuizen, K., ve Six, F. E. (2009). Ethical Leadership and Trust: It's All About Meeting Expectations.
- Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. Afyon: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Arıkan, S. (2001). Liderlik. *Yönetim ve Organizasyon (Ed. Salih Güney)*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arıkök, M. (2017). Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, Kocaeli.
- Ashforth, B. E., ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış. Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar. İstanbul, Turkey: Türkmen Kitabevi.
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Aydın, İ. P. (2002). Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik. 3. Baskı, Pegem A, Ankara.
- Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R., ve Noci, G. (1997). Defining operating environmental strategies: programmes and plans within Italian industries. *Environmental Management and health*, 8(1), 4-19.
- Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri. İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Bartlett, D. (2011). Going green: The psychology of sustainability in the workplace. *In The British Psychological Society*.
- Baysal, A. C., ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

- Bennis, W. (2001). Bir Lider Olabilmek (Çev: U. Teksöz). 2. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü. *IÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36), 1-25.
- Birdal, İ., ve Aydemir, N. (1992). Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Borden, R. J., ve Francis, J. L. (1978). Who Cares About Ecology? Personality and Sex Differences in Environmental Concern 1. *Journal of Personality*, 46(1), 190-203.
- Bowdich, J. (1990). A Primer on Organizational Behaviour. 2nd Ed., Willey Book, New York.
- Brick, C., & Lai, C. K. (2018). Explicit (but not implicit) environmentalist identity predicts pro-environmental behavior and policy preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 58, 8-17.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E., ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.
- Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. Barış Yayınları İzmir.
- Can, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim. 2.Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. (1998). Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, 5-6 Haziran.
- Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of business ethics*, 81(3), 531-543.
- Chen, Y. S. (2011). Green Organizational Identity: Sources and Consequence. *Management Decision*, 49(3), 384-404.

- Chen, Y. S., Lin, S. H., Lin, C. Y., Hung, S. T., Chang, C. W., & Huang, C. W. (2019). Improving green product development performance from green vision and organizational culture perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Contee-Borders, A. K. (2003). A Case Study Defining Servant Leadership in The Workplace. (Doctoral Dissertation, Regent University, 2002). *Dissertation Abstracts International*, 63, 3631.
- Crane, A. (1995). Rhetoric and Reality in the Greening of Organizational Culture. *Greener Management International*, No:12, s. 50.
- Çelen, B. C. (2016). Etik Liderlik Açısından Örgüt Kültürü ve Etik İklim İlişkileri. *PROCEEDINGS E-BOOK II*, 72.
- Daft, R., L. (1997). *Management*. 4th Ed., The Dryden Press, New York.
- Dao, T. C. T., & Nguyen, T. H. (2018). Research on the Effectiveness of Environmental Campaign “Take Action for Green Urban Environment and Sustainability” in Vietnam. In *Smart and Sustainable Cities Conference* (pp. 239-248). Springer, Cham.
- Demirtaş, Ö. (2013). Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, Kayseri.
- Denoninck ,J.B. (2010) The influence of ethical climate on marketing Employees Job Attitudes and Behaviours, *Journal of Business Research*
- Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA). (2008). A framework for pro-environmental behaviours.
- Dervişoğlu, S., Menzel, S., Soran, H., ve Bögeholz, S. (2009). Değerler, inançlar ve problem algısının biyolojik çeşitliliği korumaya yönelik kişisel normlara etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(37), 50-59.
- Diekmann, A., ve Franzen, A. (1999). The Wealth of Nations and Environmental Concern. *Environment and Behavior*, 31(4), 540-549.
- DuBrin, A. J. (2004): *Leadership. Research Findings, Practice, and Skills*.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-Thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.

- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(01).
- ERC (Ethics Resource Center) (2007). *National Business Ethics Survey 2007: An Inside View of Private Sector Ethics*. Washington, DC: Ethics Resource Center.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*. Beta.
- Fernández, E., Junquera, B., ve Ordiz, M. (2003). Organizational Culture and Human Resources in The Environmental Issue: A Review of The Literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Froehlich, J., Findlater, L., ve Landay, J. (2010, April). The Design of Eco-Feedback Technology. In *Proceedings of The SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (Pp. 1999-2008). ACM.
- Geçikli, F. (2012). Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal ATATÜRK Örneği. *Atatürk İletişim Dergisi*, (3), 19-38.
- Goede, R., & Boshuizen-van Burken, C. (2019). A critical systems thinking approach to empower refugees based on Maslow's theory of human motivation. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 715-726.
- Govindarajulu, N., ve Daily, B. F. (2004). Motivating Employees for Environmental Improvement. *Industrial Management ve Data Systems*, 104(4), 364-372.
- Graham, J. W. (1991). Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership— A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Indianapolis, U.S.A.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Gebze Yüksek*

- Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç. ve Çepni, O. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Güney, S. (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği. Ocak Yayınları.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The service industries journal*, 38(7-8), 467-491.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., ve Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7).
- Hallinger, P., Bickman, L., ve Davis, K. (1996). School Context, Principal Leadership, and Student Reading Achievement. *the Elementary School Journal*, 96(5), 527-549.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Harris, L. C., ve Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 214-234.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics Of Organizational Culture. *Academy Of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Jo Hatch, M., ve Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and İmage. *European Journal Of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by İndividuals in Organizations: An İssue-Contingent Model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Kane, A. (2011). Green Recruitment, Development and Engagement. *Going Green: The Psychology of Sustainability in The Workplace*.
- Kanungo, R. N., ve Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership* (Vol. 3). Sage.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Örgüt Teorisinde Yenilikler*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.

