

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ İŞGÖREN SESSİZLİĞİNE
ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nedime KILIÇARSLAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

TEMMUZ – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ İŞGÖREN SESSİZLİĞİNE
ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nedime KILIÇARSLAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 30/07/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Asum Saldımlı	Asum	Basarılı
Prof. Dr. Ünal H. ÖZDEN	Ünal	Basarılı
Doç. Dr. K. Ozan Özer	K. Ozan	Basarılı

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.

Nedime KILIÇARSLAN

30.07.2016



ÖNSÖZ

Tez hazırlama süresince bana yol gösteren, yoğun işleri arasında zaman ayırarak çalışmam hakkında görüş ve önerilerini benimle paylaşan, şüphesiz en büyük katkıya sahip değerli tez danışman hocam Prof. Dr. Asım SALDAMLı'ya; anket verilerinin değerlendirilmesi konusunda her türlü yardım ve desteği sağlayan oşkun PARİM'e; anketimi çalıştığım kurumda uygulama izni veren Türk Kızılay'ı Genel Müdürlüğü'ne, İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne ve İzleme Değerlendirme Grup Başkanlığı'na; manevi yardımlarından dolayı çalışma arkadaşlarım Taşkın HOŞVER ve Cengiz BEREKETLİ'ye; anketimi cevaplayan tüm sağlık çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak iyi bir eğitim almamı sağlayan ve tüm hayatım boyunca beni destekleyen annem Fatma KILIÇARSLAN ve babam Mehmet Süreyya KILIÇARSLAN; manevi desteklerini hep hissettiğim kardeşlerim Hande CİCİBAŞ ve Melike ERDOĞAN'a, tüm bu süreçte gösterdiği destek, sabır ve fedakârlık için canım kızım Zeynep Beril'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nedime KILIÇARSLAN

30.07.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. SAĞLIK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ	5
1.1. Sağlık Hizmetleri	7
1.2. Sağlık Kurumları Yönetimi.....	8
1.3. Hastane Yönetimi.....	9
1.4. Hastanelerde Organizasyonel Yapı	13
BÖLÜM 2. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ	17
2.1. Sessizliğin Tanımı ve Sessizlikle İlgili Kavramlar	17
2.2. İşgören Sessizliği Kavram ve Tanımı	19
2.3. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi.....	22
2.4. İşgörenlerin Konuşma Formları	23
2.4.1. Üstleri Etkileme	23
2.4.2. Açıkça Konuşma.....	24
2.4.3. Konuyu Benimsetme	25
2.4.4. Ses Çıkarma	25
2.4.5. Olumsuz Durumu İfşa Etme (Muhbirlik)	26
2.4.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	28
2.4.7. Sorumluluk Alma	30
2.5. Sessizlik Teorileri.....	30
2.5.1. Fayda Maliyet Analizi	30
2.5.2. Bekleyiş Teorisi	31
2.5.3. Sessizlik Sarmalı.....	31
2.5.4. Kendini Uyarlama.....	33
2.6. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri.....	34
2.6.1. İşgören İtaati	34

2.6.2. Sağır Kulak Sendromu.....	35
2.6.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	36
2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	37
2.6.5. Mum Etkisi	38
2.7. Sessizlik Türleri	39
2.7.1. Kabullenici Sessizlik	39
2.7.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	40
2.7.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	41
2.8. İşgören Sessizliğini Ortaya Çıkaran Nedenler	41
2.8.1. Yönetmel Etkenler.....	42
2.8.1.1. Yöneticinin Yapısı	42
2.8.1.2. Yöneticinin İnançları.....	43
2.8.1.3. Yönetim Ekibinin Homojenliği.....	45
2.8.1.4. Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkuları.....	45
2.8.2. Bireysel Nedenler	45
2.8.2.1. Kişilik	46
2.8.2.2. Yöneticilere Güvenilmesi.....	46
2.8.2.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	47
2.8.2.4. Geçmiş Tecrübeler	47
2.8.2.5. Konuşmanın Riskli Bulunması	48
2.8.3. Örgütsel Nedenler.....	48
2.8.3.1 Adaletsizlik Kültürü	48
2.8.3.2. Örgüt Kültürü	49
2.8.3.3. Sessizlik İklimi.....	50
2.8.4. Kültürel Nedenler	51
2.8.4.1. Güç Mesafesi.....	51
2.8.4.2. Öğrenilmiş Çaresizlik.....	53
2.9. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular.....	53
2.10. Sessizliğin Sonuçları	55
2.11. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Sessizlik.....	58

BÖLÜM 3: LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	61
3.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları	61
3.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı	63
3.3. İşletmelerde Liderliğin Önemi	66
3.4. Liderin Gücünün Kaynakları	69
3.4.1. Yasal Güç.....	70
3.4.2. Ödüllendirme Gücü	71
3.4.3. Zorlayıcı Güç	71
3.4.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç	72
3.4.5. Uzmanlık Gücü.....	73
3.5. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	74
3.5.1. Büyük İnsan Kuramı.....	74
3.5.2 Özellikler Teorisi	75
3.5.3. Davranışsal Liderlik Teorisi	77
3.5.3.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	78
3.5.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	79
3.5.3.3 Likert'in Sistem 4 Modeli	80
3.5.3.4. McGregor'un X ve Y Kuramı	81
3.5.3.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	82
3.5.4. Durumsal Liderlik Teorisi	83
3.5.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	83
3.5.4.2. House'un Yol – Amaç Teorisi	85
3.5.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	85
3.5.4.4. Vroom - Yetton Durumsallık Yaklaşımı.....	86
3.5.4.5 Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	87
3.6. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	88
3.7. Liderlik Davranışları	90
3.7.1. İşgören Odaklı Liderlik.....	90
3.7.2. Görev Odaklı Liderlik.....	91
3.7.3. Değişimsel (Vizyoner) Liderlik.....	92
3.7.4. İlişki Odaklı Liderlik	93
3.7.5. Risk Alan Lider.....	94

3.7.6. Kontrol Odaklı Lider	94
3.8. Liderlik Davranış Biçimleri	95
3.8.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik ve Boyutları	95
3.8.1.1. İstisnalarla Yönetim	96
3.8.1.2. Koşullu Ödüllendirme	97
3.8.1.3. Lidersizlik Faktörü	97
3.8.2. Dönüşümcü(Tranformasyonel) Liderlik ve Boyutları	97
3.8.2.1. Karizma	99
3.8.2.2. Entelektüel teşvik	100
3.8.2.3. Takipçilere bireysel önem verme	101
3.8.2.4. İlham Verme	101
3.8.3. Otoriter (Otokratik) Liderlik	102
3.8.4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	102
3.8.5. Hümanist, Paternalist (Babacan) Liderlik	103
3.8.6. Demokratik Liderlik	105
3.8.7. Bürokratik Liderlik	106
3.8.8. Hizmetkâr Liderlik	106
3.8.9. Etik Liderlik	108
3.9. Sağlık Hizmetlerinde Liderlik	109
3.10. Türkiye’de Liderlik ve İşgören Sessizliği Çalışmaları	113

BÖLÜM 4: SAĞLIK SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ

İŞGÖREN SESSİZLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA	119
4.1. Araştırmanın Amacı	119
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	119
4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Analiz Teknikleri	119
4.4. Araştırma İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	120
4.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	121
4.4.2. Yönetici Davranışları İle ilgili Bulgu ve Değerlendirmeler	123
4.5. Liderlik Yaklaşımı İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasında İlişki	128
4.6. İşgörenlerin Sessizliği İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler	136

4.7. Örgütsel Sessizliğin İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi.....	141
4.8. Algılanan Liderlik Yaklaşımları İle İşgören Sessizliği Arasında İlişki	149
SONUÇ.....	151
KAYNAKÇA	153
EKLER.....	180
ÖZGEÇMİŞ.....	184



KISALTMALAR

VB	: Ve Benzeri
DĐ	: Diğerleri
BKZ	: Bakınız



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	121
Tablo 2: Yönetici Davranışları İle İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı.....	123
Tablo 3: Yönetici Davranışları İle İlgili Faktör Analizi.....	125
Tablo 4: Yönetici Davranışları İle İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	126
Tablo 5: Hümanist Liderlik Yaklaşımının Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizi	129
Tablo 6: Bürokratik Liderlik Yaklaşımının Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi	131
Tablo 7: Otokratik Liderlik Yaklaşımının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi	133
Tablo 8: Demokratik Liderlik Yaklaşımının Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi	135
Tablo 9: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Unsurları İle İlgili Frekans Dağılımı	137
Tablo 10: Örgütsel Sessizlik İfadeleri İçin Faktör Analizi	139
Tablo 11: Yönetici Davranışları İle İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları....	140
Tablo 12: Yönetimsel ve Örgütsel Nedenlere Bağlı Sessizliğin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi.....	142
Tablo 13: İşle ve İlişkilerle İlgili Konulara Bağlı Sessizliğin Katılımcıların Demografik Özellikleri Göre Farklılık Analizi.....	145
Tablo.14 Deneyim Eksikliği ile İlgili Konulara Bağlı Sessizliğin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi	147
Tablo 15: Korelasyon Matrisi	149

Tezin Başlığı: Yönetici Davranışlarının İşgören Sessizliğine Etkisi: Sağlık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama	
Tezin Yazarı: Nedime KILIÇARSLAN	Danışman: Prof. Dr. Asım SALDAMLI
Kabul Tarihi: Temmuz 2016	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 179 (metin kısmı) + 4 (ek)
Ana Bilim Dalı: İşletme Yönetimi	Bilim Dalı: İşletme Yönetimi
<p>Çalışmamızın amacı, sağlık sektöründeki yöneticilerin tutum ve davranışları açısından liderlik yaklaşımlarının tespiti ve bu liderlik yaklaşımlarının işgören sessizliği üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemektir.</p> <p>Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Sağlık sektörüne genel bakış değerlendirilerek, Sağlık Hizmetlerinin ve Sağlık Kurumlarının tanımlamaları yapılarak hastane yönetim ve organizasyon yapısı açıklanmaya çalışılmıştır.</p> <p>İkinci bölümde, örgütsel sessizlik kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına yer verilmiş ve kavramın boyutları detaylı bir biçimde incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca örgütlerde sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenler, sessiz kalma biçimleri, sessizlik türleri ve teorileri konularına yer verilmiştir.</p> <p>Üçüncü bölümde, liderlik kavramı işlenmiştir. Liderliğin tanımı, liderliğin güç kaynakları, liderlik yaklaşımları ve liderlik davranışları konuları açıklanmaya çalışılmıştır.</p> <p>Dördüncü bölümde, Sağlık sektöründe liderlik davranışlarının işgören sessizliğine etkisini ele alan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırma verileri İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren kamu, özel, dernek ve üniversitesi hastanelerindeki sağlık çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma modeli, hipotezler, evren, örneklem, veri toplama araçları ve bulgular yer almaktadır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Sağlık Sektörü, İşgören Sessizliği, Lider	

Title of the Thesis: Impact of Manager Behaviours on Employee Silence: A study on Health Sector Employees	
Author: Nedime KILIÇARSLAN	Supervisor: Prof.Dr. Asım SALDAMLI
Date: Temmuz 2016	Nu. Of Pages: ix (pre text) + 179 (main body) + 4 (app)
Department: İşletme Yönetimi	Subfield: İşletme Yönetimi
<p>This study aims at investigating the leadership approaches with regard to the attitudes and behaviours of healthcare sector managers and find out whether those leadership approaches have an impact on employee silence.</p> <p>This study is composed of four main sections. In the first section, general overview of the health sector is given, healthcare services and healthcare organizations is defined and hospital management and organizational structure is explained.</p> <p>In the second section, definitions of the organizational silence concept made by different researchers is provided and the dimensions of the concept is examined in detail. This section also covers issues such as the factors leading to the formation of silence in organizations, theories and types of organizational silence.</p> <p>Third section focuses on the leadership concept and defines leadership, and explains the power resources of leadership, leadership approaches and leadership behaviours.</p> <p>Fourth section includes a field research on the impact of leadership behaviours in healthcare sector on employee silence. Research data was collected from health sector employees in public, private, association and university hospitals, operating in Istanbul. This section explains the research objective, methodology, model, hypothesis, population, sampling, data gathering tools and findings.</p>	
Anahtar Kelimeler: Healthcare Sector, Employee Silence, Leadership	

GİRİŞ

Çalışmamızın temel araştırma konusu, sağlık sektöründeki işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan işgören sessizliğinin hangi yönetici davranışlarında ne şekilde ortaya çıktığının araştırılmasıdır. Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizliğini etkileyen temel faktörlerden birisi de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Çalışmada hastanelerde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin işgörenlerin sessizliği üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Bu amaçla İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren kamu, özel, dernek ve üniversitesi hastanelerinde çalışan 813 sağlık çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları üzerinde yapılan korelasyon analizi sonucunda liderlik ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Son yıllarda sağlık sektöründe hızlı değişim ve gelişimle birlikte sektörde faaliyet gösteren kurumlar bu değişime uyum sağlamak zorlanmaktadır. Hastaneler sağlık hizmeti sunumundaki en önemli işletmelerdir. Sağlık hizmetleri sisteminin etkili, verimli hizmet sunabilmesi için en önemli kaynak, insan kaynağıdır. İnsanın insana hizmet sunduğu, öznesi insan olan sağlık hizmeti sunucusu olan sağlık kurumlarının en önemli varlığı insan gücüdür. Sağlık sektörü, diğer sektörlerle göre oldukça farklı özelliklere sahiptir. Tıbbi ve idari açıdan farklı özelliklere sahip otoritelerin mevcut olması, teknolojik açıdan sürekli yenilenmenin gerekliliği, denetimlerin sık yapılması, çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken ekip halinde hareket etme zorunlulukları ve özellikle çalışma saatleri düzenindeki farklılıklar sebebiyle sağlık çalışanlarının diğer kurum çalışanlarından ayrılmaktadır.

Sessizlik kavramı en basit haliyle sesin olmama hali olarak tanımlanabilmektedir. Sessizlik hali çeşitli bilim dallarında farklı şekilde yorumlanmaktadır. Din ve felsefe yazınında sessizlik kabul gören bir davranış ve/veya hal iken iletişim yazınında sessizlik iletişimin sağlanamaması ve kapalı bir durum olması sebebiyle değişik yorumların ortaya çıkabileceği bir hal olarak tanımlanabilmektedir. Gündelik ve örgütsel yaşamda sessizlik ise deyiş ve atasözlerimizde, ilişkilerimizde ağızdan ağıza dolaşan bir öğüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Gündelik hayatta ve iş hayatında, “Etliye sütlüye karışmayacaksın işini yapacaksın”, “Söz gümüşse sukut altındır”, “Erken öten horozun

başını keserler” gibi ifadeler konuşmanın sıkıntı yaratacağına ilişkin inancın açık bir göstergesidir. Sessizlik, örgütlerde tercih edilmeyen bir durum olmakla birlikte, örgütün yararı için de olabilir.

Kavram olarak örgütsel sessizlik işgörenlerin örgütlerin yararına olabilecek düşünce ve görüşlerini bilinçli olarak saklamaları durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin sessiz kalmalarının nedeni ile yöneticilerin bu nedeni yorumlamaları farklı olabilmektedir. Sessizlik kavramındaki en büyük handikap karşılıklı iletişim olmaması nedeniyle sessiz kalan taraf ile karşı taraf arasındaki olayın nedenleri ve sonuçları farklı olmaktadır. İşletmeler için çalışanların örgüte bağlılık, örgüte güven, motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olması oldukça önem kazanan bir konu olmaktadır. Bunun yanında işgörenlerin verimliliklerini, motivasyonlarını ve performanslarını azaltan faktörler örgütler için tehdit oluşturmaktadır. Bu tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek örgütsel sessizlik, örgütler için son derece önemli bir konudur. Örgütsel sessizlik konusu sağlık sektöründe ayrıca önemlidir. Sağlık sektöründe örgütsel sessizlik, hasta hayatı ile ilgili risklerin yanlışlıkların dile getirilememesi, sağlık alanındaki gelişimi sağlayacak iyileştirme önerilerinin yapılamaması anlamına gelmektedir. Ayrıca diğer alanlarda farklı olarak sağlık sektöründe meslek etiği açısından sessiz kalınması gereken durumlar hasta mahremiyeti açısından önem arz etmektedir.

Bu noktada temel ayrım örgütün yararına seslilik ya da sessizliktir. İşgörenlerin sessiz kalmalarının altında yatan temel sebepleri bilmek yöneticiler için oldukça önemlidir. Sessizliğin, önemini kavrayan yöneticiler, yüksek düzeydeki küresel rekabet ve bu rekabeti yönetmek için işgörenleri açık konuşma ve sorumluluk almaları yönünde desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü örgütte oluşan olaylara bire bir tanıklık eden, bilgilere rahatça erişebilecek pozisyonlarda bulunan ve farklı uzmanlıklara sahip işgörenler, örgüt içinde gerçekte neler olduğuna hakkında farkındalık yaratan en önemli bilgi kaynaklarıdır.

Liderlik sosyal bilimlerde ve örgütsel davranış literatüründe üzerinde çok araştırma ve çalışmalar yapılan, fikir yürütülen konulardan birisidir. Liderlik konusunda yapılan tüm araştırmalara rağmen literatürde hala boşluklar ve çelişkiler varlığını korumakta, liderlik kara kutu olma özelliğini sürdürmektedir. Yönetim ve liderlik konusu çok eski olmasına rağmen konunun incelenmesi ancak son dönemlerde gerçekleşmiştir, konuyla ilgili

çalışmalar hala devam etmektedir. Liderliği geleneksel olarak tanımlanacak olursak, örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmada birey ve grupların davranışını etkileme süreci olduğu söylenebilir.

Günümüzde insan unsurunun, örgütlerde en önemli etken olduğu anlaşılmış ve bu unsurdan en üst seviyede yararlanmaya çalışılmaktadır. İnsanın önemli özelliklerinden biri de liderlik vasfıdır. Liderlik gücü yüksek olan insanların kurumun verimliliğini önemli oranda artırdığını ve bu sayede örgüte olumlu yönde katkıda bulunduğu söylenebilir. Her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için işgörenlerin desteğini, onların etkili katılımını ister. İşgörenlerin ortama uyum sağlaması, örgütte değişime uyum sağlamak, rekabet gücünü artırmak ve verimlilik için önemli bir unsurdur. Yöneticilerin böylesine katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacak, bu durumun istikrarlı hâle gelmesi ile sessizlik minimize edilecek, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğacaktır (Yaman ve Ruçlar, 2014:38). Örgüt yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzının çalışanları ile ilişkilerinde önemli rolü bulunmaktadır. Farklı liderlik tarzları çalışanların sessizlik davranışında bulunmalarında önemli etkiye sahip olabilmektedir (Taşkiran, 2011: 2). Yapılan ve yapılmakta olan bu araştırmalar sonuçta hep şunu göstermiştir ki yöneticiler tarafından benimsenmiş olan her durum ve koşulda tek bir davranış biçimi yeterli ve mükemmel olamayacaktır.

İşgören sessizliğinin hangi yönetici davranışlarında ortaya çıktığı, boyutlarının anlaşılması, olumsuz etkileri üzerinde çözümler üretilmesi, örgütler için olumsuz durumların yaşanmasını önleyecek ve önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışmada Sağlık Sektöründe Liderlik Davranışlarının İşgören Sessizliğine Etkisi İncelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, Sağlık sektörüne genel bakış değerlendirilerek, Sağlık Hizmetlerinin ve Sağlık Kurumlarının tanımlamaları yapılarak Hastane yönetim ve organizasyon yapısı açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel sessizlik kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımlarına yer verilmiş ve kavramın boyutları detaylı bir biçimde incelenmiştir. Bu

bölümde ayrıca örgütlerde sessizliğin oluşumunda rol oynayan etmenler, sessiz kalma biçimleri, sessizlik türleri ve teorileri konularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, liderlik kavramı işlenmiştir. Liderliğin tanımı, liderliğin güç kaynakları, liderlik yaklaşımları ve liderlik davranışları konuları açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, Sağlık sektöründe liderlik davranışlarının işgören sessizliğine ele alan bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırma verileri İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren kamu, özel, dernek ve üniversitesi hastanelerindeki sağlık çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma modeli, hipotezler, evren, örneklem, veri toplama araçları ve bulgular yer almaktadır.

BÖLÜM 1. SAĞLIK SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Toplum sağlığını korumaya yönelik sağlık hizmetlerini veren kuruluşların tamamı sağlık sektörünü, sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi ile politikalar ve finansmanı ise sağlık sistemini oluşturmaktadır (Dervişoğlu, 2013: 31).

Tarih boyunca hemen her toplumda sağlık, önemli sosyal faktörlerden biri olmuştur. Toplum açısından yüksek bir sağlık düzeyi, sosyal ve ekonomik yönden üretken yaşama adım atmak açısından gereklidir. Bu nedenle sağlık sektörü birçok ülkede kamu fonlarından önemli ölçüde pay almaktadır (Özkan ve diğerleri, 2013: 26). İnsanların en büyük hazinesi olan sağlığın elde edilmesi korunması ve devamlılığının sağlanması amacıyla, sağlıkla ilgili mal ve hizmet üreten bütün kurum ve kuruluşların oluşturduğu yapıya genel olarak sağlık sektörü denilmektedir. Sağlık sektörü tarafından sağlık odaklı gerçekleştirilen tüm faaliyetler ise sağlık hizmetleri olarak tanımlanmaktadır. Bireyleri ve toplumları hastalıklardan korumak, hastaları tedavi etmek ve tam olarak iyileşmeyenleri rehabilite etmek için yapılan bütün hizmetler sağlık hizmetleri kapsamında ele alınmaktadır. Yapılan bu hizmetlerin amacı toplumun tümü açısından olumsuz olan hastalık durumunu önlemek ve daha sağlıklı ve üretken bireylerden oluşan bir toplum elde etmektir (Üşümüş, 2012: 4).

Sağlık sektörünün yapısı; ülke nüfusu, kültürel gelişim, doğal kaynak, politik ve ekonomik sisteme bağlı olarak değişim göstermektedir. Bununla birlikte sağlığa verilen önemin her geçen gün artması, sağlık hizmetlerinde kalite çıtasının yükselmesi, sağlık kuruluşları arasındaki rekabeti artırmakta bu da sektörün gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Sağlık hizmetleri sunumunda; fiziki yapı, araç gereç, insan gücü ve finans gibi kaynak özelliklerinin yanı sıra, hizmetin sunum şekli ve hizmet alanların memnuniyeti de kuruluşlar arası rekabette en belirleyici özellik olarak gösterilmektedir (Dünya Gazetesi, 2015. Erişim Tarihi: 04.04.2016).

Ülkemizde sağlık sektörü 1961 tarih ve 224 sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi hakkındaki kanunun öngördüğü biçimde düzenlenmiştir. Bu kanunla birlikte Türkiye'de ilk kez sevk zinciri gündeme gelmiş ve hastaların, önce birinci basamak sağlık hizmeti veren sağlık kurumlarına başvurmaları, buralarda evde ve

ayakta teşhis ve tedavi edilemeyenlerin ikinci basamak olan hastanelere sevk edilmeleri öngörülmüştür (Arıkan, 2011: 74).

Sağlık sektöründe 20. Yüzyılın son çeyreğinden bu yana yaşanmakta olan değişim ve dönüşüm dalgası, özellikle yönetim alanına farklı yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Ülkemizde de bu dönemin gerisinde kalınmayarak çeşitli uygulamalar başlatılmıştır. Uygulamaların sağlık sektöründeki yansıması, son yıllarda Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülmekte olan Sağlıkta Dönüşüm Programı olmuştur. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile hastaneler de bakanlığın diğer birimleri kadar değişime yönlendirilmiş ve büyük değişimler meydana gelmiştir. Değişimin boyutu, klasik hastane yöneticiliği anlayışının bir kenara bırakılarak yeni anlayışların getirdiği yeni rollerin benimsenmesini kapsamaktadır. Bir bakıma hem devlet hastanelerindeki yönetim anlayışını özel hastanelere yaklaştıran, hem de özel hastanelerin mevcut yönetim anlayışını iyileştirmesini amaçlayan bir gelişim süreci yaşanmaktadır (Ateş ve diğerleri, 2010: 73).

Sağlık sistemi içinde yer alan çeşitli büyüklükte ve karmaşık yapıdaki kurum ve kuruluşların yönetimi, sağlık hizmetlerinin insanın sağlığını koruma ve iyileştirme fonksiyonunu üstlenmiş olması bakımından, sağlık politikalarının belirlenmesinde hizmet sektörünün dünya ve Türkiye ekonomisi içindeki payının artışı, yaşam süresi ortalamasının hemen hemen tüm dünya ülkelerinde yükselmesi ve buna bağlı olarak sağlık sektörünün sürekli teknolojik gelişim ve ekonomik büyüme içinde olması sektörde sunulan hizmetin kalitesinin önemini artırmaktadır (Keklik, 2012: 80).

Sektörel panoramaya bakacak olursak, Türkiye'de 701 kamu hastanesi ve 560 özel hastane ile sağlık hizmetleri veriliyor. İstanbul'da 160 özel hastane bulunuyor. Türkiye'de 33 bin 481 uzman doktor, bin 683 eczacı, 84 bin 862 hemşire görev alıyor. Özel hastanelere müracaat eden hasta sayısı son 10 yılda 11,5 kat artarken, Ekonomi Bakanlığı verilerine göre, geçtiğimiz yılın ekim ayında 10 adet hastane ya da sağlık kuruluşu 200 milyon TL'lik yatırım teşvik belgesi aldığı görülmektedir (Dünya Gazetesi,2015.Erişim Tarihi: 04.04.2016).

1.1. Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetleri ile ilgili olarak Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ)'nün yaptığı tanıma göre; Sağlık hizmetleri çok boyutlu olup, birden çok faaliyetin meydana getirdiği hizmetlerden oluşmaktadır. Bunun nedeni, birçok etkenin insanın sağlığını etkilemesidir. Bununla birlikte toplumda yaşayan insanların sağlıklı bir toplumda yaşayabilmeleri amacıyla sağlıktan bekledikleri hizmetin giderek artması da sağlık hizmetleri kapsamının artmasına neden olmuştur (Aktaran: Buzlu, 2014: 37). Sağlık hizmeti üretiminde farklı niteliklerde yoğun emek-gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Çoğunlukla ileri teknoloji gerektirir, bu nedenle yüksek vasıflı uzman işgörenler tarafından uygulanır. Aynı zamanda hizmeti verenle alan doğrudan ilişki halindedir ve yüz yüzedir. Bu hizmet günün her saatinde talebi olan bir hizmet türüdür, zorunlu olarak ekip çalışmasının ürünü olup ikamesi mümkün değildir. İleri derecede uzmanlaşmayı gerektiren bir emek türü olmasının yanında başka nitelikteki bir emek gücü ile değiştirilemez. Sağlık hizmetinde nitelikleri farklı emek-güçleri bulunmaktadır, hatta bazı durumlarda cinsiyete özel emek gücünün kullanılması gereksinimi vardır (Karafazlı, 2013: 33).

Koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici hizmetler olarak üçe ayrılan sağlık hizmetleri, kamu ve özel sektör sağlık kuruluşları tarafından sunulmaktadır. Sağlık hizmetlerinin asıl amacı kişinin sağlığının korunması olduğundan koruyucu sağlık hizmeti sunan kuruluşlar küçük birimler halinde ve yaygın olarak örgütlenmişlerdir. Tedavi edici hizmet sunumunda bulunan sağlık kuruluşları ise belirli merkezlerde hizmet vermektedirler. Tedavi süreci sonunda tam olarak iyileşemeyen hastaların yaşamlarını kolaylaştıran rehabilite edici sağlık hizmetleri ise belirli branşlarda uzmanlaşmış sağlık kuruluşları tarafından verilmektedir (Dervişoğlu, 2013: 31).

Sağlık hizmetlerini ülkemizde üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla devlet (Sağlık Bakanlığı, Üniversite, v.s); özel kesim (özel hastane, azınlık hastaneleri, özel poliklinikler, laboratuvar ve tanı merkezleri v.s); dernek ve vakıflardır. (Aktan, 2005.Çevrimiçi:canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/durum-analizi.pdf. Erişim Tarihi.22.04.2016.)

Sağlık sistemlerinde son yıllarda önemli gelişim ve değişimler yaşanmaktadır. Sağlık hizmetlerini güçlendirme ve toplumun sağlık hizmetlerine adil ve daha çok erişimini

sağlama noktasında sağlık reformları sürekli gündemde olmaktadır (Top ve diğerleri, 2010: 227). Dünya çapında sağlık hizmetlerinin artan maliyeti nedeniyle, hastalar açısından sağlık hizmetlerinin etkinlik durumu önemini korumaya devam etmektedir (Özkan ve diğerleri, 2013: 26,27).

Sağlık hizmetleri yapısı gereği içerisinde teknik, idari ve tıbbi birimlerden oluşan organizasyon yapısına sahiptir. Bu birimlerde çalışanlar kendi konumları gereği farklı işleri yerine getirirken sistemin bütününe hizmet etmektedirler. Satın alma biriminde çalışan bir işgören kurumun malzeme ihtiyaçlarını temin etme uğraşı içindeyken, tıbbi hizmet veren doktor ve hemşire ise doğrudan hasta ile muhatap olarak hizmet vermeye çalışmaktadır. Hizmet ve ürün yelpazesinin bu denli geniş olduğu sektörde işgörenlerin yönetici davranışlarının etkili bir şekilde belirlenebilmesi, çalışanların verimlilik, motivasyon ve işe bağlılıklarını etkileyeceği düşünülmektedir (Şahinöz ve diğerleri, 2010: 271).

Sağlık hizmetleri, kamu ve özel sektör sağlık kuruluşları tarafından verilen ve faydası bütün toplumu kapsayan faaliyetlerdir. Bireye dolayısıyla topluma yarar sağlaması, kamusal özelliği olması ve tüketim miktarının belirsiz olması bu hizmetlerin başlıca özelliklerindedir (Dervişoğlu,2013: 34). Sağlık kurumlarındaki en önemli amaç toplumsal sorumluluğu yerine getirmektir. Sağlık kurumları, insanların sağlık ihtiyaçlarının giderilmesini esas ve asli görev olarak kabul etmektedirler. Bu işletmelerin diğer amacı sunulan temel sağlık hizmetlerine talep oluşturmaktır. Böylece insanların hasta olmamalarına yönelik tedbirlerin alınmasını sağlamaktadırlar. Böylece toplumdaki sağlık standartlarının yükseltilmesini sağlarlar. Bu işlevleri yerine getirirken işletmelerin genel amaçlarından kâr, sosyal sorumluluk ve sürekliliği ortaya koyarken özel amaçlar ise toplumun sağlık bilgi ve bilincini artırarak, toplumsal refah ve üretimi optimize etmektir. Bu amaçla sağlık kuruluşlarında yönetim ve organizasyon sorunlarının önemi kaçınılmaz olabilmektedir (Yıldız, 2008: 147).

1.2. Sağlık Kurumları Yönetimi

Son yıllarda dünya genelinde sağlık kuruluşları arasında yoğun bir rekabet ortamı yaşanmaktadır. Juran'ın, Darwin'in formüle ettiği "en yetenekli olanların yaşamlarını sürdürmeleri" teorisinin, ekonomi kuruluşları için de geçerli olduğu yaklaşımından hareketle, sağlık kuruluşlarının da bağımsız olmadıkları ve bir işletme gibi yönetilmeleri

gerektiği anlaşılmıştır (Aktaran, Pakdil ve diğerleri, 2010: 142). iek hastalığının kökü kazındığında bunu dünyaya duyuran bilim adamının dediği gibi “iek hastalığının kökü kazındı, şimdi sıra yönetimde” sözü hala geçerliliğini korumaktadır.

Türkiye’de 1960’lı yıllarda başlayan Sağlık Hizmetleri Yönetimi eğitimleri bir çok mezun vermiş ve vermeye devam etmektedir. Tıp dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler, değişen yüksek beklentiler, karşılaşılan tedavisi pahalı hastalıklar, artan harcamalar ve değişen koşullara uyum sağlayabilen yetişmiş iş gücü ihtiyaı sağlık için yönetimin profesyonel olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Fakat uygulamada hala sağlık hizmetlerinde ve hastane yönetiminde, çoğu pozisyonda işleyiş politika destekli doktorlar tarafından yürütülmektedir (Yenice, 2015: 79).

Sağlık hizmetlerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi yöneticiler ile çalışanlardır ve iş stresi yüksek bir meslek grubu olması sebebiyle yönetilmesi zordur. (Keskin ve diğerleri, 2010: 103). Sağlık kurumunun hızla değişen evre içinde konumunun ne olacağını bilmek gerekmektedir. Kurumdaki yöneticinin dış çevreyi ve i çevreyi analiz ederek kurumun ne tür bir seyir izleyeceğini öngörmesi gerekmektedir. Aslında amaç değişimi yakalamak değil değişimi yaratabilmek olmalıdır (zkurt ve diğerleri, 2010: 90). Sağlık yöneticilerinin, sadece verimliliğe ve devamlılığa endeksli klasik yönetici anlayışı ile rekabet, değişim ve belirsizlik ortamında kurumlarını başarıya götürmeleri mümkün değildir. Çalışanları ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan yöneticiler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir ve personelin içinden doyum sağlamasına katkı verebilirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlanamaz (Keskin ve diğerleri, 2010: 103).

1.3. Hastane Yönetimi

Hastane kavramı; Farsçadan köken olarak alınan ve Türkçeye uyarlanan “hastahane” kelimesinin, Latince misafirperverlik anlamına gelen “hospital” kelimesiyle eşanlamlıdır. Bu kelime Türk Dil Kurumu tarafında Türkçeleştirilerek “hastane” olarak değiştirilmiş ve literatüre girmiştir (Bektaş, 2014: 17).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) hastaneleri, “*müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar*” şeklinde tanımlamıştır (Aktaran Can ve İbicioğlu,2008: 255). Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’ne göre hastane; “*hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta ya da yatarak müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri ve hatta aynı zamanda doğum yapılan kurumlar*” olarak tanımlanmaktadır (Aktaran, Çamlıbel, 2012: 58).

Pancar (2010: 297) çalışmasında, hastaneleri insan hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan sağlık ihtiyacını karşılamak ve insanlara sağlık hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş önemli sosyal organizasyonlardır. Bu kuruluşlar, insanın önemli ölçüde duyarlı olduğu sağlık hizmetlerini üretip arz ettiği için diğer organizasyonlara göre toplumda ayrı bir yere sahiptir şeklinde açıklamıştır.

Buzlu (2014: 7) çalışmasında, hastaneleri kamu kurumları içerisinde önemli bir yere sahip olan ve ilk hedefi yaşamak, yaşatmak olan ve sürekli olarak teknolojiyi takip etmek zorunda olan, teknolojiyle bağdaşık yaşamak zorunluluğu bulunan kurumlardır şeklinde tanımlamıştır. Hastaneler bir veya birden çok ünitesi bulunan kurumlar olup bilimsel ve endüstriyel gelişmelerin ürünüdürler kamusal otorite ve toplumsal baskı grupları ile karşılıklı etkileşimde bulunan örgütlerdir. Hastanelerde sunulan hizmetler, tüm uluslarca anayasal bir hak olarak güvence altına alınan ve tanımlaması oldukça güç bir kavram olan sağlıkla ilgili hizmetleri üreten işletmelerdir (Pancar, 2010: 296).

Tarih boyunca hemen her toplumda sağlık, en önemli sosyal faktörlerden biri olmuştur. İlkçağlarda sosyal ve dini kurumlar tarafından kurulan hastaneler, sadece hasta ve düşünümlere bakan yardım kuruluşları iken günümüzün değişen koşulları hastanelerin toplumdaki konumlarını ve rollerini değiştirmiştir. Küresel rekabet, değişen müşteri beklentileri, kalite anlayışı, maliyet bilinci ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle günümüzde hastaneler, tedavi merkezi ve koruyucu sağlık hizmetinin yanı sıra kar amacı güden girişimler olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Sağlık sektöründe yaşanan bu anlayış değişikliğine paralel olarak hastane yönetimlerinde radikal değişimler yaşanmaktadır (Celayir ve Keskin, 50).

Sağlık kurumlarının dolayısıyla hastanelerin yönetimi, en zor yönetim alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı meslek gruplarını içerisinde barındıran, ekip çalışması yoluyla ve en az hata ile insan hayatına hizmet vermek durumunda olan hastanelerin diğer hizmet sunan kurumların yönetiminden farklı ve zor olması olağan karşılanmaktadır (Çamlıbel, 2012: 61,62). Hastaneler, hizmet üretim kapasitesi ve sağlık harcamaları bakımından sağlık sisteminin en önemli alt sistemidir.

Hastaneleri diğer işletme ve organizasyonlardan ayıran belli başlı özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Bektaş, 2014: 21).

- Hastaneler birer hizmet organizasyonudur.
- Hastaneler karmaşık yapıda, açık – dinamik sistemlerdir.
- Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır.
- Hastaneler günde 24 saat hizmet veren organizasyonlardır.
- Hastaneler personelinin büyük bir kısmı bayanlardan oluşan organizasyonlardır.

Hastanelerin amaç ve misyonuna göre değişmekle birlikte genel kabul gören üç işlevi vardır. Bu işlevler;

- Tedavi hizmetleri işlevi,
- Koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri işlevi,
- Eğitim ve araştırma işlevi şeklinde sıralanabilir.

Dervişoğlu'nun (2013: 36) çalışmasında, hastaneler hizmet türlerine 3'e ayrıldığı görülmüştür. Buna göre hizmet türüne göre hastanelere;

Genel Hastaneler: Her türlü acil vaka ile yaş ve cinsiyet farkı gözetilmeden bütün hastaların mevcut uzmanlık dallarıyla ayaktan veya yatarak tedavilerinin yapıldığı sağlık kuruluşlarıdır.

Eğitim hastaneleri; Eğitim ve araştırma yapılan uzman ve ileri dal uzmanları yetiştiren, yataklı tedavi kurumları ile rehabilitasyon merkezleridir. Bu hastanelerin temel görevleri ileri tetkik ve tedavi gerektiren hastalıkların tedavisini yaparak eğitim ve araştırma faaliyetlerinde bulunmaktır.

Özel dal hastaneler; Özel dal hastaneleri belirli bir hastalığa yakalanmış olan hastaların, organ hastalıklarının veya belirli yaş ve cinsiyetteki hastaların (kadın doğum ve çocuk hastaneleri) tedavi edildikleri hastanelerdir. Eğitim ve araştırma hastaneleri, genel hastanelerde tedavi edilemeyen hastalıkların ileri yöntemler kullanılarak uzman doktorlar tarafından tedavi edildiği büyük sağlık kuruluşlarıdır.

Hastanelerin yönetimi zor ve karmaşıktır (Bilgin ve Çıraklı, 2010: 118). Hastane hizmetlerinde; karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmakta ve hastane hizmetini diğer pek çok hizmet sektöründen ayırmaktadır. Bu durum hastane hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ve sunulan hizmetlerdeki etkinlik ve verimliliğin sergilenen yöneticilik davranışları ile çok yakından ilgili olduğu gösterilmiştir (Atman, 2010: 83). Emek yoğun bir sektör olan sağlık sektörüne bağlı hastanelerde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Çünkü işgörenin yapacağı ufak bir hata telafisi mümkün olmayan bir zarara veya hastanın hayatına mal olabilir. Hizmeti alan hasta ile hizmeti sunan işgörenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu bu sektörde, iş doyumunu düşük olan işgörenin kaliteli bir hizmet sunması ve hasta tatminini sağlaması mümkün değildir. Hastaların yüksek düzeyde kaliteli ve etkin bir sağlık hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir. Süreçte gördüğü ufak bir hatayı üstüne rahatlıkla anlatabilmelidir (Özkurt ve diğerleri, 2010: 91).

Hastaneler birbirinden çok farklı kişisel özellik, eğitim ve kültürlerden gelen çalışanlardan oluşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklı kültürlerden gelen çalışanların ortak hedef ve amaç etrafında birleştirilmesi ve benimsenen, paylaşılan değerlerin birey ve grup davranışlarına yansıtılması yöneticilerin performansına bağlıdır. Farklı beklenti ve ihtiyaçlara sahip işgörenlerin aynı kurumsal amaç etrafında toplamak başarılı bir yönetimin işidir (Bilgin ve Çıraklı, 2010: 117). Hastaneye gelen hastanın tedavisi acillik ve ret edilemezlik özelliği gösterdiği ve hastanedeki bir kısım hastanın sürekli bakım altında tutulması gerektiği için hastanelerde tüm gün boyunca hizmet verilmektedir. 24 saat boyunca hizmet verilebilmesi için hastane personeli vardiya ve/veya nöbet usulü ile çalıştırılmaktadır. Özellikle gece çalışan personelin kişiler arası ilişkilerinde ve göreve

bağlılıklarında zayıflık görüldüğünden, hastanenin gece ve akşam vardiyalarındaki yönetimi, gerek hastane etkinliği ve verimliliği gerekse hastanın sağlığı açısından önem taşımaktadır (Yıldız, 2008: 30).

Hastane yöneticilerinin, sağlık işgörenlerinin çalışma koşullarını iyileştirmeleri ve düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Bunun için işgörenlerin, iş stresini tanıyıp, baş etme yöntemlerini öğretme, problem çözme becerilerini geliştirme ve iletişim tekniklerinin gelişmesi için danışmanlık, hizmet içi eğitim programları düzenlenerek kişilerin kendini tanımasına ve isteklerini rahat bir şekilde ifade edebilme yetisi kazanmalarına yardımcı olunmalıdır (Gürsoy, 2014: 58). Sağlıkta Dönüşüm Programı, kamu ve özel sektör hastanelerini de vizyoner bir bakış açısıyla değişime zorlamaktadır. Bu durum, başta başhekimler ve hastane müdürleri olmak üzere, hastane yöneticileri üzerinde değişimi yönetme, personelin moral ve motivasyonunu artırma, yeni uygulamalar ile uygun yönetim felsefe ve tekniklerinin kendi kurumlarında içselleştirilmesini gözetleme ve kurumu geleceğe hazırlama gibi klasik hastane yöneticiliğinin ötesine geçen yeni roller üstlenme baskısı oluşturmaktadır. Bu nedenle, sağlık yönetimindeki güncel değişim ve gelişimleri daha iyi anlamak için, hastane yöneticilerinin ciddi bir zihni dönüşüm gerektiren bu yeni rolü üstlenme konusundaki tutum ve becerilerinin ne düzeyde olduğunun da bilinmesi gerekmektedir (Ateş, Çetinkaya ve Es, 2010: 69).

1.4. Hastanelerde Organizasyonel Yapı

Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği Madde 109'a göre; Yataklı tedavi kurumları organizasyon yapısı; *“Yataklı tedavi kurumlarında servis, laboratuvar şef ve uzmanları, baş eczacı, başhemşire, hastane müdürü gibi doğrudan baştabibe bağlı hizmet birim amirleri, servis veya birimlerinin tertip, düzen ve verimli çalışması, temizlik işleri bakımından ve hizmetlerin bu yönetmelik esasları içerisinde yürütülmesinden, maiyetlerinin görevlerini zamanında, en iyi bir şekilde yapmasından ve eğitiminden baştabibe, doğrudan baştabibe bağlı olmayan birim sorumluları ise bu hususlarda bağlı buldukları başhemşire, hastane müdürü gibi birinci derecedeki amirlerine, daha aşağıdaki kademeler ise kendinden önce gelen bir üst amire karşı sorumludurlar”* şeklindedir (Türk Sağlık Sen. 2006. Çevrimiçi, turksaglikxen.org.tr/saik-linlariningevtanımlarıarşiv3882 Erişim Tarihi, 22.04.2016).

Hastane yönetimleri, yönetim bakımından; Hastane Başmüdürü ve Hemşirelik Direktörünün yönetiminde, Tıp Hizmetleri, Yardımcı Tıp Hizmetleri, Hemşirelik Hizmetleri, İdari Mali Destek Hizmetlerini şeklinde yapılanmaktadır (Buzlu, 2014: 47). Hastanelerin iç organizasyonunda tepede başhekimlik makamı, onun altında da orta kademe yönetim organları bulunmaktadır. Sorumluluk kendisinde kalmak üzere başhekim bu yetkisinin bir kısmını işlevsel yöneticilere devretmektedir. Tıbbi hizmetlerin yürütülmesi yetkisini başhekim yardımcıları ve uzman hekimlere devretmektedir. Tıbbi hizmetler, servis şefinin sorumluluğunda hekim ve hemşireler tarafından yerine getirilir. Hastanede görevli tüm hekimler, dolayısıyla tüm klinik ve poliklinikler de başhekimliğe bağlanmış durumdadır. Hemşirelik hizmetlerini yürütme yetkisini başhemşireye, mali ve teknik işleri yürütme yetkisini hastane müdürüne devredilmişti. İdari işlerde, hastane müdürüne karşı sorumlu olarak tıbbi sekreter, memur, hizmetli, teknisyen ve diğer personel tarafından yerine getirilir. Satın alma ve döner sermayede bu gruba girer. (Yıldız, 2008:49,50); (Üşümüş, 2012: 8).

Hastaneler matriks yapıda faaliyet gösteren organizasyonlardır. Matriks organizasyon, faaliyetlerin fonksiyon esasına göre gruplandırıldığı bir organizasyonun üstüne proje organizasyonunun monte edilmesiyle ortaya çıkan bir yapıdır. Matriks organizasyonda iki tür yönetici vardır: Fonksiyonel yönetici ile proje yöneticisi. Fonksiyonel yönetici, gruplandırılmış faaliyetlerin, dolayısıyla o bölümün idaresini yürütülmesi sorumluluğunu üstlenmiş yöneticidir. Proje yöneticisi neyin ne zaman neden yapılacağını belirler. Fonksiyonel yönetici ise işin kimler tarafından nerde ve nasıl yapılacağını belirler. İki yöneticide farklı yetki alanlarına sahiptir. Bu durumda yöneticilerin otorite çatışması ve yetki alanlarının aşınması olasılığı doğmaktadır. Bu açıdan matriks organizasyonun iyi işleyebilmesi için yetki ve sorumluluk alanlarının net olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Çevrimçi,saglikyoneticisi.blogspot.com.tr/2012/02/hastaneorganizasyonlarivehastane.html Erişim Tarihi: 23.04.2016).

Matriks yapıda faaliyet gösteren hastanelerde yapının daha iyi anlaşılması açısından bir örnek vermek gerekirse; bir göz hastasının tedavisinde uygulanan usuller ve tedaviye katılan sağlık personeli, başka bir hastanın göz tedavisinde farklı olabilmektedir. Bir hastanın tedavisinde yalnız doktor ve hemşire bulunurken, başka bir hastanın yanında

doktor, hemşire, sağlık teknisyeni ve fizik tedavi uzmanı yer alabilmektedir. Uygulanan tedavi kişiselleştirilmiş tedavi olduğundan her hasta doktor için bir nevi projedir. Projenin yöneticisi ve sorumlusu doktordur. Tedavi ekibinde yer alan diğer sağlık çalışanları ise hizmetin yürütülmesi açısından doktora, mesleki ve teknik konularda fonksiyonel yöneticiye karşı sorumludurlar. Bu bakımdan matriks organizasyonunun iyi işleyebilmesi için yetki sorumluluk alanlarının net bir şekilde belirlenmesi, yapıya uygun davranışların geliştirilmesi gerekmektedir (Bektaş, 2014: 26).

Hastaneler, tıbbi kurallarla idari mevzuata göre organize olurlar. Sağlık Bakanlığı hastaneleri, diğer bakanlık hastaneleri, üniversite hastaneleri ve özel hastanelerin formal örgüt yapıları genelde birbirlerine yakındır. Hastanenin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte bir hastanede iç hastalıkları, cerrahi, çocuk ve kadın-doğum olmak üzere en az dört hasta klinik ve poliklinik bulunur. Ayrıca bir hastanede acil servis, ameliyathane, laboratuvar, diş, röntgen ve eczane üniteleri de bulunmaktadır. Bu servislerde yeteri kadar uzman hekim ve hemşire görev yapar. Pratisyen hekimler genelde acil serviste görev yapmalarının yanı sıra servislerde de çalıştırılabilirler.

