

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Yaşar Gökhan SANHAL**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN**

İstanbul – 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..İşletme.....Anabilim/Anasanat Dalıİşletme..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi ..Yazar..Gökhan..S.ANHAZL..... tarafından hazırlanan
“.....Liderlik Tecrübelerinin.....Örgütsel Sessizlik.....Üzerine.....
.....Etkileri.....”

adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 29/11/2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN
Danışman: Halis..Üniv. İşletme/ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ
Halis.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Muhammet BANYACI
Maltepe Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi

.....

Jüri Üyesi:
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

.....

Jüri Üyesi:
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

.....

ÖNSÖZ

Tez çalışmam esnasında sabır ve ilgisi ile bana destek olan tez danışmanım Yardımcı Doçent Doktor Özlem Atan'a teşekkürlerimi sunarım.

Desteğini benden esirgemeyen ve vermiş olduğum kararların arkasında durarak bana destek olan kıymetli eşime de ayrıca teşekkür ederim.

İstanbul, 2016

Y.Gökhan SANHAL

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	I
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IV
TABLOLAR LİSTESİ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK ve LİDERLİK TARZLARI	4
2.1. Liderlik Tanımı	4
2.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	5
2.3. Liderlerin Özellikleri	9
2.4. Literatürde Liderlik: Liderlik Yaklaşımları.....	9
2.4.1. Özellikler Yaklaşımı	12
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım.....	15
2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı	17
2.5. Liderlik Tarzları	21
2.5.1. Otoriter Liderlik	21
2.5.2. Demokratik Liderlik	21
2.5.3. Etkileşimci-İşbirlikçi Liderlik	21
2.5.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	22
2.5.5. Dönüşümcü Liderlik.....	22
2.5.6. Karizmatik Liderlik	25

2.6. Liderlik Tarzlarına Göre Özellikler.....	25
2.7. Örgütlerde Liderlere Duyulan İhtiyaç	27
2.8. Örgütlerde Liderlerin Rolü İle İlgili Literatürdeki Görüşler	27
2.9. Liderlerin Örgütlerdeki Fonksiyonları	29
2.9.1. Örgütte Değişim ve Dönüşümü Sağlama Rollerini	29
2.9.2. Örgütsel Amaçlara Ulaştırmada Rollerini	31
2.9.3. Planlama ve Koordinasyon Rollerini	36
2.9.4. Örgüt İçi İletişimdeki Rollerini	36
2.9.5. Örgütte Bireyleri Güdüleme ve Yönlendirme Rollerini.....	37
2.9.6. Örgüt Bireylerini Eğitmede Rollerini.....	38
2.9.7. Örgütte Verimliliği Arttırma Rollerini	38
2.9.8. Sorunları Çözmedeki Rollerini.....	39
2.9.9. Kriz Yönetimi ve Liderler	40
2.10. Gelecek Senaryosu: Gelecekte Örgütlerde Liderlerin Rollerini	40
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	41
3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı.....	41
3.2. Literatürde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	42
3.2.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri	42
3.3. Örgütsel Sessizlik Türleri	48
3.3.1. Kabullenici Sessizlik	48
3.3.2. Savunmacı Sessizlik	48
3.3.3. Korumacı Sessizlik.....	48
3.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	49
3.5. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri	49
3.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	50
3.6.1. Bireysel Faktörler	51

3.6.2. Örgütsel Faktörler	53
3.6.3. Yönetmel Faktörler	53
3.7. Tarafların Penceresinden Örgütsel Sessizlik.....	54
3.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	55
3.8.1. Bireysel Sonuçları	55
3.8.2. Örgütsel Sonuçları.....	55
3.9. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri.....	56
4. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSESSİZLİĞE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	57
4.1. Araştırmanın Amacı	57
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	57
4.3. Araştırmanın Modeli	58
4.4. Güvenilirlik Analizi.....	58
4.5. Sosyo-Demografik Değişkenlerin Normallik Analizi.....	59
4.6. Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
4.7. Faktör Analizi.....	60
4.8. Hipotezlerin Testi	62
5. SONUÇ	64
6. KAYNAKLAR.....	67
7. EKLER	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: Lider-Yönetici Güç Farklılaşması	7
Şekil 2.2: Ohio State Bulguları Sonucu Oluşan Dört Farklı Türdeki Lider Davranışı	16
Şekil 2.3: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	18
Şekil 2.4: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları	19
Şekil 2.5: Chan ve Drasgow (2001)'in Liderlik Motivasyonu Öncelleri Modeli.....	20
Şekil 2.6: Lider Etkinliğinin Bileşenleri	28
Şekil 2.7: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Biçimleri İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler.....	31
Şekil 2.8: Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu	36
Şekil 3.1: Çalışanların Sessiz Kalmalarına Neden Olan Faktörler	51