- Koçel, T. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bs., İstanbul: Arıkan.
- Kollmuss, A., ve Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why Do People Act Environmentally and What Are The Barriers to Pro-Environmental Behavior?. *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdare Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, Mart.
- Krajhanzl, J. (2010). Environmental and Proenvironmental Behavior. *School and Health*, 21, 251-274.
- Küçükoğlu, M.T. (2014). *Sürdürülebilirlik ve Yeşil Yenilik Perspektifinde Türk İşletmelerinin İncelenmesi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- Li, H., Jin, H., Hua, Y., Kong, C., ve Lin, L. (2011). Green Research Based on Cultural Three-Hierarchy Theory. *Journal of Sustainable Development*, 4(3), 196.
- Linnenluecke, M.K., ve Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*. C.XLV. No:4.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*. 6th Ed., McGraw-Hill, New York.
- Margaretha, M., ve Saragih, S. R. (2012). *Developing New Corporate Culture Through Green Human Resource Practice*.
- Martins, E., ve Martins, N. (2002). An Organisational Culture Model to Promote Creativity and Innovation. *SA Journal Of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Matteson, J. A., ve Irving, J. A. (2006). Servant Versus Self-Sacrificial Leadership: A Behavioral Comparison of Two Follow-Oriented Leadership Theories. *International Journal of Leadership Studies*, 2(1), 36-51.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., ve Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7–16.

- McShane, S., L. (2005). *Organizational Behaviour. Mechanisms and Complex Decision Making*. Journal of Personality and Social Psychology, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Midillili, A. (2004). Etik Liderlik. <http://www.elegans.com.tr>, (22.12.2010).
- Nahavandi, A. (2000). *The Art and Science of Leadership*. Prentice Hall, New Jersey.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behaviour*. The Dryden Press, Orlando.
- Northouse, G., P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3th Ed., Sage Publications, London.
- Özer, K. O., Ergün, Ö., ve Okatan, T. (2015). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 104-115.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., ve Folger, R. (2010). The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Plank, R. (2011). Green behaviour: Barriers, facilitators and the role of attributions. *Going green: The psychology of sustainability in the workplace*, 47-58.
- Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California management review*, 43(3), 85-105.
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, C.XLV. No:2. s.111.
- Scholz, P., ve Voracek, J. (2016). Organizational culture and green management: innovative way ahead in hotel industry. *Measuring Business Excellence*.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Spears, L. C. (1998). Tracing The Growing Impact of Servant Leadership. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, 1-12.
- Stern, P. C. (2000). New Environmental Theories: Toward A Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.



- Stouten, J., Van Dijke, M. ve De Cremer, D. (2012). Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives (Editorial). *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11(1), 1–6.
- Şentürk, F. K. (2017). Etik liderliğin belirleyicileri olarak kişilik, örgüt kültürü ve dini yönelim: antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(3), 186-206.,
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Trevino, L. K., ve Youngblood, S. A. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., ve McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. E. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42, 128-142.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., ve Toffler, B. L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.
- Usal, A., Aslan, Z. (1995). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*. Barış Yayınları. İzmir.
- van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., ve De Cremer, D. (2015). Ethical Leadership and Follower Organizational Deviance: The Moderating Role of Follower Moral Attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- Vecchio, P., R. (1991). *Organizational Behaviour*. 6th Ed., The Dryden Press, Chicago.
- Victor, B., ve Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., ve Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.

- Wang, S., Flood P. C., Gao, Y. (2009). Responsible Leadership As A Driver of Green Organizational Culture. European Business Ethics Network Annual Conference. Atina. Eylül, s.10.
- Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Willuweit, L. (2009). Promoting Pro-environmental Behavior. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Stockholm University, s. 16.
- Yılmaz, A., ve Eroğlu, C. (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yukl, A., G. (1998). Leadership in Organizations. Prentice Hall, New Jersey.
- Zel, U. (2001a). Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi. *Amme Dergisi*, 34(2), 33-45.
- Zel, U. (2001b). Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar. Seçkin Yayıncılık.
- Zibarras, L., ve Ballinger, C. (2010). Promoting Environmental Behaviour in the Workplace: A Survey of UK Organisations. British Psychological Society Division of Occupational Psychology: Going Green Working Group Report. City Uni
- Zibarras, L., ve Ballinger, C. (2011). Promoting environmental behaviour in the workplace: A survey of UK organisations. *Going green: The psychology of sustainability in the workplace*, 84-90.