Hastanelerin birer hizmet organizasyonu olması: karmaşık yapıda, açık dinamik sistemler oluşu matriks yapıda faaliyet göstermeleri, günün 24 saatinde hizmet vermesi ve personelinin önemli bir kısmının bayanlardan oluşması hastanelerin organizasyonel farklılıklarıdır. İyi bir hastane organizasyonu oluştururken ya da yeniden düzenlenirken dikkate alınması gereken husus özellikle hastane işletmeciliğinin gelişmiş olduğu İngiltere, Almanya, Fransa ve A.B.D gibi ülkelerdeki hastane organizasyonlarıdır. Hastaneler için en uygun model ve organizasyon tipi modern organizasyon anlayışıdır. Türkiye’de sağlık hizmetleri; devlet hastaneleri, üniversite hastaneleri, vakıflara bağlı hastaneler tarafından verilmektedir. Ülkemizde birkaç üniversite ve özel hastane dışında ki hastanelerin %60’lık bir kısmında modern yönetim anlayışı uygulanmamaktadır. Ülkemizdeki hastanelerde genellikle yönetimde tek yetkili ve sorumlu kişi, asıl mesleği hekimlik olan başhekimdir. Başka bir deyişle gerek kamu hastanelerinde gerekse üniversite ve özel hastanelerde her şeyin başhekimden sorulduğu ve en ince detayın bile başhekimden geçtiği bir hastane yönetim modeli ülkemizdeki hastanelerde uygulanmaktadır. Bu hastane yönetimi finansal kaynak sıkıntısına ve düşük verimli, düşük kaliteli işlere neden olmaktadır. Modern organizasyon modelinin hastanelerde

uygulanmaması ülkemiz açısından büyük kayıp ve israf ortaya çıkartmaktadır. Şüphesiz ülkemiz için en iyi hastane yönetimi modeli diğer gelişmiş ülkelerde olduğu gibi modern yönetim anlayışıdır (<http://saglikyoneticisi.blogspot.com.tr/2012/02/hastaneorganizasyonlari-ve-hastane.html> ErişimTarihi:22.04.2016).

Ülkemizde sağlık müdürlükleri, hastaneler ve diğer sağlık kuruluşlarının başındaki yöneticiler genellikle doktorlardır ancak tıp eğitiminde yönetim, ekonomi, işletme, hukuk gibi konulara hiç girilmez. Uzun yıllarını sağlık eğitimine ayırmış, kendi alanında uzmanlaşmış ve yönetim bilimi ile tanışmamış olan hekimlerin sağlık yönetiminde tüm yönetsel ve tıbbi süreçlerden sorumlu tutulmaları hem kendi mesleklerini icra etmelerini engellemekte hem sistemin kötü işlemesine yol açmaktadır (Şimşir, 2009: 21).

BÖLÜM 2. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ

2.1. Sessizliğin Tanımı ve Sessizlikle İlgili Kavramlar

Sessizlik, Türk Dil Kurumunu sözlüğünde (2006), “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmaktadır. (Çevrimiçi <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 28.02.2016).

Sobkowiak (1997), sessizliği, akustik ve pragmatik diye iki bölüme ayırmıştır. Akustik sessizliği, ses dalgalarının eksik olduğu ortam diye tanımlarken; pragmatik sessizliği ise, stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtan ve insandan kaynaklı durum olarak tanımlar (Aktaran, Üngüren ve Ersan, 2015: 121).

Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlâkanlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır. Sessizleşme aynı zamanda aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutmama, korku, sadakat gibi birçok duygunun dilidir (Çakıcı, 2007: 147).

Alpaslan'ın (2010: 3) çalışmasında, sessizliği, tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem unsurları ile de yakından ilgili olduğunu belirtirken, sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlamaktadır.

Sessizlik ya da susma, istendik ve gerekli olduğu durumlar dışında insana çoğu kez sıkıntı ve bazen acı veren bir olgudur. Çok uzun süre susmak ya da başkalarının sürüp giden sessizliği dayanılmaz gerilimlere neden olabilir. Eşler arasındaki uzun süreli suskunluğun, kavgadan daha kötü olduğunu söyleyen psikologlar, insanlar arası ilişkilerde iletişim yokluğunun kötü bir iletişimden daha olumsuz sonuçlara yol açtığını gözlemlemişlerdir. Çünkü tarafların açık olması koşuluyla, tartışmalı bir iletişim, en azından bir gizil güç olarak, ilişkilerdeki sorunların gelecekteki çözümünü de içerebilir. Bazı durumlarda, örneğin yeni tanışılan kişilere, ne söylenebileceğini bilmemek de rahatsızlık yaratır. Karşılıklı uzayıp gitmesinden korkulan bu sessizliği doldurmak için insanlar kendilerini bir şeyler bulup söylemek zorunda hissederler ve anlamsız söyleşiler yaparlar. Oysa susma kişiler arası iletişimin önemli biçimlerinden ve ayrılmaz parçalarından biridir. Etkili bir yüz yüze iletişimin gerçekleşebilmesi için tarafların en

azından susarak konuşanı dinlemesi gerekir. Susmadan bir başkasını gerçek anlamda dinlemek olası değildir (AÖ Notoku int.sitesi).

Sosyal ilişkiler, duygular ve düşünceler kabul gören düzene göre maskelenmeksizin var olamaz. Her zaman doğrunun söylenmesi, hem gerçekçi hem de mantıklı değildir. Bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sistemi nezaket (politeness) araştırmalarında, sessizlik konusu yer almaktadır. Nezaket teorileri, sosyal uyumu korumak ve ilerletmek için iletişim stratejilerinin nasıl kullanılacağına odaklanır. Sessizlik, nezaket stratejilerinin uygulanmasında kullanılabilir. Örneğin; olumlu nezaket stratejisinde sessizlik dayanışma ve karşılıklı anlayış anlamına gelirken, olumsuz nezaket stratejisinde ise mesafe koyma tekniği olarak kullanılmaktadır. Nezaket stratejisi olarak kullanılan konuşma ve sessizliğin temelini oluşturan sosyo-kültürel normlar ve değerler söz konusudur. Örneğin yapılan bir araştırmada sessiz kalmayı, Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandığı, Avusturyalı öğrencilerin ise, sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri daha sık kullandıkları görülmüştür. Kasıtlı sessizlik bir strateji olarak kullanılabilir gibi, aşırı endişe mahcubiyet ve panik yüzünden kasıtsız olarak da ortaya çıkabilir. Nitekim Japon öğrenciler öğretim görevlilerini taciz etmekten kaçındıkları için sessiz kalıyorlarken, öğretim görevlileri onların bu davranışını negatif olarak değerlendirmişlerdir. Görüldüğü gibi sessizliğin doğasının muğlâk ve çapraşık olmasına bağlı olarak sessiz kalmadaki manayı ayırt etmek zordur. Anlaşılması ve yorumlanmasının zorluğu yönetim yazınında da kabul edilmektedir (Çakıcı, 2007: 148).

Çakıcı'nın (2007: 148) çalışmasında, farklı disiplinlerde sessizlik kavramına yüklenen anlamlardan bahsedilmiştir. Bunlara kısaca değinilecek olursak, etik ve felsefe yazınında sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu vardır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak düşünülmez. Sır saklama (secrets) yani ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmayla ilgilenir. Örneğin ticari sırlar, mesleki sırlar, işletme içi özel veriler gibi uygun gizlemeler olabilir. Öte yandan tüketicilere sahtekârlık, kasıtlı aldatmalar, yalan-yanlış reklamlar gibi etik olmayan gizlemeler de olabilir. Etik yaklaşımda günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı, neyin gizleneceği kararında, "kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir" vurgusu işlenmektedir Psikoloji bilimi ise aynı kavramın memnuniyet, eğlence ya da barış/huzur belirtebildiği

gibi aynı zamanda itaatsizlik ya da aldırışsızlık olarak da değerlendirilebileceğini kaydetmiştir (Şehitoğlu, 2010:1). Ayrıca, Üngüren ve Ersan'ın (2015:121), çalışmalarında psikoloji ve sosyoloji kaynaklarındaki ifadelerle göre, bireyin sessiz kalmayı tercih etmesindeki korku odaklı sebeplerden biri de utanma duygusudur. Utanma duygusu, çekinme ya da özgüven eksikliği olarak nitelendirilmektedir. Utanma duygusu, bireylerin özgüvenlerini yitirmesine ve bunun sonucunda yaratıcılıktan uzaklaşmasına, yeniliklerden uzak durmasına ve bu durumun zamanla kişiliğe yerleşmesine yol açar. Bu duyguya sahip bireyler, nerede ne söyleyeceklerini bilmemekte, yanlış bir şey söylemekten ya da yapmaktan korkmaktadırlar. Bu nedenle diğer insanlar tarafından eleştirilmek, gülünç duruma düşmek korkusuyla başkalarının dikkatini çekecek hiçbir şey yapmaz ve söylemezler ve sessizliği tercih ederler. Bu bilim dalları içerisinde iletişim bilimi diğerlerinden önemli bir farkla ayrılmaktadır. Zira iletişim bilimi sesliliği ve sessizliği etkili iletişimin iki diyalektik bileşeni olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama ile sessizliğin tam manasıyla açıklanabilmesi için seslilik kavramının da açıklanması gerekliliğinin önü açılmıştır. İletişim bilimine göre, seslilik ve sessizliğin her ikisi birden mevcut olmadığında etkili iletişim imkânsızdır. Çünkü hiç kimse birbirini dinleyemeyecek ve hatta iletişim kuramayacaktır (Şehitoğlu, 2012: 28).

Sessizlik; sesin olmama durumu, huzurlu ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak da algılanabilir. Çoğu zaman sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur. Her durumda doğru olduğu düşünülür ve teşvik edilir. Özellikle bizim toplumumuzda uygun bulunup desteklenen bir kavramdır. “Sen küçüksün konuşma”, “büyükler konuşurken küçükler susar”, “sus sen karışma”, “sus ki adam sansınlar” günlük hayat içerisinde defalarca duyulabilecek sözlerdir. Hatta bu kavram o kadar çok kültürümüze işlemiştir ki atasözlerimize bile yansımıştır; “söz gümüşse, sükut altındır”. Bu anlayış sadece günümüze ya da bizim toplumumuza ait değildir. Latin düşünür ve şair Syrus, bundan yaklaşık 20 yy. önce “Konuşmadığım için değil, konuştuğum için pişman olurum” diyerek sessizliği değerli kılmıştır. Sessizliğin pozitif veya nötr bir kavram olma algısı akademik çalışmalarda da yer bulmuştur (Aktaran: Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 99).

2.2. İşgören Sessizliği Kavram ve Tanımı

“Söz gümüşse, sükût altındır” diye bir atasözümüz vardır. Gerçekten sessiz olmak, hiçbir konu da yorum yapmamak doğru mudur? Sessizlik saygı göstermek, edepli

olabilmek ve alçakgönüllü olabilmek gibi kavramlarla ilişkilendirilerek bir erdem göstergesi gibi gösterilebilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 115).

Yönetim yazınında, işgören sessizliğine ilk kez 1970 yılında sosyal bilimci Albert Hirschmann tarafından değinilmiş, daha sonra bu kavram çeşitli bilim adamlarınca geliştirilmiştir. İlk zamanlar sessizlik, işgörenin memnun olmadığı durumlara karşı gösterdiği edilgen bir tavır, bir kabullenme ya da bir bağılılık göstergesi olarak ele alınmıştır. Zaman içinde işgören sessizliğinin çok farklı şekillerde tanımlanmaya başlanmıştır (Aktaran: Tülübaş ve Celep, 2014: 281).

İşgören sessizliği, tanım olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalışmasında yer almıştır. Bu çalışmalarında Morrison ve Milliken (2000; 706), işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlamışlardır ve ortak bir tepki olarak ortaya çıkan işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koymaktadırlar. İkinci önemli çalışmada Pinder ve Harlos (2001: 334), tarafından yapılmıştır. İşgörenler tarafından algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair verdikleri karar üzerine odaklanmışlardır. İşgören sessizliği kavramını geliştirerek, sessizliği oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Araştırmacılar, işgören sessizliğini "işgörenlerin, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olan kişilere, örgütsel konularda, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi" olarak tanımlamaktadırlar.

Dyne, Ang ve Botero (2003; 1364) tarafında yapılan çalışmada ise sessizliği, "konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın bulunmayışı" olarak tanımlamışlardır.

Örgütler artık, işgörenlerinden daha önceden talep edilenden çok daha fazlasını talep etmektedir. Tüketicilerin giderek artan beklentileri, yüksek düzeyde ve karmaşık teknolojik yapılanmalar, sert rekabet koşulları ve küreselleşme gibi nedenlerden dolayı işgörenlerin daha fazla inisiyatif alması, görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmesi, daha yaratıcı olması ve daha fazla sorumluluk alması beklenmektedir. Bir yandan işgörenlerden kendilerine güvenmeleri, görüş ve önerileri açıkça ifade etmeleri, sahip

olduğu bilgiyi herhangi bir korkudan kaçınmadan ortaya konmaları beklenirken, bir yandan da yapılan araştırma bu durumların ters yönünde sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Literatürde, şeffaf iletişim ve personel güçlendirmeye önem verilmesi gerekliliğine her ne kadar işaret edilse de, uygulamada, birçok işgören, örgütlerinde bilgi paylaşımının ve iletişiminin desteklenmediğini düşünmektedirler. İşgörenlerin herhangi bir sorun ile ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve görüşlerini açıkça ifade etmelerinin, mevcut durumlarını etkileyeceğini, problem yaratan biri olarak görülebilecekleri, öneri ya da düşüncelerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına dair inançları bulunmaktadır. Bunun yanında işgörenlerin büyük çoğunluğu, diğerlerinin önerilerine rıza gösteren bir yaklaşım sergileyerek topluluğun düşüncesine uyumlu yapı da davranışlar göstermektedirler. Dolayısıyla tüm bu durumlar çerçevesinde işgörenlerin gösterdikleri bu tip davranışlar, örgütsel sessizlik kavramı ile yerini bulmaktadır (Taşkıran, 2011: 69-70). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel konuşmalara özgürce katılmamaları durumunda görülür. Sessizlik durumunda, örgütsel sorunları, örgüt üyeleri hakkındaki kaygıları ve bireysel olarak rahatsız edici olayları bastırmak zordur. Örgütte sık sık susturulan konuları adlandırmak için “*tartışılmaz*” terimi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, işgören başarısı, kötü haber, çatışmalar ve bireysel sorunlardır (Yüksel, 2015: 23).

Örgütsel sessizlik literatüründeki tanımlamalardan ve sessizlik davranışının özelliklerinden yola çıkarak, sessizlik davranışı; Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, (2015: 250) çalışmalarında, işgörenlerin kurumda, bir bölüm ya da hizmetin gelişmesine ve iyileşmesine katkı sağlayacak olan kendi deneyim ve bilgilerine bağlı olarak sahip oldukları öneri, düşünce ve görüşlerini çeşitli nedenlere bağlı ve bilinçli olarak dile getirmeme, filtreleme ya da baskıya alma davranışları olarak tanımlanmıştır.

İşgörenlerin fikirsel katkıları ve işletme sorunlarına duyarlılıkları, yöneticilerin arzu ettikleri bir durum olsa da iş görenler zarar görecekları korkusuyla çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. İş görenlerin iş ve süreçlerle ilgili konu ve sorunlarda sessizliğe bürünmesi örgütte yaygın bir durumsa düşüncesele yoksulluk yaşanabileceği gibi, yanlışlar görmezden gelinebilecek, yöneticiler önemli bilgilerden mahrum kalabileceklerdir. Dolayısıyla sessizliği, örgüt performansını etkileyen bir davranış

olarak kavramlaştırmak, anlamak ve kırmaya çalışmak gerekmektedir (Çakıcı, 2008: 118).

2.3. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Konuşmak ve sessizlikle ilgili çalışmalar ülkemizde yenidir buna karşın, örgüt yazınında geçmişte, özellikle gelişmiş ülkelerde bu konuda çeşitli çalışmaların yapıldığı söylenebilir. Bu tarihi süreç çalışmamızda 3 grupta değerlendirilmiştir.

Başlangıç Dönemi: 1970’den 1980’li yılların ortasına kadar olan dönemde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde sosyal bilimciler konuşma ve sessizliğin farklı biçimlerini ele almışlardır. (Durak, 2012: 46). 1970’lerden 1980’li yılların ortalarına kadar, sosyal bilimciler ilk dalga kapsamında seslilik ve sessizliğin örgütlerde farklı formlar aldığını fark etmeye başlamışlardır. Bu sebeple “Susma Etkisi (Mum Effect)” ve “Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence)” çalışmalarını yürüterek sessizlik ve sesliliği kategorize etmeye çalışmışlardır. Yönetim literatüründe ses ve sessizlikle ilgili çalışmalar ilk kez bu kavramı tanımlamaya çalışan Hirschman’a dayandırılabilir. 1970 yılında, Albert Hirschman sesi, örgütsel tatminsizliğe bir cevap olarak dikkate alan ilk sosyal bilimcidir. Sessizlik ve seslilik üzerine dikkat çeken bir diğer çalışmada, Abraham Tesser ve arkadaşları 1970 yılında susma etkisini, “kötü haber taşıyıcısı olarak bilinmek istemeyen çalışanların olumsuz bilgileri iletmek istememeleri” olarak tanımlamaktadır. Sessizlikle ilgili bir diğer önemli çalışma ise 1974 yılında ortaya atılan sessizlik sarmalı teorisidir. Elisabeth Noelle-Neumann bireylerin toplumun sorunları hakkında kendilerine desteğin zayıf olduğunu algıladıklarında sessiz kalma eğilimlerini koruduklarını, aksine toplumun daha güçlü desteği karşısında görüşlerini daha kendinden emin olarak ve korkmadan ifade edebildiklerini belirtmektedir (Aktaran, Atasever,2013: 58).

İkinci Dönem: 1980’li yılların ortasından 2000’li yıllara kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde konuşma ve sessizlik sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalarla genişletilmiştir. Aynı biçimde bu zaman diliminde örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar da işgörenlerin konuşması üzerine odaklanmıştır.1990’lı yılların sonunda ise çalışmalar sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara yönelmiştir.

Üçüncü Dönem (Cari Dönem): 21.yüzyıldaki çalışmalardan oluşmaktadır. Bu dönemde konuşma ve sessizlikle ilgili çalışmalar artmıştır. Sessizlik konusu konuşmanın zıddı kavramının ötesinde değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik konusuna yönetim ve psikoloji ile ilgili çeşitli dergilerde yer verilmiştir. Özellikle Morrison ve Milliken tarafından 2000 ve 2003'te, Van Dyne tarafından 2003'te yapılan örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar bunlara örnek gösterilebilir. Bir örgütteki işgörenler bir örgütün başarısı için kritik öneme sahip olan değişimin, yaratıcılığın, öğrenmenin ve yeniliğin temel kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte pek çok işgören örgütlerdeki problemlerle ilgili konuşmamayı tercih etmektedir. Huang ve arkadaşları bu konuda 24 ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketin 421 örgüt biriminde araştırma yapmışlardır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda daha güçlü pozisyonlarda olan insanların kararları, işgörenler tarafından kabul edilmektedir. Bu konuda yapılan kültürlerarası çalışmaların sonuçlarına göre ülkemiz güç mesafesinin yüksek olduğu grupta yer almaktadır. Dolayısıyla işgörenler birlikte karar almaya yardımcı olan yönetim uygulamalarına karşı isteksiz olmakta ve neyi nasıl yapacaklarını bilmedikleri için yöneticinin kendilerini yönlendirmesini beklemektedirler (Aktaran: Durak, 2012: 46,47).

2.4. İşgörenlerin Konuşma Formları

Literatürde işgörenlerin yöneticileriyle ilgili çeşitli konuşma biçimleri yer almaktadır. Bunların başlıcaları, üstleri etkileme, açıkça konuşma, konuyu benimsetme, ses çıkarma, muhbirlik, ilkeli örgütsel sessizlik, sorumluluk almadır. İşgörenlerin sessizliği kavramına açıklık getirmesi açısından konuşma biçimlerini kısaca üzerinde durulması gerekmektedir.

2.4.1. Üstleri Etkileme

Etkileme, bir bireyin başka bir bireyin davranışlarına etki etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde etkileme ise, üst düzey yöneticinin davranışlarına etki etmek anlamına gelmektedir. İşgörenin yöneticilerini etkileme çabaları doğrudan yönetici davranışlarıyla ilgilidir. Öyle ki işgörenler, çekici bir iletişim tarzı sergileyen yöneticilerine karşı istekli ve rahat bir şekilde etkileme girişiminde bulunurken, rahatsız

edici bir iletişim tarzı sergileyen yöneticilerine karşı daha çekingen davranmaktadırlar (Erol, 2012: 49). Her çalışma ortamında ve her konuda bireyin çevresinde başka işgörenler ve en az bir yöneticinin varlığı söz konusudur. Bu anlamda çalışan örgüt içinde başkaları ve çoğunlukla yöneticileriyle birlikte çalışmak, iletişim içinde olmak zorundadır.

Bu açıdan incelendiğinde, hiyerarşik düzeyleri ne olursa olsun, örgüt ortamında işgörenler amaçları doğrultusunda, astları, üstleri ve müşterileri ile etkili bir iletişim sağlayacak ilişkileri kurmak, işletmek ve geliştirmek zorundadır. Örgütteki ast-üst ilişkileri yoğun, kesintisiz, karmaşık ve çift yönlü bir iletişim sürecidir. İletişimin bu çift yönlü niteliğinden hareketle örgüt ortamında astlarında üstlerini etkiledikleri en azından bu yönde çaba sarf ettikleri söylenebilir. Üstleri etkileme daha iyi hedeflerin seçimi ile kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların temkinli bir girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşmak hedeflenir (Şehitoğlu, 2012: 29).

2.4.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma, işgörenin sorunları ve alternatifler hakkındaki fikir ve düşüncelerini aleni bir şekilde beyan etmesidir. Açıkça konuşma, farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanır. İşle ilgili veya kişisel bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüş paylaşma ve endişelerini açıklamayı da içerebilir. İşgörenler açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda ya da bu duruma maruz bırakıldığında çok yararlı bilgilerden mahrum kalınabilir. Açıkça konuşma hem doğal hem de gerekli bulunur. Açıkça konuşmaya isteksizlik, genellikle ortaya çıkacak olumsuz sonuçları konusunda duyulan endişelerle ilgilidir. Uluslararası ileri teknoloji şirketi işgörenlerine yapılan nitel bir araştırmada popüler olmayan, rağbet görmeyen fikirlerde açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü ve nadir de olsa işten çıkarıldığı inancının yaygın olarak belirtildiği görülmüştür (Şehitoğlu, 2012: 29,30).

İşgörenler bazı durumlarda sessiz kalmayı, bazı durumlarda ise düşüncelerini açıkça ifade etmeyi seçerler. Premeaux ve Bedeian (2003) çalışmalarında, açıkça konuşma davranışının, kişilerin görüşlerini ifade etmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir ve açıkça konuşma davranışını 'iş yerinde ortaya çıkan sorunlarla ilgili kişilerin görüş ve

fikirlerini açıkça belirtmek, işle ilişkili önerilen veya ihtiyaç duyulan değişimleri ve alternatif yaklaşımları içeren eylemler' olarak açıklamışlardır. Ayrıca açıkça konuşma davranışının; çalışan sesliliği, muhbirlik, konu benimsetme, üstleri etkileme ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi iş yerinde oluşan davranışlarla bağlantılı olduğunu eklemiştirlerdir.

Liu et al (2010) çalışmasında, açıkça konuşma (speaking up) ve yüksek sesle konuşmanın (speaking out) farklı olduğunu belirtip; yüksek sesle konuşmayı 'akranlara yönelik konuşma davranışı' ve açıkça konuşmayı 'amirlere yönelik konuşma davranışı' olarak açıklamışlardır. Konuşma davranışının hassasiyet odaklı olduğu çıkarımını yaparak, çalışanlar yöneticilerinin tepki ve davranışlarından etkilenerek sessizlik veya sessizlik durumunu tercih ederler (Aktaran: Erdoğan, 2011: 38,39).

2.4.3. Konuyu Benimsetme

Konu benimsetme de açıkça konuşma gibi işgörenlerin örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme yönetsel sorumluluğa sahip işgörenlerin, örgütsel başarı için önem taşıyan kilit konularda, gelişmeler ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve bir stratejidir. Örgütler birer sistem olarak işleyişini sürdürdüğünden, bu yapı içerisindeki bilgi akışı örgütün devamlılığında anahtar rolü oynamaktadır. Konu benimsetme davranışına özellikle orta kademe yöneticileri yönelmektedir. Üst yönetimle gerçekleşen bu ilişkide çalışanların sessiz kalmaması, bilgiyi paylaşması sağlanmalıdır ve iletişim çift yönlü olarak gerçekleştirilmelidir (Atasever, 2013: 53).

Atasever'in (2013: 54) Ling ve arkadaşlarının çalışmasından aktardığına göre, konu benimsetmenin etkin bir biçimde gerçekleşebilmesi için işgörenlerin örgütsel destek algısı, üst yönetimin bu tür davranışlara karşı açık fikirli olması ve konu benimsetici bireylerle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir.

2.4.4. Ses Çıkarma

Sesini çıkarma kavramı, literatürde "işgörenlerin sesi" kavramı olarak da kullanılmıştır. Bu kavram, işgörenlerin karar alma sürecine katılımlarını kolaylaştırmak suretiyle, örgüt içerisinde adaletli uygulama süreçlerinin varlığını ortaya koymaktadır (Kahya, 2013: 72). Bu faaliyet, çalışanların örgüt politika ve prosedürlerini, örgütteki rol ve

kimlikleri öğrenmelerine yardımcı olur. Her ne kadar işletme için çeşitli olumsuz etkileri olduğu ifade edilse de işgören sesi işletmelerin performansına etki eden önemli etmenlerdendir. Hirschman'a göre işgörenlerin tatminsizliğe "çıkış" ve "ses" olmak üzere iki farklı şekilde cevap verirler. Çıkış, işgörenlerin örgütle ilişkisini sürdürmemesini ifade ederken, ses ise; şikâyet etmek, öneriler sunmak, sorunları yöneticilerle tartışmak, hoş gitmeyen durumu değiştirmek için aktif girişimde bulunmaktır.

İşgören sesinin üstlere ve diğer işgörelere doğru olmak üzere iki şekli vardır. Bu iki şekil içerisinde işgören sesi doğrudan iletişim metotlarından yararlandığı kadar dolaylı yollardan da yararlanabilmektedir. İşgören sesinin işletmeler için önemi, işgören sesinin duyurulmaması sonucunda işgören performansı ve morali üzerinde oluşacak olumsuz etkilerden kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumda işletmelerin gelişmesi ve desteklenmesi bakımından işgörenlerden yeterli destek alınamayacaktır. İşgörenler tarafından görülen sorunların iletilmemesi işletmeler açısından önemli bir sorundur. İşgörenlerin neden işgören sesine dâhil oldukları veya geri durdukları ile bu tercihlerinin sonuçlarını araştırmak işletmeler açısından önemli bir husustur (Aktaran. Arun ve Polat, 2015: 776).

2.4.5. Olumsuz Durumu İfşa Etme (Muhbirlik)

Olumsuz durumları ifşa etme, kelime olarak ilk defa 1963 yılında "güvenlik" kavramı çerçevesinde ortaya çıkan tehlikelerin ve risklerin yer aldığı hukuki bir belgede kullanılmıştır. Kavram aslında ıslık çalma olarak Türkçe'ye çevrilse de, örgütsel bir terim olarak kullanılması bir İngiliz polisinin suç işleme eğiliminde olan birisine, onu uyarmak amacıyla ıslık çalmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla etik değerlere ve yasalara aykırı davranışta bulunanların, bir düdük (ifşa) ile durdurulmaya çalışılması, bu kavramın özünü açıklamaktadır. Türkçe literatürde, etik sorunların ele verilmesi, etik hattı, bilgilendirme mekanizması, bilgi uçurma, sorun bildirme, muhbirlik gibi çeşitli ifadeler kullanılmaktadır (Demirtaş, 2014: 138).

Muhbirlik, çalışanların örgüt içerisinde yasal olmayan uygulamaları fark ederek yöneticilerine bildirmesi şeklinde tanımlanabilir. Literatürde aynı zamanda sorun bildirme olarak da geçmektedir. Geleneksel görüş, sorun bildiren kişilerin işe olan sadakatlerinin az olması sebebiyle cezalandırılması gerektiği yönündedir. Modern görüşe

göre ise sorun bildiren kişiler kendilerini işleri için feda eden kişiler olarak görülmektedir (Dilek, 2014: 12).

Olumsuz durumları ifşa etme mekanizması, çalışma yaşamında çok fazla ilgi çeken ve tartışılan konulardan biridir. Yönetim literatürüne yeni giren bu kavramın evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Ayrıca mekanizmanın kapsamını belirlemek de oldukça güçtür. Ancak literatürde çok sık kullanılan bazı tanımlardan yola çıkarak olumsuz durumları ifşa etme mekanizması; etik dışı, yasalara aykırı veya şüpheli durumdaki uygulamaların, örgütteki mevcut ya da eski bir üye tarafından önlem alabilecek güç ve yetkiye sahip kişilere iletilerek açığa çıkarılması süreci olarak ifade edilmektedir.

Türk kültürü açısından işpiyonculuk, muhbirlik gibi negatif kavramlar olarak algılanabilmektedir. Ancak, işletme içerisinde etik karakteristiklerin geliştirilmesi, yanlış veya yasa dışı uygulamaların önüne geçilerek hâkim bir etik kültür oluşturulması açısından, olumsuz durumları ifşa etmenin önemli bir pro-sosyal davranış olduğunu ifade etmek mümkündür (Demirtaş, 2014: 137).

Olumsuz durumları ifşa etme, iç kontrol izleme proseslerinin önemli bir unsurudur. Organizasyonlarda iç kontrol mekanizması, fonksiyonlarını yerine getirdiğinde, yöneticiler ahlaka ya da yasalara aykırı davranışları tespit ederek bu davranışlar karşısında önlem alma imkânına kavuşabilmektedir. Buna karşın bazı yöneticiler, kurumda yasaya aykırı davranış ve uygulamalardan haberdar olmayabilir ya da yasaya aykırı davranışlara izin verebilir, hatta açık bir şekilde göz yumabilirler. İşte böylesi durumlarda etkin bir olumsuz durumları ifşa etme mekanizması, söz konusu suiistimalleri ve yetkinin kötüye kullanılmasını, bağımsız yöneticilerin dikkatine sunabilmektedir. Bu mekanizma, aynı zamanda örgütler açısından bir sosyal kontrol mekanizması olarak da işlev görmektedir. Günümüzde organizasyon yapıları, örgütsel yanlışlıkların ve hileli işlemlerin kolaylıkla gizlenebileceği oranda karmaşıklaşmıştır. Bu kompleks ve oldukça farklı yapıdaki organizasyonlarda, resmin bütünü görebilen çalışanlar, örgütteki problemleri göz önüne serme noktasında yönetime en çok yardımcı olacak kişilerdir.

Olumsuz durumları ifşa etme, bazı kapalı kültürlerde genelde negatif bir kavram olarak algılanmakta ve sorunu bildirenler genelde işlerini kaybetme, iş sorumlulukları veya

ücretlerinin azaltılması, toplumdan dışlanma sorunu yaşama, ayrımcılığa maruz kalma, arkadaşlık ilişkilerinin bozulması vs. sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Aslında, gerçek anlamda bu sistemin ana fikri, işletmeler açısından negatif sonuçlar doğuracak alanlarda ahlaki gereklilikleri sağlamak; zararlı, yasal olmayan ve işletmenin kuralları dışındaki faaliyetlere engel olmak amacıyla eylemi yapan kişiyi ortaya çıkarmak yani ifşa etmektir. Çünkü bu sistemde bireysel çıkarlar elde etmek için gammazcılık veya ispiyonculuk niteliğinde olan davranışlar sergilenmemektedir. Bu nedenle de, bireysel çıkarlardan öte örgüt çıkarlarının daha ön planda tutulduğu bu tür davranışlar, prososyal davranışlar arasında yer almaktadır. Olumsuz durumları ifşa etme süreçlerindeki sorunlar, başta kamu hizmetleri komisyonu, ombudsman ve iç denetçiler olmak üzere; gözetimciler, hat yöneticileri, departman yöneticileri, üst düzey yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri ve hukuk birimleri tarafından incelenmektedir.

Birçok modern yönetim tekniğinde olduğu gibi olumsuz durumları ifşa etme konusunda da üst yönetimin desteği büyük önem arz etmektedir. Aslında, uzun dönemli başarıya ulaşmak için bu sistemin kurumsallaştırılması en iyi yoldur. Bu öngörü içerisinde olabilen organizasyonların, tepe yönetimine ulaşılacak direkt telefon hatları kurması, ombudsman veya seyahat eden şirket avukatları istihdam etmesi önemli unsurlardır. Ayrıca, hizmet alan bireylerin üst yönetime doğrudan ulaşabilmelerini sağlayacak bir sistem kurulması sürece önemli katkılar sağlamaktadır. Hem iç kontrol, hem de sosyal kontrol işlevi gören olumsuz durumları ifşa etme mekanizmasının daha fazla önem kazanmasıyla birlikte, işletmeler bu konuda politikalar geliştirme gereksinimi duymaya başlamışlardır. Ancak bugün olumsuz durumları ifşa etme mekanizması, bir amacı başarma metodu olarak çok nadiren kullanım alanı bulmaktadır. Ayrıca, çok az sayıda işletmenin bu konuda politikaları mevcuttur. Bu nedenle, hem bu sistemin alt yapısının geliştirilmesi hem de uygulama alanının yaygınlaştırılarak uygun bir işletme kültürü oluşturulması için hükümet düzeyinde ve araştırmacılar/akademisyenler seviyesinde bu yönde yapılacak çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır (Demirtaş, 2014: 138,139).

2.4.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Muhalefet, özünde siyaset bilimine özgü bir kavram olmakla birlikte örgüt ve yönetim yazınında son yıllarda incelenen konulardan biri haline gelmiştir. Örgütsel muhalefet, çalışanların çeşitli örgütsel uygulamalar hakkında yöneticileri ile görüş ayrılığına

girmelerini ve bunu birtakım yollarla dile getirmelerini içeren bir davranış biçimidir. Örgütsel muhalefeti, 'çeşitli örgütsel uygulamalardan hoşnutsuzluk duyulması sonucu ortaya çıkan ve bu anlamda örgütsel statükodan bir kopuşu simgeleyen her türlü protesto ve karşı gelme davranışı' olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin örgüt içerisinde muhalif tutum sergilemelerini tetikleyen etkenlerin başında kendilerine yönelik kötü davranışlar, örgütsel değişme, etkisiz yönetici, kaynakların adil dağıtılmaması, etik dışı davranışlar, örgüt içi anlaşmazlıklar ve çalışanların kararlara katılmaması bulunmaktadır. Araştırmalar, örgütsel muhalefeti tetikleyen nedenlerin temel olarak 'kişisel çıkar yönelimli' ya da 'ilkesel' olabileceğini göstermektedir. Örgütsel muhalefetin yol açtığı sonuçlara ilişkin yapılan çalışmalarda ise muhalefetin, işgörenler ile örgütün bütünü üzerinde doğurduğu sonuçlar üzerine odaklanmaktadır. Bu yönde gerçekleştirilen çalışmalar, örgüt içi iletişim iklimine bağlı olarak muhalif çalışanların cezalandırılabilmesine, muhalefetin bastırılabilmesine veya muhalefetin teşvik edilebilmesine işaret etmektedir (Özdemir, 2013: 115). Graham'a göre ilkeli örgütsel muhalefet, işgörenlerin işyerinde "dürüstlüklerinin gereği olarak" işyerindeki mevcut politika ve uygulamalara itiraz ederek, örgütsel statükoya karşı çıkma ve/veya değiştirme çabalarıdır (Aktaran: Durak, 2012: 14).

Shahinpoor ve Matt örgütsel muhalefetin görece daha şeffaf, etkili, üretken, sağlıklı ve başarılı örgütlerin temel bir özelliği olduğuna değinirken, muhalif görüşlerini özgürce ifade edebilen işgörenlerin görece daha çalışkan, örgüte bağlı, güdülenme düzeyleri yüksek ve yetenekli olduklarını belirtmektedir. Benzer şekilde bazı bilim insanları da örgütsel muhalefetin bir taraftan örgütsel başarıya diğer taraftan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin artmasına katkı getirdiği yönünde iyimser bir görüşe sahiptir. Örgütsel muhalefetin örgüte ve işgörelere dönük olumlu etkilerinin yanı sıra bazı olumsuz sonuçlara yol açabileceği ifade edilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar arasında çalışanların örgütten ayrılmaları, çatışmaların yaşanması ve buna bağlı olarak çeşitli şiddet davranışlarının ortaya çıkması yer almaktadır. Ancak bu olumsuz sonuçlardan daha da olumsuz, muhalif görüşlerin önemslenmediği ya da baskı altına alındığı örgütlerin giderek daha otokratik bir örgüt yapısına bürünmeleri tehdididir. Bu durum örgütsel gelişme ve yenileşmenin önündeki önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir (Aktaran Özdemir, 2011: 1896).

2.4.7. Sorumluluk Alma

Çakıcı (2007: 150,151) yapmış olduğu çalışmada, sorumluluk almanın yeni bir kavram olduğu ve açıkça konuşmaya benzediğini belirtmiştir. Sorumluluk alma, işin nasıl yapıldığıyla ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmada istençli ve yapıcı çabaları içerir ve resmi olmayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir. Örgütün işsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlar ve işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir. İşgören yaptığı, ortaya çıkardığı işin sorumluluğunu taşıyorsa, başarı veya başarısızlığından dolayı kendini sorumlu hissediyorsa yaptığı işten elde ettiği motivasyon ve tatmin düzeyi yüksek olacaktır. Özellikle temel iş karakteristiği olan otonomi önemlidir. Çünkü otonomi arttıkça bireyin duyacağı sorumluluk da artacaktır (Özkalp, 2003: 16)

2.5. Sessizlik Teorileri

Çalışmamızda sessizlik teorileri, Fayda Maliyet Analizi, Bekleyiş Teorisi, Sessizlik Sarmalı, Kendini Uyarılma, başlıkları altında incelenecektir.

2.5.1. Fayda Maliyet Analizi

İşgörenlerin sessizleşme kararı fayda maliyet analizine dayandırılabilir. İşgören herhangi bir şey söylemeden önce bunun sonuçlarını düşünerek, değerlendirmede bulunur. Yapacağı işin bedelini önceden belirlemeye çalışır. İşgörenin bu değerlendirmede bulunurken, yaşadığı tecrübeler ve yöneticisinin tutumu belirleyici rol oynamaktadır. İşgörenler konuşmayı ya da sessizleşmeyi tercih etmeden önce fayda-maliyet analizi yaparlar. Davranışların doğrudan ya da dolaylı maliyetleri vardır. Doğrudan maliyetler zaman ve harcanan enerji kaybıdır. Dolaylı maliyetler ise hoş olmayan eylemler, işten ayrılma, gelir kaybı, emeklilik, transfer edilemediğinde körelen beceriler, psikolojik yatırım kaybıdır (Menemencioğlu, 2013: 14). İşgörenler, herhangi bir örgütte çalışma sürecine girdiği anda olay ve durumlar karşısında duruşlarının nasıl olabileceğini, olaylara nasıl tepkiler verebileceğini önceden planlarlar. Planlama sürecinde işgörenin kendi menfaatlerini korumayı amaçlar ve sessiz kalma veya konuşma kararını bu menfaatleri doğrultusunda alırlar. Çünkü olaylar karşısında örgüt içinde verdiği tepkiler fayda veya zarar olarak geri dönebilir. Bu durumda fayda-maliyet analizi devreye girer.

Fayda-maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve işgörenler tarafından sergilenen içsel bir davranıştır. Bu anlamda işgörenlerin iç dünyasını anlamak neredeyse imkânsızdır. İşte bu imkânsıza yakınlık sessizliği de beraberinde getirmektedir (Sarioğlu, 2013: 34).

2.5.2. Bekleyiş Teorisi

Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Öztürk, 2014:4).Bekleyiş teorisi göre eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse birey, özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma olasılığını arttıracaktır.

Kısaca ifade edecek olursak, işgörenler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağını inanmıyorsa, bunu faydasız olarak değerlendiriyorlarsa sessizliği tercih edebileceklerdir (Alioğulları, 2012: 27,28).

2.5.3. Sessizlik Sarmalı

Kamu araştırmaları sonunda, insanlar düşüncelerini ifade etmek için, birilerinin davranışlarından ve düşüncelerinden etkilenip, onlarla aynı düşüncede olma algısı yatar. Sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler. Algıları ve düşünceleri ifade etmede, diğer bireyler kritik bir faktör oluşturur. Pasif olan grubun, düşüncelerini ifade edebilmek için, aktif olan grubun iyimser yaklaşımına, hoşgörüsüne ihtiyaçları vardır.

Bu model Batı Almanya sosyologu Elisabeth Noelle - Neumann tarafından geliştirilmiştir. Suskunluğun sarmalı modeli, insanların azınlıkta olduklarını hissettiklerinde neden fikirlerini ifade etmekten çekindiklerini açıklar.

Model Şu temel varsayımlara dayanır: İnsanlar çoğunluk tarafından hangi fikirlerin tutulduğunu ya da kuvvet kazandığını, hangi fikirlerin azınlıkta olduğunu ve gerilediğini görmek için çevreyi gözlerler. Egemen olan kamuoyunu bilirler. Toplumdaki çoğunluk tarafından benimsenmeyen tutumlar, inançlar ve fikirler bireyleri toplumdaki çoğunluk tarafından uzaklaştırır. Sosyal izolasyondan korkarlar, bu nedenle azınlıkta olanlar düşüncelerini ifade etmekten sakınırlar. Kendi düşüncelerinin egemen kamuoyuyla benzer olduğunu düşündüklerinde, bunu açıkça ifadeye yönelirler. Öte yandan azınlıkta olduğunu algıladıklarında, ifade etmez bastırırlar. Bir görüş biçiminin egemenliğini algılama çoğu kez gerçekte halk çoğunluğunun böyle bir görüşe sahip olup olmadığıyla çok az ilişkilidir. Algılanmış çoğunluk fikirleri, çoğu kez sadece bir azınlık tarafından tutulur. Bununla beraber, bir görüş biçiminin çoğunlukta olduğu algısı sarmal bir süreci harekete geçirir: bu süreçte aksi görüşe sahip halk sessiz durmaya başlar ve algılanmış çoğunluk görüşü egemen gerçek görüş olarak kurulur.

Toplumsal çevrede egemen olan eğilimler hakkındaki düşünceler kişilerin davranışını oy verme kararlarına kadar etkiler. Teknik ölçme bakımından, bu varsayım etkileri tutumların ve davranışların en katı, dolayısıyla da değişime en kapalı olduğu noktada ölçme avantajına sahiptir. İnsanların konuşma zamanı; kendi düşüncelerinin, kamu düşüncesiyle aynı olduğu zaman sürecinde konuşmasının bir sakıncası yoktur. Bu durumda birey düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmektedir. Fakat tam tersi durum söz konusu olduğunda; yani bireyin düşüncesi ve davranışlarında kamuoyu çoğunluğuna ters düşen bir durum olursa; bu durumda birey sessiz kalmayı tercih edecektir. Çünkü bireyler, izolasyon korkusundan dolayı, onay almayan görüşleri kendisinde tutuyor; kendilerini sessiz tutarak, kamu oyunun azınlığı görmesini sağlar. Neumann bir grup bireyin kendi düşüncelerini yaydığını ifade eder ve bu düşünce kendinden emin bir şekilde halkın oluşturduğu kamuoyu tarafından yapılır. Diğer taraftan, kendi düşüncelerini kaybediyor olduğunu fark eden bireyler de bu konumda önemli bir yer tutar, çoğunluğu benimsemiş eğilimi görüşü insanları ayrıma sürükler. Buna göre; sessizlik içinde kalan bireyler şöyle sınıflandırılabilir;

- Çoğunlukla kabul edilen, konumu onaylayan, görüşlerini ifade etmek için gönüllü olan azınlıklar,
- İnsanlar düşünceleri paylaşmak ve konuşmak için gönüllüdür.

- Kendini beğenme duygusu sessiz kalmak için sebep olabilir.
- Orta ve üst sınıflarda erkeklerin, genç erişkinlerin duygularını daha iyi, cesaretli bir şekilde ifade ettikleri gözlemlenmiştir.
- İnsanların sayıca üstün oldukları durumda cesaret artar. (Çevrimiçi <http://www.frmtr.com/kultur/357392>. Erişim Tarihi: 22.04.2016)

2.5.4. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama teorisi, bireylerin toplumla ilişkilerinde kendini gözlemleme, toplumdaki görüntüsünü inceleme ve kontrol derecesini ölçme çabasına girmesiyle ilgilidir. Kendini uyarlama teorisine göre insanlar kendi bireysel hassasiyetlerine, içinde buldukları durumun gereklerine göre değişim gösterme hassasiyetine sahiptirler ve ortamın gerektirdiklerine göre davranış değiştirmeye uyum sağlarlar. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bu kişiler istenilen kamuoyu düşüncesine göre düşüncelerini bilinçli ve kasıtlı olarak uyarlama ve ortamın ipuçlarını görüp, kullanma yeteneğine sahiptirler (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015: 13-14).

İşleyici (2015: 6), çalışmasında kendini uyarlamayı, bireylerin kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgili olduğunu belirtmiştir.

İşgörenler, örgüte ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Benlik imajının kontrolü (self-monitoring) olarak da bilinen bu olgu, kişiler arası ilişkilerde, diğerlerine sunulan imajın değişik bir şeklini ifade etmektedir. Bu ilişkilerde, diğerlerinin tepkilerine, geribildirimlerine göre ve belirli bir etki yaratmak amacıyla benlik sunumu denetlenip ayarlanmaktadır. Kendini uyarlama, işgörenlerin örgüt ortamında kendilerini ifadelerinin belirli bir tarzına işaret eder. Bu tarz, diğer insanları ve durumun özelliklerini dikkate alarak kendini diğerlerine kontrollü bir şekilde göstermeyi içermektedir. Kendini ortama uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini ortama uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54).

2.6. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenler, bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışlarını örgüt içerisinde farklı biçimlerde yansıtmaktadırlar. Çalışanlar bu davranışı bazen verilen görevleri itiraz etmeden, itina ile kabul ederek, bazen de yaşanan sorunları, sıkıntuları göz ardı ederek, kendince örgüt içerisinde göze batmadan, diğer çalışanlar gibi davranmaya çalışarak gösterebilmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin sessiz kalma biçimleri aşağıdaki şekilde tasnif edilebilir (Afşar; 2013: 41, Kahveci; 2010: 18-19, Bildik; 2009: 42, Şehitoğlu; 2010: 56).

2.6.1. İşgören İtaati

Geleneksel örgüt yapısının en önemli özelliklerinden biri itaat etme kültürüdür. İşgörenler genel politikaları ve yönetici talimatlarını takip etmek ve itaat göstermek zorundadırlar. Bu tür yapılarda güçler merkezde toplanmıştır ve otoriter bir yönetim anlayışı hâkimdir. Bu yönetim tarzı, çok katmanlı hiyerarşik bir yapı, biçimsel ilişkiler, esnek olmayan kurallar geliştirmiştir. Aynı zamanda farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla, güç mesafesinin yüksek olduğu tam bir itaat kültürü oluşturmuştur. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın en önemli göstergesi haline gelmiştir (Kahveci, 2010: 19).

Bildik'e göre (2009: 43) İşgören itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, sorgulamadan kabul etmeyi ve alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Adaletsiz şartlarda, itaat etme, alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr işgörenler sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ve daha az isteklidirler. İtaat eden işgörenler, durumlarının bilincinde olmadan az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Yöneticilerine tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr işgörenler şartlarını normal bir durum olarak kabul ettikleri için sorunların farkında değildirler.

2.6.2. Sağır Kulak Sendromu

Pinder ve Harlos, (2001:346) tarafından örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan “Sağır Kulak Sendromu”, işgörenlerin tatminsizliklerini dile getirmelerine engel olan örgütsel bir kuraldır.

Pierce, Smolinsky ve Rosen,'e göre İşgörenler, işyerlerinde ortaya çıkan sorunları ve karşılaştıkları olumsuz durumları duymayarak ya da görmeyerek sessiz kalabilmektedirler. Böylesi bir davranış, işgörenler tarafından olumlu bir davranış şekli olarak görülebilmektedir. “Sağır Kulak Sendromu”, örgüt içerisinde kalıplaşmış bir kural olarak işgörenlerin, sözü edilen şekilde bir davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Sağır Kulak Sendromunu meydana getiren üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıda verilmiştir.

- Yeterli ve nitelikli olmayan örgütsel politikalar: Hantal ve açıklayıcı olmayan raporlama prosedürleri,
- Yönetimsel gerekçeler ve tepkiler: Suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırının ciddiyetinin küçümsenmesi, bir kısım işgörenlerin sürekli olarak korunması, başkalarını rahatsız eden işgörenlerin görmezden gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- Örgütsel Özellikler: Aile işletmeleri, insan kaynakları fonksiyonları yeterli işlemeyen küçük işletmeler, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek işgörenlerin ağırlıkta olduğu işletmeler (Aktaran, Kahya, 2013: 86,87).