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar	6
Tablo 2.2: Lider İle Yönetici Arasındaki Temel Farklar.....	7
Tablo 2.3: Stodgill'in Liderleri Takipçilerinden Ayırt Eden Özellikler Listesi	8
Tablo 2.4: Geleneksel Yaklaşımcılarını Liderlik Özellikleri	8
Tablo 2.5: Başarılı Liderlerin En Fazla Gözlenen Özellik ve Yetenekleri	13
Tablo 2.6: Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları.....	14
Tablo 2.7: Davranışsal Yaklaşım Kapsamı	15
Tablo 2.8: Likert'in Sistem-4 Modeli ve özellikleri	17
Tablo 2.9: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki Farklar	23
Tablo 2.10: Turizmde Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar	33
Tablo 3.1: Çalışan Sessizliğinin Boyutları	47
Tablo 4.1: Güvenirlilik Analizi	58
Tablo 4.2: Sosyo-Demografik Değişkenlerin Normallik Analizi	59
Tablo 4.3: KMO ve Bartlett's Testi	60
Tablo 4.4: Döndürülmüş Bileşen Matrix Tablosu.....	61
Tablo 4.5: Modelin Veriler Açısından Anlamlılığı	62
Tablo 4.6. Değişkenlerin Anlamlılığı.....	62
Tablo 4.7. Değişkenlerin anlamlılığı.....	63

Adı ve Soyadı : Yaşar Gökhan SANHAL
Anabilim Dalı : İşletme Ana Bilim Dalı
Programı : İşletme Programı
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Özlem ATAN
Tez Türü : Yüksek Lisans – Ocak 2016

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

ÖZET

Liderler, örgütlerdeki en önemli kişilerdir. Çünkü örgütsel amaç ve hedeflere ulaştırmada etkinlik sağlamaktadırlar. Bunu, klasik bir yöneticiden ayrılan özellikleri ve üstün kabiliyetleri ile yapmaktadırlar. Liderler, iyi iletişim becerileri ve iletişimleri ile örgüt bireylerini işlere motive etmekte ve performanslarını arttırmakta başarılı olmaktadır. Onlara arkadaşça yaklaşarak, onlarda uyandırdıkları güvenle örgütün üyelerini yönlendirme güçlerini kullanarak örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmakta, hızlandırmakta ve örgütün performans verimliliğini de arttırmaktadırlar. Liderler, örgütte sorunların çözümünde de etkili olmaktadır. Yapılan araştırmalar, diğer yanda, günümüz örgütlerinde istenmeyen bir durumu oluşturan örgütsel sessizliği kırmada da rol oynadıklarını göstermektedir. Böylece örgütlerde liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır.

Çalışma dokuz kısımdan oluşan bir araştırmadır. Birinci kısımda; çalışmanın özünü anlatan giriş yazısı yer almaktadır. Devamında liderliği kavramsal olarak ele alan, liderliğe ve liderlik tarzlarına ilişkin tanımlamaların yapıldığı ikinci kısım yer almaktadır. Bu kısım, liderlerin örgütler açısından öneminin ve liderin örgüt açısından öneminin ele alındığı üçüncü kısım izlemektedir. Çalışmanın dördüncü kısmında ise araştırmanın kurgusunu oluşturan konularda örgütsel sessizlik yer almıştır. Beşinci kısım, ilk dört kısmı kuramsal bilgilere ayrılmış olan araştırmanın metodolojisinin belirtildiği, saha çalışması olarak gerçekleştirilmiş olan anket çalışmasından elde edilen verilerin değerlendirildiği, analizler yapılarak bu analizlerin yorumlandığı kısım olmuştur. Altıncı kısımda araştırmanın saha çalışması değerlendirmeleri ışığında varılan yargının ifade edildiği sonuç bulunmaktadır. Çalışma sırasıyla kaynaklar, ekler ve özgeçmiş kısımlarıyla tamamlanmıştır.

Liderliğin örgütsel sessizliğe etkilerini belirlemek amacını taşıyan çalışmada kuramsal kısımda kaynak taraması yapılarak konuya ilişkin kitap, tez, makale ve internet kaynaklarından bilgiler derlenmiş, uygulama kısmında okul yöneticileri, sınıf ve branş öğretmenleriyle anket yöntemiyle durum tespiti yapılmaya çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği etkilediği, ortadan kaldırılmasında ise dönüşümcü liderlik tarzının başarılı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Lider, Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik.

Name and Surname : Yaşar Gökhan SANHAL
Field : Management
Program : Management
Supervisor : Asst. Prof. Özlem ATAN
Degree Awarded : Master – January 2016

ABSTRACT

A leader, is the most important person in the organizations. Their existence is seen highly important in the organizations. Because they provide efficiency in reaching organizational aim and objectives. They make this by their features and superior talents, which separate them from a normal manager. By their good communication skills and good communications they motivate the individuals to the works in the organizations, so they provide increase on their performance; they make this successfully. By approaching friendly to them, with gaining their trust leaders gain strength in orienting the members of the organization, by using this power they provide the organization reach to its aims easy, they speed up these processes and they increase performance efficiency of the organization as well. Leaders also are effective in finding solutions to appeared problems in the organization. On the other hand, conducted researches show that, as constituting an unwanted situation, organizational silence in the organizations can be broken by them; they play role too here and breaking the silence. So, a need to the leaders increase in the organizations.