## EKLER

### Ek-1: Araştırma Anketi

Cinsiyetiniz	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>			
Medeni Durumunuz:	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>			
Yaşınız:	18-24 <input type="checkbox"/>	25-34 <input type="checkbox"/>	35-44 <input type="checkbox"/>	45-54 <input type="checkbox"/>	55 ve üzeri <input type="checkbox"/>
Eğitim Durumunuz:	Lise <input type="checkbox"/>	Ön Lisans <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Lisansüstü <input type="checkbox"/>	
Bu Firmadaki Tecrübeniz:	0-5 yıl <input type="checkbox"/>	6-10 yıl <input type="checkbox"/>	11-15 yıl <input type="checkbox"/>	16-20 yıl <input type="checkbox"/>	20 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>

<b>ETİK LİDERLİK</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler, çalışanların düşüncelerini dinlerler.					
2. Yöneticiler, etik dışı davranışlar hakkında disiplin kurallarını uygular.					
3. Yöneticiler, kendi kişisel yaşamlarında da etik davranırlar.					
4. Yöneticiler, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumak isterler.					
5. Yöneticiler, dürüst ve adil karar vermeye çalışırlar.					
6. Yöneticiler, güvenilir kişilerdir.					
7. Yöneticiler, iş etiği ve ahlaki değerleri çalışanlarla paylaşırlar.					
8. Yöneticiler, çalışanlara doğru örnek olacak şekilde etik davranışlar sergilerler.					
9. Yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, o işi yaparken takip edilen yollarla da tanımlarlar.					
10. Yöneticiler, yapılması gereken doğru şeyin ne olması gerektiği hususunda çalışanlarından fikir alırlar.					
<b>YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Çevreci Davranış Geliştirme</b>					
1. İşletmemiz genelinde, çevreci davranışlar geliştirmeye çalışmaktayız.					
2. İşletmemiz, çevrenin korunması için üzerine düşeni yapmaktadır.					
3. İşletmemizin faaliyetlerinin çevreye etkisinin farkındayız.					
4. İşletmemiz çevreci olma konusunda itibar kazanmak için çaba göstermektedir.					
5. İşletmemizi daha çevre dostu yapmak için gerçek anlamda gayret göstermekteyiz.					
6. Genel olarak işletmemizdeki çalışanlarımızı çevreci davranışları konusunda motive etmekteyiz.					
7. İşletmemiz çevresel performansı gurur duymaktadır.					
8. Tüm çalışanlarımızı çevreci davranışları konusunda teşvik etmekteyiz.					
9. Yönetim uygulamalarımız ile çevreci davranışları aktif şekilde teşvik etmekte ve geliştirmekteyiz.					
10. Yöneticilerimiz çevre dostu bir şekilde faaliyet göstermenin işlerinin bir parçası olduğunun farkındadırlar.					
11. İş hayatında, çevreyle ilgili problemler diğer öncelikler arasında sıkışıp kalmaktadır.					
12. İşletmemiz içerisinde çevreci imajımızla tutarlı şekilde faaliyet göstermekteyiz.					
13. Yöneticilerimiz çevreci davranışlar ve uygulamalar için gerekli desteği sağlamaktadırlar.					
14. İşletmemizdeki organizasyonel hedeflerimiz çevreyle ilgili konu ve sorunlarla paralellik göstermektedir.					
15. İşletmemiz çevreyle ilgili kanunlara uymaktadır.					
<b>Çevreci Davranış Değerlendirme</b>					

16.İşletmemizde çevreci davranış gösteren çalışanlarımızı fark edilir bir şekilde ödüllendirmekteyiz.					
17.Performans değerlendirme sistemimiz, çalışanlarımızın çevreci davranışlarının ödüllendirilmesiyle doğrudan bağlantılıdır.					
18.Personelimizin gelişimine yönelik hedeflerimizi çevreci davranış ile ilişkili bir şekilde belirlemekte ve düzenli olarak gözden geçirmekteyiz.					
19.Çevreci davranışta bulunamayan çalışanlar için işletmemizde yaptırımlar mevcuttur.					



## ÖZGEÇMİŞ

1989 Erzurum doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi Erzurum'da tamamladım. 2014 yılında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim Fakültesi İktisat bölümünden mezun oldum. Üniversite eğitimim boyunca; Sermaye Piyasası Kurulu, Dışişleri Bakanlığı Stratejik Araştırma Merkezi, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfında staj ve eğitim seminerlerine katılım sağladım. 2018 yılında Nişantaşı Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümünde Yüksek lisansa başladım. Şuan bir turizm şirketinde operasyon müdürü olarak çalışmaktayım. Evli ve bir çocuk babasıyım.