Yapılan araştırmalarda, çalışanlarda sağır kulak sendromunun görülmesinin sebebi olarak; örgüt politikaları, örgüt içi iletişim, örgüt iklimi ve örgüt içi adalet olgularının yeterince gelişmediği belirtilmiştir. Bu sendromda özellikle en fazla pay sahibinin örgüt içi iletişim olduğu vurgulanmıştır. Her örgütün amacına uygun bir şekilde çalışabilmesi için örgüt içinde iyi bir iletişim sistemine ihtiyacı vardır. Ancak günümüz modern örgütlerinde iletişim, büyük sorun olarak görülmektedir. Gelişen teknolojinin getirisi olarak çağa ayak uydurabilme isteği, örgütün büyümesi gibi etmenler günümüz modern örgütlerdeki iletişimi olumsuz olarak etkileyebilmektedirler. Örgütsel iletişimde en yaygın olan tek yönlü iletişim yani yönetimin çalışanlara verdiği bilgidir. İşgörenler bu bilgileri aldıktan sonra hiç soru sormaz ve düşüncelerini açıklamazlar dolayısıyla görüş

ve isteklerini yönetime bildirmezler. Örgüt içinde çalışanların sıkıntı veya memnuniyetlerini bildirmeyerek (sağır kulak sendromu) sessiz kalmayı seçmeleri durumunda, örgüt içinde verilen cevaplar ‘duymadım’, ‘görmedim’, ‘bilmiyorum’ şeklinde olacaktır (Yanık, 2012: 52). Çalışanlar yaptıkları iş ile ilgili memnuniyetlerini veya sıkıntılarını belirttikleri örgütlerde, kendilerini o örgütün bir parçası olarak gördükleri ve hedeflerine ulaşabilmek için çaba gösterdiklerini söylemenin mümkün olduğunu belirtmektedirler (Çakıcı, 2007: 157).

Sağır Kulak Sendromu’nun en fazla yaşandığı durumlar, örgütlerde meydana gelen cinsel taciz olaylarıdır. Cinsel taciz olayının anlatılması, örgütlerde olumsuz tepkilerle karşılanmaktadır (Kahya, 2013: 86,87).

2.6.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Sessizliğin örgütlerdeki bir diğer biçimi de pasif kalma ve razi olmadır. Bazı işgörenler diğer insanların haksız, yasadışı ve ahlakdışı davranışlarına karşı kayıtsız kalmakta veya buna razi olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, bu tür sessizliğin dört tipi olduğu söylenmiştir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnekler olarak verilebilir. Çalışanlar; mevcut duruma razi olmakta, konuşmak istememekte durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır (Afşar, 2013: 43).

İşgörenlerin kasıtlı olarak ses çıkarmamaları pasiflik olarak değerlendirilmiştir. Mevcut durumu değiştirebilecek alternatiflerin olduğunu bilmelerine rağmen sessizliklerini koruyan pasif işgörenler, sessizliğe sebep olan koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdır. Pasifliğin aksine razi olma durumundaki işgörenler alternatiflerin sınırlı olarak farkındadır ve koşulları olduğu gibi kabul etmektedir. Adaletsizliğin olduğu ortamlarda bu işgörenler mevcut alternatifleri görmezden gelmekte ve mevcut durumu değiştirme konusunda isteksiz olmaktadır (Naktiyok, Kızıl ve Timuroğlu, 2015: 201). Çalışanlar örgütteki diğer çalışanların haksız, yasal ve etik olmayan davranışlarına karşı kayıtsız kalmakta ve mevcut durumu kabul etmektedir. Burada çalışan içinde bulunulan durum hakkında çok fazla düşünmez, yorum yapmaz, “böyle gelmiş böyle gider”

mantığıyla kendini ön planda tutmaz ve olanları sessiz bir şekilde izler. Bu durumda değişim sonucu meydana gelecek, yeni şartlara razı olmak zorunda kalacaktır.

İşgören, fikrinin önemli olmadığını ve söylese bile dikkate alınmayacağını, var olan duruma etki etmeyeceğini hissetmesi, bireysel varlığının örgütte bir anlam ifade etmediğini düşünmesine yol açar. Bunun sonucunda örgütte alınan kararlarda ve uygulamalarda aktif bir rol almaktan kaçınarak pasif kalmayı tercih eder ve mevcut duruma razı olur (Sarıkaya, 2013: 59). İşgören, örgüt için hassas olan konularda örgütteki imajının zedelenmemesi ve izolasyon korkusuyla sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilecektir (Harbalıglu, 2014: 25).

2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak ifade edilen sessizlik savunmacı sessizlik olarak da adlandırılabilir. İşgörenin kendini korumak amacıyla bilgi ve fikirlerini paylaşmaması olarak ifade edilebilir. Yapılan çalışmalarda, İşgörenin kendini koruma, geri çekilme ve başka davranışlara yönelerek sessizleştiği belirtilmektedir İşgören dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı korunma amacıyla kasıtlı olarak sessizleşir. İşgörenin bilgi ve fikirlerini belirlediği stratejiyle dile getirmemesidir. Bu davranış tamamen bilinçlidir. Razı olma sessizliğinden farkı bireyin farkında olarak bunu gerçekleştirmesidir (Menemencioğlu, 2013: 16). İşgörenlerin konuşmayı riskli görmesi, işle ilgili konularda fikir ve farklı alternatiflerden bahsetmemesi, yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. İşgörelere önyargılı davranılmasıyla, kendilerine değer verilmediğini hissetmesinden dolayı örgüte güvenin ve bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturamayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi yavaşlatmakta ve azaltmaktadır. Tüm bunlar aynı zamanda çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olmaktadır (Bildik, 2009: 44).

İşgörenlerin sessiz kalmaları, işten çekilme istekleri ortaya çıkarmaktadır. İşten geri çekilme; çalışan devri, devamsızlık, ilgisizlik ve işgören sessizliğini içermektedir. İşgören, iş yerinde karşılaştığı olumsuz durumlar veya şartlardan dolayı gelişime katkı

sağlayabilme umudunu kaybetmektedir. Bu umutsuzluk ve konuşmanın faydasız olduğu düşüncesi onu faaliyetlerden geri çekilmeye itmektir (Alioğulları, 2012: 22).

2.6.5. Mum Etkisi

Mum etkisi diğer adıyla, susma etkisi insanların kötü haberleri kasıtlı olarak vermek istememesi veya ertelemesidir. Birey bu davranışı genellikle kötü haberi alacak kişinin saldırgan tutumlarından ve olumsuz kişisel sonuçlardan kaçınmak için gerçekleştirmektedir (Erenler, 2010: 22). Örgütsel sessizlik çalışmalarında bu kavram, işgörenlerin iş yerindeki sorunlarla ilgili neden konuşmadıklarının değerlendirilmesinde kullanılmıştır. Araştırmalar, işgörenlerin haksızlıklar veya mevcut sorunlarla ilgili kaygılarını yöneticilere iletirken, huzursuz olduklarını ve bu durumun yaratacağı olumsuz etkilerden korunmak için bilgiyi sakladıklarını veya farklı şekilde ifade ettiklerini ortaya koymuştur.

Mum Etkisi kavramı, Tesser'in (1974) öncülüğünü yaptığı bir sosyal psikoloji topluluğunun 1950 yılındaki çalışmalarına dayanır (aktaran Algin, 2014: 9). Bu çalışma, kötü haber taşıyıcısı olarak bilinmekten rahatsız olacağı için bireylerin negatif bilgiyi iletme istemediğini ortaya koyar. Araştırmacılar, kötü haberleri iletmedeki olumsuzluğun, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği kaygısının yanı sıra alıcının talihsizliğini paylaşamamanın verdiği suçluluk duygusu olarak gözlemlemişlerdir (Zafer, 2014: 20). Mum Etkisi, bireylerin olumsuz olarak kabul ettikleri bilgileri ve haberleri iletme konusundaki isteksizlikleri olarak ifade edilebilir. Söz konusu isteksizliği meydana getiren unsurlar ise bireylerin işyerlerindeki ilişkilerinin zedelenmesi, üst yönetimden çekinmeleri ya da olumsuz bilgi ve haberden sorumlu tutulmaktan korkmalarıdır. Örgüt içerisindeki unvan ve güç farklılıkları Mum Etkisi'ni arttırabilmektedir.

Birçok araştırmaya göre işgörenler, mevcut sorunlar ve yanlış giden faaliyetlere ilişkin olarak ilgili bölüm yöneticilerine rapor verirken kendilerini rahatsız hissetmektedirler. Rosen ve Tesser, (1970) çalışmalarında, söz konusu raporun iş arkadaşları ya da bölüm yöneticileriyle ilgili olması da, işgörenlerin bu rahatsızlığı hissetmelerine yol açan güçlü nedenlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Mum Etkisi, yalnızca üst yönetimle ilgili olmamakla birlikte, üst yönetimin de düşük performans sergileyen işgörenlerle ilgili

geribildirimlerden kaçınma ya da bu olumsuz geribildirimleri erteleme konularında bu etkiye maruz kalmaları muhtemeldir (Aktaran: .Kahya, 2013: 86).

2.7. Sessizlik Türleri

İşgörenlerin bilerek ve isteyerek görüş ve düşüncelerini kendilerine saklamaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Bazen başkalarının görüşlerine uyum gösterme, bazen kendini koruma adına, bazen görüş ve düşüncesini ifade etmesinin değişiklik yaratmayacağına olan inancı ve bazen de başkalarını düşünerek hareket etme isteği ve gerekliliği nedeniyle, örgütsel sessizlik dediğimiz kavram oluşabilmektedir (Taşkiran, 2011: 76).

Görüldüğü üzere farklı durumlarda ve farklı beklentilere bağlı olarak ortaya çıkan sessizlik kavramı için çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde, sessizlik türleri için Pinder ve Harlos, (2001) tarafından ikili sınıflandırma, (Dyne, Ang ve Botero, (2003) tarafından ise üçlü ayrım yapıldığı görülmektedir. Sessizliği ikili bir sınıflandırma ile ayıran Pinder ve Harlos çalışan sessizliği (employee silence) kavramını geliştirmiş ve bu bağlamda sessizliği razı gösterme anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve kendini koruma yönünde sessizlik (quiescent silence) olarak ele almıştır. Sessizlik türlerini üçlü sınıflandırma ile inceleyen Dyne, Ang ve Botero (2003) ise, sınıflandırma yaparken Pinder ve Harlos'un çalışmasından yararlanarak ortaya koyulan iki sessizlik türüne pro-sosyal sessizlik (prosocial silence) olarak belirlediği üçüncü bir tür eklemiştir. Çakıcı, yaptığı çalışmalarında söz konusu bu üç sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korunmacı (prosocial silence) olarak adlandırarak sessizliğin 3 K'sı olacak şekilde literatüre geçirmiştir (Aktaran: Taşkiran, 2011: 80).

Biz de, çalışmamızda bu tanımlamalar kapsamında, sessizlik türlerini üç farklı sınıflandırma altında inceleyeceğiz.

2.7.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlikte, işgörenler bilerek ve farkında olarak ilgisiz davranışlar içerisindedirler. Kişiler içinde bulunulan durumu kabullenirler ve bu mevcut durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmazlar ve açıkça konuşmazlar. “Konuşsam da yararı yok” düşüncesine kapılırlar. “Boşver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna

çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bilenen sözlerle kabullenici sessizlik iş hayatında kendini göstermektedir. Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik birbirlerine yakın kavramlardır. Öğrenilmiş çaresizlik içerisindeki kişiler sineye çekme, sessizleşme ve ilgisizleşme gibi davranışlara yönelmektedirler. Kabullenici sessizlikte, örgütün sorunlarına karşı kasıtlı bir ilgisizlik söz konusudur ve mevcut olanı değiştirme, geliştirme çabası bulunmamaktadır. İşgörenler sadece kendilerine verilen işi yaparlar bu sınırın dışına çıkmayarak boş kaldıklarında zaman doldururlar.

Kabullenici sessizliğe neden olan bir başka konu ise örgütte yapılacak olan değişikliklerin örgütün yapabileceklerinden daha fazlasını gerektirdiği düşüncesidir (Çakıcı, 2010: 32). İşgören itaati kavramı, kabullenici sessizlik kavramının bir parçasıdır. İşgören itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. İtaatkar işgörenler şartlarını normal olarak kabul ederler, kabul edilmiş sessizlik, kasıtlı pasif davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içerebilir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 91).

2.7.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, kendini dış tehditlerden koruma amacıyla korkuya dayalı olarak ilgili fikir bilgi ve görüşlerin esirgenmesi biçiminde tanımlanabilir (Van Dyne ve diğ., 2003: 1367). Kabullenici sessizliğin zıddına korunma amaçlı sessizlik, işgörenin çeşitli seçenekleri olmasına karşın mevcutta, fikir görüş ve düşüncelerini esirgemenin en iyi strateji olduğuna inanmasıdır ve daha proaktiftir. Bu durumda işgören, sessiz kalmasının konuşmasından daha yararlı olacağını düşünmekte ve kendini koruma davranışına yönelerek farklı görüş ve düşüncelerini yöneticilerine iletmemektedir. Eğer farklı görüş ve düşüncesini yöneticilere iletirse, bunun sonucunun faydadan çok zarar getireceğini düşünmektedir.

Korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden birisi “ sessizlik etkisi” (mum effect)’dir. Sessizlik etkisi, insanların kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı cevaplar almaktan ya da olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için üstlerine olumsuz haberler ulaştırmaktan kaçınmaları biçiminde tanımlanabilir (Van Dyne ve diğ. 2003:

1367).Başka bir ifadeyle, bireyler üstlerine olumsuz haberleri iyi haberlerden daha az iletme eğilimindedirler. Kültürümüzde de olumsuz haberlerin (kaza ve hastalık vb. gibi) ulaştırılmasında bir çekimserlik vardır. Konuyla ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda işgörenlerin yöneticilerine bilgi verirken olumsuz bilgiyi minimize ederek filtreledikleri görülmüştür (Durak, 2014: 92).

2.7.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik diğer işgörenlerin ve örgüt yararına olacak şekilde işle ilgili fikirleri, bilgileri veya düşünceleri saklamaları şeklinde ifade edilebilir. İşgörenler başkalarını düşünerek, aktif ve bilinçli olarak sessizliği tercih etmektedirler. Kişinin kendisinden ziyade başkalarına zarar geleceği düşüncesiyle sessizliğini korumasıdır (Akyüz, 2015: 207). Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilerek yönetim yazınına eklenmiştir. Bazı yazarlara göre koruma amaçlı sessizlik özgeci davranış içermektedir. Özgeci davranış, herhangi bir şekilde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir. Dolayısıyla koruma amaçlı sessizlik, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Bu tür sessizlik davranışı gösteren işgörenler, çalışan veya grup içindeki uzlaşmanın sürdürülmesi için muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilir. İş arkadaşını koruma adına, onun işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir. Başka bir örnekle, çalışan örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgütü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilir (Aktaran: Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015: 142).

Dyne vd., (2003) çalışmalarında bu sessizlik türünü örgütsel vatandaşlık davranışının, centilmenlik faktöründen yola çıkarak tanımlamışlardır. Organ'ın (1988) tanımına göre centilmenlik, sessizliği tercih ederek şikâyet etmemek, sorunları tolere etmek, sızlanmadan çalışmaya devam etmektir ve bu ifadeler koruma amaçlı sessizlik ile örtüşmektedir. (Aktaran: Akyüz, 2015: 207).

2.8. İşgören Sessizliğini Ortaya Çıkaran Nedenler

Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri arasında; sessizliğinin, konuşmanın yokluğu olarak görülmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması gösterilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi sessizlik

konusu karanlık, karmaşık ve anlaşılması zor bir zemindir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 101). İşgören Sessizliği kavramının ortaya çıkararak pek çok neden olmakla beraber çalışmamızda Yönetmel Nedenler, Bireysel Nedenler, Örgütsel Nedenler, Kültürel Nedenler üzerinde durulacaktır.

2.8.1. Yönetmel Etkenler

Çalışmamızda, İşgören sessizliğine etkileyen yönetmel etkenler başlığı altında;

Yöneticinin yapısı, inançları, yönetim ekibinin homojenliği, yöneticilerinin olumsuz geri bildirim korkuları alt başlıkları altında incelenmiştir.

2.8.1.1. Yöneticinin Yapısı

Yöneticiler, işlerin belli bir düzen içerisinde yürüdüğü ve geleceğin az çok kestirilebildiği dönemlerde, statükoyu koruma veya küçük değişiklikler yaparak sürdürmede etkilidirler. İşgörenler kendilerini rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda başarılıdır. Başka bir ifadeyle, yapılması gerekenin belli olduğu çalışma ortamında yöneticilik özellikleri yeterlidir, liderliğe ihtiyaç duyulmaz. Diğer yandan, büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda kausun yaşandığı ve geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır. Büyük değişiklikler vuku bulduğunda, önceki konumları ne olursa olsun, yeni durum herkeste bir belirsizlik duygusu doğuracaktır. Bu belirsizlik bir anlamda dengenin bozulması demektir. Şartların değişmesiyle bozulan dengenin yarattığı yeni durum belirsizlik ve tehlikeler yanında birtakım yeni fırsatları da içerisinde beraberinde getirecektir. Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek yeni açılımlar getirebilen kişidir (Yanık, 2012: 36)

Ekonomik ve finansal geçmişi olan kişilerin ön planda olan yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresi uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede işgörenler arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu organizasyonlarda örgütsel sessizlik daha yaygındır. Buldukları ve alıştıkları konumlar nedeniyle çalışanlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler; onların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşmalarına neden olabirler (Bildik, 2009: 42).

İşgörenlerin işi bırakmasının başlıca nedenlerinden biri yöneticilerinin yarattığı çalışma ortamından memnun olmamalarıdır. Etkili yöneticiler hem temel yönetim işlevlerini (plânlama, organizasyon, liderlik ve kontrol) yerine getirirler hem de iyi iletişimcidirler, çalışanların gelişmesine yardımcı olurlar ve (otokratik bir liderlik stili benimsemek yerine) çalışanlarla işbirliği içinde çalışırlar (Yanık, 2012: 36). Bu tip yöneticiler işgörenleri ile etkili bir iletişim sürecine girmemekte ve bu durum işgörenlerin sessizleşmesine neden olmaktadır. Bu tip yöneticilere sahip örgütler geleceği ile ilgili endişe yaratacak sorunlar yaşayabilir. İşgörenlerin performansı doğrudan yöneticilerin tutum ve davranışlarından etkilenir. Daha başarılı olduğu gözlemlenen örgütlerin işgörenlerine güvenen, onların fikir ve düşüncelerini önemseyen ve açıkça dile getirmesini teşvik eden yöneticilere sahip oldukları görülmektedir (Kolay, 2012: 17).

2.8.1.2. Yöneticinin İnançları

Yöneticiler örgütün devamlılığı ve gelişimi için yönetsel tüm bilgi ve becerilerinin kullanmaya çalışırlar. Gerek alt yönetimi, gerekse çalışanları bu amaca yönlendirirler. Ancak yöneticilerin işgörelere yönelik bazı olumsuz inançları sessizliği tetikleyecek niteliktedir.

Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, bu inançları aşağıdaki şekilde maddelemişlerdir:

a. Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” inancı:

Yöneticilerin mutlak gücün ve inisiyatifin sadece kendilerinde bulunduğunu düşünmelerinden kaynaklanır. Yönetimde bulunmanın verdiği özgüven, o noktaya gelmelerinin boşuna olmadığı, fikrini benimsetir. Bu bağlamda yöneticiler, zaman içinde farklı seslere tahammül edemeyerek kendi kararlarını uygulamayı tercih ederler. Bu sebeple çalışanların fikirleri ve önerileri anlamsızlaşır ve yönetim sürecinde göz ardı edilir. Böyle bir yönetim ortamında çalışanlar, seslerini çıkartmalarının boşuna olduğu kanısına kapılarak sessizliği tercih ederler.

b. Sessizlik Birlik Bozucudur Algısı:

Sağlıklı bir örgütte, ortaya çıkan her bir ders örgütün gelişimi ve iyileştirilmesi yönünde olumlu bir gelişmedir. Farklı sesler, gelişimi tetikler. Ancak yöneticiler, bu fikre pek de sıcak bakmamaktadırlar. Farklı sesleri destekleyen yöneticilere göre, bu sesler birliği bozar ve karar alma sürecinde olumsuz etkiler yaratarak, somut bir karar alma yönündeki anlaşmayı etkileyerek düzeni bozar. Her ne kadar örgüt sağlığı açısından çalışanların yönetim sürecinde seslerinin duyulması örgüt yararına olacağı bilimsel olarak desteklense dahi yöneticiler için birlik bozucu etkisi göz ardı edilmemektedir (Aktaran: Algın, 2014:19,20).

c. Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir İnancı:

Bu inanç Mc Gregor'un (1960) X Teorisi temellidir. X Teorisi, işgörenlerin bencil olduğunu ve kendi bireysel faydalarını maksimize edecek şekilde davranacaklarını ileri sürmektedir. Bu inanışa göre, eğer işgören bencilse ve çaba göstermiyorsa örgüt için en iyinin ne olduğu ile ilgilenmeyecekler ya da bunu umursamayacaklardır. Dolayısıyla yöneticilerin işgörenlerin, bencil ve güvenilmez olduğuna inanmaları onları doğrudan ya da dolaylı olarak yukarı yönlü iletişimden vazgeçirecek şekilde davranmaya yöneltebilmekte, zamanla bu durum işgörenleri daha sessiz ve fikirlerini ifade etmektен kaçınan bir duruma getirebilmektedir (Erenler, 2010: 25). Yöneticiler, işgörenleri örgütün temel taşları olarak görseler de onları güvenilmez ve bencil bulabilmektedirler. Bu düşüncenin temelinde, işgörenlerin kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının önünde tutma fikri yatmaktadır. Bu düşünce tarzı, yöneticilerle işgörenler arasında güven eksikliği yaratmakta, bu güven eksikliği de örgütsel bağlılık ve örgütsel güven konusunda olumsuz durumlara neden olmaktadır. Örgüte bağlılık ve güven duymayan işgörende, sessizliği tercih etmektedir (Algın, 2014: 19-20).

Yukarıda sözü edilen inanç ve yargılara sahip yöneticiler, aşağıdan gelen bilgi ve görüşlere kapalı, açıkça konuşmayı desteklemeyen ve sorun bildirenlere olumsuz tepkiler verebilen bir yönetim tarzı sergileyecektir. Açıkça konuşanları ödüllendirmeyip zimmi veya aleni şekilde cezalandıran yöneticiler; sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu ve haksızlık kültürünü besleyen bir örgütsel ortam yaratabilirler (Çakıcı, 2008 : 95 Ed. Solmuş).

2.8.1.3. Yönetim Ekibinin Homojenliği

Yönetsel inançları besleyen diğer koşul, yönetim ekibinin homojenliğidir. Üst yönetim eğitim ve tecrübe olarak ne kadar homojen ise, o kadar kaynaştırıcı olurlar ve muhalif fikirlerden o kadar çok tehdit algırlarlar. Üst yönetim sürekli aynı kişilerden oluştuğu zaman paylaşılan varsayımlar sağlamlaşacak ve sorgulama azalacaktır. Ayrıca kaynakların sınırlı olduğu ortamlarda kontrol üzerinde daha çok durulmakta, karşı fikirlere kapalı durumlar ortaya çıkmaktadır. Yeni ve esnek endüstrilere kıyasla olgunluk döneminde olan ve stabil endüstrilerde de durum benzerlik göstermektedir (Çakıcı, 2007: 156).

2.8.1.4. Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkuları

Ruçar'ın (2013: 84) çalışmasında, sessizliğin en önemli nedenlerinden biri yöneticilerin astlarından olumsuz geri besleme alma korkusu olduğu üzerinde durulmuştur. Özgüveni eksik ve yetersiz yöneticilerin bu kaygıyı taşıma ihtimalleri daha yüksektir. Bu yöneticiler, işgörenlerin taleplerini duymazlıktan gelmekte veya ilgileniyormuş gibi görünüp önemsememektedir. Buna ek olarak yöneticiler iş görenlerden olumsuz geri besleme aldıklarında, mesaja önem vermemekte, hatalı olduğunu düşünerek mesajı reddetmekte ya da mesaj kaynağının güvenilirliğini eleştirmektedir. Bir diğer deyişle, yöneticiler olumsuz bir geri besleme aldığı anda, özeleştiri yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine ötekileri eleştirmekte ve suçlamaktadırlar.

Olumsuz geri besleme yöneticilerden ziyade işgörenlerden geldiğinde mesajın reddedilme ve kaynağın güvenilirliğinin eleştirilme ihtimali çok daha yüksektir (İşleyici, 2015:46,47). Birçok yönetici utanç, tehdit, güvenlik açığı veya yetersizlik hislerinden kaçınma ihtiyacı hissetmektedir. Bu nedenle zayıflığı akla getiren, yetersizliği çağrıştıran bilgilerden, mevcut durum ve gidişatla ilgili her türlü sorundan kaçınma eğiliminde olmaktadır (Sarioğlu, 2013: 35).

2.8.2. Bireysel Nedenler

Çalışmamızda, İşgören sessizliğini etkileyen bireysel nedenler; Kişilik, Yöneticilere güvenilmesi, İlişkileri zedeleme korkusu, Geçmiş tecrübeler, konuşmanın Riskli Görülmesi başlıkları altında incelenmiştir.

2.8.2.1. Kişilik

Bireylerin kişilik yapılarından kaynaklanan unsurlar incelendiğinde, bireylerde bulunan utangaçlık, özgüven eksikliği ve çekingenlik gibi bir takım karakteristik özellikler bireylerin örgüt içerisinde sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Bireylerin kendilerine duyduğu özsaygı örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Özsaygısı yüksek olan bireyler, örgüt içerisindeki sorunlara karşı daha duyarlı olup düşüncelerini açıklama noktasında daha cesurken, düşük özsaygısı olan bireyler daha savunmacı bir tutum içerisine girip, düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Bu özelliklerin yanında, bireyin ne oranda kendini güçlü hissettiği de sessiz kalma ve konuşma kararını vermesinde önem taşır. Bu gücün kaynağı belli bir grubun üyesi olduğunda ortaya çıkabilir. Ayrıca kendi geçmişi, birikimi ve kişiliği bunu ona hissettirebilir (Paşa, 2015: 24).

Sessiz kalma durumu konulara ve işgörenlerin kişilik özelliklerine göre değişmektedir. İşgörenler bazı konuları çalışma arkadaşları ile paylaşırken aynı konuyu yöneticisi ile konuştuğunda sessizliği tercih etmektedir. Diğer bir deyişle işgörenlerin sessizlik davranışı farklı ortamlarda ve zamanlarda tutarlılık göstermemektedir. Bu davranışlarının birçok sebebi olabilmektedir. Genelde işgörenlerin geçmişte yaşadıkları olaylar ve bu olaylara verilen tepkilerin etkili olduğu düşünülmektedir. Kişilerin sessiz kalmalarında yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim vb. özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir (Dilek, 2014: 26).

2.8.2.2. Yöneticilere Güvenilmesi

Güven en genel tanımıyla dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Yöneticiye duyulan güven ise, örgütsel yapı içerisinde kişiler arasındaki güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu durumda işgörenin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki davranışları ile şekillenmektedir. Yöneticinin verdiği sözler ile uygulamaları arasında tutarlılık olduğunda işgören olumlu bir tavır sergilemektedirler. Uygulamaları ve verdiği sözler örtüşmüyorsa, yönetici ile işgören arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta ve yerine getirilmeyen sözler olumsuz durumların oluşmasına neden olmaktadır. Oysa yönetici ile işgören arasındaki yüksek düzeyli bir ilişki, işgörenin davranışlarını örgüt çıkarlarına yönelik olacak bir biçimde etkilemektedir. Bu durumda işgören sessizliği ile

yöneticilere güvensizlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır denilebilir. İşgörenler yöneticilerine güvenmediklerinde sahip oldukları bilgiyi ya saklamayı ya da kısıtlı bir şekilde aktarmayı tercih etmektedirler (Algın, 2014: 23-24).

Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki; İşgörenlerin teknik ve politik konularda konuşmaları sık sık engellenmektedir. Araştırmacılar, pek çok işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde yöneticileriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı büyük bir yanlış olduğu vurgulamaktadırlar. ABD’de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların %70’i işle ilgili sorun veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf performans tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İşgörenler muhalefet ettikleri taktir de cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Kutlay, 2013: 42)

2.8.2.3. İlişkileri Zedeleme Korkusu

İşgörenler, işletmenin zayıf noktalarını görüp, sorunları düzeltme yönündeki düşüncelerini paylaşmak istediğinde, diğerlerinin bundan hoşlanmadığını ve korumacı bir yapıya büründüklerini fark ederek bu çabadan vazgeçebilirler. Bu gayret diğerlerini incitmemeye ve memnun etmeye çalışılan bir durum olarak ortaya çıkar ve gerektiğinde çözüm önerisi gizli tutulur. İşgörenler sadece kendi imajlarının zedelenmesini değil, ilişkilerinin de zarar görmemesini istemektedir. İlişkilerin zarar görmemesi ve çatışma olmaması adına beyaz yalanlar söylenebilmekte ve yanlış bilgiler verilebilmektedir. İşgörenlerin sessiz kalmalarındaki en büyük etkenlerden biri yaşadıkları korku ve kaygılardır. (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330).

2.8.2.4. Geçmiş Tecrübeler

İşgörenler yalnızca kendi kötü deneyimleri sonucunda değil birlikte çalıştığı diğer işgörenlerin deneyimlerini gözlemleyerek de sessiz kalmayı öğrenmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330). Yapılan çalışmalarda, çoğu işgörenin konuştukları takdirde tehlikeli bir durum oluşacağını anladıklarında, bilinçli bir şekilde örgütteki sorunlarla ilgili sessizleştikleri görülmüştür (Yüksel, 2015: 32).

2.8.2.5. Konuşmanın Riskli Bulunması

Konuşmanın riskli görülmesi, işgörenleri sessizliğe yönelten bir başka neden olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütte işgörenlerin kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünürler. İşgörenler izolasyon korkusu, terfi edememe, sorun çıkarıcı kişi olarak görünmekten korktuklarından düşüncelerini açıklamazlar. İşgörenlerin kaygı ve sorunlar hakkında sessiz kalmalarının sebebini psikoloji bilimi “sessiz etki” olarak adlandırmaktadırlar.

İşgörenlerin olumsuz bilgiyi paylaşmak konusunda isteksiz olmalarının temel nedeni, bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz bir durum olarak yorumlanması ve sorun çıkarıcı, dedikoducu, şikâyetçi olarak adlandırılmaktan korkmalarıdır. (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Örgütlerin hayatta kalması ve değişen çevreye uyum sağlayabilmesi rekabet gücünü koruyabilmesi için işgörenlerin bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamaları gerekmektedir(Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329-330).

2.8.3. Örgütsel Nedenler

Çalışmamızda sessizliği ortaya çıkaran örgütsel nedenler, Adaletsizlik Kültürü, Örgüt Kültürü, Sessizlik İklimi, başlıkları altında incelenmiştir.

2.8.3.1 Adaletsizlik Kültürü

Örgütlerde işgörenler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda örgütü, yöneticileri ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Burada, işgörenin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır.

Geniş bir tanımla örgütsel adalet, işgörenin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. İşgörenler, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını da karşılaştırır. Kuralların tüm çalışanlara eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu

kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının merkezinde bulunmaktadır. Sosyal bir sistem olan örgütlerde ödül, ceza ve kaynak dağıtımı önemli bir konudur. Dağıtımın etkin ve eşit bir şekilde yapılmaması örgütte sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Büyük, küçük, merkez, taşra, farklı coğrafyada veya farklı kültürlerde olması fark etmeksizin tüm örgütlerde adalet kavramı vardır ve evrenseldir. Bu nedenle sosyal bilimciler bu konuyla ilgilenmekte ve işgörenlerin kişisel doyumunun ve etkin örgütsel fonksiyonlar için temel gereklilik olarak adalet fikrinin önemli olduğunu düşünmektedirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2011: 198-199).

Örgüt içerisindeki adaletsizlik kültürü sessizliği etkileyen en önemli unsurlardandır. Örgüt içinde adaletsiz durumlara karşı işgörenler sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ayrıca, örgüt içerisinde işgören görüşlerini ve geri bildirimini onaylamayan eğilim, işgörenlerin istenmeyen hareketler içerisinde bulunmalarına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Yöneticilerin geri bildirimini onaylamadıklarını kültürel kodlara yerleştirmeleri, işgörenlerin tepkisiz kalarak, örgütte işlerin aksamasına neden olacak davranışlarda bulunmaları sonucu doğurmaktadır. (Torun, 2011: 38).

2.8.3.2. Örgüt Kültürü

Doğan (2012: 104) çalışmasında, örgüt kültürü kavramını bir örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünce, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır şeklinde tanımlamıştır. Bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan kurallar, inançlar ve temel varsayımlar olarak düşünülebilir. Bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü fiziksel özelliklerden başlayıp işleyişe ilgili alışkanlıklar, davranış biçimleri, kişiler arası ilişkilere ilişkin oluşturulmuş kurallar, örgütün amaçlarına yönelik öncelikler şeklinde özetlenebilir (Doğan, 2012: 195).

Toplumların gelişmesiyle birlikte iş ve yaşam deneyimleri, ev içi üretim pratikleri de değişime uğramıştır. İşbölümü ve işlerde farklılaşma sayesinde, bir kişinin yapabileceğinden daha fazlasının, bir araya gelerek yapılabileceği düşüncesi ile örgütler kurulmuştur. Toplumların gelişmesi ile birlikte örgütün yaşam içindeki önemi artmış ve

modern insan, gününün dörtte üçünü örgütlerde geçirir olmuştur. Bu bakımdan da, bir işletmede işgörenlerin ne düşündüğü, ne hissettiği ve nasıl davrandığı önem arz eder olmuş ve örgüt teorileri için örgütsel yaşamı kültürel boyut ile anlamlandırmak önemli bir hale gelmiştir. Örgütsel yaşamı kültürel boyut ile anlamlandırmaya çalışan bakış, 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu yıllarda Japon şirketlerin Amerikan şirketlere göre daha başarılı olmaları ve çok uluslu şirketlerin oluşması, örgütsel kültür kavramını ortaya çıkarmıştır. Böylece, farklı uluslardan gelen farklı işgörenlerin aynı amaç ve hedef doğrultusunda örgüt için çalışmaları sağlanmıştır.

Çeşitli disiplinlerce farklı şekilde tanımlanan örgüt kültürünün net bir tanımını yapmak oldukça zordur. Örgüt kültürünün ilişkili olduğu çeşitli örgütsel kavramlar vardır. Örgüt kültürü örgütsel başarı, verimlilik, performans, motivasyon, sosyalleşme, bütünleşme, iletişim, kimlik vb. birçok değişkenle ilişkili olan bir kavramdır. Sessizliğin örgüt içinde zamanla öğrenilebilir bir durum olması kavramın örgütsel kültürle ilişkisine işaret etmektedir. Kültür ve sessizlik kavramlarının ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgütsel kültürde bulunan değerler, zaman içinde işgörenler tarafından öğrenilerek geliştirilmektedir. Örgütsel kültürün sessizliği değer olarak kabul etmesi, sessizliğin zaman içinde içselleşerek yerleşmesine ve örgüte yeni gelenlere öğretilmek suretiyle geleceğe de taşınmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisinde güç mesafesinin yüksek olması da sessizliği artıran bir durumdur. Güç mesafesi yüksek olan örgütte otorite kutsal olarak ele alınacağı için ses çıkarma ya da otoriteye karşı olumsuz geri bildirimde bulunma, nadir görülen bir olay olacaktır. Benzer şekilde, güç mesafesi yüksek bir kültürden gelen yöneticilerin olduğu bir örgütte yöneticiler, kendilerinin en iyiyi bildiklerini düşünürken, işgörenler de yöneticinin yönetici olduğu için doğruyu bildiğini düşünürler (Torun, 2011: 36).

2.8.3.3. Sessizlik İklimi

Sessizlik iklimi, örgütsel konular veya sorunlarla ilgili fikir ve düşüncelerin ifade edilmesinin gereksiz ve riskli bir davranış olduğu temel görüşüne dayanmaktadır. Sessizlik iklimi işgörenlerin kendi sorumluluk alanlarında karşılaştıkları problemleri diğer kişilerle paylaşmadan kendi çabalarıyla çözme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, işgörenler fikir ve düşüncelerini konuşarak veya karşı çıkarak açığa vurmak yerine ilgisiz ve sessiz kalarak gizlemeyi tercih ederler.

Bununla birlikte, işgörenler sadece kendileriyle ilgili fikir ve düşüncelerini değil örgütle ilgili konular hakkındaki düşüncelerini de baskı altında tutarak sessiz kalırlar. İşgörenlerin düşünce ve fikirlerini ifade etme istekleri örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla birlikte buldukları sosyal çevrenin etkisiyle şekillenir.

Literatürdeki çalışmalarda, sessizlik iklimi sosyal bir olgu olarak vurgulanmakta ve örgütsel dinamiklerin de işgörenleri sessiz kalmaları konusunda desteklediği belirtilmektedir. Artan rekabet ortamı ve günümüzün olumsuz ekonomik koşulları, işgörenlerin işlerini kaybetme korkusuyla birlikte örgüt içerisinde daha büyük sorunlar yaşama kaygısıyla sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Değişimi takip eden iş dünyasında örgütler işgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlayarak, sessizlik kültürünün kırılmasını desteklerler. İşgörenler ise sessizlik ikliminin var olmadığı, kendilerini açıkça ifade edebilecek ve yüksek performans sergileyebilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih ederler (Ülker ve Kanten, 2009: 112-113).

2.8.4. Kültürel Nedenler

Örgütlerde sessizleşmenin o toplumun kültürel özellikleriyle ilişkili olduğu ve bunun ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınması gerektiği açıktır. Bununla birlikte, çalışmamızda, tüm çalışanların sessizleşme davranışını çok fazla etkilediği düşünülen “güç mesafesi” ile “öğrenilmiş çaresizlik” kavramlarından kısaca söz edilecektir.

2.8.4.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi Hofstede'ye (1994) göre, örgüt üyelerinin statü, zenginlik, karizma, büyüklük ve saygınlıktan kaynaklanan gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesidir. Bazı toplum bireyleri gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılarken, bazıları ise olağan dışı karşılamakta ve bu eşitsizliğin üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Hatch,'in (1997) çalışmasında, gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılayan işgörenlerin güç mesafesi yüksek iken, bu durumun normal olmadığını düşünen işgörenlerin güç mesafesi düşük şeklinde ifade edilebilmiştir. Güç mesafesi düşük olan işgörenler imtiyazları ve statü göstergelerini hoş karşılamazken, güç mesafesi yüksek işgörenler tarafından yönetici için imtiyazlar beklenir ve bu durum popülerdir (Aktaran: Uslu ve Ardıç, 2013: 316-317).

Spencer-Oatey (1997) ve Kasuya'ya (2008) göre, güç mesafesi, sosyal gelişmeye paralel olarak azalma eğilimindedir. Güç mesafesinin bir toplum içinde eğitimle ilgili önemli çıkarımları vardır (Aktaran, Yaman ve Irmak, 2010: 165,166). Güç mesafesinin örgütsel yapı ve faaliyetlerine yansımalarından birisi de, görevlerin ifa biçimi ile ilgilidir. Güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda, işgörenlerin inisiyatif kullandığı, öneri ve fikir beyanında bulunduğu katılımcı sistemler ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık güç mesafesinin yüksek durumlarda ise işgörenlerin görevlerine göre iki grupta toplandığı görülmektedir. Üst kademedede bulunanlar, görevlerini faaliyetleri planlama, programlar hazırlama ve kontrol etme olarak algılamaktadır. Diğerlerinin görevleri ise planlanan faaliyetlerini yerine getirmek ve sadakat olarak ortaya çıkmaktadır.

Güç mesafesinin örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin bir diğer yansıması da, olaylara ve sorunlara olan yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, merkezi yönetim anlayışı hakim olduğundan olaylara ve sorunlara yaklaşımlarda tekli vizyon egemendir. Dolayısıyla sorunlara çözüm bulmada sınırlı seçenekler üzerinde yoğunlaşma olmaktadır. Buna karşılık güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda sorunlara çözüm bulmada çoklu vizyon yaklaşımı daha yaygın olmaktadır. Sorunlara çözüm önerileri örgütün her düzeyinden geldiğinden ve katılımcı yaklaşımlar benimsendiğinden sorunlara çözüm seçenekleri daha fazla olabilmektedir (Doğan, 2012: 68).

Toplumsal kültürü oluşturan boyutlar, o toplumun sosyal sistemlerini ve bireysel davranışlarını şekillendirmektedir. Genellikle Türk kültüründe öne çıkan boyutlar, toplulukçuluk ve güç mesafesinin yüksek olmasıdır. Türk örgütlerinde, gücün tepede toplandığı, karar mekanizmasının merkezi olduğu, işgörenlerin yöneticilerden daha aşağı bir statüde olduğu, yetkilendirmenin az olduğu belirtilmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaşlıya saygı vardır ve statü önemli bir güç göstergesidir. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde “yönetici en iyisini bilir”, “patron ve yöneticiler haklıdır” inancına sahip kişiler daha fazladır. Benzer şekilde üst yönetim ekibi de genellikle “en iyisini biz biliriz inancına sahip olacaktır (Çakıcı, 2008: 86-87). Güç mesafesi, Türk şirketleri için önemli handikaplarından. “Ben bilirim” diye egosu şişmiş olan yöneticiye bir de unvanı ve kıdemi nedeniyle ona karşı fikirlerini açıklamaya çekinen işgörenler eklenince, ekiplerin ancak liderleri kadar ileriye

gidebildikleri, diğerk takım üyelerinden faydalanamadıkları, yanlışlıkları engelleyebilecekken sadece dedikodu ortamında konuşup karaya oturunca da ‘ben demiştim’ diyen çalışanlardan oluşan şirketler karşımıza çıkmaktadır. Bu risk, güç mesafesinin katlandığı aile şirketleri için çok daha ciddi bir risk oluşturmaktadır (Evren 2012 Çevrimiçi <http://cigdemozdemirevren.net/2012/09/07/tu>).

Güç mesafesi kavramını Malcolm Gladwell’in şu sözü gayet iyi açıklamaktadır; “Uçaklar, en deneyimsiz pilot uçururken daha güvenlidir. Çünkü o hata yaptığında bunu söylemeye kimse çekinmez” (Aktaran: Özdemir, 2012: Erişim Tarihi: 20.04.2016)

2.8.4.2. Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik, kişinin herhangi bir konuda birkaç defa denemesine rağmen sonuç alamaması ve bunun sonucunda da şartlar ve imkânlar değişmesine rağmen denememeyi öğrenmesidir (Karabacak, 2012: 9). Öğrenilmiş çaresizlik tepkisizliği, pasifliğin ve sessizliğin önemli bir nedeni olarak görülmektedir. Aynı zamanda bireyin kontrol edemediği çevreye ve olaylara maruz kalması sonucunda, bulunduğu durumu değiştirebileceğine ilişkin inancını kaybetmesidir. Kişi, olayları değiştirme gücü olduğu durumlarda dahi pasif ve umutsuz kalır.

Öğrenilmiş çaresizlikte, zihinsel atalet, kurtarıcı bekleme eğilimi, bilimsel düşünmek yerine şansa ve tesadüflere inanma, olayların sorumluluğunu üstlenmeme, yetenekler yerine ilişkilere dayalı olarak yükselme, günlük konuşmalarda “ böyle gelmiş böyle gider”, “söylesen ne değişecek ki” gibi sınırlayıcı genellemeler kullanma, yenilik ve öğrenme yerine mevcut alışkanlıkları sürdürme, imalı iletişim yaygın görünen davranışlardır. Dolayısıyla, yöneticilerin işgörenlere yönelik yargılarının oluşumunda ve sessiz kalma davranışlarında kültürel özelliklerimizin önemli rol oynadığı söylenebilir (Çakıcı, 2008: 87).

2.9. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular

Durak’ın (2012; 113) öğretim elemanları üzerinde yaptığı çalışmada sessiz kalınan konular aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir;

Öğretim elemanlarının en çok sessiz kaldıkları konuların başında “*meslektaşların bilgi, beceri ve teknik yetersizlikleri*” gelmektedir. Diğer bir ifadeyle öğretim elemanları meslektaşlarının çeşitli yetersizlikleri durumunda konuşmamayı tercih ederek, koruma amaçlı sessizliği tercih etmektedir. Sessiz kalınan konularda ikinci sırada, “*yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneksizliği*” vardır. Örgütlerde işgörenler korku vb. nedenlerle bunu açıkça dile getirememekte ve sessiz ve kalmayı tercih etmektedir. Bu durumun eleştiriye ve farklı düşüncelere açık olmayan, her şeyin en iyisini sadece kendi bildiğini zanneden otoriter yönetici tarzlarında daha yaygın olması olasılığı yüksektir. Sessiz kalınan konularda üçüncü sırada ise; “*kişisel çekişme ve çatışma*” oluşmaktadır. Öğretim elemanları kişisel çekişme ve çatışma durumunda açıkça karşılıklı konuşarak sorun çözme yerine sessiz kalmayı tercih etmektedir.

En az sessiz kalınan konuların başında örgütteki psikolojik yıldırma (mobbing) ve taciz olayları gelmektedir. Diğer bir ifadeyle psikolojik yıldırma ve taciz olaylarında öğretim elemanları sessiz kalmayıp, konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalınmayıp konuşmayı tercih etme durumundan ikincisini kendilerine kötü muamele yapılması ve yaptıkları işin eleştirilmesi durumu oluşturmaktadır. Akademik çalışmalar belli serbestliği içermektedir. Dolayısıyla öğretim üyeleri yöneticilerinin işlerine müdahale etmesini ve yaptıkları işleri eleştirmesini hoş karşılamamakta ve konuşmayı tercih etmektedir (Durak, 2012: 113).

Erigüç ve diğerlerinin (2014: 72-74) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada hemşirelerin en çok sessiz kaldıkları konuların başında “*yöneticilerin düşük performans göstermesi*” durumu gelmektedir. Diğer bir ifade ile hemşireler, yöneticilerinin düşük performans göstermesi durumunda bazen sessizliği tercih etmektedirler. Sessiz kalınan konularda ikinci sırada “*yöneticilerin bilgi beceri ve yetenek bakımından yetersizliği*” durumu yer almaktadır. Hemşireler yöneticilerinin çeşitli yetersizlikleri konusunda bazen sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Üçüncü sırada sessiz kalınan konu ise “*meslektaşların bilgi beceri ve yetenekleri*” konularındaki yetersizlikleridir. Hemşireler yöneticilerinin olduğu gibi meslektaşlarının yetersizlikleri konusunda da bazen sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Hemşirelerin en az sessiz kaldıkları konuların başında *taciz olayları* gelmektedir. Durak’ın çalışmasında olduğu gibi taciz söz konusu olduğunda işgörenler sessiz

kalmayıp, konuşmayı tercih etmektedirler. Sessiz kalmayıp konuşmanın tercih edildiği durumlardan ikincisini kötü muamele (*küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme gibi*) oluşturmaktadır.

Çakıcı (2008: 121-123) “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada, bir yüksek eğitim kurumunda, işgörenlerin hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultusunda yapılan çalışma sonucunda, işgörenlerin, performans yetersizlikleri, yönetim sorunu, yönetici performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları konusunda sessiz kalmayı tercih ettikleri etik ve sorumluluklar konusunda ise ses çıkarmayı benimsedikleri görülmüştür.

İşgörenler bazı konuları çalışma arkadaşları ile paylaşırken aynı konuyu yöneticisi ile konuştuğunda sessizliği tercih etmektedir. Diğer bir deyişle işgörenlerin sessizlik davranışı farklı ortamlarda ve zamanlarda tutarlılık göstermemektedir. Bu davranışlarının bir çok nedeni olabilmektedir. Genelde işgörenlerin geçmişte yaşadıkları olayların ve bu olaylar karşısında verilen tepkilerin etkili olduğu düşünülmektedir (Dilek, 2014: 28).

2.10. Sessizliğin Sonuçları

Çalışmamızda örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur. Sessizliğin ortaya çıkardığı sonuçlar önce bireyleri sonrasında da dolaylı olarak örgütleri etkileyen sonuçlara ulaşmaktadır.

Sessizlik; tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem unsurları ile de yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, örgüt yapısının kemikleşmiş ahlaki kurallarının etkisi ile kişiler birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, izolasyondan, şikâyetçi biri olarak değerlendirilmekten, arkadaşları ve yönetimi ile ilişkilerini bozulmasından korktuğu için sessiz kalabilmektedir. Mevcut işlerini kaybetme korkusu da işgörenin kasıtlı veya kasıtlı olmadan, kabullenici bir tavır içinde olmasına sebep olmaktadır (Alpaslan ve Kayalar, 2012: 137-138).

Sağlıklı bir iletişimin olmadığı örgütlerde, örgütsel ya da bireysel başarıdan söz etmek mümkün değildir. İşgörenlerin sessizlik davranışları, o örgütteki iletişim ikliminin bir belirtisi olarak örgütün sağlıklı olup olmadığını gösterebilir. Örgütte sessizliğin yaygın

olmasının, işgörenler açısından sonuçlarının düşük iş tatmini ve yüksek tükenmişlik olduğu düşünülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207). Bu nedenle uzun süren örgütsel sessizliğin bireylerde tükenmişliğe neden olabileceği söylenebilir. Tükenmişlik sendromu; doktorlar, hemşireler, polisler ve öğretmenlerde daha fazla görülmekte ve işgören açısından iş değiştirme, işten ayrılma, erken emeklilik gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Toplumsal açısından bakıldığında tükenmişlik sendromu; nitelikli işgören kaybına, hizmet kalitesinde azalmaya neden olurken bunun sonucu olarak ekonomik açıdan büyük kayıplara ortaya çıkmaktadır (Çiftçi ve Meriç, 2015: 997).

İşgörenler, genellikle örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerini dile getirdiklerinde aleni veya zımnî şekilde cezalandırılacaklarına veya diğer olumsuz sonuçlara maruz kalacaklarına inanırlar. Bu inançlardan ötürü işgörenler, örgütsel iyileşmeye yönelik önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmayı seçebilirler. Ortaya çıkan bu durum örgütün iyileşmesi ve gelişmesi önündeki önemli engellerden biridir. Çünkü işgörenlerin, düşünceleri katkıları kullanılmamaktadır. Öte yandan, işgörenin işyeri ile ilgili sorun ve kaygılarını açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi; örgüte bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunun düşmesi, işten ayrılma isteği gibi sonuçların yanı sıra çaresizlik duygusu yaşamasına neden olabilir; bunun sonucu olarak işgörenler, kendini değersiz hissedebilir (Çakıcı, 2008: 86-87).

İşgörenler yakın çevreleri ve kendilerini etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmak isterler. Bu anlamda işgörenlerin fikir ve düşüncelerini ifade edebilmesi onların çevreleri üzerinde kontrol sahibi oldukları algısını doğurur. Bu nedenle işgörenler sessiz kalacaklarını anladıkları durumlarda kontrolü kayb ettikleri algısına kapılırlar. Bunun sonucu olarak işgörenlerde motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği, stres temelli hastalıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme ve sabotaj davranışları görülebilir. Sessizlik davranışı gösteren işgörenlerin, tutumları ile davranışları arasında bir tutarsızlık meydana geleceğinden bilişsel uyumsuzluk yaşamaları doğaldır. Bu uyumsuzluktan kurtulmak için ya tutumlarında ya da davranışlarında değişime gitmesi gereken işgören bunu başaramaz ve uzun süreli bu bilişsel uyumsuzluk durumunda kalırsa sonuçta yoğun stres yaşamaya başlar (Karakiraz, 2012: 29).

İşgörenlerin, işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmaması örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında azalma, iş doyumunu sağlayamama ve işten

ayırılma düşüncesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, örgütsel sessizlik, geribildirim, bilgi ve alternatif görüş eksikliğine aynı zamanda işgörenlerde de motivasyonsuzluğa yol açmaktadır (Kılıçlar, Harbalıoğlu, 2014: 330). Açıkça konuşmanın yararı toplumsal iken zararı bireyseldir. Kişi kamu yararı veya örgüt yararına olan konulardaki sorunları gündeme taşır. Bu durumda açıkça konuşan işgören, itibar kaybı, küçük düşme ya da sorun çıkarıcı olarak etiketlenme gibi sonuçlarla karşı karşıya kalabilir. Açıkça konuşma durumunda işgören kişisel olarak zarara uğrayabilir ancak bildiği ve en iyi olduğu konuda sessiz kalmak kişiye acı verebilir (Çakıcı, 2008: 102).

Sessiz kalmanın örgütsel sonuçları, işgörenlerin düşüncesele katkılarının kullanılamaması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin süzülerek sunulması ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330). Toplumsal konularda duyarlılığı yüksek ya da farklı perspektiflere sahip işgörenler, seslerini çıkarıp sonuç alamadıklarını gördüklerinde giderek sessizleşebilirler. Böyle işgörenlerin çevrelerinde ne olup bittiğini kontrol etme ihtiyacı, umursamaz ve duyarsız kişilerden daha fazladır. Yanlış uygulamalar karşısında sessiz kalmak, inançlarına saygı ile çelişecek ve bunun verdiği sıkıntıyı sürekli hissedeceklerdir. Yenilik, var olanı sorgulamaktan geçer. Örgüt içindeki durum bunu imkânsız kılıyorsa mevcut inanç ve uygulamalar yıllarca sürüp gidebilmektedir. Sorun olmayan yerlerde gelişmenin olmadığı söylenebilir. Sürekli aynı kişilerin yöneticilik yaptığı işletmelerde, var olanın doğruluğuna o kadar inanılır ki yapılan uygulamalar sorgulanmaz tartışılmaz hale gelir. Değişime yönelik öneriler kabul görmez; hatta mevcut düzene başkaldırı olarak algılanır. “Biz bu işi yıllardır böyle yaparız”, “ Eski köye yeni adet getirme” vb. bu tip yöneticiler tarafından yaygın olarak kullanılan ifadelerdir.

Yönetime, politika ve uygulamalar konusunda olumlu geri bildirimlerde iletilirken, olumsuz geri bildirimlerden ise kaçınılır. Bu durum yanlışların sürüp gitmesine ve zamanında düzeltici önlemler alınmadığı için de büyümesine sebep olur. İnsanların toplu olarak bir arada bulunduğu ortamlarda kimse “kral çıplak” deme cesareti gösterilmez. Bizim gibi güç mesafesi yüksek toplumlarda olumsuz geri bildirim, yöneticinin başarısını gölgeleyen eleştiri olarak algılanabilir ve bu davranış

cezalandırılabilir. Olumlu geribildirim, yöneticileri hatasız ve başarılı gösterdiği için sadakat olarak değerlendirebilir ve açık veya gizli ödüllendirme ile sonuçlanabilir. Örneğin, genellikle sessiz, uyumlu ve yöneticiye sürekli olarak onay davranışı sergileyenlerin yönetim kademelerine yükselmeleri gizli ödül olarak nitelendirilebilir. Öte yandan, üst yönetim bilgi eksikliği olduğunun farkında değilse ve sessizliği uzlaşma ve başarının işareti gibi yorumluyorsa işgörenler olumsuz bilgileri filtrelemeye daha fazla itibar edebilirler. Bu durumda işgörenlerden alınan geri bildirim, doğru ve güvenilir tepkilerden ziyade yönetimin duymak istediği şekle dönüşebilmektedir (Çakıcı, 2008: 103).

Farklı disiplinler, sessizlik kavramına farklı bakış açıları getirerek, bazı durumlarda sessizliğin arzu edilebilir olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna rağmen yönetim literatüründe örgütsel sessizlik kavramı, olumsuz bir davranış tarzı olarak değerlendirilmiştir. Arzu edilmeyen örgütsel durumları kasıtlı olarak dile getirmeyen işgörenlerin kendilerine, diğer çalışanlara ve örgütlerine zararlı oldukları kabul edilmiştir (Kahya, 2013: 108-109).

2.11. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Sessizlik

Sağlık sisteminin etkili ve verimli bir sağlık hizmeti sunabilmesi için en önemli kaynak, insan kaynağıdır. İnsanın insana hizmet sunduğu, yapı taşı insan olan sağlık hizmetlerini sunan sağlık kurumlarının en önemli varlığı insan gücüdür. Sağlık kurumlarındaki insan gücünün zihinsel ve bedensel kapasitesi odak noktadadır ve verilen hizmetin kalitesini, önemli ölçüde, insan gücü belirler. Sağlık kurumlarının başarısı işgörenlerin katılımı, mesleklerine ve kurumlarına olan bağlılığı ve adanmışlıkları gibi olgular ile bağlantılıdır (Erigüç ve dğ. 2014: 62).

Örgütsel sessizlik kavramının sağlık sektöründe ayrı önemi vardır ve yaşamsal konularla ilgili risklerin yanlışlıkların dile getirilememesi, sağlık alanındaki iyileştirme önerilerinin yapılamaması anlamına gelmektedir. Sektörde, emniyet kültürünün yaratılmasında geribildirim mekanizmasının önemine işaret etmektedir. Örgütsel sessizlikte bu mekanizma gereği gibi çalışmamaktadır ve hastaların emniyeti açısından gizli bir tehlike olduğunu belirtmektedir. (Aktaş ve Şimşek, 2014: 25-26). Sağlık kurumlarında ortaya çıkan sessizlik, diğer örgütlerden farklı olarak, geri dönüşü

olmayan, büyük ahlaki ve vicdani yükümlülükler doğuran durumlara neden olabilmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012: 43).

Sağlık kurumlarının kompleks bir yapıya sahip olması, birçok farklı meslek grubunu bünyesinde bulundurması ve dolayısıyla yüksek düzeyde iletişim gerektirmesi nedeniyle, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek sessizlik ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü sağlık hizmeti sunumunun sürekli bir koordinasyon gerektiren ve olumsuz sonuçları telafi edilemeyen yapısı gereği; işgörenlerin tanık oldukları aksaklıkları, sunum esnasında ihtiyaç duyulan değişiklikleri ya da örgütü geliştirebilecek öneriler dile getirmemesi hizmetin etkili, kaliteli ve kesintisiz bir şekilde sunulmasını engelleyebilir. Bunun yanında ortaya çıkacak sessizlik örgütteki atmosferi etkileyerek pek çok olumsuz tutum ve davranışın ortaya çıkmasına da sebep olabilir (Ürek, Demir ve Uğurluoğlu, 2015: 125).

Hastanelerin sağlık hizmetleri sunumunda, farklı özellikte hatalar meydana gelmektedir. Bu hatalar; insan kaynaklı (örneğin, hemşireler, hekimler, teknisyenler, hasta) hatalar; yüksek iş gücü, birden fazla işgörenin birbirine bağlı bir etkileşimi kaynaklı hatalar ile insan dışı hatalardır. Bu hataların kontrol altına alınması ve ortaya çıkan zararın en aza indirilmesi için sağlık işgörenleri çalışma ortamındaki güvensiz koşullarla ilgili görüş ve endişelerini rahatlıkla konuşması gerekir. Hastanelerde sessizlik iklimi sonucu oluşacak hatalar, hayati sonuçlara neden olabileceği gibi, örgütün ciddi maliyetlere katlanması sonucunu da doğurabilir. Sorunların temel nedenlerinin analiz edilmesi ve düzeltici faaliyetlerin uygulanması için özellikle sahadaki sağlık işgörenleriyle düzenli iletişim ağının kurulması gerekmektedir. (Kılınç, 2012: 42)

Sağlık işgörenleri arasında meslektaşlarının kurallara uymadıklarını, hata yaptıklarını ve bazı görevleri yerine getirmede yetersiz olduklarını görenlerin çok küçük bir kısmı, gördükleri ile ilgili konuşmakta ve düşüncelerini aktarmaktadırlar. Özellikle hemşirelerin işyerinde gözlemledikleri güvensiz koşullarla ilgili sessiz kalmaları, hataların artmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle hasta güvenliğini sağlamak ve iyileştirmek adına hemşirelerin konuşmaya, fikir ve görüşlerini açıklamaya cesaretlendirilmeleri önemli bir strateji olarak görülmektedir. Aksi takdirde sessiz kalındıkça hatalar önlenmeden devam etmekte, moral azalmakta ve verimlilik düşmektedir. Sorunlar hakkında meslektaşları ile konuşmaya sadece hemşireler değil;

nadiren de olsa doktorlar da isteksizdir. Ancak hekimlerin, meslektaşları tarafından yapılan ve hastaları zarara uğratma potansiyeli yüksek olan hatalar hakkında konuşmaya daha istekli olduklarını düşünmektedirler (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 251-253). Sağlık işgörenlerinin hedef kitlesi, fiziksel, ruhsal ve sosyal anlamda sorunlu bireylerden oluşmaktadır. Sağlık sektörünün belkemiği konumundaki hemşirelerin, doktor-hasta arasındaki aracı rolü nedeniyle, iletişimsel açıdan kilit rolde olduğu söylenebilir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 25-26).

Hastanelerde insan kaynaklarından en etkin düzeyde yararlanabilmek için sağlık yöneticilerine önemli düzeyde görevler düşmektedir. Sağlık yöneticisinin işgörenlerin duyduğu kaygıları ve sessizliği hızlıca fark edebilmesi gereklidir. Etkili bir sağlık yöneticisi örgütündeki farklı düşüncelerin oluşturduğu çeşitlilikten işgörenleri birbirine düşürmeden faydalanmayı bilmelidir. Bunu başarabilmek için işgörenlerin düşünce, fikir, kaygı, korku ve önerilerine örgütsel iklim içinde ve örgütsel yönetim kurallarına göre açıkça ifade edebilmelerini sağlayabilmelidir. Sağlık işletmelerinde örgütsel sessizlik daha sık çalışılması gerekli bir konu olmakla beraber bu alanda yapılmış çalışmalar oldukça azdır. Sağlık yönetim literatüründe üst düzey yöneticiler işgörenleriyle yüz yüze iletişim halinde değildirler. Bu durum sağlık işletmelerinde işgörenlerin sessiz kalmalarında çok fazla rol oynamaktadır. Ülkemizdeki kamu kurumlarında hiyerarşik bürokrasi yapısı egemendir. Her ne kadar son yıllarda sağlıkta dönüşüm projesiyle beraber kamu hastaneleri birliklerinde 'hat yönetici' tarzı sağlık işgöreniyle daha çok iletişim halinde olan yönetici şeklini oluşturmaya çalışmasına rağmen geleneksel yapının hala devam ettiği görülmektedir (Üşümüş, 2012: 69).

BÖLÜM 3: LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, lider, liderlik kavramı ve tanımları, liderlik ve yöneticilik ayrımı, işletmelerde liderliğin önemi, liderin güç kaynakları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları, sağlık hizmetlerinde liderlik anlatılmaya çalışılacaktır.

3.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Tanımları

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır. Sosyal varlık olan bireyler hayatlarını sürdürebilmek için iş bölümüne ve rollerin paylaşımına ihtiyaç duyarlar. İş bölümlerinin ve rollerin nasıl paylaşılacağını, bir başka deyişle, toplum yapısı içinde bu rollerin ne şekilde yerine getirileceğini toplumun her seviyesinde liderler belirler (Akyüz ve Eren, 2013: 192). Liderlik kavramının kökeni İngilizcedir. Lider kelimesi İngilizce'den Türkçe'ye geçmiştir. Yönetim gücü olan kimse, önder, şef anlamındadır. Kavramın aslı İngilizcede fiil olan "lead"dır. Yol göstermek, öncülük etmek, yönlendirmek, etkilemek, rehberlik etmek demektir (Söylemez, 2014: 7).

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bugüne yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklense de liderlik hep var olan ve önemini korumaktadır. Liderlik kavramı olarak insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın, bilimsel olarak son yüzyılda incelenmeye başladığı görülmektedir (Erkutlu, 2014: 1). İnsanoğlunun var olduğu günden itibaren içgüdüsel bir eğilim olarak ortaya çıkan kurallar ve bu kurallara uyma ihtiyacı, yöneten yönetilen ayrımı ile beraberinde getirerek, liderlik kavramının başlangıcını oluşturmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007: 65). Öncelikle bilinmesi gereken husus, liderlik kavramı üzerinde tam olarak bir görüş birliğinin olmamasıdır. Bu durum, bize kavramın çok boyutluluğu ve zenginliği konusunda fikir vermektedir. Liderlik, yönetsel literatürde ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir.

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir kanı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görülür liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı

biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır. Liderlik, oldukça karışık ve betimlenemeyen bir olgudur. Derin ve kapsamlı bir olgu olma özelliği ile liderlik bizleri “insan grubunun olduğu yerde liderlik vardır” sonucuna götürmektedir (Ünal, 2012: 54-55).

Liderlik konusunun bilinen ilk yazılı eseri ise, Farabi'ye aittir. Farabi M.S. 900'de yazılmış bu eserinde, bir liderin ayırt edici niteliklerinin listesini sunmuştur. (Akyol, Nişancı ve Özmutaf, 2013: 106). Farabi, “*Liderde bulunması gereken on iki özelliğe birey doğuştan sahipse lider olabilir*” demiştir. Bu özelliklerden bazıları şunlardır; sağlıklı olmak, yüksek kavrama ve algılama yeteneği, hafıza ve sezgi, zeka, güzel konuşma yeteneği, öğrenmeyi ve öğretmeyi sevme, azimli ve irade sahibi olmak., şeklinde belirtmiştir (Aslan, 2013: 33). Liderlik ile ilgili sadece 20.yüzyılda binlerce çalışma yapılmış ve 350’den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Erkutlu, 2014: 2).

Yapılan literatür incelememiz de bir çok liderlik tanımı ile karşılaşmış ve bunlardan bazılarına çalışmamızda yer verilmiştir.

Yılmaz’ın (2011: 1-2) çalışmasında lider, “örgüt işgörenlerinin benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru toplulukları peşinden sürükleyen ya da belirli amaçlar doğrultusundaki davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır.

Koçel (2013: 569) çalışmasında, liderliği, "belirli koşullar altında, kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" olarak tanımlanmaktadır.

Tunçer (2011: 61) çalışmasında liderliği, diğer insanların göremediğini görmek ve hissedemediğini hissetmek, vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmek olarak tanımlamıştır.

Erkutlu (2014: 2) çalışmasında, temel anlamıyla lideri; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplama, onları etkileme, harekete geçirme becerisine sahip; nereye nasıl gidileceğine dair izleyenlere yol gösteren, hedefleri olan, misyon ve vizyon

belirleyebilen, yaratıcılık, önsezi, kavrama, sadakat, dürüstlük, kararlılık, ekip çalışmasına yatkınlık, iletişim yeteneği, problem çözme ve sezgisel düşünme yeteneği, karizma ve ilham gibi özellikleri olan kişidir şeklinde tanımlamıştır.

Tengilimoğlu ve Yiğit, (2005: 378) çalışmalarında, liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerin toplamıdır diye tanımlamışlardır.

Liderlik, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada temel kavramlardan biri haline gelmiştir. Liderlerin örgüte olan katkıları bakımından sahip oldukları özellikler şu şekilde özetlenebilir;

- Lider yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- Lider motive edici olmalıdır.
- Lider çalışanların performansını yönetebilmelidir.
- Lider örgütsel bir kültür yaratmalı ve bunu geliştirmelidir.
- Lider esnek bir örgüt yapısı kurarak bunu geliştirmelidir.
- Lider ekip çalışmasına önem vermelidir.
- Lider işgörenlerin iş ve özel yaşamlarını dengede tutulmasını sağlamalı.
- Çalışanları iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Doğru ve hızlı karar alabilmelidir.
- Demokratik olmalı, işgörenlerin kararlara katılımını sağlamalıdır.
- Umutsuzluğa kapılmamalı çevresine sürekli güven vererek, çalışanların morallerini yüksek tutmalıdır (Bolat ve dğ. 2008: 170-172).

3.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Lider ile yönetici kavramları net olarak tanımları yapılamadığından dolayı sürekli karıştırılır. Yönetici bir örgütte üst ve orta kademedeki önemlidir. Oysaki alt kademe ki işgörenlerin yöneticiyi tanımadığı örgütler vardır. Yönetici çizgileri ve ne yapılacağı belirlenmiş olan bir yapının yönetiminden sorumludur. Kendisine verilmiş olan yetkileri kullanır ve sınırlarını tanımlanmıştır ve mümkün olduğunca bu sınırların dışına çıkmaz. Bir bakıma yönetici, daha üst yöneticiden talimat olarak verilen işi belirli kriterler dâhilinde yerine getirmeye çalışır. Lider ise verilen talimatları dikkate almakla beraber yetkisini ve sınırlarını kendisi belirler. Ayrıca lider için biçimsel yetki çok önem

taşımaz ve biçimsel olmayan yetki de kullanır. Bu özellikleriyle lider, örgütün tüm kademelerince tanınır ve izlenir.

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte anlam bakımından aynı değildir. Ancak, bazı yöneticiler aynı zamanda liderlik özelliklerine sahiptirler. Bunun yanında, örgüt içinde bazı bireyler yönetici olmadıkları halde liderlik özelliklerine sahip olabilirler. Liderlik diğer faktörleri içine almadan direkt olarak bireylerin göstereceği bedensel ve fiziksel tepkiyle ilgiliyken, yönetim daha kapsamlı bir kavram olup bunların yanı sıra birçok diğer faktörleri de içine almaktadır. Anlaşılacağı üzere liderlik daha dar kapsamlı bir kavram iken, yönetim liderliği de kapsayan daha geniş kapsamlı bir kavramdır (Mete 2014: 16-17).

Yöneticilik, literatürde lider ile birlikte ele alınan ve çoğu zaman karıştırılan bir kavramdır. Lider ile yönetici birbirine benzer kavramlar olmakla birlikte aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Yönetici niteliğine sahip olmayan liderler olduğu gibi liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan hangi hiyerarşik kademe de olursa olsun, bir yöneticinin liderlik özelliklerine de sahip olması gerekliliğidir. Lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda işgörenleri etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir.
- Yönetici işverenin amaçlarına hizmet ederken, lider amaçları kendisi saptamaktadır.
- Yönetici çoğu kez atama ile o göreve getirilirken, lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve bu grubu belirlenen davranışa yöneltir.
- Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi önceden belirlenmiş kurallardan alırken, lider başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise çalışanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.

- Yöneticilik formel bir örgüt yapısı içinde gerçekleşirken, liderlik için formel yapı gerekli değildir.
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması sağlarken, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin görevleri önceden tanımlanmıştır, liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, eğitim, ölçme, standartlara vb. dayanan bilimsel yanı ağır basan bir iş, liderlik ise çalışanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani sanat yanı ağır basan bir iştir.
- Yöneticilik, tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere lider ile yönetici birbirinden farklı iki kavramdır. Örgütte yer alan her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde örgüt içinde yönetim kademesinde bulunmadığı halde işgörenler üzerinde büyük etkiye sahip liderlerin olduğu da bir gerçektir. Bir bireyin yönetici olabilmesi için mutlaka bir makama ve statüye sahip olması gerekirken, lider olabilmesi için yönetici olmasına gerek yoktur. Bu açıdan bakıldığında, örgütün en alt kademesinde işgören bile örgütte lider olabilmektedir. Liderlerin her biri aynı zamanda bir yöneticidir, çünkü bu kişilerin, çalışanlara söylediklerini yaptırma ve onları peşinden sürükleme özellikleri vardır. Ancak yöneticilerin her biri aynı zamanda bir lider değildir. Yani her yönetici çalışanları etkileyebilme, onları yönlendirme ve peşinden sürükleme gücüne sahip değildir. İdeal olan yönetim kademesinde bulunan her bir yöneticinin aynı zamanda çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi, onları yönlendirmesi yani lider özelliklerine sahip olabilmesidir (Ergun, 2015: 96-97).

Bu iki kavramın aynı olması gerektiğini savunan bilim adamları olsa da, işin özünde liderlik bir önderliği, yöneticilik ise resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır (Erdem ve Dikici, 2009: 201). Ünlü düşünür Lao Tzu liderlerle ilgili olarak şu tespiti yapmıştır: “Liderlerin en makbulü odur ki, insanlar varlığını pek hissetmez; eğer insanlar karşısında korkuyla duruyorsa, o kadar makbul sayılmaz ve hele insanları aşağılıyorsa, daha da beter demektir. İnsanlara saygı göstermezsen, onlar da sana saygı göstermez.

İyi bir lider az konuşur, vazifesi tamamlandığında orada işi biter. Öyle ki insanlar sonunda bunu biz kendi başımıza yaptık derler”. Lao Tzu’nun bu tespiti gerçekten kısaca yöneticilik ile liderlik arasındaki ayrımı daha net bir şekilde göstermesi bakımından çok önemli bir tespittir (Aktaran, Kâhya, 2013: 11).

Bennis, liderlik ve yöneticiliğin farklı yaklaşımlar olduğu üzerinde durmuştur. Ancak bu görüşten farklı olarak liderliğin, liderlik ve yöneticilik boyutunu bir arada bulunduran dinamik bir süreç şeklinde günümüzdeki kavramın “ lider-yönetici” olduğuna işaret etmektedir. Buna göre lider-yönetici olabilmenin dört boyutu vardır. Bunlardan birincisi; dönüştürücü ve vizyoner olma, İkincisi; stratejik hedefleri yönetebilme, üçüncüsü; stratejik hedeflere ulaşabilmede işleri kontrol edebilme ve dördüncüsü; iyi bir ekip çalışması için insanlara koçluk etmedir. Günümüzde lider-yönetici görüşü esas tutulmalıdır, çünkü günümüz yöneticileri, hem lider hem yönetici olabilmelidirler. Yönetici olabilmeli; organizasyonun insan, malzeme vb. kaynakların yönetimini ve kontrolünü sağlayabilmelidir. Lider olabilmeli; işgörenlerin kalpleriyle çalışmasını sağlamalıdır. Örgüt ortamında liderlik kavramı, lider-yönetici kavramı yerine geçmekte; yani örgütte yöneticilik yapan her kişinin “lider” olması gerektiği yaklaşımı, temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bunun yanında herhangi bir konumda, herhangi bir hiyerarşik düzeyde çalışan her kişinin, başkalarını etkileyebildiği süreçte “lider” olabildiği düşüncesinden hareket edilmelidir (Aktaran, Aslan, 2013: 31-32).

3.3. İşletmelerde Liderliğin Önemi

Günümüz modern işletmeleri büyük bir hızla büyümektedir. Bu hızlı büyüme beraberinde karmaşık durumları da getirdiği düşünülürse, liderliğin örgütler açısından öneminin artacağı kuskusuzdur. Örgüt, açık bir sistem olarak toplumla sürekli etkileşim içindedir. Toplumsal hızlı değişim kimi zaman örgütün varlığını ciddi biçimde tehdit eden boyutlara ulaştığında, örgütün yaşatılması ve devamlılığın sağlanması, yöneticilerin ortaya koyacağı liderlik performansına bağlıdır. İnsanlar dürüst, ileri görüşlü, ilham veren ve yetenekli liderlere hayran olur ve böyle liderlerin ardından gitmek ister. Lider; hedefleri belirler, hedeflere ulaşmak için gerekli araçları temin eder, gerekli iletişimi sağlar ve uygulama aşamasına geçer. Liderlik örgütler için hayat kaynağıdır. Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için onu meydana getiren çalışanların, çabalarını birleştirmeleri gerekmektedir. Çünkü bir örgüt en güçlü finansal kaynaklara,

gelişmiş teknolojiye, geniş pazar payına ve büyük bir yaşam gücüne sahip olsa da başarısız bir lider nedeniyle sahip olduğu tüm avantajları kaybedebilir ve işletme güçsüz bir araba gibi yokuş aşağı inmeye başlayabilir.

İşgörenler üzerinde gerekli etkiyi yaratarak ortak amacın belirli standartlar altında gerçekleşmesini sağlamakta kilit rol lidere düşmektedir. Lider, uygun örgüt yapısını sağlamalı, işgörenlerin motivasyonunu üst düzeye ulaştırmalı, gerekli bulduğu işgörenleri yetkilendirmeli ve farklı çalışanlardan oluşan bir topluluğu tek bir amaç altında sinerji yaratarak ortak hedefe ulaşmasını sağlamalıdır. Karmaşık ve yüksek performanslı bir ortamda, değişimi sağlamak ve çalışanları yönlendirebilmek için liderin gücünü en üst seviyede kullanması gerekir (Batmunkh, 2011: 5-6). İşletmeler için lider oldukça önemlidir. Bu önemin üç ana sebebi vardır: Birincisi, örgütün etkinliğinden lider sorumludur. Örgütsel başarı ve başarısızlık, en üst düzeydeki çalışanların benimsedikleri kalite anlayışıyla ve liderlik davranışlarıyla ilgilidir. İkincisi, liderler işgörelere güven ve amaç sağlar. Üçüncü olarak, liderler örgütün sağlamlığıyla ilgilidir; örgütün sağlamlığı, güvenilirliği liderin elinden geçer (Bayram, 2013: 7).

Küreselleşmenin getirdiği teknolojik gelişmeler neticesinde oldukça karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler rekabetin şiddetlenmesi, ürün yaşam evrelerinin kısılması gibi nedenlerle kısa sürede “entropi” denilen bir sürece girmektedirler. İşletmeler de insanlar gibi yaşam evreleri olan, adeta canlı birer sistemdirler. Ve bu sistemin çökmemesi içinde çevreye uyum sağlayıcı tedbirler almak devamlılığı sağlanması için hayati önem arz eden noktalardandır. İşletmelerin çevrelerine uyum sağlayıcı planlar, politikalar, stratejiler ve taktikler geliştirmesi büyük ölçüde liderlerinin ön görüşleriyle doğru orantılıdır.

Günümüzde “bilgi toplumu”, “post-endüstriyel toplum”, “enformasyon toplumu”, “risk toplumu” gibi farklı isimlerle dile getirilen ve toplumsal yaşamın şekil değiştirdiği bir süreç yaşanmaktadır. Bu anlamda bilgi toplumu süreci, hayatın tüm alanlarını kapsayan değişimi ve gelişmeyi içermektedir. Günümüzün sürekli değişen çalışma hayatında etkin ve verimli örgütlerin oluşturulabilmesi için gerekli araç olarak liderlik kavramının önemi üzerinde durulmaktadır. Günümüz işletmelerinde artık yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı hâkim olmaktadır. Yöneticilerin kendilerine verilen

sorumluluklar ve resmi görevleri yerine getirirken, liderlik özelliklerine sahip olmaları gibi özellikler aranmaktadır.

Son dönemlerde mekanik örgüt yapıları yerlerini organik örgüt yapılarına terk etmiştir. Bununla beraber işgörenlerin katılımı örgütü işbirliğine ve zihinsel kontağa yöneltmiştir. Örgütlerde işgörenlerin davranışlarını şekillendiren onların yaratıcılıklarını tetikleyen, işbirliği sayesinde işleri kolaylaştırıcı faaliyetleri çalışanlara benimseten, örgütte paylaşılmış bir vizyon yaratarak işgörelere ilham veren bir liderlik anlayışı egemen olmuştur. Bireye önem konusunda lider gerçek bir hümanisttir. Örgütler için işgörenler entelektüel sermaye olarak görülmekte ve örgüt verimliliğinde birinci derece faktör konumda bulunmaktadır. Bu nedenle işgören motivasyonu örgüt lideri açısından büyük önem arz etmektedir. Bu önem sayesinde lider, işletmeyi bir makine olmaktan çıkartıp örgüte adeta hayat veren bir sanatı icra etmektedir. Liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler tarafından yönetilen örgütler, geçici bir süre başarılı olabilir hatta kar da elde edebilirler. Bu durum daha çok şahsi örgütler için söz konusu olmaktadır. Fakat örgütün bir kurum kimliği kazanması büyük ölçüde, işgörelere verdiği önemle örtüşmektedir. Bunu da başarabilecek kişiler liderlik vasıflarına haiz kişilerdir. Lider tanımlamasına sahip kişilerin varlığı örgütlere uzun dönemde karlılığı sürdürmeyi, kurucusundan sonra da örgütü var etmeyi ve devamlılığını sağlamaktadır. Liderliğin önemine yönelik yapılan çalışmalarda liderliğin işletmeler açısından önemini vurgulamak üzere dört gerekçe ortaya konmaktadır.

Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Toplumsal kanaatlerin değişimi,
- Kurum, kuruluş ve diğer örgüt türlerinin bakış açılarındaki değişim,
- Örgütsel değişimi sağlamada karşılaşılan zorluklar
- İşgörelere beklenen yüksek verim hedefleri ve iş stresinin azaltılması için duyulan gereksinimler (Dikmen, 2012: 10-11).

Yapılan pek çok araştırmada liderlerde olması gereken özellikler, liderlik tanımları, lider türleri v.b. konulara yer verilmiştir. Ancak asıl önemli olan, geleceğe odaklanırken işgörelere de bu atmosfere sokan, denetimi yetki devri ve sorumluluk devrederek çalışanlara yayan, kişilerin yönetimini değil daha çok gelişimini sağlayan, işgörelere

akıllı olmasından korkmayan tam tersine ekip üyesi olarak doğru insanı, doğru yer ve doğru zamanda istihdam edebilen, karşısına çıkan engelleri işgörenleriyle birlikte kırıcı olmadan aşabilen, planlarını amaca odaklanırken gereksiz ayrıntılarla boğuşmayan liderlerin var olmasıdır (Özkurt ve diğerleri, 2010: 100).

3.4. Liderin Gücünün Kaynakları

Liderlik, en basit tanımıyla bireyleri etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için işgörenlerin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin çalışanları harekete geçirme ve amaca ulaştırmadaki etkililiği grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan gücü etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl, ne şekilde kullanacağı örgüt ve işgörenlerin özelliklerine bağlıdır. Örneğin; akademisyenlerden oluşan gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle örgütün özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemektedir sonucuna varılmaktadır (Ünal, 2012: 71).

Güç kavramı; genel olarak İnsani Bilimler özel olarak ise Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanlarında ele alınan konularından biridir. Literatürde birbirinden farklı tanımlamalara sahip ve sosyal ilişkilerin bir boyutunu oluşturan güç kavramı hakkındaki temel tanımlara bakıldığında Güç, bir aktörün bir başka aktörün direnci olmasına karşın onu etkileyebilme olasılığı olarak tanımlanır. Bu tanımda direnç, gücün uygulanmasında ortaya konulması gereken bir olgu gibi sunulmaktadır ve direnç gerçekleşmeden önce de gücün baskı kurma veya etkili olma durumunu göz ardı etmektedir. Ayrıca güç başkasının direnç göstermemesi için onun görüşünü şekillendirme olarak kullanılabilir. Bazı kişiler birinin yabancılaştımasını veya yardımsızlık duygusunu besleyerek de ona güç uygular bu noktada dirençten söz etmek mümkün değildir. Gücün politik boyutunda ise “Güç, niyet edilmiş etkilerin ürünüdür” demektir (Çalışkur, 2015: 159-160).

Liderlik olgusunun anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının incelenmesi gerekmektedir. Bir örgüt içinde liderin işgörenleri etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır. Yasal güç, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık, benzetim ya da karizmatik olarak sınıflandırılmıştır (Ünal, 2012: 72).

3.4.1. Yasal Güç

Yasal güç, işgörenlerin liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer örgütteki işgörenler tarafından, belirli kademelerin otoritesi kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin işgörenlerden belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Burada, işgörenlerin, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli sebepleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel nedenler bunu etkileyebilir örneğin; yaşlıların sözünün dinlenmesi gibi. Belirli bir örgüte katılma bu örgütün ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir. Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir (Koçel, 1999: 411).

Yasal gücün dayanağı, bu güce sahip olan kişinin hiyerarşik pozisyonundan veya yasal otoritesinden gelmektedir. Bu güç, seçimle veya atamayla belirli kadrolarda bulunan yöneticilere verilmiş olan biçimsel bir yetkidir. Kişi, kendisini görevin yerine getirilmesi noktasında gerekli olan, kullanıma uygun bir biçimde donatılmış bir şekilde bulmaktadır. Dolayısıyla örgütteki belirli kademelerin belirli otoritesi kabul edildiğinden o kademelerde bulunan yöneticilerin işgörenlerden belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Örneğin bir işletmeye yeni giren bir çalışanın, yöneticisinin kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal güce bir örnektir (Yıldırım, 2012: 34).

Yasal otoritede her şey akılcı gerekçelere dayalıdır. Yasal otorite de, konulan kuralların yasallığına ve buna bağlı olarak yöneticinin emir verme hakkı olduğuna inanılır. Bu nedenle yasal gücü elinde bulunduran lider, düzenleme yapar ya da emirler verirken kendisi de kişisel olmayan bir düzene bağımlı kalır. Yasal egemenliğin bulunduğu siyasal sistemlerde, halk otorite sahibine boyun eğerken, o kişiye bir birey olarak uyma yükümlülüğünde değildir. Kişilerden bağımsız olarak düzene, yasalara uyulur. İktidar, yasalar tarafından kurulur ve yürütülür. Sistem gereğince otorite sahibine tanınmış olan ve sınırları yasal olarak belirtilmiş bulunan çerçeve içerisinde kendisine boyun eğilmesi bir yükümlülüktür (Közleme, 2013: 246).

3.4.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüller bireylerin belli bir çabanın karşılığı olarak elde ettiklerinde mutlu olacakları mükâfatlardır. Ödül yönetimi veya ödüllendirme ise işgörenlerin uzun vadede işletme hedeflerine en etkin biçimde katkı sağlamak üzere kendilerinden beklenenleri ve karşılığında alacakları ödülleri belli bir strateji, politika ve süreç çerçevesinde ortaya koyan ödüllendirme sistemlerinin adil, eşit ve sürekli bir yapıda kurulması ve devam ettirilmesidir. Bu sistemler işletmedeki işlerin önem sıralarına göre değerlendirilmesi, bu işler için ödenecek ücret miktarlarının belirlenmesi, performans ölçüm sistemlerinin kurulması ve yönetilmesi, işgören performanslarının bireysel veya kurumsal ölçekte hangi ölçütlere göre değerlendirileceğinin belirlenmesi çabalarını kapsamaktadır (Erdemir, 2012: 109-110). Yöneticiler bir övgü olarak değerlendirilecek olumlu ve değerli herhangi bir şey para, terfi veya sembolik jest verdiklerinde ödüllendirme gücünü kullanmış olurlar. Bu güç çalışanlara, değer verdikleri herhangi bir şeyi verebilme yeteneğine bağlıdır. Bu ödül, sözlü, sözsüz olabileceği gibi elle tutulur gözle görülür para, hediye, şirket arabası da olabilir ya da bir davranışı övmek şeklinde de olabilir. Bu ödül uygun ise bu gücün etkinliğini artırır. Tanım gereği, ödüllendirme gücü olumludur. Ancak etkisi, alıcının onu nasıl gördüğüne bağlıdır. Bazen bir terfi ya da prim, bir teşekkür mektubundan daha fazla olumlu güç ifade eder. Bir yöneticinin işgöreninin yanına giderek onu tebrik etmesi telefon veya e-mail mesajından daha kuvvetli bir ödüldür. Uygun ödüller performansı pekiştirir, bağlılığı artırır (Barutçugil, 2004: 301-302).

Ödüllendirme gücünü kullanan bir liderin işgörenlerine çok adaletli davranması gerekir. İşgörende eğer kendisine adil davranılmadığı ve yeterince takdir edilmediği kuşkusunu hissederse performansına etki edeceğinden verimi de düşecektir. Hedeflere bağlı kalarak üstün performans gösteren, iş ve kişisel hedeflerini gerçekleştirme konusunda özveriyle çalışan işgörene, diğer işgörene örnek teşkil etmesi adına gereken başarı ödülü verilmelidir (Akben, 2014: 13).

3.4.3. Zorlayıcı Güç

Fiziksel güç, tarih boyunca bilinen ve uygulanan ilk güç çeşididir. Özellikle ilkel çağlarda bireyler güç temelini kendi fizyolojileri üzerine kurmuş ve en kuvvetli olanlar kendilerini ve çevresindekilerin hareket tarzını belirleme önceliğine sahip olmuşlardır.

Yapılan araştırmalar sonucunda fiziksel gücün temelinde kişiler üzerinde oluşturduğu korku bulunmaktadır. Bu durum ise bireylerin zorunlu ihtiyaçları olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını zorlamayla denetim altında tutulmasına dayanmaktadır. Liderin sahip olduğu zorlayıcı güç, işgörenler üzerinde ödül gücünün aksi bir mantık ile işlemektedir. Ödül gücünde işgörenler ulaşılmak istenen bir hedefe doğru yol alırken onları, elde edecekleri ödül motive ederken; zorlayıcı güç de ulaşılmak istenen hedeflere ulaşamama gibi bir durum karşısında alabilecekleri olası cezalar temel motivasyon aracı halini almaktadır. Zorlayıcı güç negatif bir motivasyon aracı olarak ifade edilmektedir.

Zorlayıcı gücün organizasyonlarda uygulama Şekilleri yöneticilerin işe son verme rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır. Görüleceği üzere cezalandırmanın kişiye fiziksel acı veren bir Şekilde olması Őart değildir. Bu g, resmi olarak gücünü devlet yönetiminin işleyişini sağlamak amacıyla devlet ile halk arasında sözleşme niteliği taşıyan anayasa başta olmak üzere yasa, tüzük ve yönetmeliklerden almaktadır. Ayrıca iş sözleşmelerinin yerine getirilmesini sağlamakla birlikte suç işleme oranını azaltır ve anlaşmazlıkların barışçıl yollardan czmlenmesi için gerekli düzenin oluşumunu sağlamaktadır. Bir başkasını cezalandırma esasına dayandırılan bu g sadece yöneticilerin kullanabileceği bir g türü değildir. Bu g türünde işgörenlerin yöneticileri cezalandırabilmeleri mümkündür. Özellikle rgt içerisinde yöneticileri cezalandırmak isteyen bir işgören bilgi saklama, eğer başarılı bir işgören ise işten ayrılma, yöneticilerinin düzenini bozabilecek isteklerde bulunma, yeteneklerini tam kullanmama, iş yavaşlatma, sabotaj gibi davranışlarla da yöneticiler cezalandırılabilirlerdir.

Sonuç olarak yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, işgreninde onu bu Şekilde algılaması önemlidir (Erdoğan, 2015: 21-22). Zorlayıcı güç, işgörenlerin yöneticinin kendilerini etkileme girişimine uymakta başarısız olduklarında onları cezalandıracağı yönünde bir algıya sahip olmalarından doğmaktadır (Çalışkur, 2015: 161).

3.4.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç

Benzeşim gücü ve Karizmatik G ile kendilerinden çok emin, üstün yetenekli, başkalarının üzerinde hkimiyet kurabilen, idealleri belirleyen kişilerin özellikleri anlatılmaya çalışılmaktadır. Karizma doğuştan olabileceği gibi sonradan da elde

edilebilir. Karizma rahat hareket kabiliyeti, kendine güven duymayı, elektriksel bir enerjiyi ya da canlılığı içermektedir. Bu anlamda karizma kavramını başkalarının tepki vermesini sağlama yeteneği olarak ifade edilebilmek mümkündür.

Bununla birlikte karizmatik güç ise yöneticini veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Yöneticinin veya liderin kişiliğinin örgütün diğer işgörenlerine ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün kaynağını oluşturmaktadır. Bu güç sayesinde yöneticinin işgörenlerini etkilemesi ve bir hedefe doğru yöneltmesi daha kolay olmaktadır. Çünkü çekicilik gücünü kullanabilen yöneticiler işgörenleri üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi özellikler oluşturmanın yanı sıra onlara yeni amaçlar, umutlar yaratmak ve bunlara ulaşmada başarı gösterebilmelerini sağlayabilmektedirler (Bulut, 2009: 31). Karizma işgörenleri etkileyebilmek için önemli bir güçtür. Liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri nedeniyle diğerlerinden farklı görüldüğü bu özellikleri ile işgörenleri etkilediği düşünülmektedir. Bir kişinin karizmatik olması çoğunlukla kendiliğinden oluşan bir süreçtir.

Karizmatik liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunanların yanında, karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler bulunmakta ve her iki görüşün geçerliliğinin olduğu düşünülmektedir (Sağlam, 2014: 12).

3.4.5. Uzmanlık Gücü

Lider, bu gücü algılayan işgören için, işle ilgili, planlama, yöneltme ve eş güdümlenme gibi konularda yeterliliğe sahiptir. Çünkü işgörenler belirli bir konuda bilgi ve tecrübesi yüksek olan liderlerin yönlendirmelerini ve önerilerini dinlemede, kabul etmede daha fazla istekli davranırlar Bu güce bilgi gücü de denmektedir. Örgütlerde kurmay personel bu tür güce sahiptir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay işgören, emir-komuta işgörenini daha kolaylıkla etkileyecektir. Lider veya yönetici konumunda ki kişilerin deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu güç, iş başarısındaki en etkili araçların başında yer alır. Örgütteki diğer kişileri etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Bu gücün kullanımı liderlik aşamalarının tamamında etkilidir, örgütte lidere duyulan saygının ve liderin örgüt dışındaki genel saygınlığının pekiştirmesini sağlar (Uysal, 2012: 29).

Karizmatik güç gibi kişisel özelliklere bağlı bir güç türü olarak karşımıza çıkar. İşgörenler yöneticilerinin bilgi, beceri ve uzmanlığına ne kadar güvenirse; yöneticilerin de işgörenleri o derece etkileme gücü olur. Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler (Altinkurt ve Yılmaz, 2012: 1834). Güç kullanma yolları birbirini tamamlar niteliktedir. Hepsini birden uygun durumlarda kullanabilen lider işgörenleri üzerinde tamamen etkili olabilir (Hamarat, 2010: 16).

3.5. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Son yüzyılda liderlikle ilgili oluşturulan yaklaşımlar; Büyük İnsan Kuramı, Özellikler Kuramı, Davranışsal, Durumsal ve Çağdaş Kuramlardır. Çalışmamızda bu kuramlar üzerinde durulacaktır.

3.5.1. Büyük İnsan Kuramı

Özellikle sosyal, politik ve askeri alandaki büyük liderlerin sahip oldukları özelliklerin doğuştan geldiği düşünülmüş ve onların doğal liderler oldukları varsayılmıştır. Bu tür liderlerin, başka insanların sahip olmadığı özelliklerle dünyaya geldiklerine ve sadece “büyük adam”ların bu özelliklere sahip olabileceklerine inanılmıştır (Northouse, 2001: 15). Liderlerin ortak özelliklerini belirlenmesi, kültürlerdeki kahramanların özelliklerinin tanımlanmasıyla başlamıştır. Kuramın temelinde, Eski Yunan ve Roma dönemindeki bir insanın “doğarken üstün doğduğu” anlayışı vardır. 1847 yılında Thomas Carlyle, tarihin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğundan söz etmiştir. Bazı kişilerin lider olarak doğduklarını ve kahramanların özelliklerine sahip olan bu kişilerin lider olarak ortaya çıktıklarını söylemiştir (Aktaran: Güleç, 2012: 12).

Büyük Adam düşüncesi Liderlik alanında ilk yazılı çalışmalarıdır. İnsanlık tarihinde savaş, yönetim, sanat, bilim ve din gibi alanlarında başarılar elde eden seçkin kişiler hakkındaki eserlerde ve yaptıkları işlerde “öncü”, “kurtarıcı”, “kahraman” etiketi vardır. Düşüncenin temelini, liderlerin doğuştan gelen bazı özellikleri sayesinde olağanüstü işler başardığı fikri oluşturmaktadır. Araştırmacıların, bu nedenle üstün özellikleriyle liderlik pozisyonuna yükselen kişilere odaklandıkları görülmüştür. Liderler, bazı sosyal, ekonomik, ahlaki ve yüksek duyguların oluşturduğu ihtiyaçların giderilmesi veya düzeltilmesi amacıyla uygun zamanda ortaya çıkmış veya çıkarılmışlardır. Liderlerin, lider ihtiyacı olan sosyal grup veya toplumla bir bakıma “karşılıklı antlaşması”

mevcuttur. Bu liderler sahip oldukları güçlü kişilikleri nedeniyle topluluklara liderlik etmede üstün hüneler sergilemişlerdir.

Bazı yazarlara göre toplumsal değişimin, eylemleriyle toplumu harekete geçiren “büyük adamlara” bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir. Liderlik alanında “büyük adam” düşüncesini inceleyen birçok araştırmacı, bu liderlerin doğuştan gelen özelliklere sahip olduklarını veya içerisinde bulunduğu şartlar gereği olağanüstü işler başardıklarını varsayımlardır. Ters olarak, liderlerin doğuştan bu özelliklere sahip olmadıklarını söylemek, “büyük adam”larla onları takip edenlerin doğuştan eşit özellik ve yeteneklerle dünyaya geldiklerini vurgulamak anlamına gelmektedir. Bazen “genetik teori” olarak da anılan “büyük adam” teorisi özetle, liderlerin bazı özelliklere doğuştan haiz olduklarını ve bu özellikleri sayesinde olağanüstü işler başararak büyük izler bıraktığını varsaymaktadır (Şahin, 2012: 144). Büyük İnsan Kuramı, tarihteki bazı liderlerin bu yaklaşımdaki tanımlara uymaması nedeni ile önemini yitirmiş ve onun yerine bazı üstün özellikleri sayesinde diğerlerinden farklı olan kişilerin lider olduklarını savunan Özellikler Kuramı ortaya çıkmıştır (Güleç, 2012: 12).

3.5.2 Özellikler Teorisi

Özellikler kuramı, ilk olarak I. Dünya Savaşı sırasında subaylar için duyulan gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır. A.B.D. Ordusu, I. Dünya Savaşı'nın başlangıcında, Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikoloğu askeri personel seçiminde ve sınanmasında görevlendirmiştir. Psikologların çalışmaları sonucunda, Alfa Zekâ Testi başta olmak üzere birçok ölçme ve seçme aracı geliştirilmiştir. Bu araçların ve benzer tekniklerin endüstriyel örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla, özellikler yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 137).

Geleneksel Yaklaşım olarak da adlandırılan Liderin Özellikleri Yaklaşımı'nda liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Boy, kilo, cinsiyet, yaş, sağlık durumu, mükemmel görünüş “fiziksel özellikler”; iyi eğitim almak, sosyal açıdan başarılı olmak, yükselme göstermek, “sosyal özellikler”; uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak “kişilik özellikleri” arasında sayılabilir. Ancak, bu teorinin zayıf yanları, tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri

taşımadıklarının belirlenmesidir. Aynı zamanda teori, lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden eksikliklere sahiptir.

Sosyal bilimciler, 1900'lü yılların başından itibaren liderlerin özelliklerini inceleyen araştırmaları sonucunda, "büyük adam" düşüncesinin yerini yavaş yavaş liderlikte "özellikler kuramı", almaya başlamıştır. Özellikler kuramı büyük adam düşüncesinin devamı niteliğinde, liderin kişisel nitelikleri üzerine odaklanan bir kuramdır (Şahin, 2012: 142-144).

Özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk çalışmalarda temel yaklaşım; liderleri lider olmayanlarla kıyaslayarak fiziksel özellik, kişilik ve yetenek olarak ne tür farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur. Bazı araştırmacılar ise başarılı liderlerle daha az başarılı liderleri inceleyerek ne tür özelliklerin başarıya etki ettiği bulmaya çalışmışlardır. Cinsiyet, boy, görünüş gibi fiziksel özelliklerin yanı sıra zekâ, başarıya isteği gibi psikolojik özellikleri kapsayan birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmaların büyük bir kısmının 1930 ila 1950 yılları arasında olduğu görülmüştür (Şahin, 2012: 144-145). Özellikler önemlidir, ancak bunlar liderlik konusunun sadece bir kısmını oluşturur. Çalışma grubunun üyelerinin kim oldukları ve nasıl bir durum içinde bulunduğu (görevin, teknolojinin, amaçların, yapının nitelikleri) da önemlidir. Çünkü liderlik lider, takipçi ve durumun ortaya koyduğu bir fonksiyondur. Başarısız yönlerine rağmen özellikler teorisinin çarçabuk bertaraf edilmesi doğru olmaz. Çünkü bu teorisinin liderliğin doğasına özgü bazı özelliklerin ortaya çıkarılmasında katkısı olmuştur. Örneğin; etkin liderlerin özellikleri listelendiğinde, zeka, anlayış, algılama, yüksek motivasyon ve insan ilişkilerindeki tutumları, vb. bazı niteliklere sıkça rastlanmaktadır. Diğer taraftansa özellikler teorisi analitik olmaktan çok tanımsaldır ve bu nedenle başarıyı tahmin etmedeki değeri en iyi haliyle bile kısıtlıdır (Çevrimiçi,<http://www.genelbilge.com/liderlik-teorileri.html/>. ErişimTarihi:31.03.2016)

Özellikler yaklaşım üzerine 300 lider üzerinde yapılan araştırma sonucunda liderin diğerlerinden üstün özelliklere sahip olmadıkları aksine ciddi fiziksel yetersizliklere sahip oldukları, % 50'sinin çocukken tacize uğradığı ve düşük sosyo-ekonomik düzeye sahip ailelerden dünyaya geldikleri ifade edilmiştir. Benzer şekilde Stogdill, liderlik

konusunda yaptığı araştırmalarda gruba liderlik yapanların çoğunun uzun boylu olduğunu tespit etmiştir. Fakat buna rağmen Hitler, Mussolini ve Napolyon kısa boylu oldukları halde etkili birer lider olmuşlardır. Geçmişte, liderler yeteneğinin liderlerin el yazılarının, kafatası biçimlerinin veya özgeçmişlerinin incelenmesiyle anlaşılacağı iddia edilmiştir. Ancak araştırmaların hiçbirisi liderlik yeteneğinin anlaşılması için pek fazla katkı sağlayamamıştır. Özellikler yaklaşımına karşıt görüş, John Kotter'e aittir. O'na göre liderlik, gizemli esrarlı bir şey değildir. Karizmaya sahip olmakla hiçbir ilgisi yoktur. ABD'nin önceki başkanlarından Eisenhower, Truman, George Bush ve İngiltere Başkanı John Major, örneklerini vererek Peter Drucker, “*Ölü hamside ne kadar karizma varsa, onlarda da o kadar karizma vardır*” şeklinde ifadesiyle liderliğin karizma gibi kişisel özelliklere bağlı olmadığını işaret etmiştir (Aktaran, Aslan, 2013: 117-119).

Araştırmacılar, özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamak için tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni yapılan karşılaştırmalı yapılan araştırmalarda lideri diğer bireylerden ayıran tutarlı kişilik özellikleri belirlenememesi ve belli niteliklere haiz olmanın lider olmak için yeterli olmadığının ispatlanmasıdır. Bu da liderin özellikler kuramının zayıflamasına neden olmuştur (Güldaş, 2009: 40). Özellikler yaklaşımına getirilen eleştirilerden biri, durumsal faktörlerin göz ardı edilmesidir. Öte yandan liderliği tanımlayacak bazı özellikleri göstermesi yönüyle “Özellikler Teorisi” önemli iken yine de teorinin bütünüyle liderliği belirleyici niteliğinin zayıf olduğu söylenebilir. Günümüzde Özellikler Teorisi'nin, Bennis Katz, Yukl gibi bilim adamları tarafından güncelliğini korumaya devam ettiği söylenebilir. Ancak yeni yaklaşımlarda, kişilik özelliklerinden öte işle ilgili özelliklerle ele alınmaya başlamıştır. Bunlar arasında; teknik yeterlilik, insan ilişkileri yeteneği ve güzel konuşma becerileri sayılabilir. “Lideri lider yapan unsur, onun özellikleridir” şeklindeki bakış açısı, 1930'lu yıllarda “Lideri lider yapan temel dayanağın onun davranışlarıdır” şeklindeki eğilime yöneldiği ve bu tarihten itibaren liderlikte davranışsal kuramın doğuşu görülmektedir (Aktaran, Aslan, 2013:117-119). Sonuç olarak durumsal teori, pek çok açıdan özellikler teorisinin yerine geçmiştir

3.5.3. Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin

işgörenleriyle haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Çevrimiçi <http://www.genelbilge.com/liderlik-teorileri.html/>. Erişim Tarihi: 31.03.2016).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Söz konusu araştırmaların bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 74).

3.5.3.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

1945 yılında İş Araştırmaları bürosu (Bureau of Business Research) tarafından Askeri Hava Kuvvetleri personeli üzerinde liderlik davranışının araştırılması amacıyla yapılan bir çalışmadır (Aslan, 2009: 111). Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması, davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisidir. Çalışmanın başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulmuştur. Uygulanan faktör analizinden sonra iki genel liderlik tarzı bulunmuştur.

- Kişiyi dikkate alan
- İşe ağırlık veren

Kişiyi dikkate alan tarz, bir liderin işgörenlerine gösterdiği ilgi ve yoğunlukla orantılıdır. Liderin işgörenleri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlardır.

İşe ağırlık veren tarz, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için çalışanları organize etme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir

Ohio State Üniversitesi Çalışmasına göre, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır. İşe ağırlık veren davranışları arttıkça çalışan performansı artmaktadır (Çevrimiçi:http://uzem.omu.edu.tr/wpcontent/uploads/sky_saglik_kurumlar%C4%B1_yonetim_teorileri.pdf. Erişim Tarihi: 01.04.2016).

3.5.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamaktadır. Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir (Kerim, 2010: 18). Michigan Üniversitesi araştırmalarında liderlik davranışı, işe yönelik ve işgörene yönelik olarak iki şekilde belirlenmiştir ve Ohio State den farklı olarak, bu iki faktörü daha da genişleterek işgörenlerin tatmin ve performansını artırıcı aynı zamanda işlerin daha kolay yapılmasını sağlayıcı liderlik davranışlarını temel alarak çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aynı dönemde 1947 yılında Rensis Likert'in öncülüğünde yüksek ve düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır. Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. (Çamlıbel, 2012: 31-34).

Bu faktörler şu şekilde açıklanmaktadır.

1. Destek; Çalışanların kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlardır.
2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma; Çalışanlar arasında yakın ve tatmin sağlayan ilişkilerin gelişmesini sağlayan davranışlardır.
3. Amacın vurgulanması; Çalışanlara ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlardır.
4. İş kolaylaştırma; Araç, gereç ve teknik bilgi gibi unsurları temin ederek amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlardır.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişisel tanımları temsil ederken, diğer ikisi ise iş becerisine yönelik davranışları temsil etmektedir. Sonuç olarak araştırmada üretim, iş tatmini, devamlılık ve devamsızlık durumu, öneri niteliği, maliyetin miktarı, motive edici faktörler gibi kriterler kullanılarak çalışanların tatminine ve örgütün verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir (Pazarbaşı, 2012: 28). Ayrıca liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken büyük ölçüde uygulamalı çalışmalara ağırlık verilmiştir (Zel, 2001: 105).

3.5.3.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert'tir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri(New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise İnsani Organizasyon(The Human Organization) adlı kitapları yazmıştır. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve davranışları konusunu detaylı olarak analiz etmiştir (Aktaran: Kaplan, 2007: 23). R.Likert, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörleri araştırmıştır (Çevrimiçi,<https://helitam.files.wordpress.com/2010/10/yonetim-ve-organizasyon-hafta-2.pdf> Erişim Tarihi:31.03.2016).

Likert'in Sistem 4 Modelinin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Örgütlerde yönetici ve işgörenler arasında yatay iletişim söz konusudur.
- Yöneticilerle işgörenlerin görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.
- Yöneticilerin örgüt çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.
- Örgütte temel motivasyonel araç takdir ve ödüllendirme dir.
- Örgütte tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.
- Örgütte takım çalışmasına son derece önem verilmektedir.
- Örgütte karar alma sürecine işgörenlerin katılımı geniş ölçüde teşvik edilerek katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.
- Örgütün vizyon ve misyonu tüm örgüt çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.
- Örgütte problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesi hedeflenir.

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem-4 modelindeki faktörlere göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert,“insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların örgüt kültüründe var olması gerektiğini vurgulamıştır. (Kaplan, 2007: 24).

- Yatay iletişim,
- Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)
- Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon,
- Güven eli

3.5.3.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, işgörenleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir (Aktaran: Arabacı, 2012: 23). X ve Y teorilerini karşılaştırıldığında bu iki teorinin bakış açısının çok farklı olduğunu görebiliriz. X kuramından çıkarılan temel örgüt ilkesi yetki kullanma yoluyla yönetme ve denetleme iken Y kuramından çıkarılan temel ilke örgütle kaynaşmadır.

X Teorisine göre davranan yöneticiler:

Ortalama insanın tembel olduğu ve işi sevmediğini varsayarlar. Çalışanların kontrol edilmesi, yönlendirilmesi ve hatta işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için tehdit edilmesi gerektiğini düşünürler. Ortalama insanların sorumluluktan kaçtığına, yönetilmesi gerektiğine ve güvende olmayı her şeyin üstünde tuttuğuna inanırlar. Burada ana prensip "organizasyon ve kontrol" dür. Mc. Gregor bu yönetim stiline modern organizasyonlar için artık uygun olmadığını dile getirmiştir.

Y Teorisine göre davranan yöneticiler:

İşin, insanlar için, dinlenme ve eğlenme gibi doğal bir süreç olduğuna, kendilerini adanmış oldukları hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini yönetip kontrol edebileceklerine, ortalama düzeydeki bireyin bile, kendilerine doğru koşullar sağlandığında, sorumluluk almak isteyeceğine ve sorumluluğu kabul edeceğine, iş tatmin edici olduğu sürece, kuruma bağlılığın kendiliğinden oluşacağına inanırlar. McGregor, ortaya koyduğu teorinin bir kısmının uygulamaya geçirilemeyeceğinin bilincindeydi ancak yöneticilerden; çalışanların, kendilerine sorumluluk sahibi ve değerli çalışanlar gibi davranıldığı zaman, işletmeye daha çok katkıda bulunacağı prensibini uygulamaya koymalarını istemiştir (Çevrimiçi :<https://diptekosede.wordpress.com/2009/10/26/douglas-mc-gregor-yonetim-teorisi/> Erişim Tarihi: 31.03.2016).

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda etkili olan ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklılıklarını bulmayı amaçlamışlardır. Yüksek ve düşük verimliliğe sahip örgütlerde liderlerin davranışlarını saptamaya çalışan bu araştırmalar

sonucunda, büyük farklılıklar saptanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir.

- Etkin liderler, işgörenleriyle yapıcı ilişkiler kurarlar. Onları destekler ve çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini arttıracak yönde davranışlar geliştirirler.
- Etkin liderler, bireylerle kişisel olarak ilgilenmektense, grup yönetimi ve karar verme tekniklerini benimserler.
- Yüksek performans hedefleri belirlerler.
- Michigan Üniversitesi çalışmalarının ortaya çıkardığı sonuç, kişiye yönelik liderlerin, etkin lider davranışı gösterdikleri ve çalışanların iş tatmini ve performanslarını olumlu yönde etkiledikleridir (Aymaz, 2014: 40-41).

3.5.3.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Davranışsal liderlik teorileri içinde bilinen ve özellikle örgüt geliştirme çalışmalarında kullanılan; davranış bilimci Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Teksas Üniversitesi'nde geliştirilen yönetim tarzları matriksidir. Bu çalışmada, hem Ohio State hem de Michigan Üniversitelerinin çalışmalarının katkıları vardır. Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma ve Üretime Yönelik Olma, yönetim tarzı matrisinin eksenlerini oluşturmaktadır. Liderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. (Aymaz, 2014: 42).

Modelde yer alan beş liderlik tipinden ekip liderliğinin en etkili liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Araştırmacılara göre bu yaklaşım, artan iş başarısı, devamsızlığın düşmesi ile sonuçlanmaktadır. Örgüt geliştirmenin ve işgörenlerin karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha fazla artmaktadır (Aykanat, 2010: 18-20).

Liderler, işgörenlerin işine karışmadan, işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlamalıdır. Lider, işgörenleri çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yana olmalıdır ayrıca ihtiyaçları da dikkate almak zorundadır. Çünkü modele göre, rahat iş ortamı ve verimli iş temposu için doyurucu ilişkiler gerekmektedir (Zel, 2001: 107). Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticilerin liderler davranışlarını kavramsallaştırma olanağı vermesidir. Ancak bu model uygulamalı araştırmalar

tarafından desteklenmediği için araştırmacılar ve teorisyenler açısından tartışmalı hale gelmiştir (Aykanat, 2010: 20).

3.5.4. Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorisinin de genel varsayım; değişik şartların farklı liderlik davranışlarını gerektirdiği yönündedir. En uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu yaklaşıma göre her ortamda etkili olabilecek liderlik tarzı yoktur. Liderliği içinde bulunan durumları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır, ulaşılmak istenen amacın niteliği, işgörenlerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin olduğu örgütün özellikleri, liderin ve işgörenlerin geçmiş tecrübeleri olduğu söylenmektedir (Soyluer, 2010: 21). Liderlik, liderin niteliklerinden çok onun yaptığı etkinliklerin ve bunların neticelerinin işgörenler tarafından onaylanmasıyla meydana gelir ve süreklilik arz eder kuramı, durumsallık kuramının ana düşüncesini meydana getirmektedir. Ayrıca liderin kişisel özellikleri de onun etkinliklerini güçlendirecektir (Çırık, 2014: 12).

Bütün durumsallık teorilerinin temeli, liderin esnek davranmasını, koşula göre davranışının tanımlanmasını ve en uygun davranışın uygulanmasını dayanmaktadır. Bu yönüyle, yönetimde “tek ve en iyi” lider tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinden ayrılmaktadır. Davranış teorilerinde liderin davranışlarının iş merkezli ya da çalışan merkezli olabileceği ortaya konulmuş, ancak hangi koşullarda hangi davranışların gerçekleşmesi gerektiği üzerinde durulmamıştır. (Soyluer, 2010: 21).

3.5.4.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Teorisi

Fred Fiedler’in çalışmaları sonucunda şekillenen "Lider Etkinliğine Durumsallık Yaklaşımı" ile yerini yepyeni bir anlayışa terk etmiştir. Gerçekte kökeni Mary Parker Foilet'in 1930'lu yıllardaki lideri "verdiği emrin, durumun ve şartların bir parçası olduğunu işgörelere gösterebilen kişi", şeklinde tanımlarken bu yeni yaklaşımın temeli, Davranışsal Liderlik anlayışına yakındır. Bu yaklaşımda da liderin kişiliğinden ziyade, liderin liderlik sürecini yerine getirirken işgörelere yönelik davranışlarına önem verilmekte ve liderin etkinliği bu açıdan değerlendirilmektedir. Ancak Davranışsal Liderlik anlayışından farklı olarak Durumsallık ya da Koşulsallık yaklaşımı

adını alan bu yeni yaklaşıma göre her yerde ve her durumda geçerli olan tek bir liderlik davranışı tarzından söz etmek mümkün değildir.

Durumsallık Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımın, demokratik lider davranışının, otokratik lider davranışına nazaran her yerde ve her koşulda daha etkili, başarılı olduğu, genellemesini reddederek, lider etkinliğinin koşulların gerektirdiği uygun davranışınla sağlanabileceğini ve bu nedenle de, bazen işgörene (demokratik) yönelik lider davranışının başarılı olabilmesine karşılık, bazen de işe yönelik (otokratik) davranış tarzının etkin olabileceği görüşünü getirmiştir (Kılınç, 1995: 60). Literatürde "Fiedler'in Yaklaşımı" modeli, Durumsal ya da Koşulsal Liderlik Anlayışı, sonraki dönem içerisinde "hangi durumlar için hangi lider davranış tarzının uygun ve etkin olacağını" belirlemeye yönelik pek çok yeni kuram tarafından izlenmiştir (Erkutlu, 2014: 54-55). Fiedler liderin kişisel özelliklerini ve liderin örgüt için uygun olup olmadığını araştırmaya çalışmışlardır. Fiedler, liderin tanımlarken, ilişkiye güdülenmiş ve işe güdülenmiş lider terimini kullanmıştır. İşe güdülenmiş lider daha çok işin yapılmasına ağırlık verir. Bu tip liderler, emir verirler, emri altındaki işgörenlerin düşüncelerine önem vermezler. Önemli olan işin bir an önce sonuçlanmasıdır. İlişkiye yönelik lider de ise, kişiler arasındaki ilişkiler önem taşır. İşgörenler arasındaki uyum, arkadaşlık ilişkileri gibi destek verici konular üzerinde yoğunlaşır. İşe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider ise demokratik lidere benzer. Daha sonra, ortaya konulan liderlik tarzlarının hangi durumlarda etkin olduğunu araştırmışlardır.

Bu çalışmalarda liderin etkinliğinde rol oynayan üç önemli öge ortaya çıkmıştır. Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin mevkii gücüdür (Tevruz ve Artan, 1999: 201-202). Lider işgören ilişkileri uyumluysa, işin niteliği belirginse ve liderin yetkileri güçlüyse uygun ortam oluşmuş demektir. Uygun ve uygun olmayan durumlarda iş eğilimli lider etkin olmakta, orta derecede uygun durumlarda ise ilişkiye eğilimli lider etkin olabilmektedir. Tüm öğelerin olumlu olduğu durumlarda, liderden örgüte yol göstermesi beklenir; iş eğilimli liderlik davranışı, daha çok kabul görür ve örgüt, yüksek bir performans gösterebilir. Öğelerin tamamen olumsuz olduğu, işin karışık ve belirsiz, lider-işgören ilişkilerinin zayıf olduğu durumlarda iş eğilimli liderler etkindir. Aksi durumda örgüt dağılabilir (Çevrim içi: <http://notoku.com/durumsal-liderlik-model-leri/#ixzz43wyNEN5b>.Erişim Tarihi: 28.03.2016).

3.5.4.2. House'un Yol – Amaç Teorisi

1970'li yılların başında Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirilen Yol-Amaç Liderlik Teorisi, Ohio liderlik araştırmaları ile Vroom'un güdüleme konusundaki Bekleyiş Kuramına dayanmaktadır. Temelde Yol-Amaç Teorisi lider davranışlarının, işgörenlerin motive edilmesi, tatmini ve performansı üzerine olan etkilerini açıklamaya çalışır (Aktaran: Erenel, 2015: 367).

Hoy ve Miskel çalışmalarında, teoride dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir:

1. Emredici (Yönlendirici) Davranış: Bu liderlik davranışı işgörenlerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını ve beklentilerini açıklamaya çalışmaktadır.
2. Başarı Yönelimli Liderlik: Lider davranışı, hedefler önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği ulaşma, işgörenlere güven verme ve yüksek standartlar kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
3. Destekleyici Liderlik: Bu liderlik davranışı, anlayışlı bir çalışma ortamı oluşturma ve işgörenlerle ilgilenme davranışını kapsamaktadır.
4. Katılımcı Liderlik: Lider karar vermeden önce işgörenlerin fikirlerini alarak onları sürece dâhil etmektedir.

Bu dört liderlik davranışı farklı durumlarda tek bir lider tarafından kullanılabilir. Bu teori, mantıklı ve deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuramdır. Ancak yapılan araştırmalar, bu kuramın orijinal haliyle çok basit olduğu, işletmelerde ortaya çıkabilecek farklı değişkenleri dikkate almadığını ortaya koymuştur. Bazı işgörenlere ve onların güdülenme özelliklerine uygundur. Ama tüm işgörenler için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, rgtsel belirsizliği ortadan kaldırma için liderlerin girişimleri dikkate alıp, amaçları belirleme ve iş ile görevlerdeki belirsizlikleri azaltma, yada ortadan kaldırma girişimleri, işgörenlerin bir kısmını olumsuz davranışlara yöneltebilir (Aktaran: Sarı,2007: 31-32).

3.5.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen bu modelin temeli Ohio-State niversitesi alışmaları ve yönetim ızgarası modeline dayanmaktadır. (Yeşilyurt, 2007: 32). Aynı zamanda bu kuram Ohio State niversitesi alışmalarıyla 3B Modelinin birleştirilerek geliştirilmiş şeklidir (Erkutlu, 2014: 68). Yönetimde, bu

modelden geniş ölçüde yararlanmak mümkündür. Modelde, yöneticinin esnek bir davranış modeline sahip olması gerekmektedir (Paksoy, 1993: 22). Araştırmacıların üzerinde durdukları nokta ise işgörenlerin olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer işgörenler, duruma istekli ve hazır değilse tek başına herhangi bir liderlik davranışı istenen çözümü sağlayamaz (Aymaz, 2014: 50).

Modele göre işgörenler için dört olgunluk düzeyi belirlenmiştir. İşgörenler yetersiz ve isteksiz ise lider ne yapılması gerektiğini ‘söyleyen’; işgören yetersiz ancak istekli ise lider yönlendirip destekleyerek ‘satan’; işgören yeterli ancak isteksiz ise lider karar verme sürecini paylaşan ‘katılımcı’; işgören yeterli ve istekli ise lider daha az yönlendiren ‘delege edici’ lider olarak tanımlanmaktadır (Deliveli, 2010: 39,40). Hersey ve Blanchard liderliği tanımlamak için “güç” kavramını kullanmışlardır. Güç, liderin işgörenleri etkileme potansiyeli olarak açıklanabilir. Bu kaynak (güç), işgörenlerin şikâyetlerini azaltır veya etkiler. Liderin yapması gereken ise işgörenlerin olgunlaşmasına yardım etmektir. Görev yönelimli davranış biçimi, olgunlaşmamış işgörenlerin üretimini artırmak için gereklidir. Olgunlaşmış işgörende otonomi bunların yerini alır. Olgunluk düzeyine bakılmaksızın değişim olabilmektedir. İşgörenlerin performansı, motivasyonu düştükçe lider, yeniden olgunluk düzeyini yükseltmeye çalışır. Fakat işgörenlerin olgunluk düzeyi arttıkça lider görev ve ilişki yönelimli davranışını azaltmalıdır (Çetin, 2008: 78).

Teorinin geçerliği üzerinde yapılmış çok sayıda ampirik araştırma bulunmasına rağmen, günlük hayatta kolaylık sağladığı söylenebilir. Ayrıca modelin en önemli katkısı, kavramsal faktörlerin etkisinin, liderlik üzerindeki önemini vurgulaması olarak belirtilebilir (Taşkiran, 2011: 42).

3.5.4.4. Vroom - Yetton Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık teorisindeki bir diğer önemli çalışma ise Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen ve liderin karar verme stili ile grup performansı ve morali arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşan Normatif Karar Teorisidir (Ercan, 2010: 23). Vroom-Yetton modeli, değişik düzeylerde katılımın ne zaman, nerede etkin olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Model, yöneticilerin farklı durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini tanımlar. Vecchio’ya (1995) göre bu kuram, liderin karar verme süreci üzerine yoğunlaştığından “karar ağacı modeli” olarak da adlandırılmaktadır. Model, liderlik

biçimlerini otokratik, danışıcı ve grup lideri olarak sınıflandırmıştır (Aktaran, Kurşun, 2011: 23).

Bu modelde, liderin karar verme sürecinde, daha çok ya da daha az işgören katılımına izin veren koşullar tanımlanmıştır (Yüksek, 2005: 25). Belirli şartlar altında verilecek kararlara işgörenlerin katılımını sağlamak için nasıl cesaret verileceği ve sonunda ne kadar işgörenin katılım sağlayacağı saptanmak istenmiştir. Tüm durumlar için geçerli bir tek yolunun olmadığı düşüncesiyle, lider her aşamada işgörenlerin katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttırmış olacaktır. Bu model özel bir lider tipinden söz etmeyip, belirli şartlar altında ve kararın farklı safhalarında işgörenlerin karara katılmasını sağlayan liderlerin varlığından söz etmektedir (Erdal, 2007: 22). Yaklaşım daha çok işgören ile liderin kararlara ortak katılımı veya karşılıklı ilişkileri neticesinde ortaya çıkan ve işgörenler tarafından kabul edilen liderlik davranışlarının daha iyi sonuçlar verdiğini göstermektedir. Ancak yine de her durumlarda “en iyi” denilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Alınan kararların etkin olabilmesi o kararın işgörenler tarafından benimsenme derecesine bağlıdır. Bu nedenle model, işgörenlerin de karar verme sürecinde söz sahibi olması gerektiğini ileri sürmektedir (Bayram, 2013: 30).

3.5.4.5. Reddin’in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

William J. Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımıdır. Üç boyutlu liderlik teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü özelliğine sahip olup, Durumsallık Yaklaşımı içinde değerlendirilmektedir. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modelinin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel almaktadır. (Ömürkünüşen ve Sevim, 2005: 91-92). Leblebici (2008: 63)’e göre, lider-işgören ilişkileri, liderin yetki durumu ve görevin yapısının sınırları değişkenlerini kullanarak dört temel yaklaşım belirler. Bu yaklaşımların herhangi birinin her hâlükârda etkili olmayacağı sonucuna ulaşarak, etkililiği farklı bir boyut olarak düşünür ve sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Reddin’e göre duruma adapte olan lider etkili, olmayan lider etkisiz liderdir. Reddin tarafından ortaya konulan sekiz liderlik tarzı şu şekildedir. Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter), Etkili Kopuk (Bürokrat), Etkisiz Adam (Otoriter), Etkili Adam, Etkisiz İlgili (Görevci), Etkili İlgili (Geliştirici), Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı), Etkili Bütünleştirici

(Yürütmeci). Bunlar, liderlik davranışına eklenen sekiz ilave davranış değildir. Sadece, dört temel liderlik tarzının uygun ve uygun olmayan durumlarda kullanılmalrı halinde aldıkları isimlerdir (Aktaran, Tarım, 2010: 38). Dört temel yönetim tarzının genel özellikleri şu şekildedir (Zel, 2001: 127)

- Kopuk yönetim tarzı: İnsan ilişkileri düşüktür. Yönetici kurallar ve prosedürler içindedir devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler.
- İlgili yönetim tarzı: İnsan ilişkileri yüksektir ve yönetici "ilgili" yönetim tarzını benimser, çalışanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya yönelik olarak etkileşimci bir tarz izler.
- Adamış yönetim tarzı: İnsan ilişkileri düşüktür ve yönetici "adamış" yönetim tarzını benimser, işgörenleri otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler.
- Birleştirici yönetim tarzı: İnsan ilişkileri yüksektir ve yönetici "birleştirici" yönetim tarzını benimseyerek olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir etkileşim tarzı izlerler (Alkın, 2006: 90-92).

Bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa, modelin tavsiyesi, yaklaşım esnekliğine sahip olmasıdır. Bir diğer etkili yönetim yaklaşımı ise, durum duyarlılığıdır. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrayarak hâkim olma yeteneğidir. Etkili yönetim için ayrıca, içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme becerisi olan durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir. Reddin'e göre, bu özelliklerin bir arada bulunması durumuna genelde tecrübe denilmektedir (Aktaran Tarım, 2010: 40-41).

Liderlik yaklaşımları kapsamında liderliği genel olarak değerlendirecek olursak, liderliğin özelliklere dayalı olduğunu savunanlara göre, bazı kişiler lider olarak doğmakta ve insanlık tarihini etkilemektedir. Davranışsal yaklaşımçıların, liderin davranışları, liderlik şekilleri ve bunların örgüt üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaştıkları söylenebilir. Durumsal yaklaşımçıları ise, en iyi liderin davranış biçimini koşullara, örgüte ve çalışanların özelliklerine uyum sağlayabilen lider olduğu görülmektedir (Teyfur, Beytekin ve Yalçınkaya, 2013: 86).

3.6. Modern Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan yeni koşulları çerçevesinde, işletmelerdeki liderlik anlayışında büyük değişiklikler meydana gelmiş, günümüze kadar liderlik konusuyla

ilgili birçok kitaplar basılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Coşar, 2011: 13). Gerek dış çevrede, müşteri beklenti ve bilgi düzeyinde görülen değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler liderlik alanında yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tengilimlioğlu, 2005a: 3). Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısının yanında daha donanımlı, çevresiyle daha ilgili ve özgürlükçü dünya görüşü ile insan unsuru etkili olmuş ve mevcut yönetim kalıplarını zorlamaya başlamıştır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 134). Son yıllarda yapılan çalışmalarda, sıradan bir insanı diğerlerinden ayırarak lider yapan özelliklerin neler olduğunu anlaşılmalı ve öğrenilmeye çalışılmaktadır. Ancak liderlik kavramı yine de tam olarak anlaşılammış ve hatta liderlik konusunun dünyada üzerinde en çok durulan ancak en az anlaşılabilen konu olduğunu iddia edilmiştir. Liderliğin önemi konusunda kimsenin şüphesi yoktur. Yapılan araştırmalar, lider olmak için gerekli özellikler nedir, kimler iyi liderdir, iyi bir lider nasıl yetiştirilir konuları üzerine yoğunlaşmaktadır (Delice ve Günbeyi, 2013: 216).

Burns ve Bass yaptıkları araştırmalarda, yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel liderlik davranışlarında yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe bağlı “İşe yönelik liderlik (Transaksiyonel)” ile geleceğe ve reforma yönelik “Harekete geçirici, Dönüştürücü veya Yenilikçi Liderlik (Transformasyonel)” tarzlarıdır. Lider davranışlarındaki bu ayrım, Kurt Lewin’in klasik otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik ayrımına karşı gelmektedir (Aktaran, Tengilimoğlu, 2005b: 27). Sosyal bilimler ve özellikle de yönetim bilimi alanındaki gelişmelere paralel olarak 1980’lerden itibaren liderlik araştırmaları geleneksel yaklaşımların yanında bazı farklı açılımlar ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 285). Bunlar, “Modern Liderlik Teorileri” ya da “Çağdaş Liderlik Teorileri” olarak adlandırılan günümüzün liderlik anlayışlarını karşımıza çıkarmıştır. Modern Liderlik Teorileri; “Karizmatik Liderlik”, “Vizyoner Liderlik”, “Stratejik Liderlik”, “Hizmetkar Liderlik”, “Transendental Liderlik”, “Süper Liderlik”, “Otantik Liderlik”, “Paternalist Liderlik”, “Kuantum Liderlik”, “Kültürel Liderlik”, “Etik Liderlik”, “Otokratik Liderlik”, “Simbiyotik Liderlik”, “Demokratik/Katılımcı Liderlik”, “Köle Liderlik”, “Ruhsal Liderlik”, “Toplam Kalite Yönetimi

Liderliği”, “Sanal Dünyada Liderlik”, “Koçluk (Mentorluk), “Dönüştürücü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” teorilerini içermektedir (Kahya, 2013: 28).

3.7. Liderlik Davranışları

Yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan liderlik tarzları, her Őeyden önce lider stat sundeki kişinin etkinliğini gösterecektir. Bu nedenle liderin seçtiği ve yönetim anlayışını yansıtacak olan liderlik tarzı seçiminden avantaj-dezavantaj olasılıklarının sonuçları, işgörenlerin ve işin yapısının uygunluğu, örgütün hedef ve amaçlarına ne kadar katkıda bulunacağı göz önünde bulundurulacak seçilmelidir. Uygun liderlik tarzının seçimi, hem işgörenlerin motivasyonu arttıracak hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayacaktır (Yeşilyurt, 2007: 36-37). Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken farklı tarzlarda davranabilmektedirler. Liderin davranışı, liderin işgörenleri veya yönettiği örgüt ile olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir. Bu tutum ağırlıklı olarak karar verme süreci ile ilgilidir. Lider kararı kendisi verebilir veya işgörenlerin karar almasını sağlayabilir. Liderin kararı kendi vermesinden başlayarak, işgörenlerin kendi kararlarını almalarına kadar uzanan bir süreçte, liderlik davranışı çeşitlenmektedir (İbicioğlu,  zmen ve Taş, 2009: 5). İşgörenlerin örgütün hedeflerine ulaşılması konusunda gerekli çabayı göstermeleri ve örgütsel yapının içerisinde yer almak istemeleri nispeten liderin davranışıyla ilgilidir (Telli,  nsar ve Oğuzhan, 2012: 136).

Literatür incelendiğinde liderlik davranışı ile ilgili olarak işgören odaklı liderlik, görev odaklı liderlik, vizyon liderlik, ilişki odaklı liderlik, risk odaklı liderlik ve kontrol odaklı liderlik tanımlarının yapıldığı bilinmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). Çalışmamızda bu liderlik davranışları üzerinde durulacaktır.

3.7.1. İşgören Odaklı Liderlik

İşgören odaklı liderler, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından çalışanların beklentilerine ve duygularına önem verirler ve buna uygun tutum içinde bulunurlar (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin işgörenler üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışları içermektedir. Bu faktör klasik insani ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin örgüt üyelerinin ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi ve bu doğrultuda davranış

sergilemesini ifade etmektedir. Yani işgörenler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedirler. (Tutar, 2008: 22).

Botsford (1997) bir makalesinde, iyi liderlerin işgörenlerle etkili biçimde nasıl çalışılacağını kavrayan kişiler olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda sorun çözme yaklaşımından çok öğrenme yaklaşımını kullandıklarını, işgörenlerle olan ilişkilerinde güvene dayalı ve açık iletişim ve güven ortamı oluşturduklarını belirtmiştir (Aktaran Mete, 2014: 28). İşgören odaklı liderler, yetki devrini esas alan, çalışanların kişisel gelişmelerini önemseyen davranışlar gösterir. Kişiyeye yönelik liderlerin yönettiği kurumlarda işgörenlerin moral, başarı ve verimlilik düzeyi yüksek; işe yönelik liderlerin yönettiği kurumlarda ise, tersi durumun söz konusu olduğu varılmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 283).

3.7.2. Görev Odaklı Liderlik

Görev odaklı lider; işgörenlerin rollerini, birbirleri arasındaki ilişkileri, performans standartlarını net bir şekilde tanımlayarak ortaya koyan ve bu işleyiş içerisinde işgörenlerin üretime katkıları ile ilgilenen bir liderdir (Soydemir, Özdaşlı ve Alpaslan: 2014: 65). Görev yönelimli davranış, uygun iş yöntemlerinin elde edilmesi ve işin başarısı için işgörenlerin dikkatli denetimine ağırlık vermektedir. Görev davranışı liderin işgörenlerin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, iletişim kanalları ve işi sonuçlandırma yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Lider, işgörenlerin, hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir (Eren, 2001:446kaynağa bakılacak yazılan kaynakla tarih farklı). Çalışanlarından ne beklediğini açıkça ortaya koymaktadır ve sonuç odaklıdır. Hedeflenen sonuca ulaşmak, işgörenlerin işlerini programlamak, görevlerini belirlemek, performans standartlarını korumak ve belirli bireysel görevleri tanımlamak, göreve odaklanan liderin seviyesini ifade etmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür. 2009: 56). Liderlik teorileri görev odaklı liderlik hakkında şunları işaret ederler: Yüksek ama gerçekçi performans hedeflerini belirlemede işgörelere yol gösterir; İş planlar ve programlar; Gerekli teçhizi, ekipmanı ve teknik desteği sağlar; İşgörelere aktivitelerini düzenler.

Görev odaklı liderlerin başarı hedefine odaklanması, hem benzerlik cazibesi hem de ihtiyacı yerine getirmesi nedeniyle başarıya değer veren işgörelere çekici gelmektedir.

Planlama için yüksek bir gereksinim gösteren işgörenlere de görev odaklı liderlerin görev başarıları için açık planlama ve konunun ana noktalarını sunması nedeniyle bu liderler çekici gelmektedir. Görev başarısından gelen gerçek ödüllere değer veren işgörenler, benzer görev odakları olmaları nedeniyle görev odaklı liderler cazip gelmektedir. Son olarak, risk almaya istekli olan işgörenler görev odaklı liderlerin rutin, riskli olmayan görev başarıları üzerine odaklanmalarından hoşlanmayabilirler (Zehir, 2003: Erişim Tarihi: 27.05.2016).

3.7.3. Değişimsel (Vizyoner) Liderlik

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Vizyoner liderler toplumlarının, örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir. Vizyon sahibi liderlik, mevcut durumu çok iyi analiz ederek hedefler belirlemeyi, belirlenen hedefler doğrultusunda uygun stratejileri geliştirmeyi gerektirmektedir (Uslu, 2011: 2). Vizyon sahibi lider “en doğru benim görüşümdür” yerine başkalarının görüşlerinin de dinlenilmesi gerektiğini düşünen kişidir. Örgütte, işgörenlerin yeteneklerinin farkındadır ve onları en uygun işlerde istihdam eder. Başka bir ifadeyle kime hangi işi vereceğini çok iyi bilir (Özkurt ve diğerleri, 2010: 90).

Lider, işgörenlere mevcut strateji ve inançlarından vazgeçmelerine geçecek yeni bir vizyon sunmalıdır. Liderin oluşturacağı bu vizyon, kendine güven kaynağı oluştururken, işgörenler için de genel bir amaç olacaktır. Vizyon, örgütün gelecekte nasıl olabileceğinin görüntüsünü vermelidir. Vizyon, değerlere dayanmalıdır ve çalışanlarının tümünü heyecanlandırabilecek, harekete geçirebilecek bir yapıda olmalıdır (Hamedoğlu; 2001:4). Vizyoner lider, vizyonu, örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilen ve kurumsallaştırabilen liderdir. Sadece güce sahip değildir, fikirleriyle izleyenleri etkileyebilir. Bu nedenle başarılı liderler tek adam yerine ekibi ile birlikte oyun kurucu olarak çalışan, insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişi olma özellikleriyle misyon ve vizyon sahibi olan örnek kişidir (Bulut ve Uygun, 2010:31). Uzun vadeli işlerin işgören için anlamlı şekilde algılanmasına yardımcı olur (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). Vizyoner lider olarak günümüz yöneticilerinin geleceği önceden tahmin ederek katılmalı yönetim anlayışı içinde işgörenleriyle birlikte örgütü başarıya götürecek bir vizyon oluşturmalı, vizyona gidecek yolda güçlü stratejiler geliştirerek, tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla

ilerlemelidirler. Değişimleri yakından takip ederek, eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon oluşturmaları gerekmektedir. İşgörenlerine ilham vermeli, yetki devri yaparak onları süreçte yer almalarını sağlamalıdır (Deniz, 2014: 39).

Örgütsel kademelerdeki liderlik ile vizyon kavramı arasındaki ilişki Maxwell (2007) tarafında şu şekilde özetlenmiştir: “Organizasyonun en tepesindeki liderseniz, kendi vizyonunuzu aktarırsınız. Organizasyonun orta seviyelerinde liderlik ediyorsanız, başkalarının vizyonunu aktarırsınız”. Orta seviyelerdeki liderler, vizyon aktarma sürecinde kritik halkadır. Vizyon en tepedeki liderler tarafından belirlenmiş olabilir ama organizasyonun daha alt seviyelerinde ve onlara daha yakın olan liderlerin tam istekle katılımı olmadan, nadiren aktarılabilir. Orta seviyedeki liderler her zaman vizyonun yaratıcıları olmasalar da, neredeyse daima yorumcularıdır. Kotter’in (1999) ifadesiyle vizyoner lider, “geleceğin vizyonunu oluşturan ve o yöne yönelmeyi, vizyonu işgörelere anlatmayı ve vizyonu yakalamada oluşabilecek güçlüklerle baş edebilme gücünü ve enerjisini aşılabilen” kişidir (Aktaran, Bulut ve Uygun, 2010: 31).

3.7.4. İlişki Odaklı Liderlik

İlişki odaklı liderler örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi bakımından iyi iletişim kuran liderlerdir. İşgörelere büyük destek vererek onların yetki kullanmaları ve özgüvenlerinin gelişimine katkı sağlarlar (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). Liderin işgörelere gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler bireyi dikkate alma (ilişki yönelimlilik) davranışları olarak bilinmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). İlişki odaklı liderler, işgöreleriyle onların da hoşlandığı iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilenmekte ve yüksek kalitede kişiler arası ilişkilere sahip olmaya odaklanmaktadır. Onların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını tatmin edilmesini amaçlar, işgörelere kişiliğine önem verir ve çok yönlü iletişim kanallarını açık tutar, işgörelere birbirleri ile iyi ilişkiler içinde olmasını teşvik eder, eleştirmekten çok onlara sorumluluk vererek kendi güçlerini kullanır ve bu sayede karşılıklı güven ve samimiyet ortamını oluşturur (Soydemir, Özdaşlı ve Alpaslan, 2014: 65)

Reitz çalışmasında (1977), bireyi dikkate alan lider sıklıkla şöyle biri olarak tanımlanmıştır:

- İşgörenlerine kişisel problemlerinde yardım eden,
- İşgörenlerin önerilerini eyleme geçiren,
- İşgörenlerine eşit davranır
- İşgörenlerini destekleyen (Aktaran Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 55).

3.7.5. Risk Alan Lider

Risk alan liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörelere yenilik yapma, deneme ve ölçülü risk alma hakkı ve sık sık inisiyatif kullanma serbestliği tanır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146). Bu liderler, işletmenin amaç ve stratejiyle ilgili fikirler geliştiren ve sunan, gelecekte de oluşabilecek olası fırsatlar ve risk unsurları konusunda öngörü sahibi olan kişilerdir. (Aymaz, 2014: 27).

Etkili bir liderin ihtiyaç duyacağı bir başka unsur, değişimin yarattığı istikrarsız ortamda, da risk alma güdüsüne sahip olmaktır. Çünkü günümüzde var olan riskler ve zaman sorunu, örgütün içinde bulunduğu durumda ne tür bir liderlik davranışı gerektiğini belirleyen iki önemli unsurdur. Risk alma davranışının başarıya ulaşmak açısından gerekliliği yeni bir düşünce değildir ve yüzyıllardır geçerliliğini korumaktadır. Ancak, değişimin oluşturduğu istikrarsız ortam, risk almanın maliyetini artırmaktadır ve birçok yöneticiyi risk almaktan uzaklaştırmaktadır. Bu nedenle, birçok örgüt yenilik yaratmada öncü olma konusunda çekingen kalmakta, öncü olmanın riskini almayı başkalarına bırakmaktadır. Oysa bir yöneticiyi diğerlerinin arasından ayırıp, başarılı ve etkili olmasını sağlayan bu belirsiz ve istikrarsız ortamda risk alabilme becerisini göstermektir. Yöneticinin elindeki en önemli kaynağın “insan” olduğu düşünülürse, yöneticinin işgörenleriyle karşılıklı güven duygusu yaratması, onların potansiyellerine inanması risk alma davranışındaki önemi ortaya çıkarır (Leblebici, 2008: 69).

3.7.6. Kontrol Odaklı Lider

Kontrol odaklı liderler, performans ve hedeflerin net şekilde belirlendiği, bunlara ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol sistemleri yardımıyla denetlendiği yaklaşımı sergilerler (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146-147). Bu liderler, otoritelerini ve sorumluluklarını

devretmeden tüm kararları tek başına alarak, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerlere uygun davranıp davranmadıklarını denetler. Liderin işgörelere yetki verme, iletişim, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirlemede takip ettiği yol gibi davranışları, liderin etkinliğinin belirlenmesini sağlayan etkenlerdir (Aymaz, 2014: 29-30).

3.8. Liderlik Davranış Biçimleri

Çalışmamızda, Liderlik Davranış Biçimleri, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik. Otoriter (Otokratik) Liderlik, Tam Serbestlik Taniyan Liderlik, Hümanist, Paternalist (Babacan) Liderlik, Demokratik Liderlik, Bürokratik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Etik Liderlik başlıkları altında incelenecektir.

3.8.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik ve Boyutları

Liderlik, genellikle liderin işgörenlerin para ya da prestij gibi ödülleri sunduğu ve karşılığında da onlar tarafından yapılan işleri aldığı bir değişim süreci olarak görülmüştür. Bu tip liderlik davranışları transaksiyonel (Etkileşimci) liderlik olarak adlandırılmıştır. Transaksiyonel (Etkileşimci) liderler işgörenlerini onların kişisel çıkarlarına uyan ödüllerle güdelemektedir (Tutar, 2008: 40). İşgörenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini işgörenlerin, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanarak yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Bulut, 2009: 36). Önemli değişimler meydana getiren transaksiyonel (Etkileşimci) liderlik davranışları sayesinde lider, rol beklentilerine itaat eden bir çalışanına övgü veya ödül verir ona ceza vermekten uzak durur (Burns, 1978: 72). Bu liderlik tipi geçmişteki gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere aktarma yönünde yararlıdır ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 34). Etkileşimci Liderlikte, lider almak istediği şey için çalışanlarına istediklerini verir ve bu ilişki karşılıklı bağımlılığı içerir. Çalışanlar için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir buna karşılık liderlerde onların beklentilerini karşılamak durumundadır.

Etkileşimci liderler, işgörenlerin hali hazırda devam ettikleri ve geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler. (Yardan, Erişim Tarihi: 01.04.2016.) Bu tarz liderliğin,

değişimin az olduğu, durgun çevresel koşullarda başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Ancak sürekli ve hızlı değişen karmaşık çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütler için ise daha az faydalıdır. Bu liderlik, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin istikrarlı devam edeceği göz önünde bulundurulmalıdır (Ercan, 2010: 31). Etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimlioğlu, 2005a: 6)

Gelenekçi bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlere göre işgörenler kendilerinden beklenen kadarını yaparlar. Lider karşılıklı bağlılıkla, işgörelere istediklerini verdiği sürece başarı bekler. Etkileşimci lider hedeflere ulaştırmak için daha pratik davranır. Sorunlara zamanında müdahale ederler (Güzel ve Akgündüz, 2011: 284).

3.8.1.1. İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetimde lider, örgüt içinde hata yapılması durumunda ya da bu tür bir olasılığın bulunması halinde işgörelere müdahale eder. Aktif istisnalarla yönetimde lider çok aktif olup işgörelere sürekli izler ve sorunlar ortaya çıkmadan önce proaktif şekilde hareket ederek müdahale eder (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107). Lider, istisnalarla yönetim uygulandığında, örgütte bazı şeyler olumsuz gitmeye başladığında ya da belirlenen standartlar karşılanamadığında varlığını hissettirmektedir.

İstisnalarla yönetim aktif ve pasif olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Köse, 2013: 22). İstisnalarla Pasif Yönetimde; sorunlar ciddi hale geldiğinde liderin müdahalesi söz konusudur. Standartlar yerine getirilmediği ya da sorunlar ortaya çıktığı takdirde lider harekete geçerek müdahalede bulunmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76). Aktif istisnalara dayalı yönetimin uygulandığı örgütlerde lider, işletmenin belirlenen amaç ve hedeflerinde veya işletmenin işleyişinde sorunlar söz konusu olmaması için hataları ve fırsatları araştırarak, sorun ortaya çıktığı zaman işleyişin düzeltilmesinde liderin etkin olarak varlığını hissettirmesidir (Söylemez, 2014: 25).

3.8.1.2. Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödüllendirme, liderlerin işgörenlerin performans ve yeterliklerine dayalı olarak onları ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile ilgilidir. Lider, amaçların gerçekleşmesi durumunda nasıl bir yol izleneceği ve ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğine ilişkin olarak işgörenlerle açıkça bir anlaşmaya varır. Ödül sözü vererek ya da sağlayarak işgörenleriyle bir çeşit takas yaparlar (Kılınçarslan, 2013: 23).

Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu belirleme davranışlarını içerir. İşgörenlerden beklentilerini açıklayıp, anlaşmaya varılacak konular lider tarafından belirlenir ve bu konuda vaatlerde bulunulur. Karşılıklı anlaşarak tatmin edici bir sözleşme düzenlenir. Lider, yüksek performans gösteren işgörenlerini överek başarıyı ödüllendirir (Daşçı, 2014: 14). Etkileşimci lider çalışanların ödül alabilmeleri için hedefleri belirleyerek açıkça ortaya koyar. Liderler işgörenlerin ihtiyaçlarını anlarlar ve çeşitli ödüllerle hedeflerine ulaşmaları için çalışanları motive ederler (Erdal, 2007: 39).

3.8.1.3. Lidersizlik Faktörü

Bazı araştırmacılar bu faktörü, serbest bırakıcı liderlik “Bırakınız Yapsınlar Tipi Yönetim” veya Lidersizlik olarak tanımlamaktadır (Kılıç, 2006: 86). Bu tarz davranış gösteren lider, işgörenleri hakkında ilgisizdir, karar vermekten imtina eder ve ihtiyaç duyulduğunda ortalıklarda bulunmaz (Aslan, 2013: 172).

Aşırı serbest bırakan lider örgütün işleyişiyle, amaçların belirlenmesiyle, kuralların oluşturulmasıyla ve kuralları gelişmek için doğru yolun bulunmasıyla ilgili tüm sorumluluğu işgörene bırakır. Lider grup üyesi veya bir gözlemci konumundadır (Türküm ve Akdoğan, 2007: 127).

3.8.2. Dönüşümcü(Tranformasyonel) Liderlik ve Boyutları

Yönetim yazında dönüşümcü kavramı değişimci, reformcu, dönüşümcü, dönüşümsel, dönüştürümcü, yenilikçi, değiştirici gibi isimlerle ifade edilebilmektedir (Köse, 2013: 13). Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne yeni girdiği söylenebilir. Çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir ve çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Eraslan,

2004:2). Literatürde, dönüşümcü liderlik kavramını ‘karizma’ ile ilişkilendirilebilmektedir. Dönüşümcü liderlik kavramına önemli katkıyı Amerikalı siyasi liderleri inceleyen Burns yapmıştır. Burns’ün bu katkısı, etkileşimci liderliğin ötesinde bir anlayışın, süreçler üzerindeki etkisini anlamaya ve ilgi duyulmasına teşvik etmiştir (Erdal, 2007: 28).

Dönüşümcü liderlik kavramı dünya çapında bir yöneticilik sistemi olarak teorik ve pratik alanda geniş kabul görmüştür. (Erdem ve Dikici, 2009: 200). Dönüşümcü liderlik, “işgörenlerin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmeleri için motive edilmiş olmaları durumudur (Yeşilkayalı, 2012: 18). Dönüşümcü liderler işgörenlerine bir görevin olduğunu ilham ettirmeye, vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler (Bucak, 2010: 37). Dönüşümcü liderler, etkileyici özellik sağlamak için görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşılama özen gösterirler. Bu tip liderler büyük beklentilere sahiptirler; önemli amaçları basit biçimde izah ederler. Dönüşümcü liderler zekâ, ussallık ve dikkatli sorun çözme yolları geliştirirler ve astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yaparlar (Bulut, 2009: 35). İşgörenlerin sürekli gelişmesini isterler. Bunu sağlamak için onlara anlamlı işler verirler. Çalışanlarını iyi tanır, aynı zamanda onlara nasihat verirler (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 34). Dönüşümcü liderliğin tanımına göre bu tip liderlik kişisel kararlara yardımcı olma, entelektüel gelişim, ilham verici motivasyon, ve ideal etkiler yaratmaktır (Erdem ve Dikici, 2009: 200). Lider ve izleyici birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler, böylece ulaşılması çok güç olan hedefler bile mümkün hale gelir. Dönüşümcü liderler, en özet haliyle çevrelerini değiştirebilen liderler olarak düşünülmektedir (Ünüvar, 2015. Erişim Tarihi: 03.04.2016). Dönüşümcü liderler, değişim ajanıdırlar, değişimi başlatırlar. Korkusuz ve cesurdurlar, risk almaktan kaçınmazlar. Paha biçilmez hırsları ve enerjileri vardır. Ömür boyu öğrenirler ve çok yönlü bilgiye sahiptirler. Karmaşıklık, belirsizlik ve bilinmeyenle ilgilenme kabiliyetine sahiptirler. Karizmatiklerdir, çalışanları onun gibi olmak isterler. Vizyon oluştururlar ve o vizyonu çalışanlarına benimsetirler (Gültaş, 2009: 48).

Günümüzde dönüştürücü liderlik gibi organizasyonel dönüşüme odaklanan liderlik modellerinin iş ve politika çevrelerindeki anlık değişimlerden dolayı daha da önem

kazandığı görülmektedir. Liderlik alanında özellikle bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda “rutin olmayan durumlarda dönüştürücü liderliğin daha etkili olduğu” düşüncesini desteklemektedir. Ayrıca bugüne kadar yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderlerin diğer liderlere göre, çalışanlarında daha fazla iş tatmini, daha az personel devir oranı, daha yüksek verimlilik, motivasyon ve yenilikçilik sağladıkları belirlenmiştir (Sığrı, Tabak ve Güngör, 2010: 54). Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Bu liderlik biçiminde örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan, Demir ve Çalmaşur, 2015: 3).

Transformasyonel liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet ve kardeşlik gibi çok geniş çevreyi kapsayan ortak değerlerle ilgilidir. Bu liderlik biçiminde örgüt ile toplum arasındaki ilişkilere ve örgütün temel amaçlarına önem verilmektedir. Bu liderlik biçimi yüksek amaçlara bağlanmış işgörenlerin pragmatik ve monoton çabalarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ortak hedeflerin arkasındaki enerji havuzu, bireysel ve grupsal hedeflerin daha kolay gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. (Çelik, 1998: 427). Dönüşümcü liderler, tutkuludurlar. Geniş bir perspektifleri vardır. Zeka, yönetim sürecinin karmaşık sorunları ile başa çıkabilmek için, en önemli özelliklerden bir başkasını oluşturur. Dönüşümcü liderler dost canlısı ve informeldirler. Kurallar çoğu kere onları sıkır. Yönettikleri grupta güven oluştururlar. İlişkilerinde samimidirler, belirgin bir çekicilikleri vardır (Bozkurt, 2001:7).

3.8.2.1. Karizma

Liderlik literatüründe, dönüşümcü liderliğin ilk boyutunu ideal etki ya da bazı yazarlara göre karizma veya karizmatik liderlik oluşturur. Karizma ile ilgili örgütsel çalışmaların en önemlisinin House tarafından yapıldığı söylenebilir. Karizmatik liderlik teorisine göre liderin üç temel kişisel karakteristiği; yüksek bir özgüvene sahip olması, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda işgörenleri güçlü bir şekilde ikna edebilmesi şeklindedir. Gerçekte karizmatik lider, zor faktörlerin üstesinden gelerek işgörelere gurur ve güven duygusu aşılar (Aktaran: Berber, 2000: 37). Dönüşümcü lider bu boyutta, işgörenleri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve

güven duyulan kişidir. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek işgörenlerine güven duygusunu aşılayan lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da işgörenlerine vurgulayacaktır. Bu durumda çalışanlar lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar veya vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir (Demir ve Okan, 2008: 76). Karizmatik liderler, diğer liderlerden farklı özelliklere sahiptirler. Karizmatik liderlerin özellikleri ile ilgili bütün değerlendirmeler Weber'e ait araştırmalardır. Karizmatik liderler, etrafı ile zihni iletişim halinde olma yeteneğine sahiptirler. Hareketleri ve önerileri dini, tarihi, tabii ve mistik kaynaklarca kabul edilebilir niteliktedir (Aktaran: Közleme, 2013: 248).

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlikle ilgili çalışmalarda ayrı bir yeri vardır. Atatürk tarihteki önemli karizmatik liderlerden biri olarak kabul edilir. Askeri, sivil ve politik alanlarda güçlü bir lider olma farklılığına sahip bir kişi olup, Türk Milletinin kurtarıcısı olarak tarihte yerini almıştır (Sözen ve Şar, 2015: 110).

3.8.2.2. Entelektüel teşvik

Yolaç'a (2013: 64) göre entelektüel teşvikte liderler işgörenlerinin yenilikçi ve yaratıcı güçlerini harekete geçirerek, işgörenlerden yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bekler. Entelektüel teşvikte liderler, işgörenlerin olaylara farklı açılardan bakabilmelerine yardımcı olur. Onları sorunlara yeni bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılığı desteklerler. Problemlerin altında yatan varsayımları yeniden düşünmeyi ve test etmeyi vurgularlar ve çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Entelektüel teşviği benimseyen liderler, sorunları çözmeye kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak işgörenlerini geliştirirler. Bunun sonucunda işgörenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler (Kılınçarslan, 2013: 20).

Dönüştürücü liderler, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmalarını ve onları kullanabilecekleri uygun koşulları oluşturmaya çalışır. Bunun yanında belirli yöntemlerle işgörenlerin entelektüel gelişimlerine katkı sağlar. Liderler, yaptıkları işi en iyi şekilde nasıl yapabilecekleri konusunda işgörenleri motive ederler. Entelektüel teşvikte liderler, işgörenlerin mantıklı ve dikkatli problem çözme becerilerinin de gelişimine katkı sağlarlar (Bakan ve diğerleri, 2015: 204). Dönüşümcü liderler,

işgörenlerin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini teşvik ederler ve bunu gerçekleştirmeye uygun bir örgüt kültürü, örgüt iklimi yaratırlar. Entelektüel teşvik, işgörenlerin problemlerin daha fazla farkına varmalarını, yaptıkları işi en iyi şekilde nasıl yapabileceklerini düşünmeleri için çaba harcamaları hususunda sürekli motive eder ve onları sosyal ve duygusal olarak destekler (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106).

3.8.2.3. Takipçilere bireysel önem verme

Dönüşümcü liderlik kişilerin kendisi ve diğer bireyler hakkında farklı inançlar edinmesiyle başlamaktadır. İşgörene ilham vermesi, dönüşümler sağlama, işgörenleri etkileme ve onları harekete geçirmesi dönüşümcü liderlerin örgütlerde önem kazanmasının nedenlerinden birisidir (Köse,2013: 18). Lider, işgörenleri arasındaki bireysel farklılıkları gözeterik, her bireyin başarısı ve gelişmesi için koç veya mentor gibi davranır. İşgörenler, mevcut potansiyellerinin üzerine çıkarılır. Gelişim için yeni öğrenme fırsatları yaratılır (Yolaç, 2011: 64). Liderler tarafından işgörelere eşit koşullarda ödül vererek, her işgörene birebir danışmanlık hizmetinde bulunmayı gösterir. Lider çalışanlarına kişisel ilgi gösterir. Buradaki asıl hedef işgörenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik ederek gelecek konusunda vizyon oluşturmaktır (Bakan ve diğerleri, 2015: 203-204).

3.8.2.4. İlham Verme

Esin verme ya da esinlendirme olarak da ifade edilebilen ilham verme, aynı zamanda karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Dönüşümcü lider, karizması ile ilham kaynağı olur. İlham verme boyutu, dönüşümcü liderin işgörenleri için model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmeyi içerir (Bolat ve Seymen, 1999: 67) İlham kaynağı olma, dönüşümcü liderlerin yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla işgörenlerine ilettiği ve bunu yaparken önemli amaçlarını basit şekillerle açıkladığı bir durumdur. Dolayısıyla dönüşümcü liderler işgörenlerine ahlaki değerler ve daha yüksek idealler göstererek, onları motive eden liderlerdir. Dönüşümcü liderler bu sayede işgörenlerinden kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (Acar, 2013: 9).

3.8.3. Otoriter (Otokratik) Liderlik

Otoriter liderlik, hırslı ama gerçekçi bir yön duygusu vermek demektir. Fanteziye kaçmayan bir vizyon sahibi olmak demektir. Güçlü bir yönelim sunmakla birlikte, zorlayıcı tarzdan farklı olarak, işgörenlerin bağlılığının kazanılması gereğini açıkça kabul eder. Zorlayıcı lider “oraya git” derken otoriter lider “benimle gel” der. Otoriter lider işletmenin esas hedefini gözden kaçırmaz ve bunun işgörenleri motive eden bir husus olduğunu anlar. Örgütteki işgörenele orada bulunmalarının nedenini hatırlatır (Bloch ve Whiteley, 2007: 61). Otoriter lider işgörenlerin yönlendirilmeye, rehberliğe, planlamalara ve direktiflere ihtiyacı olduğunu varsaymaktadır. Grup içinde kapalıdır ve genel olarak grubun sorumluluğunu bütünüyle üstlenir (Türküm ve Akdoğan, 2007: 127). Otoriter veya otokratik lider olarak adlandırılan bu liderlik tipinde, otorite liderde toplanmıştır. Olumsuz bir liderlik tipi olabilir, çünkü işgörenlerle lider arasında iletişim tek yönlü olup, sadece liderin direktifleri iletmesi biçimindedir ve işgörenler işlerden haberdar olmazlar. Örgüt, liderin otoritesinden korkmaktadır.

Otoriter liderliğin en önemli yararları, lider için güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Ayrıca örgütte tüm kararları veren lider olduğu için, karar alma süreci çok oldukça hızlıdır. Lider, gerekli yönlendirmeleri yaptığından, bu tip liderlerin işgörenlerinin herhangi bir becerisinin olmaması sorun teşkil etmez. Otoriter liderliğin en önemli sakıncası, liderin katı olması nedeniyle motivasyon düşüklüğü yaşanmasıdır. İşgörenler arasında genelde psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma görülebilir. Yine bu liderlerin işgörenlerin verimi düşük olabilir (Çevrimiçi www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html,2010). Bunlar, yasal pozisyonlarının ve hiyerarşinin gücünü kullanırlar. Gücün kullanımı, formal ilişkiler ve hiyerarşinin mevcudiyeti bu liderler için geçerlidir (Erdem ve Dikici, 2009: 202).

3.8.4. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, işgörenleri kendi hallerine bırakan ve her işgörenin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Bu tür liderliğin yararı, her çalışanı bireysel harekete geçirmesinde görülür. Sakıncası ise, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırdığından dolayı örgüt içinde çatışmaların doğması ve herkesin dilediği

amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Kişisel başarıların dışında örgüt başarıları önemli ölçüde azalır (Alkın ve Ünsar, 2007: 79).

Lewin, Lippitt ve White tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, bu liderlik tipinde örgütlerin lidere bağımlılığı az, fakat grup üyeleri arasındaki çatışma ve anlaşmazlık yüksek seviyede kalmıştır. Örgüt faaliyetleri ve politikası ile ilgili çalışan tekliflerinin çokluğu dikkati çekmiştir. Fakat başarı konusundaki tatminin düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgüt faaliyetlerinden tatminsizlik fazla ve verimlilik vasat seviyededir (Aktaran Bucak, 2010: 33).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, işgörenler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini denemede, kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş işgörenleri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla işgörenlere bırakmaktadırlar (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 75). Ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, işgörenleri kendi hallerine bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip işgörenlerin yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi düşük, sorumluluk duygusundan yoksun işgörenlerin yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik anlayışıdır (Demirel ve Kışman, 2014: 697).

3.8.5. Hümanist, Paternalist (Babacan) Liderlik

Paternalist (Hümanist) liderlik yönetim yazında çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. paternalizm hiyerarşik ilişkiler içerisinde liderin bir bakıma aileye benzeyerek işgörenlerin bireysel ve profesyonel yaşamlarına rehberlik ettiği ve karşılığında işgörenlerinden bağlılık bekleyen bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır. Paternalist (Hümanist) liderlik, liderin yardımı ve desteğini garanti eder, moral açıdan örnek olur ve işgörenler için otorite oluşturma anlamına gelir (Cerit, 2012: 38). Bu tarz liderlikte ilişkiler baba ve çocuk arasındaki ilişkiye benzemektedir. Buradaki “baba figürü” çalışanı için en iyisini düşünen bir yapıyı ifade etmektedir. Liderden işgörenin yararına

olacak doğru kararı alacağına inanılır ve beklenir. Paternalist (Hümanist) liderlerin temel özelliği, işgörenler üzerinde güçlü etkilere sahip, işgörelere kendi fikirlerini açıklamak için fırsat veren bununla birlikte kararları karşılıklı alınmasını sağlayan ve işgörenler üzerinde kontrol sağlarken, yenilikçi olmalarını teşvik eden liderler olarak ifade etmektedir.

Paternalist liderlik tarzı daha ziyade kolektivist költürlere sahip toplumlarda (Ortadoğu, Asya ve Latin Amerika vb.) görölmektedir. Kolektivist költürlerde kişiler benliklerini diğlerleri ile olan ilişkileri doğrutusunda tanımlamaktadır. Bu tarz toplumlarda bireyler liderle olan ilişkilerine önem vermekte, işletmedeki zorunlulukları dikkate almakta ve örgütlerine sadakat duymaktadırlar (Aktaran: Yeşiltaş, 2013: 51-53). Paternalist liderin işgöreleri motivasyonu, hayranlık uyandıran bir yolla uygulanan hâkimiyete, üstünlüğe ve kontrole dayanır. Bunun anlamı liderlik uygulanan kişilerin bağımlı olmasıdır. İşgörelere doğru davranır ve itaat ederlerse kendilerini babacan lidere sevdirebilirler ve daha motive olmuş bir şekilde hareket ederler. Ancak bu durum işgörelere inisiyatif almasını ve bağımsız davranmasını engelleyerek örgütsel amaçlara katılımlarını zayıflatır. Böylece örgütsel yenilik ve yaratıcılık azalır ya da babacan liderin “tamamdır” demesine kadar ertelenmiş olur. Bunun çözümü, işgörelere daha katılımcı olma fırsatı vererek saygılarını kazanmak ve problem çözme yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmektir (Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014: 256).

Paternalizm, kolektif özellikler gösteren doğu toplumlarında karşımıza çıktığı ifade edilse de batılı toplumlar bu tarz liderliği iyi diktatör şeklinde ifade etmektedirler. İşgörelere rehberlik eden, koruyan ve onları önemseyen bir yaklaşımda bulunur, işgörelere ise lidere karşı sadık ve hürmetkârdırlar. Genel olarak Çin’deki örgütlerde görölen bir liderlik tarzıdır. Duygusal bağıllıkla işgücünün birliğini sağlamaya çalışır. Bu lider tipi, esas olarak otokratiktir, ancak denetimleri direkt olarak müdahale ile değil uzaktadır. Bu tip liderler eğer işgörelere tarafından sevilirse, önce koşula bağılı bir sevgi yönelterek, sonra da kendilerini suçlu hissetmelerini sağlayarak onları kontrol ederler. Çalışanlarına sanki çocuklarıymış gibi her şeyin en iyisini bilen bir baba korumacılığıyla yaklaşır. Bu tip liderlerin gösterdikleri tipik davranışları sıralarsak; korumacıdır, evlat tavrı bekler, karar alır ve dayatır, şartlı sevgi gösterir, çatışmaları yağ

çekerek çözer, duygusal yönlendirme ile motive eder, tek yetkilidir (Demirel ve Kışman, 2014: 697).

Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimcilerince çoğunlukla kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tenginimlioğlu, 2005a: 6).

3.8.6. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, örgütte katılmalı bir yönetim uygulaması için iletişim kanallarını açık bulduran liderlik anlayışıdır. Lider yönetim yetkilerini paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle, işletme amaçlarının, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve uygulanmasında; işgörenlerden aldığı görüş ve öneriler doğrultusunda liderlik davranışı gösterirler. Bu ise, yönetim açısından yetkilerini işgörenler ile paylaşılması demektir.

Demokratik liderler, işgörenlerle sürekli iletişim kurabilen, işgücü desteğini etkin şekilde sağlayan, işgörenlerin sürekli motivasyonunu sürekli kılarak, yeteneklerini açığa çıkaran, etkin takımlar kurabilen ve adil ödüllendirme sistemi sağlayan liderlerdir. Demokratik liderler, işgörenlerden yüksek verim elde edebilmek için, işgörenlerin beklentilerini karşılayan, ortaya konulan hedefleri gerçekleştiren, iş güvencesi sağlayan, aitlik duygusu oluşturabilen, eleştirilere açık olan ve geri besleme almaya çalışan, elverişli moral ortamı hazırlayarak yeri geldiğinde ödün de verebilen liderlerdir (İnce, 2013: 3). Demokratik-katılımcı liderlik (Democratic-Participative Leadership) tarzında, lider, işgörenleri yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söylemeleri ve çözüm önerileri getirmeleri için cesaretlendirilmektedirler. Demokratik liderler, astlarını etkilemek için uzmanlık gücünü kullanmaktadırlar. Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde işgörenlerin fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010:138).

3.8.7. Bürokratik Liderlik

Bürokratik lider tarzı kamu ve özel sektörde karşımıza çıkan bir liderlik tarzıdır. Bürokratik liderliğin hem özel hem de kamu kesiminin bürokrasisi kapsamında birlikte yer almasının nedeni, bürokratik yapılanmanın evrenselliği, dolayısıyla yöneticilerinin benzerliğidir. Bu benzeşmiş işgörenler arası ilişkiler, grup çalışmaları, uzmanlaşma, karar verme sürecine katılım, örgütün büyüklüğü ve yetki devrinin kullanımı bakımından ortaya çıkar. Burada liderlik görevi, kamu kesimi ve özel işletmelerin kendilerinden ayrı dış çevreleri tarafından değişikliğe uğramıştır (Deliveli, 2010: 16).

Bürokratik liderler, kurallara titiz bir şekilde uyar ve yönetimi altındaki işgörenlerin de prosedürleri en doğru şekilde uyguladığından emin olmak isterler. Bu tür liderler, iş güvenliğinin yüksek seviyede önemli olduğu yerlerde ve doğrudan para akışının olduğu görevlerde başarılı olurlar. Aynı zamanda, rutin görevlerden sorumlu olan işgörenleri yönetmeleri de uygundur. Bu liderlik özelliğindeki işgörenler, yaratıcılığın, esnekliğin ve inovasyonun olduğu yerlerde çoğu zaman hem başarılı hem de mutlu olmakta zorlanmaktadırlar (Çevrimiçi:<http://selinyetimoglu.com/2014/06/09/dunya-genelinde-en-yaygin-10-liderlik-stili/> Erişim Tarihi: 20.06.2016).

3.8.8. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr lider terimi 1970’te Robert K. Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Greenleaf’in geliştirdiği bu liderlik yaklaşımının en önemli özelliği lideri işgörenlerine hizmet eden bir konuma getirmesidir (Balay, Kaya ve Geçdoğan, 2014: 230). Greenleaf, (2002: 22) hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır.

Durukan, Uğurlu ve Köse, (2015: 243) çalışmalarında, hizmetkâr liderliği genellikle aynı anda hem liderlik yapılan, hem de hizmet edilen kişilerin gelişmesine odaklanan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. İçinde yaşadığımız bilgi çağı, tüm konularda olduğu gibi liderlik anlayışında da önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişim sonucunda kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarları peşinde koşan liderlik anlayışının yerine, işgörenlerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve hizmet

etmeyi bir yaşam biçimi haline getiren yeni bir liderlik modeli ortaya çıkmış, bu yeni model “hizmetkâr liderlik” olarak nitelendirilmiştir (Ürü ve Diğerleri, 2013: 63).

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en temel anlayıştır. Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin kendisini herhangi bir çıkar gözetmeksizin başkalarına adanması, onların ihtiyaçlarını karşılması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir. Kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramını aşmış yani “ben” kavramında önce “biz”, “sen”, “siz” kavramına odaklanmayı başarabilmiş olmayı içeren bir anlayıştır (Bakan ve Doğan, 2012:2). Hizmetkâr lider bulunduğu konumun ona kazandırdıklarıyla tatmin olan bir lider değildir. Onu tatmin eden, onun liderliğinde diğerlerinin ne kazandığıdır. Hizmetkâr liderliğin en önemli ayırıcı yönü çalışanları tamamlama, eksikleri giderme, onlara katma değer üretmede yardımcı olmaktır. Hizmetkâr lider, toplumsal beklenti ve ihtiyaçları, kendi arzu ve isteklerinden önce algılar. Toplumsal beklentilere ömrünü bile adayabilir (Balay, Kaya ve Geçdoğan, 2014: 230). Hizmetkâr Lider, kontrol odaklı liderlikten uzak, bilgiye dayalı, katılımcı, süreç yönelimli olması yanında etik ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla örgüt için çare olarak görülen bir liderliktir (Baytok ve Ergen, 2013: 107).

Hizmetkâr liderliğin en önemli avantajı oldukça esnek olmasıdır. Bir görevi gerçekleştirirken ve karar alırken paylaşılan bilgilerle işgörenlerini örgütün bir parçası olarak el üstünde tutmaları, karar almadan önce her zaman onları dinlemeleri, tüm örgüte karşı sorumlu olmaları, liderlik gelişimlerinin mümkün olması, işbirliği, güven, empati ve gücün etik bir çerçevede kullanımını geliştirmeleri, iş korkusu konusunda işgörenlerin korkusunu gidermeleri diğer faydaları olarak ifade edilmektedir. Böylece örgüt performansının etkili ve verimli olması sağlanabilmektedir (Durukan, Uğurluoğlu ve Köse, 2015: 243). Hizmetkâr liderler, işgörenleriyle birebir, güçlü ve uzun dönemli bir iletişimde bulunmakta ve böylece onların isteklerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını ve bireysel potansiyellerini iyi bilen, bu doğrultuda işgörenlerin kendilerine güvenmelerini sağlamak ve onları motive etmektedir (Liden vd., 2008: 162). Çeşitli liderlik teorilerine ve modellerine (transformasyonel, transaksiyonel, karizmatik, otokratik vd.) bakıldığında liderlerin işgörenlerin görevlerini yerine getirmeleri için izledikleri yollar ve örgütün amaçlarına ulaşması için gösterdikleri çabalardan söz edilmektedir. Hizmetkâr liderlik dışında hiçbir teori liderlerin işgörenlerine hizmet etmelerini

içermemektedir. Burada hizmet kavramı, liderin işgörenlere destek olması ve onların lehine olan her konuda mücadele etmesi anlamında kullanılmaktadır (Demirci,2014: 179). Hizmetkâr liderlik, liderlerden işgörenlere hizmet eden olmayı, aldıklarından daha fazla vermeyi ve kendilerinin ihtiyaçlarından daha çok işgörenlerin ihtiyaçlarına hizmet eden kişiler olmalarını bekler. Bu yüzden hizmetkâr liderliği diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran özellik, hizmet yönelimli olma tutumudur (Akyüz ve Eren, 2013: 193) .

3.8.9. Etik Liderlik

Etik, toplumda yaygın olan ahlak kurallarından daha özel ve felsefidir. Etiğin ilgi alanı, insanın bütün davranış ve eylemlerinin temelini araştırılmasıdır (Aydın, 2002: 5). Etik kavramı mesleki etik, örgütsel etik ve yönetsel etik olarak sınıflandırılmaktadır. Meslek etiği, özellikle doğrudan doğruya çalışanlarla ilgili mesleklerde uyulması gereken davranış kurallarıdır. Meslek etiğinin en önemli yanlarından biri, dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışan kişilerin bu davranış kurallarına uygun davranmalarının gerekliliğidir (Teyfur, Baytekin ve Yalçınkaya, 2013: 87). Etik değerler tarih boyu insanların doğruyu, güzeli, iyiyi yapmalarını ve nitelikli insan olmalarını sağlamıştır. Bu nedenle, liderlik kurumu etik değerlerle yoğrulmuş, etik değerleri benimsemiş kişilere mahsus olmalıdır. Etik liderliğin temelinde, toplumun tüm bireylerine karşı gösterilmesi gereken saygı, farklı kültürlere, görüşlere ve düşüncelere tolerans ve adil kaynak dağıtımı gibi unsurlar yatmaktadır (Gülcan, Kılınç ve Cepni, 2012: 125).

Etik liderlik, kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen bunu yaparken de iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzıdır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş, 2012: 144).

Acar ve Kaya'ın (2012: 96) çalışmasında ise etik liderlik, amaçlara ve temel değerlere sadakati, etik davranış ve etik karar vermeyi kapsar olarak tanımlanmaktadır. Etik lider, verdiği kararlar doğrultusunda örgütünde etik havayı oluşturmak durumunda olan kişidir. Etik liderlik becerileri olarak adlandırılan boyutlar iletişimsel etik, iklimsel etik, karar vermede etik ve davranışsal etik şeklinde ifade edilmiştir (Uğurlu, 2012: 206-207).

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalara uygunlukla birlikte mesleki etik ilkelerine de uygun davranışların sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanan liderlik tarzıdır (Yıldırım, 2010: 39-40). Etki alanları içindeki herkesin duygularına, düşüncelerine ve tepkilerine dikkat ederler, pek çok alanda iyileştirme gerçekleştirir. Etik kurallara ve değerlere uyum sağlama, bir birikim sonucu ortaya çıkar. Etik liderler şirkete personel alırken ve onların terfileri konusunda karar verirken kriter olarak misyon, vizyon ve değerleri kullanırlar. Bu nedenle etik değerlere sahip işgörenleri işe almak ve terfi konusunda azami özeni gösterirler. Yakınmak, birilerini suçlamak ya da beklemek yerine öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olarak kendisini izleyenleri motive eder. Dolayısıyla, inisiyatif almayı desteklemek de etik liderlerde aranan temel özelliklerden biridir (Sezgül, 2010: 245).

Etik liderliğin en belirgin özelliği liderliğin gücünün, örgütteki etik güçtür. Bir etik liderin öncelikli işi, örgüt içindeki herhangi bir hataya tepki göstermek ve hatta onu engellemek olmalıdır. Bu nedenle etik lider, örgütsel başarı ve performansa zarar verecek olumsuz gelişmelere karşı önemli bir savunma mekanizması teşkil edecektir (Yaman, 2010: 11).

3.9. Sağlık Hizmetlerinde Liderlik

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de değişim ve gelişim içindedir. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hastane hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Buradaki başarı, hedeflere ulaşma ve sağlık hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Soyluer, 2010: 70). Sağlık sektöründeki hızlı değişim ve gelişim sağlık yöneticileri için hem yöneticilik hem de liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. (Keklik, 2012: 80).

Liderlik ve yöneticilik ayrımının en zor yapıldığı alanlardan biri sağlık sektörüdür. Özellikle hastane yönetiminin, büyük ölçüde insan ilişkilerine dayanması ve sürekli gelişen teknolojinin takip edilmesini gerekliliği çeşitli sorunlarla beraberinde

getirmektedir. Karşılaşılan yönetsel sorunların aşılabilmesi de liderlerin davranışlarıyla yakından ilgilidir. (Ateş, Çetinkaya ve Es, 2010: 72). Yaşam kalitesinin artması ile beraber, hastanelerin önemi ön plana çıkmıştır. Bu sebeple sağlık örgütlerinin, liderlik özelliği taşıyan liderler tarafından yönetilmesi hayati önem taşımaktadır (Aslan, 2015: 86). Sağlık kurumlarında entelektüel, ekip başarısına hedeflenmiş kendisine güvenilen, katılımcı bir şekilde otoriteyi kullanan etkili liderlere ihtiyaç vardır. Etkili sağlık hizmetleri liderliği stratejik, vizyon belirleme, hedeflere ulaşma, işgörenlerle iletişim kurma, onları motive etme, yeniliklerden fırsatlar oluşturma, sorunlara yeni ve etkili çözümler bulabilmeyi içerir (Uysal ve diğerleri, 2012: 27). Örgütsel başarının sağlanmasında, yöneticiler ve liderler tarafından seçilen ve yönetim anlayışlarını yansıtan uygun liderlik tarzı seçimi, oldukça önemlidir. Çünkü liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, işgörenlerin motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir (Kurşun, 2015: 90)

Hastanelerde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve sürekli olarak hastanenin gelişmesi için etkili, yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkel liderlerin varlığı önemlidir. Bunu gerçekleştirebilmek için, hastane yöneticilerinin etkili bir biçimde liderlik yapabilmelerine sağlayabilecek niteliklerin belirlenmesi gereklidir (Karahan, 2008: 147). Yöneticiler ve liderlerin, potansiyellerinin en üst seviyesinde faaliyet gösterebilmeleri için yöneticilik ve liderliğin bütünleştirilmesi gerekmektedir. Her işletmede, insan kaynaklarını işletme amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendirebilecek güçlü bir lidere ihtiyaç vardır. Sağlık kurumlarında da bu ihtiyaçtan söz etmek mümkündür. Bununla birlikte bu organizasyonların yüksek profilli liderler tarafından yönetilmesi bu organizasyonlar için hayati önem taşımaya başlamıştır (Keklik, 2012: 80-81). Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin işgörenleri yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkileri, onların liderlik vasıflarının önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmekte ve bu iki unsuru birbirinin içine geçmiş kavramlar olarak vurgulamaktadırlar. (Karahan, 2008: 149).

Hastanelerin karmaşık yapısı sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine sebep olmaktadır. Hastanelerdeki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma yapısal karmaşıklığa yol açmaktadır. Tıp ve teknolojiye görülen büyük ilerlemeler yeni mesleklerin ortaya çıkmasına dolayısıyla da uzmanlaşmaya yol açmıştır. Bu gelişmelerin hastanelere yansması, hem işgören hem de hizmet birimleri sayısının fazlalaşmasına neden olmuştur. Bu sebeple liderlik davranışları, hastane yöneticilerinin amaçlara ulaşma yönündeki çabalarını güçleştirmektedir. Başarıya ulaşmadaki etken ise liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Emek yoğun bir hizmet alanı olan sağlık hizmetlerinin diğer hizmet alanlarına göre önemi daha büyüktür. Çünkü işgörenin en küçük hatası yerine konması mümkün olmayan insan hayatına mal olmaktadır. Bu yüzden işgöreni doğru yönlendiren, amaçları doğru belirleyen liderlerin olması gerekmektedir (Uysal ve diğerleri, 2012: 27). Hastaneler ekip çalışması ve işbirliği içinde hareket eden bir kuruluşlardır. Örgüt ne kadar gelişmiş araç ve gereçlerle donatılırsa donatılsın, yetenekli işgörelere sahip olsa da etkili bir şekilde yönetilmedikçe istenen amaçlara ulaşamayacağı bir gerçektir (Akben, 2014: 17-19). Hastane yöneticileri, işletmelerinin güçlerini korumada ve amaçlarını belirleyerek işgörelenlerini bu sürece dâhil etmede, kısaca daha ileriye götürmede çok önemli bir paya sahiptir. Örgütsel başarıyı en üst düzeye çıkarmak için, verimliliğe odaklanmış bir liderin, öncelikle insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanması gerekmektedir (Aslan, 2015: 87). Sağlık çalışanlarına göre tepede bulunan lider iyi rekabet edebilmeli, hastanedeki hizmet süreçlerini iyi analiz edebilmeli ve sağlık hizmetlerinin değerini yükseltebilmelidir (Uysal ve diğerleri, 2012: 27).

Sağlık alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda liderlik ile ilgili gerek uluslararası gerek ulusal pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların büyük bir kısmında vurgulanan ortak nokta ise, sağlık alanında liderlik söz konusu olduğunda sahip olunan değerlerin daha çok ön plana çıkmasıdır (Şahne, 2014: 38). Sağlık hizmetlerinde liderlik, yenilikleri takip edebilme ve mevcut durumlara adapte olabilme açısından büyük önem taşımaktadır (Çelmece ve Işıklar, 2015: 206). Hastane işletmelerinin dikkat etmesi gereken önemli husus işgörelenlerine sürü gibi davranan liderlerin de bulunduğu bilinci ile ne pahasına olursa olsun lider yaratmaya değil, yenilikleri kurumsallaştırıp, kurumları için sistem kurarak, çitayı her zaman daha yukarı çekerek liderliğini sürdürmeyi benimseyen dönüşümcü liderlere sahip olmaya özen

gösterilmesidir (Yavuz, 2009: 17). Sağlık alanındaki hızlı değişen koşullarına ayak uydurabilmek için en alt kademe ki yöneticinin dahi liderlik özelliklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Akben, 2014: 17). Sağlık kurumları başarılı olabilmek için dış çevrenin iyi analiz edebilen, değişimlere ayak uydurabilecek, etkili stratejiler geliştirebilen ve örgütün devinimini aktif olarak yönetebilen yöneticilere sahip olmalıdırlar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 146)

Sağlık hizmetlerinin yöneticiliğinin meslek olma macerası son 70 yıla dayanmaktadır. Sağlık hizmetinin en uygun şekilde yönetilmesi için, yöneticilerinin sağlık hizmetlerinin yönetimi konusunda eğitim alması zorunludur ve bunun için profesyonelleşmek gerekir. Profesyonel bir sağlık hizmetleri yöneticisinde sorunlarla etkin mücadele yeteneği, isteklerini ve ihtiyaçlarını dinleme, işine ve işgörenlere karşı ilgili olma, sosyal sorumluluk taşıma, verdiği sözleri yerine getirme, pozitif yaklaşım, kişisel yönetim, kendine olan güveni, stresle ve kendi özel hayatıyla ilgili konularla kolay başa çıkabilme, düzenli bilgi birikimi ve deneyimi, en isabetli kararları alma ve hızlı düşünebilme gibi özelliklerin bir arada olması gerekir. Yapılan bir çalışmada yönetimin profesyonelleşmesi kurumsallaşma üzerinde olumlu etkiler yaratarak, kurumsallaşmaya sağlıklı bir şekilde geçildiğini göstermektedir. Şuan görülmektedir ki; kurumların %90'ın da hekimler yönetici pozisyonundadır. Yalnız yöneticiler ve hekimler arasında fark çok büyüktür. Hekimler sadece kendi alanlarında uzmandırlar, kuralları ve denetlemeyi sevmezler, ilgi odakları hastalardır, kararları bireyseldir, idealist yanları çok güçlüdür, maliyet konularıyla ilgilenmezler. Yöneticiler; pek çok alanda uzmandırlar, denetlemeleri ve kuralları standartlaştırırlar, insan gruplarıyla ilgilenirler, gerçekçidirler, maliyet planlarının arasında en ön noktadadır. Bütün bu anlatılanların sonunda görülüyor ki; hekimlerin hastalarıyla ilgilenmesi ve sadece birkaç noktada yönetim kurulunda onlarında fikirlerine de başvurulmaları gerekmektedir. Ama en önemlisi; sağlık yönetiminde profesyonelleşme ve kurumsallaşma konusunun daha da hızlanması için profesyonel yöneticilerin yönetim kurulunu oluşturması gerektiğidir (Çevrimiçi.wwwdoktorsitesi.com/makale/sagliksektorundeyoneticipozisyon.Erişim Tarihi:15.03.2016).

3.10. Türkiye’de Liderlik ve İşgören Sessizliği Çalışmaları

Liderlik kavramı, liderlik davranışları ve işgören sessizliği üzerine yapılan literatür araştırmasında liderlik davranışları üzerine bir çok araştırma yapıldığı ancak işgören sessizliği üzerine yapılan araştırmaların daha kısıtlı olduğu görülmüştür. Çalışmamıza ışık tutması açısından liderlik davranışları ve işgören sessizliği ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir.

Kurşun (2015; 97) tarafından yapılan çalışmada, liderlik modelleri üzerine yapılan araştırmalar incelenmiş; sağlık hizmetlerinin sunumunda faydalı olabilecek yönetsel süreçler detaylandırılmıştır. Literatür taraması sonucunda, Liderlik modellerine bakıldığında; otokratik, simbiyotik, paternalist, transformasyonel, katılımcı/demokratik, liberal, transaksiyonel, hizmetkar ve karizmatik liderlik bulunmaktadır. ‘Etkin Lider nasıl olmalıdır?’ diye sorulmuş; ancak çalışmalarda liderde olması gereken ya da olmaması gereken vasıflar yer aldığı halde kesin ve net bir cevap elde edilememiştir. Bunun nedeni ise; ‘Etkin’ ve ‘Etkinsizlik’ in kelime anlamları bilinirken, zihinlerde bıraktığı iz farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik modellerinin etkinliği tartışılırken, unutulmaması gereken nokta işgören üzerinde bıraktığı etkidir. İşgörenin performansını ve motivasyonunu artıracak liderlik modeli, işletmenin ve işgörenin verimliliğini etkileyecektir.

Keklik (2012: 73) tarafından yapılan çalışmada, hastane yöneticilerinin hangi tip liderliği benimsediğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Hastane çalışanları, yöneticilerinin ne tür bir liderlik davranışı sergilediği konusunda ankete tabi tutulmuş, Çalışmada, babacan (paternalist), dönüşümcü, karizmatik ve işlemsel liderlik olmak üzere dört liderlik boyutu ele alınmıştır. Bu boyutların algılanmasında işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görevleri ve görev sürelerine göre bir değişiklik olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin cinsiyetlerine göre liderlik algılamalarında herhangi bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının işlemsel liderlik algılarının diğer gruplardan farklı olduğu görülmüştür. Karizmatik ve paternalist liderlik algılamalarının işgörenlerin yaşlarına göre değiştiği belirlenmiştir. Çalışmada, işgörenlerin görevleri açısından doktor, sağlık personeli ve idari personel olarak gruplandırılmıştır. Tüm gruplarda,

paternalist, karizmatik, dönüşümcü ve işlemsel liderlik algılarının farklı olduğu belirlenmiştir.

Batmunkh (2011: 116) çalışmasında, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemiştir. İstanbul'da bulunan iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde görev yapan 112 akademisyenden alınan veriler yardımıyla uygun istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiştir ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda liderlik tarzları değişkeni ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik değişkeni ve alt boyutları arasında orta düzeyde hem ters yönlü hem de pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı işle ilgili nedenler üzerinde etkili iken, etkileşimci liderlik tarzı geçmiş tecrübeler nedeni üzerinde etkili olmuştur. Örgütsel sessizlik ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında da orta düzeyde ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Çatır'ın (2015: 104) çalışmasında, Antalya ilinde bulunan Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan Turizm işletmesi belgesine sahip 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 391 işgören üzerinde yaptığı anket çalışması sonucunda; dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi negatif yönlü, etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ise pozitif yönlü olarak bulunmuştur.

Soyluer'in (2010:101) Özel Hastanelerde görev yapan yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarının hemşirelerin motivasyonlarına etkisi üzerine yapılan çalışmada, İyönetici hemşirelerinin liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri ile kendilerinin motivasyonları düzeyleri arasında %40 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Yönetici hemşirelerin liderlik davranışları sergilemeleri çalışanların işlerinden daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici hemşirelerin liderlik davranışları arttıkça, çalışanların motivasyon (tatmin) düzeylerinin yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bildik'in (2010: 68), Örgütsel sessizlik liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yaptığı çalışması sonucunda; Örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 50,7 oranında etkilediğini, iş görenlerin sessiz kalmalarında en önemli neden yönetsel ve örgütsel nedenler olduğu saptanmıştır. Analizi sonuçlarına göre her üç liderlik tarzı (dönüştürücü, etkileşimci, tam serbesti tanıyan) da yönetsel ve örgütsel nedenlerden

kaynaklanan sessizliği etkilerken, örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki belirlemiş, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikte pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Taşkıran'ın (2011: 214) çalışmasında, işgörenlerin ilişkisel sessizlik tutumlarının bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğu görülmüştür. İşgörenlerin nispeten yüksek adalet algısına sahip oldukları ve yöneticilerini daha çok dönüştürücü lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Liderlik tarzı başlı başına örgütsel sessizlik üzerinde etkili iken, örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında, değişkenler üzerindeki etkinin farklılaştığı ve moderatör değişken olan örgütsel adalet algısının düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak etkinin farklılaştığı, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde hem dağıtım adalet hem de uygulamaya ilişkin adalet algısının farklılaştırıcı rolü olduğu görülmüştür.

Kahya'ın (2013; 258) çalışmasında; Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolünü belirlemek üzere, yapılan çalışması sonucu; Kontrol değişkeni olarak kabul edilen sektör değişkeni ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ve geneli arasında negatif yönlü etkileşimlerin olduğu görülmüştür. Kamu ve özel sektördeki örgütsel sessizlik düzeyleri birbirinden farklıdır. Kamudaki örgütsel sessizlik düzeyi, özel sektördekinden daha fazladır. Sessizlik, örgütler için olumsuz olarak nitelenebilecek bir durumdur. Ancak prososyal sessizlik gibi olumlu olarak nitelendirilebileceği durumlar da yok değildir. Kamu sektöründen özel sektöre geçildikçe, işgörenler daha az olumsuz sessizlik tutum ve davranışları sergilerken, daha fazla olumlu sessizlik tutum ve davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çakınberk ve Demirel (2010: 103) tarafından, izleyicilerin liderlik tarzı algılarını ve örgütsel bağlılıklarını belirlemek çalışması sonucunda; Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları çalışanların bağlılıklarını gerçekten etkiler mi? şeklinde belirlenmiş olan sorunun cevabının “evet” olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzlarından özellikle dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Özmen'in (2009: 162-165), Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi çalışması sonucunda; Hipotez testleri iki ana gruba ayrılarak yapılmıştır. Birinci grupta demografik değişkenlerle liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiş, ikinci grupta ise norm kaynakları ile liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda liderin davranışı ile; Yaşı, yetiştikleri yerlerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi, yaşadığı yerleşim merkezi, lideri yetiştiren aile (aile-akraba-yurt),liderin baba mesleği, mesleki deneyim süresi, babasının otoriterlik düzeyi, sosyal çevre normlarına uyma düzeyi, kurumsal normların varlık düzeyi, arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda; liderin yaşına, yetiştiği yerin büyüklüğüne, lideri yetiştiren kişilere, liderin babasının mesleğine, liderin ailesinin sosyo-ekonomik durumuna, liderin mesleki deneyimine, liderin babasının otokratiklik düzeyine, liderin öğretmenlerinin otokratik davranmasına, sosyal çevrenin kurallarına uyma düzeyine, kurumsal normların varlık düzeyi ile liderlik davranışının farklılaştığı bulunmuştur.

Çakıcı ve Aysen (2014: 122) çalışmalarında, Örgütlerde yönetici sessizliği mümkün müdür? Sorusuna keşifsel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada, yönetici sessizliği diye bir kavramdan söz edilebileceği ortaya konarak, yönetici sessizliğinin nedenlerine ilişkin bir model önerilmiş ve yönetici sessizliğinin olası teorik temelleri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın en önemli çıktısı, yönetici sessizliğinin gerçekte bir sorun olabileceği ve bunun en önemli nedenlerinin gerek yöneticiler, gerekse gözlemciler açısından üstün özellikleri, astın özellikleri, kurumun özellikleri, ilişkilerin niteliği ve algılanan riskler şeklinde ortaya çıktığıdır.

Akgündüz'ün (2014:193), "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenin Etkisi" çalışması sonucunda, işgörenlerin, kendilerini korumaya ve korkuya bağlı sessizlikleri ile yöneticiye güvenleri ve işletmeye güvenleri arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak işgörenlerin kendilerini korumak amacıyla işletmenin yararına olabilecek fikirlerini ifade etmemelerinde yöneticilerine ve işletmeye olan güvenlerinin etkili olduğunu, ayrıca bu ilişki işgörenlerin hak ve çıkarlarının yöneticileri tarafından korunacağı düşünceleri durumunda kendilerini korumak için düşüncelerini ve önerilerini ifade etmekten kaçınmayacakları şeklinde yorumlanmıştır.

Bayram'ın (2010: 84) üniversitelerde örgütsel sessizlik isimli çalışmasında üniversitelerde çalışan akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ve sessizlik nedenlerini belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada, akademisyenleri sessiz kalma davranışına iten en etkili değişkenin izolasyon (yalnız bırakılma, destek görmeme) korkusu olduğu görülmüştür.

Kahveci (2010), çalışmasında, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre katılımcıların, Örgütsel Sessizlik algıları yüksek düzeyde, Örgütsel Bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarına karşı orta düzeyde bağlı oldukları ortaya çıkmıştır.

Tayfun ve Çatır (2013: 128), örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma sonucunda, hemşirelerin örgütsel sessizlik ve işgören performansı ile yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bulgulara göre kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışan performansı arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Afşar'ın (2013: 172) örgütsel güvenin örgütsel sessizliği etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan çalışması sonucunda, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutlarından engelleyici ortam en yüksek puanı alan boyut olarak ortaya çıkmıştır.

Çakıcı'ın (2008: 130) çalışmasında, Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma adlı çalışmasının sonucunda; Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir. Bu beş faktörün üçünde akademik ve idari personel arasında farklılık tespit edilmiştir. Etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu (performans, bilgi, beceri gibi) konusunda akademik personelin daha sessiz kaldığı, çalışma olanakları konusunda ise

idari personelin daha sessiz kaldığı görülmüştür. Öğretim üyeleri ile öğretim yardımcıları arasında sessiz kalınan konuların tamamında bir farklılık bulunduğu, Öğretim yardımcıları; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme önerileri ve çalışma olanakları konularında daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri ve sessiz kalınan konuların, performansı etkileyebilecek konular olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



BÖLÜM 4: SAĞLIK SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ İŞGÖREN SESSİZLİĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Sağlık sektöründe amir konumundaki yöneticilerin tutum ve davranışları açısından liderlik yaklaşımlarının tespiti ve bu liderlik yaklaşımlarının işgörenlerin sessizliği üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Çalışmanın ikinci bir amacı da, yöneticilerin sahip olduğu liderlik türlerinin kurumdan kuruma farklılık gösterip göstermediği ve liderlik yaklaşımlarının işgörenlerin demografik özelliklerinin sessizlik üzerindeki etkilerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

İşgörenlerin beyanına dayalı anket uygulaması ile yapılan araştırmalarda yetkili birimlerden izin alınması ve katılımcıların ikna edilmesi oldukça zordur. Dolayısıyla bu çalışma, araştırma evreninin çok geniş olması sebebiyle izin alınan kurumlarda ve çalışanların gönüllülük esasına göre katılımıyla gerçekleştirilmiştir. 2016 yılının Mart-Mayıs aylarında yapılan bu araştırmanın kapsamı İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren kamu, özel, dernek ve üniversite hastanelerindeki 813 sağlık çalışanının gönüllü katılımı ve ölçek kapsamında kendilerine sorulan sorular ile sınırlıdır.

4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümü katılımcının demografik bilgilerinden oluşmaktadır. Anketin ikinci bölüm ise işgörenlerin sessizliği ile ilgili ifadelerden; üçüncü bölümü katılımcının yöneticisi ile ilgili liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan sessizlik ölçeği ise, çalışanlara Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş, Soycan tarafından uyarlanmış “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” adı altında anket soruları yöneltmiştir. Ölçeğin orijinalindeki 2 adet ifadenin “çift taraflı” olmasından dolayı, o ifadeler ayrı birer ifade haline getirmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi yapıldığında 30 ifadenin ölçek bütünlüğünü bozan soru olup olmadığına bakılmış

(Corrected item- Total Correlation) herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek kalmadığı belirlenmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde yöneticinin liderlik yaklaşımına yönelik ölçek, Ş.Bayram'ın "Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından (2014) alınmıştır. Orijinali Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu Araştırmacıları J. Hemphill ve A.E. Coons tarafından hazırlanan, Andrew W. Halpin ve B. J. Winer tarafından geliştirilen "**Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi**", Prof. Dr. T. Ergun tarafından (yönetim psikolojisi öğretim üyeleriyle yapılan danışma toplantıları sonucu), Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan ve uygulanan anketteki soruların geliştirilmesiyle hazırlanmıştır.

SPSS paket programı kullanılarak veriler tasnif edilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yönelik gerekli analizler yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir.

1. Sağlık sektöründe işgörenlerin algılarına göre yöneticileri hangi tip liderlik yaklaşımlarına sahiptirler ?
2. İşgörenlerin algılarına göre yöneticilerin liderlik yaklaşımları araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumlarına göre farklılık göstermekte midir ?
3. İşgörenlerin algılarına göre yöneticilerin liderlik yaklaşımları, işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir ?
4. Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile işgörenlerin sessizliği arasında bir ilişki var mıdır ?

4.4. Araştırma İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında değerlendirilen geçerli anketlerdeki verilere göre önce katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, daha sonra yönetici tutum ve davranışlarına bağlı olarak liderlik yaklaşımları ve son olarak da liderlik yaklaşımları ve işgören sessizliği arasında ilişkilerle ilgili bulgu ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

4.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin bazı demografik özellikler ve dağılımlar aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1
Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik özellikler	Kişi sayısı (N)	Yüzde %	
Bu kurumda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?	0-5 yıl	537	66.1
	6-10 yıl	143	17.6
	11-15 yıl	61	7.5
	16-20 yıl	46	5.7
	21 yıl ve üzeri	26	3.2
	Toplam	813	100
Mesleğinizde kaç yıldır görev yapıyorsunuz?	0-5 yıl	322	39.6
	6-10 yıl	155	19.1
	11-15 yıl	120	14.8
	16-20 yıl	95	11.7
	21 ve Üzeri	1212	14.9
Toplam	813	100	
Kurumdaki göreviniz?	Doktor	105	12.9
	Hemşire	366	45.0
	Yardımcı Sağlık Per.	198	24.4
	İdari Personel	144	17.7
	Toplam	813	100
Cinsiyetiniz	Kadın	567	69.7
	Erkek	246	30.33
	Toplam	813	100
Medeni Durumunuz	Evli	446	54.9
	Bekar	367	45.1
	Toplam	813	100
Yaşınız	0-20 Altı	29	3.6
	21-30	371	45.6
	31-40	251	30.9
	41-50	117	14.4
	50 ve üzeri	45	5.5
	Toplam	813	100
Eğitim Durumunuz	Lise	189	23.2
	Önlisans	236	29.0
	Lisans	221	27.2
	Yüksek Lisans	161	19.8
	İlköğretim	6	.7
	Toplam	813	100

Tablo 1'in Devamı.

Hastanenizin Kurumsal Yapısı Nedir	Özel	334	41.1
	Kamu (Devlet)	325	40.0
	Vakıf/ Üniversite	154	18.9
	Toplam	813	100
Fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum yada mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu	Bu mesleği tekrar seçerdim	319	39.2
	Başka bir mesleği seçerdim	388	47.7
	Kurum değiştirir ama mesleğime devam ederdim	77	9.5
	Diğer	22	2.7
	Kurum içinde farklı bir pozisyon isterdim	7	.9
	Toplam	813	100
Türkiye'de sizinle aynı görev/unvan statüde çalışanların ortalama gelir düzeyleri ile karşılaştırdığımızda, sizin aylık geliriniz	Çok düşük	68	8.4
	Düşük	261	32.1
	Orta	443	54.5
	Yüksek	36	4.4
	Çok yüksek	5	.6
	Toplam	813	100

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 567'si (%69,7) kadın, 246'sı (%30,3) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 29'u (%3,6) 0-20 altı, 371'i (%46,6) 21-30, 117'si (%14,4) 41-50, 45'i (% 5.5) 50 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 446'sı (%54,9) evli, 367'si (%45,1) bekâr olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar öğrenim durumu değişkenine göre; 189'u (%23,2) lise, 236'sı (%29) önlisans, 221'i (%27,2) lisans, 6'sı (%7) İlköğretim olarak dağılmaktadır.

Çalışanların kurumda görev değişkenine göre;105'i (%12.9) doktor, 366'sı (%45) hemşire, 198'i (%24.4) yardımcı sağlık personeli, 144'ü (%17.7) idari personel olarak dağılmaktadır.

Çalışanların kurumsal yapı değişkenine göre; 334'ü (%41,1) özel sektör, 325'i (%40) Kamu (Devlet), 154'ü (%18,9) Vakıf/Üniversite olarak dağılmaktadır.

Çalışanların kurum yada meslek tercihi değişkenine göre; 319'u (%39.2) “Bu mesleği tekrar seçerdim”, 388'i (%47,7) “Başka bir mesleği seçerdim”, 77'si (%9,5) “Kurum değiştirir ama mesleğime devam ederdim”, 22'si (%2,7) diğer, 7'si (%9) “Kurum içinde farklı bir pozisyon isterdim” şeklinde yanıtladıkları görülmüş olup anket kapsamındaki sağlık çalışanların %47,7'sinin meslekleriyle ilgili memnuniyetsizlikleri olduğu düşünülmektedir.

4.4.2. Yönetici Davranışları İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Katılımcıların yönetici davranışlarıyla ilgili ifadelere verdikleri cevaplara (beyana) ilişkin veriler istatistiksel değerler açısından analiz edilmiştir. Bu analizde, ifadelerin önce frekans dağılımlarına, daha sonra da araştırma sorularına uygun olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Tablo 2

Yönetici Davranışları İle İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı

YÖNETİCİNİZLE İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1. Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.	N	27	54	64	426	241
	%	3.3	6.6	7.9	52.4	29.6
2. İyi bir şey yaptığımız zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.	N	63	158	173	316	102
	%	7.7	19.4	21.3	38.9	12.5
3. Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.	N	46	152	238	278	98
	%	5.7	18.7	29.3	34.2	12.1
4. Her konuda güven verir.	N	68	140	272	253	79
	%	8.4	17.2	33.5	31.1	9.7
5. İşlerin yapılmasında bizlere yardımcı olur, bizi her konuda destekler.	N	74	156	188	292	102
	%	9.1	19.2	23.1	35.9	12.5
6. Bizim ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.	N	29	79	152	408	144
	%	3.6	9.7	18.7	50.2	17.7
7. Daima işletmeyi ve konumunu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.	N	22	105	190	356	139
	%	2.7	12.9	23.4	43.8	17.1
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar bu işleri o sıraya göre yapmamızı ister.	N	34	123	231	317	107
	%	4.2	15.1	28.4	39.0	13.2
9. İşyerini ve bizleri eleştiriye karşı savunur.	N	72	147	225	260	108
	%	8.9	18.1	27.7	32.0	13.3
10. Bizim aldığımız kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	N	36	75	130	431	140
	%	4.4	9.2	16.0	53.0	17.2
11. İşyeri kurallarına uymamızı bekler.	N	30	32	62	448	240
	%	3.7	3.9	7.6	55.1	29.5

Tablo 2'nin Devamı.

YÖNETİCİNİZLE İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
12. Bizim iş yeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmamızı sağlamak için çaba sarf eder.	N	109	187	212	210	94
	%	13.4	23.0	26.1	25.8	11.6
13. Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.	N	92	170	195	262	93
	%	11.3	20.9	24.0	32.2	11.4
14. İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.	N	91	160	234	229	98
	%	11.2	19.7	28.8	28.2	12.1
15. İşle ilgili karşılaştığımız problemleri çözmede bizi cesaretlendirir.	N	72	162	199	278	101
	%	8.9	19.9	24.5	34.2	12.4
16. Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplar.	N	62	126	234	283	107
	%	7.6	15.5	28.8	34.8	13.2
17. Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek v.s onurlandırır.	N	90	159	189	261	113
	%	11.1	19.6	23.2	32.1	13.9
18. Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.	N	34	113	180	307	178
	%	4.2	13.9	22.1	37.8	21.9
19. Bizi işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görür.	N	80	153	174	294	111
	%	9.8	18.8	21.4	36.2	13.7
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.	N	53	136	243	279	101
	%	6.5	16.7	29.9	34.3	12.4
21. Yapılacak işleri kendisi başlatır.	N	53	155	226	292	86
	%	6.5	19.1	27.8	35.9	10.6
22. Bizden ne beklediğini açıkça söyler.	N	44	97	150	355	166
	%	5.4	11.9	18.5	43.7	20.4
23. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.	N	53	129	166	340	124
	%	6.5	15.9	20.4	41.8	15.3
24. İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.	N	33	86	185	351	157
	%	4.1	10.6	22.843	43.2	19.3
25. Çok çalışarak bizlere örnek olmak ister.	N	79	141	215	267	110
	%	9.7	17.3	26.4	32.8	13.5
26. Kendimizi geliştirmemize yönelik çaba ve girişimlerimizi sürekli olarak destekler.	N	64	145	198	293	112
	%	7.9	17.8	24.4	36.0	13.8
27. İşyerindeki konumunun bizler tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.	N	50	93	159	368	142
	%	6.2	11.4	19.6	45.3	17.5
28. Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	N	79	158	192	277	106
	%	9.7	19.4	23.6	34.1	13.0
29. İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.	N	35	62	173	396	146
	%	4.33	7.6	21.3	48.7	18.0
30. Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.	N	38	74	158	371	171
	%	4.7	9.1	19.4	45.6	21.0
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.	N	54	107	215	324	112
	%	6.6	13.2	26.4	39.9	13.8
32. Bizlere geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	N	95	159	192	260	106
	%	11.7	19.6	23.6	32.0	13.0
33. Kendimizi geliştirmemize önem verir.	N	77	132	179	301	123
	%	9.5	16.2	22.0	37.0	15.1
34. Eğitim programlarına katılmamızı destekler.	N	59	91	164	339	159
	%	7.3	11.2	20.2	41.7	19.6

Katılımcıların yönetici davranışları ile ilgili yaptıkları 5'li Likert değerlendirmelerin (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) frekans dağılımları yukarıda Tablo 2'de verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi değerlendirmeler daha çok "katılıyorum" şeklinde olmuştur.

Tabloda 2'de yer alan 34 ayrı ifadenin kendi aralarında belirli faktörlere göre gruplanıp gruplanmadığına ilişkin veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3
Yönetici Davranışları İle İlgili Faktör Analizi

Yönetici ile İlgili Faktörleşme	FAKTÖRLER			
	1	2	3	4
1. Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.				.657
2. İyi bir şey yaptığımız zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.	.671			
3. Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.				.794
4. Her konuda güven verir.	.743			
5. İşlerin yapılmasında bizlere yardımcı olur, bizi her konuda destekler.	.731			
6. Bizim ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.			.701	
7. Daima işletmeyi ve konumunu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.			.659	
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar işleri sıraya göre yapmamızı ister.			.583	
9. İşyerini ve bizleri eleştiriye karşı savunur.	.694			
10. Bizim aldığımız kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.			.492	
11. İşyeri kurallarına uymamızı bekler.		.470		
12. Bizim iş yeri dışında kişisel olarak mutlu olmamızı sağlamak için çaba sarf eder.	.767			
13. Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.	.767			
14. İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.	.753			
15. İşle ilgili karşılaştığımız problemleri çözmede bizi cesaretlendirir.	.790			
16. Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplar.	.653			
17. Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek v.s onurlandırır.	.807			
18. Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.		.504		
19. Bizi işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görür.	.785			
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.	.726			
21. Yapılacak işleri kendisi başlatır.	.591			
22. Bizden ne beklediğini açıkça söyler.	.492			

Tablo 3'ün Devamı.

Yönetici ile İlgili Faktörleşme	FAKTÖRLER			
	1	2	3	4
23. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.	.711			
24. İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.		.540		
25. Çok çalışarak bizlere örnek olmak ister.	.709			
26. Kendimizi geliştirmemize yönelik çaba ve girişimlerimizi sürekli olarak destekler.	.761			
27. İşyerindeki konumun bizler tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.		.568		
28. Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	.724			
29. İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.		.709		
30. Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.		.759		
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.	.688			
32. Bizlere geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	.822			
33. Kendimizi geliştirmemize önem verir.	.770			
34. Eğitim programlarına katılmamızı destekler.	.594			

Tablo 3'den de anlaşılacağı gibi yöneticilerin tutum ve davranışları ile ilgili değerlendirme soruları (ifadeleri) 4 faktörde toplanmış olup toplam varyans açıklanma oranı %61 olarak saptanmıştır. Ayrıca isimlendirilen her bir ölçeğin güvenilirlikleri aşağıda Tablo 4.'de verilmiş olup en düşüğü %40 güvenilirdir. Ölçek güvenilirliğinin iyi olduğu açıkça görülmektedir. Otokratik liderleri açıklamak için dört soru yetersiz kalmış olabilir. Diğer lider ölçeklerinin güvenilirlikleri gayet iyi orandadır.

Tablo 4

Yönetici Davranışları İle İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları

	FAKTÖRLER	VARYANS AÇIKLAMA	GÜVENİLİRLİK	N
1	Demokratik Yaklaşım	46.53	0.97	22
2	Hümanist Yaklaşım	7.35	0.79	6
3	Bürokratik Yaklaşım	4.139	0.76	4
4	Otokratik Yaklaşım	3.225	0.40	2
		61.242		34

Faktörlerin alt boyutları (ifadeler-sorular) dikkate alınarak her bir faktör ayrı bir isim altında aşağıda sırasıyla “*demokratik yaklaşım*”, “*hümanist yaklaşım*”, “*otokratik yaklaşım*”, “*bürokratik yaklaşım*” verilmiştir. Faktör isimleri verilirken bu alanda yapılan araştırmalar ve literatürde (yazında) yer alan ifadelere uygunluk ve benzerlik göstermesine özen gösterilmiştir.

1. Faktör: Demokratik Liderlik Yaklaşımı İle İlgili Alt Boyutlar

2. İyi bir şey yaptığımız zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.
4. Her konuda güven verir.
5. İşlerin yapılmasında bizlere yardımcı olur, bizi her konuda destekler.
9. İşyerini ve bizleri eleştiriye karşı savunur.
12. Bizim iş yeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmamızı sağlamak için çaba sarf eder.
13. Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.
14. İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.
15. İşle ilgili karşılaştığımız problemleri çözmede bizi cesaretlendirir.
16. Yapılması gereken işlerin sonuçların önceden hesaplar.
17. Gerekliğinde bizleri başkalarının yanında överek vs. onurlandırır.
19. Bizi işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görür.
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.
21. Yapılacak işleri kendisi başlatır.
22. Bizden ne beklediğini açıkça söyler.
23. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.
24. İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.
25. Çok çalışarak bizlere örnek olmak ister.
26. Kendimizi geliştirmemize yönelik çaba ve girişimlerimizi sürekli olarak destekler.
28. Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.
32. Bizlere geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.
33. Kendimizi geliştirmemize önem verir.
34. Eğitim programlarına katılmamızı destekler.

2. Faktör: Hümanist Lider Yaklaşımı İle İlgili Alt Boyutlar

11. İşyeri kurallarına uymamızı bekler.
18. Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.
24. İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar

olmak ister.

27. İşyerindeki konumunun bizler tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.

29. İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.

30. Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.

3. Faktör: Bürokratik Lider Yaklaşımı İle İlgili Alt Boyutlar

6. Bizim ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir

7. Daima işletmeyi ve konumunu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır

8. Yapılacak işleri belirli sıraya koyar bu işleri o sıraya göre yapmamızı ister.

10. Bizim aldığımız kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister

4. Faktör: Otokratik Liderlik Yaklaşımı İle İlgili Alt Boyutlar

1. Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.

4. Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.

4.5. Liderlik Yaklaşımı İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasında İlişki

Araştırmaya katılan sağlık sektörü çalışanları açısından algılanan liderlik yaklaşımlarının katılımcıların çalıştığı kurum, çalışma süresi, görev ve cinsiyet gibi demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan testler ve bulgular aşağıda sırayla yer almaktadır.

Tablo 5
Hümanist Liderlik Yaklaşımının Katılımcıların Demografik Özelliklerine
Göre Farklılık Analizi

Hümanist						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın Erkek	72.4417 70.5163	.225	Fark Yok p>0.05
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı 21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri	84.0690 71.6216 70.6016 70.7778 75.7556	.012	Fark Var p<0.05
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise Önlisans Lisans Lisansüstü İlköğretim	74.4815 70.5551 70.9455 71.6087 80.6667	.179	Fark Yok p>0.05
4	Kurumsal Yapı	Kruskal Wallis	Özel Kamu(Devlet) Vakıf(Üni)	78.0511 67.8646 66.8961	.000	Fark Var p<0.05
5	Meslekte Yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 ve üzeri	74.6667 67.4903 71.5667 72.7263 69.6116	.005	Fark Var p<0.05
6	Kurumda Yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 ve üzeri	73.5914 69.0420 67.0820 67.8478 69.9231	.006	Fark Var p<0.05
7	Meslek Tercihi	Kruskal Wallis	Tekrar seçerdim. Farklı meslek seçerdim Kurum değiştirdim Diğer Farklı bir pozisyon	78.0157 68.8295 61.2468 71.7727 75.7143	.000	Fark Var p<0.05
8	Görev/Ünvan	Kruskal Wallis	Doktor Hemşire Yardımcı Sağlık Personeli İdari Personel	75.3714 70.3333 70.5939 74.9028	.010	Fark Var p<0.05
9	Gelir Düşüncesi	Kruskal Wallis	Çok düşük Düşük Orta Yüksek Çok yüksek	71.9118 71.1500 72.2935 71.8333 69.6000	.938	Fark Yok p>0.05

Tablo 5’de de görülebileceği gibi;

Yorum 1: Katılımcıların, yöneticilerini hümanist lider olduğunu düşünenler arasında, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair bulgulara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. ($p>0.05$)

Yorum 2: Yöneticilerini hümanist lider olarak algılayan, 20 ve altı yaş grubundaki katılımcılar (84.069) ile diğer yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 3: Yöneticisini hümanist lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. ($p>0.05$)

Yorum 4: Yöneticisini hümanist lider olarak algılayan katılımcılar arasında, kurumsal yapı açısından, özel sektör çalışanlarıyla (78.0511), kamu (devlet) ve Vakıf/Dernek çalışanları arasında istatistiksel olarak, anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 5: Yöneticisini hümanist lider olduğunu düşünen katılımcıların, meslekte çalışma süresine göre, 0-5 yıl çalışanlar (74.6667) ile diğer çalışma sürelerinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 6: Yöneticisini hümanist lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında, kurumda çalışma süresine göre, 0-5 yıl arasında çalışanlar (74.6667) ile diğer çalışma sürelerinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 7: Yöneticisini hümanist lider olarak algılayan katılımcılar arasında, meslek tercihine göre, mesleğini tekrar seçmeyi tercih edenlerle (78,0157) ile diğerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 8: Yöneticisini hümanist lider olduğunu düşünen katılımcıların görev/unvanına göre, doktorlarla (75.3714) diğer görev/unvanlara sahip çalışanlar arasında anlamlı farklılık görülmektedir.

Yorum 9: Yöneticisini hümanist olarak değerlendiren katılımcılar gelir düşüncesine göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$)

Tablo 6
Bürokratik Liderlik Yaklaşımının Demografik Özelliklerine
Göre Farklılık Analizi

Bürokratik						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	22.4523	.020	Fark Var p<0.05
			Erkek	21.6138		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	24.9310	.002	Fark Var p<0.05
			21-30	22.2351		
			31-40	22.0916		
			41-50	21.9573		
			51 ve üzeri	21.3556		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	22.8571	.055	Fark Yok p<0.05
			Önlisans	22.0975		
			Lisans	22.1500		
			Lisansüstü	21.5714		
			İlköğretim	24.0000		
4	Kurumsal Yapı	Kruskal Wallis	Özel	23.2102	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu(Devlet)	21.6769		
			Vakıf(Üni)	21.1104		
5	Meslekte yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	22.8474	.001	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	21.4968		
			11-15 yıl	21.8333		
			16-20 yıl	22.6632		
			21 ve üzeri	21.3719		
6	Kurumda yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	22.4757	.078	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	21.2378		
			11-15 yıl	21.9016		
			16-20 yıl	22.1957		
			21 ve üzeri	22.4615		
7	Meslek tercih	Kruskal Wallis	Tekrar seçerdim.	22.6552	.092	Fark Yok p>0.05
			Farklı meslek seçerdim	21.9276		
			Kurum değiştirdim	21.6234		
			Diğer	21.9545		
			Farklı bir pozisyon	23.4286		
8	Görev/Unvan	Kruskal Wallis	Doktor	21.8381	.698	Fark Yok p>0.05
			Hemşire	22.2814		
			Yardımcı Sağlık Personeli	22.3350		
			İdari Personel	22.0625		
9	Gelir düşüncesi	Kruskal Wallis	Çok düşük	23.3088	.032	Fark Var p<0.05
			Düşük	21.9846		
			Orta	22.2032		
			Yüksek	21.8611		
			Çok yüksek	20.2000		

Tablo 6’da da görülebileceği gibi;

Yorum 1: Katılımcıların, yöneticilerini bürokratik lider olduğunu düşünenler arasında, cinsiyet faktörüne göre, kadınlarla (22.4523) erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.($p<0.05$)

Yorum 2: Yöneticilerini bürokratik lider olarak algılayan,20 ve altı yaş grubundaki katılımcılar (24.9310) ile diğer yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 3: Yöneticisini bürokratik lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. ($p>0.05$)

Yorum 4:Yöneticisini bürokratik lider olarak algılayan katılımcılar arasında, kurumsal yapı açısından, özel sektör çalışanlarıyla (23.2102), kamu (devlet) ve Vakıf/Dernek çalışanları arasında istatistiksel olarak, anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 5: Yöneticisini bürokratik lider olarak algılayan katılımcıların, meslekte çalışma süresine göre,0-5 yıl çalışanlar ile (22.8474) diğer çalışma sürelerinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir.($p<0.05$)

Yorum 6: Yöneticisini bürokratik lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında, kurumdaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.($p>0.05$)

Yorum 7: Yöneticisinin bürokratik lider olduğunu düşünen katılımcılar arasında meslek tercihine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.($p>0.05$)

Yorum 8: Yöneticisinin bürokratik lider olduğunu düşünen katılımcılar arasında görev/unvana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.($p>0.05$)

Yorum 9: Yöneticisini bürokratik lider olarak algılayan katılımcıların, gelir düşüncesine göre çok düşük gelir düzeyi (23.3088) ile diğer gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.($p<0.05$)

Tablo 7
Otokratik Liderlik Yaklaşımının Katılımcıların Demografik
Özelliklerine Göre Farklılık Analizi

Otogratik						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	14.5071	.132	Fark Yok p>0.05
			Erkek	14.1504		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	15.9310	.130	Fark Yok p>0.05
			21-30	14.4514		
			31-40	14.2869		
			41-50	14.2393		
			51 ve üzeri	14.0222		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	14.5926	.066	Fark Yok p>0.05
			Önlisans	14.2669		
			Lisans	14.5591		
			Lisansüstü	14.0373		
			İlköğretim	17.3333		
4	Kurumsal Yapı	Kruskal Wallis	Özel	15.0631	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu(Devlet)	14.0554		
			Vakıf(Üni)	13.6883		
5	Meslekte Yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	14.8941	.049	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	13.9548		
			11-15 yıl	13.8833		
			16-20 yıl	14.5368		
			21 ve üzeri	14.0579		
6	Kurumda Yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	14.6325	.044	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	13.9720		
			11-15 yıl	13.8689		
			16-20 yıl	13.7609		
			21 ve üzeri	14.3077		
7	Meslek Tercihi	Kruskal Wallis	Tekrar seçerdim.	14.9749	.000	Fark Var p<0.05
			Farklı meslek seçerdim	14.1499		
			Kurum değiştirdim	13.1299		
			Diğer	14.8182		
			Farklı bir pozisyon	14.5714		
8	Görev/Unvan	Kruskal Wallis	Doktor	14.1333	.919	Fark Yok p>0.05
			Hemşire	14.4071		
			Yardımcı Personel	14.3909		
			İdari Personel	14.5833		
9	Gelir Düşüncesi	Kruskal Wallis	Çok düşük	14.6176	.180	Fark Yok p>0.05
			Düşük	14.3115		
			Orta	14.4898		
			Yüksek	14.0000		
			Çok yüksek	10.8000		

Yukarıda Tablo 7’de de görülebileceği gibi;

Yorum 1: Katılımcıların, yöneticilerini otokratik lider olduğunu düşünenler arasında, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair bulgulara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. ($p>0.05$)

Yorum 2: Yöneticisini otokratik lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. ($p>0.05$)

Yorum 3: Yöneticisini otokratik lider olarak algılayan katılımcılar arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. ($p>0.05$)

Yorum 4: Yöneticisini otokratik lider olarak algılayan katılımcılar arasında, kurumsal yapı açısından, özel sektör çalışanlarıyla (15.0631), kamu (devlet) ve Vakıf/Dernek çalışanları arasında istatistiksel olarak, anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 5: Yöneticisini otokratik lider olarak algılayan katılımcıların, meslekte çalışma süresine göre, 0-5 yıl çalışanlar ile (14.89141) diğer çalışma sürelerinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 6: Yöneticisini otokratik lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında, kurumda çalışma süresine göre, 0-5 yıl arasında çalışanlar (14.6325) ile diğer çalışma sürelerinde çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 7: Yöneticisini otokratik lider olarak algılayan katılımcılar arasında, meslek tercihine göre, mesleğini tekrar seçmeyi tercih edenlerle (14,6325) ile diğerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 8: Yöneticisini otokratik lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında görev/unvana göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. ($p>0.05$)

Yorum 9: Yöneticisini otokratik olarak değerlendiren katılımcılar gelir düşüncesine göre istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. ($p>0.05$)

Tablo 8
Demokratik Liderlik Yaklaşımının Katılımcıların Demografik
Özelliklerine Göre Farklılık Analizi

Demokratik						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	P	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	7.3569	.021	Fark Var p<0.05
			Erkek	7.0650		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	6.6897	.081	Fark Yok p>0.05
			21-30	7.3000		
			31-40	7.2191		
			41-50	7.5128		
			51 ve üzeri	7.0222		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	7.1852	.237	Fark Yok p>0.05
			Önlisans	7.3220		
			Lisans	7.3545		
			Lisansüstü	7.1304		
			İlköğretim	8.3333		
4	Kurumsal Yapı	Kruskal Wallis	Özel	7.3574	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu(Devlet)	7.4585		
			Vakıf(Üni)	6.6753		
5	Meslekte yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	7.3271	.155	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	7.0129		
			11-15 yıl	7.1333		
			16-20 yıl	7.4947		
			21 ve üzeri	7.3967		
6	Kurumda yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	7.3078	.367	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	6.9720		
			11-15 yıl	7.3770		
			16-20 yıl	7.5000		
			21 ve üzeri	7.4231		
7	Meslek tercih	Kruskal Wallis	Tekrar seçerdim.	7.0596	.029	Fark Var p<0.05
			Farklı meslek seçerdim	7.3979		
			Kurum değiştirdim	7.3636		
			Diğer	7.3636		
			Farklı bir pozisyon	8.2857		
8	Görev/Unvan	Kruskal Wallis	Doktor	7.1143	.021	Fark Var p<0.05
			Hemşire	7.4672		
			Yardımcı Sağlık Personeli	7.1777		
			İdari Personel	7.000		
			Çok düşük	7.5294		
9	Gelir düşüncesi	Kruskal Wallis	Düşük	7.2077	.675	Fark Yok p>0.05
			Orta	7.2731		
			Yüksek	7.2778		
			Çok yüksek	6.4000		

Tablo 8’de de görülebileceği gibi;

Yorum 1: Katılımcıların, yöneticilerini demokratik lider olduğunu düşünenler arasında, cinsiyet faktörüne göre, kadınlarla (7.3569) erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.($p<0.05$)

Yorum 2: Yöneticisini demokratik lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.($p>0.05$)

Yorum 3: Yöneticisini demokratik lider olarak değerlendiren katılımcılar arasında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.($p>0.05$)

Yorum 4: Yöneticisini demokratik lider olarak algılayan katılımcılar arasında, kurumsal yapı açısından, özel sektör çalışanlarıyla (7.3574), kamu (devlet) ve Vakıf/Dernek çalışanları arasında istatistiksel olarak, anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. ($p<0.05$)

Yorum 5: Yöneticisini demokratik lider olarak algılayan katılımcıların, meslekte çalışma yılına göre, istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.($p>0.05$)

Yorum 6: Yöneticisinin demokratik olduğunu düşünenler kurumdaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.($p>0.05$)

Yorum 7: Yöneticisini demokratik lider olarak algılayan katılımcılar arasında, meslek tercihine göre, farklı bir pozisyonda çalışmak isteyenler (8.2857) ile diğerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir.($p<0.05$)

Yorum 8: Yöneticisini demokratik lider olarak algılayan katılımcılar arasında, görev/unvana göre, hemşireler (7.1143) ile diğer grup çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmektedir.($p<0.05$)

Yorum 9: Yöneticisinin demokratik olduğunu düşünen katılımcılar arasında gelir düşüncesine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir.($p>0.05$)

4.6. İşgörenlerin Sessizliği İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Katılımcıların sessizlikle ilgili sorulara (ifadelere) verdikleri cevaplara (beyana) ilişkin veriler istatistiksel değerler açısından analiz edilmiştir. Bu analizde, ifadelerin önce frekans dağılımlarına, daha sonra da araştırma sorularına uygun olarak faktör analizine

tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları ile ilgili bulgu ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Katılımcıların sessizlik soruları (ifadeleri) ile ilgili yaptıkları 5’li Likert değerlendirmelerin (1=*Kesinlikle Katılmıyorum*; 2=*Katılmıyorum*; 3=*Kararsızım*; 4=*Katılıyorum*; 5=*Kesinlikle Katılıyorum*) frekans dağılımları aşağıda Tablo 9’da verilmiştir. Tablodan da görülebileceği gibi değerlendirmeye tabi tutulan ifadelerin sayısı oldukça fazladır. Dolayısı ile tabloya bakılarak her bir ifadenin ayrı ayrı katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini görmek mümkündür.

Tablo 9
Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Unsurları İle İlgili Frekans Dağılımı

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İFADELERİ		1.Kesinlikle	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle
		Katılmıyorum				Katılıyorum
1. Yönetime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum.	N	103	244	174	169	123
	%	12.7	30.0	21.4	20.8	15.1
2. Yönetimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	N	95	219	156	219	124
	%	11.7	26.9	19.2	26.9	15.3
3. Yönetim verdiği sözü tutmadığı için, konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	N	89	225	182	204	113
	%	10.9	27.7	22.4	25.1	13.9
4. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	N	101	226	179	190	117
	%	12.4	27.8	22.0	23.4	14.4
5. Yönetim açık konuşmayı desteklemez.	N	97	229	188	184	115
	%	11.9	28.2	23.1	22.6	14.1
6. Yönetimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	N	97	215	139	238	124
	%	11.9	26.4	17.1	29.3	15.3
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	N	83	226	154	239	111
	%	10.2	27.8	18.9	29.4	13.7
8. Fikirlerime, yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	N	100	237	175	209	92
	%	12.3	29.2	21.5	25.7	11.3
9. Mesleğimin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyuşmazlık yaşıyorum.	N	101	298	153	190	71
	%	12.4	36.7	18.8	23.4	8.7
10. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	N	95	224	149	232	113
	%	11.7	27.6	18.3	28.5	13.9
11. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	N	107	257	182	186	81
	%	13.2	31.6	22.4	22.9	10.0
12. Yönetimle ilişkilerin fazla mesafeli olduğunu düşünüyorum.	N	94	236	178	207	98
	%	11.6	29.0	21.9	25.5	12.1
13. Kurumda açıkça konuşanlar, haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.	N	119	238	186	175	95
	%	14.6	29.3	22.9	21.5	11.7
14. Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	N	115	222	165	210	101
	%	14.1	27.3	20.3	25.8	12.4

Tablo 9'un Devamı

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İFADELERİ		1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Kararsızım	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
		N				
15. Açıkça konuştuğumda insanlardan (çalışanlardan) destek göremeyebilirim.	N	90	224	187	214	98
	%	11.1	27.6	23.0	26.3	12.1
16. Sorunlardan bahsetmem yönetimin hoşuna gitmez.	N	97	215	170	212	119
	%	11.9	26.4	20.9	26.1	14.6
17. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme sebep olabilir.	N	138	287	177	128	83
	%	17.0	35.3	21.8	15.7	10.2
18.Sorun ya da problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	N	119	243	189	162	100
	%	14.6	29.9	23.2	19.9	12.3
19.Kurumumuzda sorun bildiren kişiler hoş karşılanmaz.	N	107	224	186	198	98
	%	13.2	27.6	22.9	24.4	12.1
20. Açık konuşunca yönetim bana karşı kötü bir tavır içinde olabilir.	N	112	225	197	193	86
	%	13.8	27.7	24.2	23.7	10.6
21. Açık konuşunca meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	N	112	286	210	145	60
	%	13.8	35.2	25.8	17.8	7.4
22. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	N	124	284	163	165	77
	%	15.3	34.9	20.0	20.3	9.5
23. Problem bildirdiğimde sorun yaratan / şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	N	94	204	169	237	109
	%	11.6	25.1	20.8	29.2	13.4
24. Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	N	116	286	175	171	65
	%	14.3	35.2	21.5	21.0	8.0
25. Yönetim negatif geri bildirim olumsuz tepki verebilir.	N	86	221	186	239	81
	%	10.6	27.2	22.9	29.4	10.0
26. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	N	114	248	168	195	88
	%	14.0	30.5	20.7	24.0	10.8
27. Problem bildirmek ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	N	224	356	106	84	43
	%	27.6	43.8	13.0	10.3	5.3
28. Kurumsal konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	N	168	310	139	131	65
	%	20.7	38.1	17.1	16.1	8.0
29. Dile getirdiğim konu, bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	N	240	394	88	54	37
	%	29.5	48.5	10.8	6.6	4.6
30. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.	N	173	271	168	124	77
	%	21.3	33.3	20.7	15.3	9.5

Tabloda 9'da yer alan 30 ayrı ifade ile ilgili bulguları değerlendirmek ve daha kolay anlaşılır kılmak için bu ifadelerin kendi içinde belirli gruplar (faktörler) altında toplanıp toplanmadığını görmek için eldeki veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10
Örgütsel Sessizlik İfadeleri İçin Faktör Analizi

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İÇİN FAKTÖRLEŞME	FAKTÖRLER		
	1	2	3
1. Yönetime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum.	.789		
2. Yönetimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	.837		
3. Yönetim verdiği sözü tutmadığı için, konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	.813		
4. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	.671		
5. Yönetim açık konuşmayı desteklemez.	.708		
6. Yönetimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	.721		
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	.712		
8. Fikirlerime, yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	.733		
9. Mesleğimin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk yaşıyorum.	.614		
10. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	.724		
11. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	.615		
12. Yönetimle ilişkilerin fazla mesafeli olduğunu düşünüyorum.	.558		
13. Kurumda açıkça konuşanlar, haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.		.594	
14. Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.		.688	
15. Açıkça konuştuğumda insanlardan (çalışanlardan) destek göremeyebilirim.		.674	
16. Sorunlardan bahsetmem yönetimin hoşuna gitmez.		.633	
17. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme sebep olabilir.		.642	
18. Sorun ya da problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.		.671	
19. Kurumumuzda sorun bildiren kişiler hoş karşılanmaz.		.700	
20. Açık konuşunca yönetim bana karşı kötü bir tavır içinde olabilir.		.714	
21. Açık konuşunca meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.		.733	
22. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.		.567	
23. Problem bildirdiğimde sorun yaratan / şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.		.710	
24. Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.		.702	
25. Yönetim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verebilir.		.671	
26. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.		.691	
27. Problem bildirmek ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.			.838
28. Kurumsal konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.			.711
29. Dile getirdiğim konu, bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.			.849
30. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.		.488	

Örgütsel Sessizlik ile ilgili sorular (ifadeler) 3 faktörde toplanmış olup toplam varyans açıklanma oranı %68 olarak saptanmıştır. Ayrıca isimlendirilen her bir ölçeğin güvenilirlikleri aşağıda Tablo 11’de verilmiş olup en düşüğü %77 güvenilirliktedir. Ölçek güvenilirliğinin iyi olduğu açıkça görülmektedir.

Tablo 11
Örgütsel Sessizlik İle İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları

	FAKTÖRLER	VARYANS AÇIKLAMA	GÜVENİLİRLİK	N
1	Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	57.871	0.96	12
2	İşle ve ilişkilerle ilgili konular	6.591	0.96	15
3	Deneyim eksikliği	3.693	0.77	3
		68.154		30

Faktörlerin alt boyutları (ifadeler-sorular) dikkate alınarak aşağıda “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler” (1. Faktör);“İş ve İlişkilerle İlgili Konular” (2. Faktör); ve “Deneyim Eksikliği” (3. Faktör) unsurlarına / alt boyutlarına yer verilmiştir.

1. Faktör: Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler İle İlgili Alt Boyutlar

1. Yönetime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum.
2. Yönetimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.
3. Yönetim verdiği sözü tutmadığı için, konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.
4. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.
5. Yönetim açık konuşmayı desteklemez.
6. Yönetimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.
8. Fikirlerime, yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.
9. Mesleğimin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk yaşıyorum.
10. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.
11. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.
12. Yönetimle ilişkilerin fazla mesafeli olduğunu düşünüyorum.

2. Faktör: İşle ve İlişkilerle İlgili Alt Boyutlar

13. Kurumda açıkça konuşanlar, haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.
14. Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.
15. Açıkça konuştuğumda insanlardan (çalışanlardan) destek göremeyebilirim.
16. Sorunlardan bahsetmem yönetimin hoşuna gitmez.
17. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme sebep olabilir.
18. Sorun ya da problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.
19. Kurumumuzda sorun bildiren kişiler hoş karşılanmaz.
20. Açık konuşunca yönetim bana karşı kötü bir tavır içinde olabilir.
21. Açık konuşunca meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.
22. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.
23. Problem bildirdiğimde sorun yaratan / şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.
24. Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.
25. Yönetim negatif geri bildirim olumsuz tepki verebilir.
26. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.
30. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.

3. Faktör: Deneyim Eksikliği İle İlgili Alt Boyutlar

27. Problem bildirmek ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.
28. Kurumsal konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.
29. Dile getirdiğim konu, bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.

4.7. Örgütsel Sessizliğin İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi

Bu araştırma kapsamında Sağlık Sektörü yöneticilerinin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sessizliğin, sağlık personelinin çalıştığı kurum, çalışma süresi ve cinsiyeti gibi demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan testler ve bulgular aşağıda sırayla verilmiş ve değerlendirilmiştir

Tablo 12
Yönetmel ve Örgütsel Nedenlere Bağlı Sessizliğin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi

Yönetmel ve Örgütsel Nedenler						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	36.11	.414	Fark Yok p>0.05
			Erkek	35.23		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	29.24	.000	Fark Var p<0.05
			21-30	35.88		
			31-40	37.04		
			41-50	37.15		
			51 ve üzeri	29.67		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	34.56	.000	Fark Var p<0.05
			Önlisans	36.63		
			Lisans	37.81		
			Lisansüstü	33.06		
			İlköğretim	47.33		
4	Kurumsal Yapı	Kruskal Wallis	Özel	32.18	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu(Devlet)	39.28		
			Vakıf(Üni)	36.51		
5	Meslekte yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	35.00	.110	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	37.91		
			11-15 yıl	34.83		
			16-20 yıl	35.66		
			21 ve üzeri	36.77		
6	Kurumda yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	34.86	.005	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	36.85		
			11-15 yıl	38.33		
			16-20 yıl	38.41		
			21 ve üzeri	40.19		
7	Meslek tercih	Kruskal Wallis	Tekrar seçerdim.	29.87	.000	Fark Var p<0.05
			Farklı meslek seçerdim	38.97		
			Kurum değiştirdim	43.35		
			Diğer	39.41		
			Farklı bir pozisyon	41.00		
8	Görev/Unvan	Kruskal Wallis	Doktor	29.80	.000	Fark Var p<0.05
			Hemşire	37.92		
			Yardımcı Sağlık Personeli	36.76		
			İdari Personel	33.68		
9	Gelir düşüncesi	Kruskal Wallis	Çok düşük	38.15	.001	Fark Var p<0.05
			Düşük	37.56		
			Orta	35.04		
			Yüksek	29.75		
			Çok yüksek	30.00		

Tablo 12’de de görülebileceği gibi;

Yorum1: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağı örgütsel sessizlikte, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. ($p>0.05$)

Yorum2: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağı örgütsel sessizlikte, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin, 41-50 arası yaş grubunda (37.15) ortalamaya göre yüksek olduğu, 20 ve altı (29.24) yaş grubuna ise düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 3: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağı örgütsel sessizlikte, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Katılımcılardan ilköğretim mezunlarında, yönetmel ve örgütsel nedenlere bağı örgütsel sessizliğin (47.33) ortalamaya göre yüksek, lisanüstü mezunların (33.06) da ise düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 4: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağı örgütsel sessizlikte, kurumsal yapıya göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin, kamu hastanelerinde çalışan katılımcılarda (39.28) ortalamaya göre yüksek, özel sektörde çalışan katılımcılarda ise ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 5: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağı örgütsel sessizlikte, meslekteki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. ($p>0.05$)

Yorum 6: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağı örgütsel sessizlikte, kurumdaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin, kurumda 21 ve üstü yıl çalışanlarda (40.19) ortalamaya göre yüksek, 0-5 yıl arası çalışanlarda (34.86) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 7: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağı örgütsel sessizlikte, meslek tercihine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin, kurum değiştirmek isteyen çalışanlarda (43.35) ortalamaya göre yüksek, aynı mesleği tekrar seçmek isteyen çalışanlarda (29.87) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. Bu durumda kurumdan ayrılmak isteyen çalışanların sessizleştiği mesleğinden memnun olan çalışanlarının ise sesliliği tercih ettiği düşünüle bilinir. ($p<0.05$)

Yorum 8: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağlı örgütsel sessizlikte, görev/unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görölmektedir. Örgütsel sessizliğin, hemşirelerde (37.92) ortalamaya göre yüksek, doktorlarda ise (29.80) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 9: Yönetmel ve örgütsel nedenlere bağlı örgütsel sessizlikte, gelir düşüncesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görölmektedir. Örgütsel sessizliğin, gelir düzeyi çok düşük olan çalışanlarda (38.15) ortalamaya göre yüksek, gelir düzeyi yüksek olanlarda (29.75) ise ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)



Tablo 13

İşle ve İlişkiler ile İlgili Konulara Bağlı Sessizliğin Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi

İşle ve İlişkiler ile İlgili Konular						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	43.42	.159	Fark Yok p>0.05
			Erkek	41.86		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	35.86	.000	Fark Var p<0.05
			21-30	43.51		
			31-40	43.90		
			41-50	43.82		
			51 ve üzeri	35.20		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	41.38	.001	Fark Var p<0.05
			Önlisans	44.12		
			Lisans	44.89		
			Lisansüstü	39.83		
			İlköğretim	57.83		
4	Kurumsal Yapı	Kruskal Wallis	Özel	38.83	.000	Fark Var p<0.05
			Kamu(Devlet)	46.44		
			Vakıf(Üni)	44.50		
5	Meslekte yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	42.28	.232	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	45.48		
			11-15 yıl	41.95		
			16-20 yıl	42.37		
			21 ve üzeri	42.90		
6	Kurumda yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	42.15	.097	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	43.38		
			11-15 yıl	45.70		
			16-20 yıl	44.86		
			21 ve üzeri	47.03		
7	Meslek tercih	Kruskal Wallis	Tekrar seçerdim.	36.47	.000	Fark Var p<0.05
			Farklı meslek seçerdim	46.44		
			Kurum değiştirdim	50.02		
			Diğer	47.72		
			Farklı bir pozisyon	51.42		
8	Görev/Unvan	Kruskal Wallis	Doktor	35.93	.000	Fark Var p<0.05
			Hemşire	44.67		
			Yardımcı Sağlık Personeli	45.00		
			İdari Personel	40.84		
9	Gelir düşüncesi	Kruskal Wallis	Çok düşük	44.9706	.016	Fark Var p<0.05
			Düşük	45.00		
			Orta	41.88		
			Yüksek	37.97		
			Çok yüksek	38.60		

Tablo 13'de de görülebileceği gibi;

Yorum 1: İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizlikte, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. (p>0.05)

Yorum 2: İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizlikte, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizliğin, 31-40 yaş arası çalışanlarda (43.9084) ortalamaya göre yüksek, 51 ve üzeri yaş çalışanlarda (35.20) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 3: İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizlikte, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizliğin, ilköğretim mezunu çalışanlarda (57.8333) ortalamaya göre yüksek, lisanüstü mezunu çalışanlarda (39.8385) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 4: İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizlik kurumsal yapıya göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizliğin, kamu (devlet) sektöründe çalışanlarda (46.4400) ortalamaya göre yüksek, özel sektör çalışanlarında (38.8223) ise ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 6: İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizlik kurumdaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. ($p>0.05$)

Yorum 7: İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizlik meslek tercihinine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizliğin, farklı bir pozisyonda çalışmak isteyenlerde (51.4286) ortalamaya göre yüksek, aynı mesleği tekrar seçmek isteyenlerde (36.4702) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir.

Yorum 8: İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizlik meslek tercihinine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizliğin, yardımcı sağlık personelinde (45.00) ortalamaya göre yüksek, doktorlarda (35.93) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir.

Yorum 9: İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizlik gelir düşüncesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. İş ve İlişkilerle ilgili konulara bağlı örgütsel sessizliğin, gelir düzeyi düşük olan çalışanlarda (45.00) ortalamaya göre yüksek, gelir düzeyi yüksek olanlarda (37.9722) ise düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 14
Deneyim Eksikliğine Bağlı Sessizliğin Katılımcıların Demografik Özelliklerine
Göre Farklılık Analizi

Deneyim Eksikliği						
Sıra	Değişken	Test	Gruplar	Ortalama	p	Yorum
1	Cinsiyet	Mann Whitney U	Kadın	6.8801	.167	Fark Yok p>0.05
			Erkek	6.7114		
2	Yaş	Kruskal Wallis	20 ve altı	7.0000	.033	Fark Var p<0.05
			21-30	6.9919		
			31-40	6.6733		
			41-50	6.9402		
			51 ve üzeri	5.9556		
3	Eğitim Durumu	Kruskal Wallis	Lise	6.9365	.015	Fark Var p<0.05
			Önlisans	7.0085		
			Lisans	6.7828		
			Lisansüstü	6.4348		
			İlköğretim	8.6667		
4	Kurumsal Yapı	Kruskal Wallis	Özel	6.6916	.044	Fark Var p<0.05
			Kamu(Devlet)	7.0400		
			Vakıf(Üni)	6.6818		
5	Meslekte yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	7.1925	.001	Fark Var p<0.05
			6-10 yıl	6.9032		
			11-15 yıl	6.6083		
			16-20 yıl	6.3053		
			21 ve üzeri	6.3967		
6	Kurumda yıl	Kruskal Wallis	0-5 yıl	6.8790	.315	Fark Yok p>0.05
			6-10 yıl	6.9930		
			11-15 yıl	6.3607		
			16-20 yıl	6.3696		
			21 ve üzeri	6.8077		
7	Meslek tercih	Kruskal Wallis	Tekrar seçerdim.	6.4796	.001	Fark Var p<0.05
			Farklı meslek seçerdim	6.9974		
			Kurum değiştirdim	6.9610		
			Diğer	8.8182		
			Farklı bir pozisyon	5.7143		
8	Görev/Unvan	Kruskal Wallis	Doktor	5.8381	.000	Fark Var p<0.05
			Hemşire	7.0383		
			Yardımcı Sağlık Personeli	7.0354		
			İdari Personel	6.7361		
9	Gelir düşüncesi	Kruskal Wallis	Çok düşük	7.2794	.021	Fark Var p<0.05
			Düşük	7.1648		
			Orta	6.6321		
			Yüksek	5.8611		
			Çok yüksek	7.6000		

Tablo 14’de de görülebileceği gibi

Yorum 1: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlikte, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. ($p>0.05$)

Yorum 2: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlikte, yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizliğin, katılımcılarda 20 ve altı yaş grubunda (7.00) ortalamaya göre yüksek, 51 ve üzeri yaş grubunda (5.9556) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir. ($p<0.05$)

Yorum 3: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlikte, eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizliğin, katılımcılardan ilköğretim mezunlarında (8.6667) ortalamaya göre yüksek, lisanüstü mezunlarında (6.4348) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir.

Yorum 4: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlikte, kurumsal yapıya göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizliğin, katılımcılardan kamu (devlet) sektöründe çalışanlarda (7.0400) ortalamaya göre yüksek, Vakıf/Dernek ve Üniversite çalışanlarında ortalamaya göre düşük olduğu görülmüştür.

Yorum 5: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlik meslekteki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizliğin, katılımcılardan 0-5 yıl arası çalışanlarda (7.1925) ortalamaya göre yüksek, 16-20 yıl arası çalışanlarda (6.3696) ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir.

Yorum 6: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlik kurumdaki çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Yorum 7: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlik meslek tercihine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizliğin, katılımcılardan meslek tercihlerinde, “Aynı mesleği tekrar seçerdim”, “Farklı meslek seçerdim”, “Kurum değiştirdim” seçenekleri dışında “diğer” seçeneğini tercih edenlerde (8.8182) ortalamaya göre yüksek olduğu, farklı bir pozisyonu tercih edenlerde ise ortalamaya göre düşük olduğu görülmüştür.

Yorum 8: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlik görev/ unvana göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizliğin, hemşirelerde (7.0383) ortalamaya göre yüksek, doktorlarda ise ortalamaya göre (5.83819) düşük olduğu söylenebilir.

Yorum 9: Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizlikte, gelir düşüncesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Deneyim eksikliğine bağlı örgütsel sessizliğin, katılımcılardan çok düşük gelir düzeyinde (7.2794) ortalamaya göre yüksek, yüksek gelir düzeyinde (5.8611) ise ortalamaya göre düşük olduğu söylenebilir.

4.8. Algılanan Liderlik Yaklaşımları İle İşgören Sessizliği Arasında İlişki

Bu tez çalışmasının araştırdığı temel sorulardan birisi de yönetici yaklaşımları ile çalışan personelin sessizliği arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve eğer varsa hangi liderlik yaklaşımının personelin sessizleşmesinin üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmektir. Bu amaçla yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki Korelasyon Matrisi tablosunda (Tablo 14) verilmiştir.

Tablo 15
Korelasyon Matrisi

		Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	İş ve İlişkiler ile ilgili Konular	Deneyim Eksikliği	Hümanist	Bürokratik	Otokratik	Demokratik
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Kor.	1						
	p							
İş ve İlişkiler ile ilgili Konular	Kor.	.879**	1					
	p	.000						
Deneyim Eksikliği	Kor.	.345**	.441**	1				
	p	.000	.000					
Hümanist	Kor.	-.536**	-.491**	-.097**	1			
	p	.000	.000	.006				
Bürokratik	Kor.	-.167**	-.143**	-.152**	.589**	1		
	p	.000	.000	.000	.000			
Otokratik	Kor.	-.271**	-.247**	-.042	.638**	.639**	1	
	p	.000	.000	.233	.000	.000		
Demokratik	Kor.	.120**	.106**	-.004	.223**	.342**	.335**	1
	p	.001	.002	.911	.000	.000	.000	

Yapılan analiz sonuçlarına göre $P < 0.05$ ise değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 4.15’de her dört liderlik yaklaşımı ile ilgili P değeri 0.05’den küçüktür. Dolayısıyla, her dört liderlik yaklaşımının işgören sessizliği ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Ancak bu ilişkinin yönünü (negatif-ters veya pozitif-aynı yönlü) ve düzeyini açıklayabilmek için korelasyon (ilgileşim) kat sayılarına bakmak gerekir. Korelasyonlar değişkenler arasındaki bu ilişkilerin ne kadar açıkladığını gösterir. Diğer bir ifadeyle, işaretler aynı yönde ise ilişkinin pozitif olduğu, farklı yönde ise ilişkilerin negatif olduğu söylenir.

Sağlık çalışanının liderlik davranışları ve sessizlik açısından istatistiksel olarak en yüksek ilişki “*Hümanist-babacan*” liderlik davranışı arasındadır. Yani yöneticisinin “hümanist-babacan” liderlik özelliği arttıkça, sağlık çalışanının istatistiksel olarak yönetsel ve örgütsel sessizliği (%53), iş ve ilişkilerle ilgili konularda sessizliği %49, deneyim eksikliğine dayalı sessizliğinin ise % 9 azaldığı görülmektedir.

Sağlık çalışanının liderlik davranışları ve sessizlik ilişkisini ‘Otokratik’ liderlik davranışı açısından istatistiksel olarak değerlendirildiğinde, sağlık çalışanının yöneticisinin, “Otokratik” liderlik özelliği arttıkça, yönetsel ve örgütsel sessizliği (%27), iş ve ilişkiler ilgili konularda sessizliği (%24) arttığı söylenebilir.

SONUÇ

Çalışmamızda, Sağlık sektöründeki yöneticilerin tutum ve davranışları açısından liderlik yaklaşımlarının tespiti ve bu liderlik yaklaşımlarının işgören sessizliği üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Çalışmamızın ikinci amacı da, liderlik yaklaşımlarının işgörenlerin demografik özellikleri üzerindeki etkileri ve yöneticilerin sahip olduğu liderlik türlerinin kurumdan kuruma farklılık gösterip göstermediğidir.

Araştırmanın kapsamı İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren kamu, özel, dernek/vakıf ve üniversite hastanelerindeki 813 sağlık çalışanının gönüllü katılımı ve ölçek kapsamında kendilerine sorulan sorularla sınırlıdır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına yönelik analizler yapılmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Bunun sonucunda;

Sağlık sektöründe işgörenlerin algılarına göre yöneticileri, Hümanist Lider, Otokratik Lider, Bürokratik Lider ve Demokratik Lider olarak algıladıkları görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre her dört liderlik tarzında da sessizliğin 3 alt boyutu olarak karşımıza çıkan; yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessiz, İş İlişkilerden kaynaklanan Sessizlik ve Deneyim Eksikliği sonucu ortaya çıkan sessizlikle arasında negatif ilişki belirlenmiş, bu etkinin en fazla yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizlikte ve İş ve İlişkilerden kaynaklanan sessizlikte fazla deneyim eksikliği sonucu ortaya çıkan sessizlikte daha düşük olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının liderlik davranışları ve sessizlik açısından en yüksek ilişki “Hümanist-Babacan” liderlik davranışı arasındadır. Yani yöneticinin “hümanist-babacan” liderlik özelliği arttıkça, sağlık çalışanının yönetsel ve örgütsel ve iş ve ilişkiler ile ilgili konularda sessizliğinin azaldığı görülmektedir.

Buna göre, sağlık çalışanları, Yöneticilerini Hümanist (Babacan) lider olarak algıları arttıkça, yönetsel ve örgütsel nedenlerle ve iş ve ilişkilerle ilgili sessiz kalmadıkları görüş ve fikirlerini yöneticileri ile paylaştıkları düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen geçerli anketlerdeki verilere göre katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların büyük bir kısmı kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Yönetimsel ve örgütsel sessizlik, İş ve ilişkilerle ilgili sessizlik ve deneyim eksikliğinden kaynaklanan sessizlik kadın ve erkek sağlık çalışanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Eğitim değişkenine göre yapılan analizde lisansüstü mezunlarının ilköğretim mezunlarına göre istatistiksel olarak daha az sessiz kaldıkları; görev/ unvan değişkenine göre araştırmamız kapsamındaki sessizliğin her 3 alt boyutun da hemşireler sessiz kalırken doktorlarının ise en az sessiz kalan grup olduğu görülmüştür.

Sessizliğin her üç alt boyutunda da, gelir düşüncesine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Gelir düzeyi düşük olan çalışanlarda ortalamaya göre sessizliğin yüksek, gelir düzeyi yüksek olanlarda ise düşük olduğu söylenebilir.

Sessizlik konusu karanlık, karmaşık ve anlaşılması zor bir zemindir. Liderlikte sessizlik kavramı gibi örgütler için önemli ve tanımlanması zor bir kavramdır. Liderlik ve sessizlik kavramları Sağlık işletmelerinde daha sık çalışılması gerekli bir konu olmakla beraber özellikle sessizlik alanında yapılmış çalışmalar oldukça azdır. İşgören sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri arasında; sessizliğin, konuşmanın yokluğu olarak görülmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması gösterilmektedir. Sağlık yönetim literatüründe üst düzey yöneticiler işgörenleriyle yüz yüze iletişim halinde değillerdir. Bu durum sağlık işletmelerinde işgörenlerin sessiz kalmalarında çok fazla rol oynamaktadır. Ülkemizdeki kamu kurumlarında hiyerarşik bürokrasi yapısı egemendir. Her ne kadar son yıllarda sağlıkta dönüşüm projesiyle beraber yeni yönetim yaklaşımları oluşturmaya çalışmasına rağmen geleneksel yapının hala devam ettiği görülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aslan, Ş. (2013). “*Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*”. 1. Basım. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Ş.(2009). “*Duygusal Zeka ve Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik*”.1.Basım. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Aydın, İ. P. (2002). “*Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*”. 3. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. 2004. “*Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*”. 1. Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bloch, S. Whiteley, P.(2007). “*Kusursuz Liderlik*”. Ü Şensoy. (çev).İstanbul: Optimist Yayınları.(Orijinal Baskı Tarihi 2003).
- Bolat, T. Aytemiz, S.O. İnci, O. Erdem, B. (2008). “*Yönetim ve Organizasyon*”. 4.Basım. Ankara: Detay Yayınları.
- Burns, J.M. (1978) “*Leadership*”. New York: Harper & Row
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. 2008. “*Örgütsel Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri*”. Solmuş, T.(Ed). İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar içinde. İstanbul: Epsilon Yayınları.(145-176)
- Doğan, B. (2012) . “*Örgüt Kültürü*”. 2.Basım. İstanbul: Beta Basım.
- Durak, İ. (2012). “*Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*”. 1.Basım. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Erkutlu, H.V. (2014). “*Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açuları*”. 1. Basım. Ankara: Efil Yayınevi.
- Greenleaf, R.K.. (2002). “*Servant Leadership- A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness,(Hizmetkar Liderlik: Meşru Güç yapısı içine Bir Yolculuk ve Büyüklük 25. Yıldönümü Baskısı)*”. Ocak. Paulist Press tarafından yayımlanan (ilk Basım 1977). New Jersey.
- Gümüşeli, A. (2001). “*Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları*”. Kuram ve Uygulama Yönetim Dergisi. Sayı 28, 541-548.

- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G.(1991). “*Educational Administiation. Theory, Research, and Practice*”. 4th Edition. New York, McGraw-Hill.
- Jones, G. ve George, J.M.(2007). “*Understanding and Managing Organizational Behavior*”, 5 th. Ed., Prentice Hall.
- Karabacak, E.M. (2012). “*Bilinçaltı Aptaldır Şakadan Anlamaz*”. 1.Basım. Konya: Tebeşir Yayınları.
- Kırel, Ç. (2015). “*Liderlik ve Kuramları*”. Ünlü, S.(Ed). Sosyal Psikoloji içinde. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayını Basım Yeri Eskişehir.8-34.
- Koçel, T. (1999). “*İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşım*”. 7. Basım. İstanbul: Beta Yayınları
- Koçel, T. (2013). “*İşletme Yöneticiliği*”. 14.Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Northouse, P.G. (2001), “*Leadership: Theory and Practice*”, 2nd Edition, Sage Publications Ltd., London
- Özgen, H. (1995). “*Çağdaş Hastane Yönetimi Anlayışı ve Türkiye’deki Uygulamalar. Hastane İşletmeciliği*”. Seçim H. (Ed). Anadolu Üniversitesi Yayın No: 845, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 449, Eskişehir, .73-77
- Şişman, M. (2014). “*Öğretim Liderliği*”. 5. Basım. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2011). “*Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*”. 1.Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tevruz, İ. ve Artan, İ. (1999). “*Liderlik, Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*”.1.Basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, M. (2012). “*21.Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*”. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayınevi
- Zel U. (2001). “*Kişilik ve Liderlik*”. 1. Basım .Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Makaleler

- Acar, G. ve Kaya, M. (2012). “Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarına İlişkin Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Görüşleri”. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*. Cilt 14(1), 95-102.

- Acar, Z.A. (2013). “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma”. Okan Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Lojistik Bölümü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 5/2, 5-31.
- Akgündüz, Y. (2014). “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 6.Sayı 1, 184-199.
- Aktaş, H. ve Şimşek E.(2014). “Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (28), 24-52
- Akyol, M. E. Nişancı Z.N. ve Özmutaf, N.M. (2013). “Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışı ve Motivasyon: Kozmetik Sektöründe Ampirik Bir Yaklaşım”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Cilt.4. S.9. 2013, 105-118.
- Akyüz, B ve Eren, M.Ş. (2013). “Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. Cilt 8. Sayı 2, 191-205.
- Akyüz, B. (2015). “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi”. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44. Sayı Nisan, 207-216
- Alkın, C. ve Ünsar, S. (2007). “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 9/3, 75-94.
- Alpaslan F, M. A. Kayalar, M. (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Yıl: 4. Sayı: 6, 136-147.
- Alptekin Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*. 4(15), 2381-2402.

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2012). “Okul Yöneticilerinin Kullandığı Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 12(3), 1833-1852.
- Arun, K. ve Polat M (2015). “İşgören Sesi Çeşitliliği: Kurumsal ve Bireysel Bilişim Teknolojilerinin İşgören Sesi Üzerine Etkisi”. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt 2*. Muğla. Muğla Sıtkı Koçman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 776-779
- Ateş H. Çetinkaya, N.I. ve Es, M. (2010). “Değişim Çağında Hastane Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Profilleri”. (Ed). Kırılmaz, H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara; Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları, 69-79.
- Atman, Ü. (2010). “Kalite, Hastane Yönetimi ve Liderlik”. (Ed). Kırılmaz, H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara, 80-88.
- Bakan, İ. ve Büyükmüş, T. (2010). “Liderlik “Türleri” ve Güç Kaynakları”na İlişkin Mevut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”. *Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt, 12 (19), 73-84.
- Bakan, İ. ve diğerleri, (2015). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. Yıl:7. Sayı: 14. ISSN 1307-9832, 202-222.
- Bakan, İ. ve Doğan, F.İ. (2012). “Hizmetkâr Liderlik”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 2.2, 1-12.
- Balay, R. Kaya, A. ve Geçdoğan Y. R. (2014). “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası e-dergi*. Cilt:4. Sayı:1, 229-249.
- Bayın, G. Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, E. A. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi”. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 8. Sayı 2, 248-264.

- Baytok, A. ve D. Ergen, F. (2013). “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 5. Sayı: 4, 105-132.
- Berber, A. (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. *Yönetim Dergisi*. Yıl: 11. Sayı: 36, 33-50.
- Bilgin, G. ve Çıraklı, Z.L. (2010). “Hastanelerde Kurum Kültürü”. (Ed). Kırılmaz, H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara, 117-130.
- Bolat, T. ve A. Seymen, O. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Araştırma”. *Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 6(9), 59-85.
- Bulut, Y. Uygun, V.S. (2010). “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerine Bir Uygulama”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 7, Sayı13,29-47
- Bülent, A. ve Eren, M. Ş. (2013). “Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. Cilt: 8.2,191-205.
- Cakinberk, K.A. Polat, Dede, ve N. Yılmaz, G. (2014). “Örgütsel Güven İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği”. *Journal of Economics, Finance & Accounting-JEFA*.ISSN: 2148-6697. Vol:1(2). 2014, 91-105
- Can, A. ve İbicioğlu, H. (2008). “Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi”. Cilt 13. Sayı 3, 253-275.
- Celayir, A.(2010). “Sağlık Kurumlarında Performans Değerlendirilmesinde Muayene ve Girişimsel İşlemlerin Toplam İş Yükü İçindeki Eğilimlerinin Branşlara Göre İncelenmesi”. (Ed). Kırılmaz H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara.

- Cerit, Y. (2012). "Paternalist Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 31. Sayı: 2, 35-56.
- Ceylan, A. Keskin H, ve Eren, Ş. (2005). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma". *Gebze Yüksek Teknolojiler Enstitüsü Yönetim Dergisi*. Yıl:16. Sayı:51, 32-42.
- Cihangiroğlu, N.ve Yılmaz, A. (2010). "Çalışanları Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi". *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Sayı,19, (195-213).
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16. Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, 2008, 117-134.
- Çakıcı, A. ve Aysen, B. (2014). "Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Mü?". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt: 7. Sayı: 1, 107-125.
- Çakınberk A ve Demirel, E.A. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 24, 104-119.
- Çalışkan, S. C. (2009). "Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma". *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 11 Sayı 2, 219-241.
- Çalışkur. A. (2015). "Yönetici Güç Kaynağı ile Çalışanların ile Örgüte Duyduğu Güven Arasındaki İlişki". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 45. Sayı Temmuz, 160-174.
- Çavuş, M. F. Develi A. ve Sarıoğlu G. S. (2015). "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. Cilt 3. Sayı 1, 10-20.
- Çelik, V. (1998). "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Cilt: 4.4, 423-442.

- Çelmece, N. ve Işıklar, A. (2015). “Sağlık Çalışanlarında Algılanan Liderlik ve Yaşam Kalitesi İlişkisi”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 20, 202-221.
- Çetin, N.(2008). “Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 23,74-84.
- Çiftçi, Ö.D. Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. www.sosyalarastirmalar.com ISSN: 1307-9581 Cilt: 8 Sayı: 41. Aralık 2015, 996-1007.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). “Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi. Polis Teşkilatı Örneği”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 27. Sayı 1, 209-239.
- Demir, C. Yılmaz, M. ve Çevirgen, K. A. (2010). “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 2/1, 129-152.
- Demir, H.ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, Yıl: 19, Sayı: 61,72-90.
- Demirci, M. K. (2014). “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt: 6. Sayı 1, 177-184
- Demirel, H.G. ve A.Z. Kışman. (2014). “Kültürler Arası Liderlik”. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Ankara. Volume: 9/5, 689-705.
- Demirtaş, Ö. (2014). “İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 43, 1,136-156.
- Dinçer, K. M. ve Bitirim, S. (2007). “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 28. Sayı: 1, 61-72.
- Doğan, S. Demir, D. ve Çalmaşur H. (2015). “Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Kavramına ve Ortaokul Yöneticilerinden Beklenen Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri”. *Denetim Konferansı*. (1-13).

- Durak, İ. (2014). “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, 89-108.
- Durukan, K.S. Uğurluoğlu, Ö. ve Köse, T. (2015). “Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 2. Sayı:2, 239-262.
- Dyne, L.V. Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”. *Journal of Management Studies*. 1359-1392
- Eraslan, L. (2004). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* ISSN: 1303-513 Ankara Üniversitesi-Eğitim Bilimleri Fakültesi. 2004, 1-32.
- Erdem, O. ve Dikici, M.A. (2009). “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 8. Sayı 29, 198-213
- Erdemir, E. (2012) . “Ödüllendirme”. Benligiray.S (Ed). *Ücret ve Ödül Yönetimi İçinden*. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir, 108-131.
- Erenel, F. (2015). “Yol-Amaç Liderlik Stillerinin Çalışma Grubunun Performansına İstanbul”. *Journal of Management, Marketing and Logistics*.Vol.2(4), 360-377
- Ergun, N.D. (14-16 Mayıs 2015) . “Liderlik”. (Ed). Koparal, C. ve Özalp, İ. *Yönetim ve Organizasyon İçinden*. Eskişehir: Açık öğretim Fakültesi Yayınları. ()
- Erigüç, G. ve diğerleri (2014). “Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Y.2014, Cilt 4, Sayı 2, 61-84
- Eroğlu, A.H. Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.16, S.2 97-124. Isparta.
- 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*. Cilt 10(1), 123-142.

- Güzel, T ve Akgündüz, Y. (2011). “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerinde Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt, (9: 2), 283-296.
- Hamedoğlu, M.A. (2001). “Vizyoner Liderlik.(Vizyona Dayalı Liderlik)”. *Yerel Yönetim ve Denetim*. Cilt 6.Sayı 6, 1-11
- İbicioğlu, H. Özmen, İ. ve Taş, S. (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplusal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt.14. Sayı. 2, 1-23.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. Cilt 38, Sayı 167, 50-64.
- Karahan, A. (2008). “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Afyon Sağlık Yüksekokulu/ Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü. *Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 10. Sayı: 1. 145-162.
- Keklik, B.(2012). “Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*. C.XIV, S I, 2012,73-93.
- Kesken, J.ve diğerleri. (2015). “Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz”. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* Cilt 2.Muğla. Muğla Sıtkı Koçman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 1-15.
- Keskin, G ve diğerleri. (2010). “Türkiye’deki İl Sağlık Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkileri”. (Ed). Kırılmaz, H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara, 102-116.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *Türk İşletme Araştırma Dergisi*. Cilt: 6/1, 328-346
- Kılınc, T. (1995). “Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* Cilt: 24 Sayı: 1, 59 - 76.

- Közleme, O. (2013). “Liderlik Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma”. *Toplum Bilimleri Dergisi*. Cilt:7. Sayı: 13, 239-250.
- Kurşun, A. (2015). “Sağlık Hizmetlerinde Etkin Liderlik Modeli Arayışı”. *Uluslararası Hakemli Ekonomi Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, 89-99.
- Leblebici, D.N. (2008). 21. “Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt:32. No:1, 61-72
- Liden, R.C. Wayne, S.J. Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). “Servant Leadership: Development of Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment. Hizmetkar Liderlik: Bir Gelişim Ölçmek Çok Boyutlu ve Çok Düzeyli Değerlendirme”. *The Leadership Quarterly*. Cilt: 19 (2), 161-177.
- Morrison, E. W. Ve Milliken, F. J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Naktiyok, A. Kızıl, S. ve Timuroğlu, M. K. (2015). “Çalışanların Adalet Algısı Sessizliklerini Etkiler mi ? ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt.20. S.4, 197-219.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt:12 Say :2, 91-103.
- Özdemir, M. (2011). “Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışına İlişkin Görüşler”. *Educational Sciences; Theory&Pratice Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları Hizmetleri*. 1895-1908
- Özdemir, M. 2013. “Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Eğitim ve Bilim Dergisi*. Cilt 38. Sayı 168, 113-128.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”. *KMU İİBF Dergisi* Yıl:11. Sayı:16, 53-82
- Özkalp, E. (2003). “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizayını”. *Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Dergisi*. Cilt No: 7. S: 2, 1-26.

- Özkan M. ve Diğerleri, (2013). “Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”. *Okmeydanı Tıp Dergisi*. Cilt 29(1), 26-32.
- Pakdil, F. ve diğerleri. (2010). “Kurumsal Performans Yönetiminde Veri Zarflama Sonuçlarının Kullanımı: Üniversite Hastaneleri Karşılaştırılması”. (Ed). Kırılmaz, H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara, 133-155
- Paksoy, M. (1993). “Liderlikte Hersey- Blanchard Modeli”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetim Dergisi* .Yıl 4.Sayı 16, 19-22
- Pancar, A. (2010). “Kamu Hastane Birlikleri Pilot Uygulaması Kanun Tasarısında Öngörülen Düzenlemelerin Hastane Performansı Üzerine Olası Etkisi”. (Ed). Kırılmaz, H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara, 294-315.
- Paşaoğlu, D.(2015). “Yönetim ve Yöneticilik”. Koparal, C. Özalp, İ. (Ed). *Yönetim ve Organizasyon İçinden*. Eskişehir: Açık öğretim Fakültesi Yayınları. ()
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Research Management*. 20, 331-369
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, “Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme”. *Toplum Bilimleri Dergisi*. Cilt 4 (7). 239-251
- Sığırı, Ü. Tabak, A. ve Güngör, H. (2010). “Öz Yeterliliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:9. Sayı:17, 51-66.
- Soydemir, S. Özdaşlı, K.ve Alpaslan, M.A. (2014). “İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri”. *KÜ İİBF Dergisi* Cilt XVI Sayı:2, 63-81.
- Sözen, Ş. B. ve Şar, S. (2015). “Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi”. *Marmara Pharm, Dergisi*. Cilt: 19, 109-115.

- Şahin, F. (2012). “Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bakış”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 13. Sayı 1, 141-163
- Şahinöz, T ve diğerleri.(2010). “Sağlık Hizmetlerinde Uygulanan Performansa göre Ek Ödeme Sisteminin Adalet, Performans, Rekabet ve Verimlilik Gibi Faktörler Üzerine Etkisi Gümüşhane İli Örneği”. (Ed). Kırılmaz, H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara, 269-283.
- Şehitoğlu, Y. (2012). “Sesliliğin Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve”. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Sayı: 4, 27-39.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43 Sayı 4, 87-110.
- Şendoğdu. A. A ve Erdirencelebi, M. (2014). “Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasında İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Social and Economic Research)* ISSN: 1303 – 8370. Yıl: 14.Sayı: 27, 254-274.
- Tayfun, A.ve Çatır, O. (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” *İşletme Araştırma Dergisi*. 5/3, 114-134.
- Telli, E. Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). “Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama”. *Electronic Journal of Vocational Colleges*.135-150. http://www.ejovoc.org/makaleler/aralik_2012/pdf/15.pdf. (Erişim Tarihi: 02.04.2016).
- Tengilimlioğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Cilt:8.Sayı:3, 375-398.
- Tenginimlioğlu, D. (2005a). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. www.e-sosder.com ISSN:1304-0278. Cilt 4,1-16.

- Tenginimlioğlu, D. (2005b). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 1, 23-45.
- Teyfur, M. Beytekin, O.F. ve Yalçinkaya, M. (2013). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)”. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*. Cilt 21, 84-106.
- Top, M. ve diğerleri. (2010). “Hastane İnsan Kaynaklarında Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve Örgütsel Güven Araştırması”. (Ed). Kırılmaz, H. *Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. Cilt 2 içinden. Ankara, 223-239
- Torun, G.S. (2011). “Örgüt Kültürünün Çalışanlar Üzerinde Etkisi”. *T.C Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*. Sayı. 273/274, 36-46.
- Tuna, M. Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). “Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt: 26(2), 143-155.
- Tunçer, P. (2011). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Samsun Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi Sayıştay Dergisi*. Sayı: 80, 57-83.
- Tülübaş, T. ve Celep C. (2014). “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt, 29(1), 280-297.
- Türküm, S. ve Akdoğan, R. (2007). “Grupla Psikolojik Danışmada Bir Profosyonel ve Bir Birey Olarak Lider”. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. Cilt: 3. Sayı: 27, 124-137.
- Uğurlu, C. T. (2012). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yönetici Etik Liderlik Davranışına İlişkin Algıları”. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 36(2), 203-213.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik. Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, 122-156.
- Urhan, B. ve Etiler, N. (2011). “Sağlık Sektöründe Kadın Emeginin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi”. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. Cilt: 2(29), 191-215.

- Uslu, O. ve Ardiç, K. (2013). “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*. Cilt XV, Sayı. II, 313-338.
- Uslu, Y. D. (2011). “Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”. *Selçuk Üniversitesi. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 419-443.
- Uysal ve diğlerleri. (2012). “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. Cilt 15.Sayı 1, 25-57
- Ülker, F. Kanten. (2009). “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Araştırma”. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt: 1, Sayı: 2, 111-126
- Üngüren, E.ve Ercan, A. (2015). “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt 7/2, 115-156.
- Ünlü, Y. Hamedoğlu, M.A. ve Yaman, A. (2015). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 5/2, 140-157.
- Ürek, D. Bilgin, Demir, ve İ. Uğurluoğlu, Ö. (2015). “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. Cilt 17 Sayı 3, 122-141.
- Ürü Sanı, O. ve Diğlerleri. (2013). “Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Cilt:13. Sayı:1, 63-82.
- Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler”. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*. Cilt: 9 (2), 42-50.
- Yaman E. ve Ruçlar, K. (2014). “Örgüt Kültürünün Yordacısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”. *Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi*. Cilt 4. Sayı 1, 36-50.
- Yaman, A. (2010). “İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik”. *Milli Eğitim Denetim Dergisi*. Cilt 5, 9-16.

- Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010). “Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 7 Sayı: 13, 164 – 172.
- Yeşiltaş, M. (2013). “Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 5/4, 50-70.
- Yılmaz, A ve Ceylan, Ç. B. (2011). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”. *Educational Administration: Theory and Practice. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Cilt: 17. Sayı: 2, 277-394
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010) . “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa. Cilt:17 Sayı:2, 145-158.
- Yolaç, S. (2011). “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”. İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü. *Öneri*. Cilt: 9. Sayı: 36, 63-72.

Tezler

- Afşar, L. (2013). “*Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi; Konuya İlişkin Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akben, S. (2014). “*Sağlık Sektöründe Hizmetkâr Liderlik Algılaması, Stres, Örgütsel Sinizm Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kahramanmaraş Necip Fazıl Şehir Hastanesi Örneği*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Algın, İ. (2014). “*Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*”. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Ankara.

- Alioğulları, D.Z.(2012). “*Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Alkın, M.C. (2006). “*Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Alparslan, A. M. (2010). “*Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Arabacı, S. (2012). “*Yoğun Bakımlarda Görevli Hemşire Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Hemşire Motivasyonu Üzerine Etkisi*”. Yüksek Lisans Tez. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı.
- Arıkan, N. (2011). “*Sağlık Sektöründe Yöneticilerin Güncel Liderlik Tarzları: Isparta İli Örneği*”. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Isparta
- Aslan, B. (2015). “*Hastane Yönetiminde Liderlik ve İş Doyumu*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Atasever, M. (2013). “*Yıldırımın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Denizli.
- Aykanat, Z. 2010. “*Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*”. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı. Karaman
- Aymaz, D. (2014). “*Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Batmunkh, M. (2011). “*Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul

- Bayram. Ş. (2013). “*Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri*”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknolojiler Enstitüsü. Strateji Bilimi Ana Bilim Dalı. Gebze.
- Bektaş, F. (2014). “*Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Moral ve Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Hastane Yönetimine Katkısı*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. İstanbul.
- Bildik, B. (2009). “*Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Bucak, F. 2010. “*Ankara’da İki Farklı Hastanede Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Astları Tarafından Algılama Durumları*”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı. Ankara.
- Bulut. F. (2009). “*Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı. İstanbul.
- Buzlu, V. (2014). “*Stratejik Yönetim, Planlama ve Sağlık Sektörü*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. İstanbul.
- Çamlıbel, N. (2012). “*Çalışan Hemşireler Tarafından Yönetici Hemşirelerden Beklenen ve Algılanan Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması (İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*”. Yüksek lisans Tezi.
- Çatır, O. (2015). “*Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı.
- Çırık, D. (2014). “*Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*”. Yüksek Lisan Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Ana Bilim Dalı Hemşirelik Yönetim Programı. İstanbul.

- Çoşar, S. (2011). “*Otantik Lider ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı. Ankara.
- Daşçı, E. (2014). “*İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*”. Yüksek Lisan Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.
- Deliveli, Ö. (2010). “*Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*”. Yüksek Lisan Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Isparta.
- Deniz, M. (2014). “*Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*”. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Dervişoğlu, A. (2013). “*Küreselleşme Sürecinde Yeni Kamu Yönetimi Çerçevesinde Türkiye’de Sağlık Sektörünün Yeniden Yapılanması*”. Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Karabük.
- Dikmen, B. (2012). “*Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algısı Üzerine Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul
- Dilek, Y. (2014). “*Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı. İstanbul
- Ercan, Ü. (2010). “*Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*”. Ankara. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı. Ankara.

- Erdal, M. (2007). “*İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi*”. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.. Kahramanmaraş.
- Erdoğan, E.(2011). “*Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*”. Yüksek Lisans Tezi.Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler. Gebze.
- Erdoğan, T. (2015). “*Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Türleri*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Bilim Dalı. İstanbul.
- Erenler, E. (2010). “*Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*”. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara
- Erol, G. (2012). “*Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bilim Dalı. Balıkesir.
- Güldaş, K. (2009). “*Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*”. Yüksek Lisan Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü İstanbul.
- Güleç, S. (2010). “*İzmir İli Kamu ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Ana Bilim Dalı. İzmir
- Gürsoy, A.P. (2014). “*Çalışma Ortamında Çatışma Nedenleri, Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Sektörü*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. İstanbul.
- Hamarat, M. (2010). “*Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslar Arası Kalite Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul
- Harbalıoğlu, M. (2014). “*Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı. Ankara.

- İşleyici, K. (2015). “*Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelemesi (Zonguldak İli Örneği)*”. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Bolu
- Kahveci, G. 2010. “*İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*”. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı..Elazığ.
- Kahya, C. 2013. “*Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*”. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum
- Kaplan, M. (2007). “*Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*”. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Karafazlı, D. (2013). “*Türkiye’de Sağlık Sektöründe Neo Liberal Dönüşüm*”. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Karahan, B. (2010). “*Durumsal Liderlik, Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*”. Yüksek Lisan Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.. Kocaeli.
- Karakiraz, A. (2012). “*Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliği Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Kerim, N. (2010). “*İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri*”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Kılıç, G. (2006). “*Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Kılınç, E. (2012). “*Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı. Sivas.

- Kılınçarslan, S.(2013). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İzmir Karabağlar İlçesi Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kolay, A. (2012). “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları”. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Köse, K.E. (2013). “İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi”. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Gazi Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Ankara.
- Kurşun, A. T. (2011). “Okullarda Kurumsal İmajın Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenlere Açısından İncelenmesi”. Yüksek Lisan Tez. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Konya.
- Menemencioğlu, K. (2013). “Örgütsel Sessizliğin İşgören Başarımına Etkisi ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Mete, Y. (2014). “Liderlik, İş Doyumu, Sağlık Çalışanları”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Bilim Dalı. İstanbul
- Özkurt E, ve diğerleri.(2010). “Sağlık hizmetlerinde vizyoner liderlik: Eskişehir İlinde Bir Uygulama”. 2. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi. Ankara: Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- Özmen, H.İ. (2009). “Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi”. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Isparta.
- Öztürk, H. (2014). “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Konya.

- Özyurt, E.E. (2014). “*Sağlık Sektöründe Risk Analizi, Risk Yönetimi ve Ağız, Diş Sağlığı Merkezlerinde Risk*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. İstanbul.
- Paşa, Ö. 2015. “*Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Konya.
- Pazarbaş, M. (2012). “*Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma*”. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı. Konya.
- Ruçlar, K. (2013). “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği*”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Sakarya.
- Sağlam, T.F. (2014). “*Yönetici Hemşirelerin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Sarı, İ.(2007). “*Dönüşümcü Liderlik*”. Yüksek Lisan Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Kahramanmaraş.
- Sarıkaya, M. (2013). “*Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*”. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. Denizli
- Sarıoğlu, G.S. (2013). “*Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Osmaniye.

- Soyluer, B. (2010). “*Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği)*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Söylemez, Z.Y. (2014). “*Yönetici Hemşirelerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Şahne, Sözen, B. (2014). “*Türkiye’de Faaliyet Gösteren İlaç Firmalarının Yöneticilerinin Liderlik Yaklaşımları*”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı. Ankara.
- Şehitoğlu, Y. (2010). “*Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performans İlişkisi*”. Doktora Tezi. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşir, İ.(2009). “*Kamu Hastanelerinde, Kurumsal Performans Uygulamaları Bağlamında Yönetici ve Diğer Personel Tutumlarının İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tez. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Sakarya.
- Tarım, N. (2010). “*Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık ve Proje Yönetimi. İstanbul.
- Taşkıran, E. (2014). “*Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*”. Doktora Tezi .Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.İstanbul.
- Tiktaş, G. (2012). “*Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. İzmir

- Tutar, B. (2008). “*Liderlik Tarzlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. İşletme Anabilim Dalı .Afyonkarahisar.
- Uçar, Z. (2015). “*İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Keşifsel Bir İnceleme*”. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. İşletme Programı. İzmir.
- Uysal, Ş. A. (2012). “*Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı. Isparta.
- Üşümüş, D. (2012). “*Sağlık Sektöründe Örgütsel Sessizlik ve Liderlik*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Yanık, C. (2012). “*Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*”. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Yardan, E. D. “*Sağlık Kurumları Yönetim Teorileri*”. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Programı. Sağlık Kurumları Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı.Uzem(1/13).http://uzem.omu.edu.tr/wpcontent/uploads/sky_saglik_kurumlar%C4%B1_yonetim_teorileri.pdf. (Erişim Tarihi: 01.04.2016).SAYFA ARALIğI
- Yaşayacak, S. (2014). “*Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Sağlık Hizmeti Pazarlamasında Yeni Yaklaşımlar*”. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. İşletme Programı. Ankara.
- Yavuz, Ş. (2009). “*Hacettepe Üniversitesi Eriőkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yenice. Ö.(2015). “*Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Hastane Yönetiminin Evrimi*”. (1960 Sonrası). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

- Yeşilbaş, B. (2010). “*İlişkisel Pazarlamanın Hastane Yönetimine Etkisi*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. İstanbul.
- Yeşilkayalı, F. (2012). “*İzmir İli Kamu Sağlık Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*”. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Halk Sağlığı Yüksek Lisans Programı. İzmir
- Yeşilyurt, P. (2007). “*Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk- İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*”. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Adana.
- Yıldırım, A. (2010). “*Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*”. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Karaman.
- Yıldırım, B.N. (2012). “*Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duyusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı İşletme Programı Yönetim ve Organizasyon. Kocaeli.
- Yıldız, Y. (2008). “*Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetimsel Sorunların İncelenmesi. Edirne İlinde Bir Örnek*”. Yüksek Lisans Tezi Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne.
- Yılmaz, M.K. (2011). “*Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algulamaları ile Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*”. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. İzmir.
- Yiğit, A. 2015. “*Malzeme Yönetiminin Temel Boyutları ve Sağlık Sektörü*”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetim Bilim Dalı. İstanbul
- Yüksek, A.E. (2005). “*Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*”. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.

- Yüksel, R.F.(2015). “Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Zafer, E.D. (2014). “T”. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları. İstanbul.

Diğer İnternet Kaynakları

- Aktan, C.C. (2005). “Sağlık Bakanlığı Organizasyon ve Yönetiminde Yaşanan Sorunlar ve Mevcut Durum Analizi”. <http://www.canaktan.org/ekonomi/saglik-degisim-caginda/pdf-aktan/durum-analizi.pdf>. (Erişim Tarihi:22.04.2016).
- Bozkurt,V. (2001). “Geleceğin Toplumunu, Dönüşümcü Liderlik ve Turgut Özal”. veyselbozkurt.com/wpcontent/.../01/Turgut-ÖzalGüncelleştirilmiş.(Erişim Tarihi:27.08.2014)www.researchgate.net/profile/Soner_Dogan/publication/279179662. (Erişim Tarihi:31.03.2016).
- DouglasMc.Gregor, .(2009). “YönetimTeorisi”. www.diptekosedede.wordpress.com/2009/10/26/douglas-mc-gregor-yonetim-teorisi/ (Erişim Tarihi: 31.03.2016).
- Dünya Gazatesi. (Temmuz 2015). “Sağlık Sektörünü Genel Bakış”. 04.04.2016). <http://www.istekobi.com.tr/sectorler/saglik-s13/sectore-bakis/saglik-b13.aspx>
- Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi. (2010). “Durumsal Liderlik Modelleri”. notoku.com/durumsal-liderlik-modelleri/#ixzz43wyNEN5b (Erişim Tarihi: 31.03.2016).
- Eskişehir Anadolu Üniversitesi.(2015). “Sessiz İletişim: Susma”. <http://notoku.com/sessiz-iletisim-susma>. (Erişim Tarihi: 15 Mart 2016).
- Evren, Özdemir, Ç. (2012). “Türk Şirketlerinin Aşması Gereken Bariyer: Güç Mesafesi”. <https://cigdemozdemirevren.net/2012/09/07/turk-sirketlerinin-asmasi-gereken-bariyer-guc-mesafesi-power-distance/>. (Erişim Tarihi: 21.03.2016).
- “Geçmişten Günümüze Liderlik Teorileri ve Yaklaşımlar”. (2011). www.estanbul.com/gecmisten-gunumuze-liderlikte-teorik-yaklasimlar-136678.html#.Vze22270Tys. (31.03.2016).

- Kılıç, K.S. (2010). “*Liderlik Modelleri*”. www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html. (Erişim Tarihi, 07.04.2016).
- “*Liderlik Teorileri*”. (2011). <http://www.genelbilge.com/liderlik-teorileri.html> (31.03.2016).
- Ocak, E. (2012). “*Hastane Organizasyonları ve Hastane Yönetimi*”. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü. saglikyoneticisi.blogspot.com.tr/2012/02/hastane-organizasyonlari-ve-hastane.html. (Erişim Tarihi, 22.04.2016).
- Sakat,S.S.(07.11.2012). “*Sağlık Sektöründe Yönetici Pozisyonu*”. www.doktorsitesi.com/makale/saglik-sektorunde-yoneticisi-pozisyonu. (Erişim Tarihi:22.04.2016)
- Sessizliği Sarmalı (20.03.2006). <http://www.frmtr/kultur/357392> (Erişim Tarihi: 22.04.2016)
- Tüfekçi,A.(2011).Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar. <http://abdurrahmantufekci.blogcu.com/liderlik-kavrami/5962648>. (02.04.2016).
- Türk Sağlık Sen. (2006). “*Türkiye Sağlık ve Sosyal Hizmetleri Kamu Görevlileri Sendikası. Sağlık Çalışanları Görev Tanımları*”. <http://www.turksaglikxen.org.tr>. 22.04.2016.
- Türk Dil Kurumu (2006) <http://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 28.02.2016.
- Ünüvar, D. Dönüşümcü Liderlik Erişim Tarihi, 03.04.2016. www.iktisadi.org/donusumcu-liderlik.html).
- Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi. “*Yönetim ve Organizasyon*”. <https://helitam.files.wordpress.com/2010/10/yonetim-ve-organizasyon-hafta-2.pdf>
- Zehir, C.(2003). “*Liderlik, Liderlik Tarzları ve Karizmatik Liderlik*”. Erişim Tarihi: 27.05.2016. www.muallim.8k.com/Liderligingelisimivetanimi.htm.

EKLER

ANKET FORMU

LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE İŞGÖREN SESSİZLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İş yaşamlarında bireyler gerek kendi görev konularında gerekse kurumsal işleyiş konularında, mevcut durum veya gerçekleşecek herhangi bir değişiklik hakkında fikir ve öneri sahibi olsalar da bunları dile getirmeyebilir veya getiremeyebilirler. Bu durum, kurumda çalışanların bazı konularda sessiz kalabileceklerini göstermektedir. Bu anlamda örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel sorunlar hakkında fikirlerini kendilerine saklaması şeklinde tanımlamak mümkündür.

Yapılan bu anket çalışmasıyla, hastanelerde çalışan sağlık personelinin örgütsel sessizlik tutumlarının incelenmesi, neden ve sonuçlarının belirlenmesi ile varsa kurumsal farklılıkların ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Sizden ricamız, ankette yer alan her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuduktan sonra üzerinde uzun süre düşünmeden, samimi bir şekilde kişisel duygu ve düşünceleriniz doğrultusunda cevabı işaretlemenizdir. Araştırma verileri, yalnızca bilimsel değerlendirme amaçlı olup cevaplarınız hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Vereceğiniz içten cevaplar ve cevapsız madde bırakmamakta göstereceğiniz özen, araştırmanın güvenilirliği açısından çok önemlidir. Ayıracağınız değerli zamanınız ve katılımınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Asım Saldamlı

Nedime Kılıçarslan

Nişantaşı Üniversitesi

Yüksek lisans öğren

asim.saldamli@nisantasi.edu.tr

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız : 20 ve altı 21-30 yaş 31-40 yaş 41-50 yaş 51 ve üstü
3. Medeni Durumunuz: Evli Bekar
4. Eğitim durumunuz : Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü Diğer
5. Hastanenizin kurumsal yapısı nedir? Özel Kamu (Devlet) Vakıf/Üniversite
 Dernek
6. Mesleğinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz? 0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl
 21 ve +
7. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? 0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 ve +
8. Göreviniz/Unvanınız? Doktor Hemşire Tıbbi Sekreter
 Laborant/Radyoloji Teknisyeni Diğer
9. Fırsatınız olsaydı çalıştığınız kurum ve mesleğinizle ilgili tercihiniz ne olurdu?
 Bu mesleği tekrar seçerdim.
 Başka bir meslek seçerdim.
 Kurum değiştirir ama mesleğime devam ederdim.
 Diğer
10. Türkiye’de sizinle aynı görev/ unvan ve statüde çalışanların ortalama gelir düzeyleri ile karşılaştırdığımızda, sizin aylık gelirinizi hangi grup içerisine dâhil edersiniz?
 Çok Düşük Düşük Orta Yüksek Çok Yüksek

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İFADELERİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Yönetime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yönetimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yönetim verdiği sözü tutmadığı için, konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yönetim açık konuşmayı desteklemez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yönetimin “en iyi ben bilirim” tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Fikirlerime, yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mesleğim gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yönetimle ilişkilerin fazla mesafeli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kurumda açıkça konuşanlar, haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Problemlerimi anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Açıkça konuştuğumda insanlardan (çalışanlardan) destek göremeyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Sorunlardan bahsetmem yönetimin hoşuna gitmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme sebep olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sorun ya da problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kurumumuzda sorun bildiren kişiler hoş karşılanmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Açık konuşunca yönetim bana karşı kötü bir tavır içinde olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Açık konuşunca meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Problem bildirdiğimde sorun yaratan / şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Yönetim negatif geri bildirim olumsuz tepki verebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Problem bildirmek ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Kurumsal konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Dile getirdiğim konu, bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

YÖNETİCİNİZLE İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yapılan işler hakkında kendisine bilgi verilmesini ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İyi bir şey yaptığımız zaman takdir ettiğini çeşitli şekillerde belli eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Herhangi bir konuda karar alırken sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Her konuda güven verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşlerin yapılmasında bizlere yardımcı olur, bizi her konuda destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bizim ile ilişkilerinde gerekli mesafeyi korumaya özen gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Daima işletmeyi ve konumunu olumlu etkileyecek şeylere odaklanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar bu işleri o sıraya göre yapmamızı ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İşyerini ve bizleri eleştiriye karşı savunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bizim aldığımız kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. İşyeri kurallarına uymamızı bekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bizim iş yeri ve dışında kişisel olarak mutlu olmamızı sağlamak için çaba sarf eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kendimizin en iyi olduğuna inandığımız konularda bizim fikirlerimize danışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşyerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşle ilgili karşılaştığımız problemleri çözmeye bizi cesaretlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Gerektiğinde bizleri başkalarının yanında överek v.s onurlandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bizim yapabileceğimizden daha fazlasını yapmamızı ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Bizi işleri yapan kişiler olarak değil insan olarak görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Yapılacak işleri kendisi başlatır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Bizden ne beklediğini açıkça söyler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Kendisiyle konuşurken rahat olmamızı ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. İşyerinde kendi aramızda meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Çok çalışarak bizlere örnek olmak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Kendimizi geliştirmemize yönelik çaba ve girişimlerimizi sürekli olarak destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. İşyerindeki konumunun bizler tarafından anlaşıldığından emin olmak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Bizlerle çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsememizi ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Yaptığımız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Bizlere geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Kendimizi geliştirmemize önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Eğitim programlarına katılmamızı destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zaman ayırıp, cevapladığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı ilk ve orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2001 yılında Marmara üniversitesi İksadi İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünden mezun olmuştur. Üniversite eğitimini tamamladıktan sonra 2014 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümünde Tezli Yüksek Lisans eğitime başlamıştır. Halen Türk Kızılayı Genel Müdürlüğü İzleme Değerlendirme Grup Başkanlığında Kontrolör olarak görev yapmaktadır.