A survey of work which consists of nine parts. In the first part of the study and to explain the essence of the inscription is located. In continuation of conceptually dealing with leadership, leadership styles and leadership definitions are made regarding to the second part where it is located. This part, the leader of leaders and organizations focused on the importance of its importance to the organization, which is followed by the third part. In the fourth part of the study, research on organizational silence creates the fiction of the issues that has taken place. The fifth part, the first part is dedicated to four theoretical information about the methodology of research which, as noted in the data from the survey study has been performed as a field study that evaluated, on the basis of the analysis part of this analysis has been interpreted. In the sixth section, the research reviews the fieldwork of the judiciary, which was reached in the light of the stated result. In the study, respectively, references, Appendices, and CV parts are now finished.

Study of leadership, which seeks to determine the effects of organizational silence on the subject by the theoretical part of literature books, theses, articles and information compiled from Internet sources, in the practical part, school administrators, subject teachers in class and with due diligence to the survey method were examined.

As a result, employees organizational silence in the show, due to the Elimination of organizational silence is reached the conclusion that transformational leadership style is successful.

Keywords: Leader, Leadership Style, Organizational Silence.

KISALTMALAR LİSTESİ

vb. Ve başkaları

vd. Ve diğerleri

1. GİRİŞ

Örgütlerde liderlere duyulan ihtiyaç giderek artmıştır. Geleneksel yöneticilik ile liderlik arasında farklar vardır. Lider, örgüt içindeki çalışanları bir amaç etrafında toplayarak, bu amacın gerçekleştirilmesi için insanların arkasından gelmesini sağlayan veya belirlenen amaçlara yönelik davranışlara sevk eden kişi olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımında liderin örgütleyici, odaklayıcı/yönlendirici ve harekete geçirici nitelikleri öne çıkmaktadır. Liderin yöneticiden farklılıklarına baktığımızda da değişim ve yeniliğe açık olma, etkin iletişim, empati kurma becerisi, insan tabanlı olma ve yardımcı olma davranışı gösterme, hoşgörülü ve toleranslı olma, güven verme, yüksek koordinasyon kabiliyetine sahip olma, yaratıcılığı kullanma, stresle başa çıkabilme, krizleri yönetebilme gibi özellikleri ile liderlerin öne çıktıklarını görmekteyiz. Liderler bu özelliklerini kullanarak örgütlerini değişime zorlamakta, performans verimliliklerini arttırmakta, çalışanları motive ederek örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlamakta, vb. fonksiyon ve artı özellikleri ile örgütlerine büyük fayda sağlamaktadırlar.

Liderlik bu kadar önemli görülünce, literatürde bu konudaki araştırmaların sayısı da artmaktadır. Literatürde türlerine göre de liderlerin otoriter lider, demokratik lider, etkileşimli-işbirlikçi lider, tam serbesti tanıyan lider, dönüşümcü lider, karizmatik lider şeklinde ve başka tarzları ile tasnif edildikleri görülmektedir. Her bir türde kendine özgü özellikler sergilemektedirler.

Örgütlerde liderlerin rolü ve gördükleri işlevler çok önemli bulunmaktadır. Liderler, örgütlerde değişim ve dönüşümü sağlamada baş rolü oynamaktadırlar. Değişimi yöneterek örgütlerinin dönüşmesini sağlayabilmektedirler. Örgütsel amaçlara ulaştırmadaki rolleri de önemlidir. Bunların dışında, planlama ve koordinasyon, örgüt içi iletişimi iyileştirme, örgüt içinde bireyleri güdeleme (motive etme) ve yönlendirme, örgütte bireyleri eğitime ve geliştirme, örgütün performans verimliliğini artırma, sorun çözme, kriz yönetimi gibi rol ve işlevlerini yürütmektedirler. Ayrıca konumuz olan örgütsel sessizliği ortadan kaldırmada da önemli rol oynamaktadırlar.

Örgütsel sessizliğin nedeni, çalışanların örgüt içinde yaşanan olumsuzluklar ile ilgili düşünce ve fikirlerini ortaya koymamalarıdır. Kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik gibi türlerine ayrılmaktadır. Örgütsel

sessizliğin örgütsel ve bireysel nedenleri olabilmektedir. Yetkinlik veya performansa ilişkin kaygı/endişeler, örgütsel işleyiş ve performans ile ilgili problemler, maaş ile ilgili endişeler, diğer eşitlikle (adil uygulamalar) alakalı sorunlar, etik sorunlar, cinsiyet ayrımcılığı, taciz, mobbinge maruz kalmada, çatışma yaşama, kişisel kariyer sorunları vb. durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik bireysel ve örgütsel sonuçları ile önem arz etmekte, böylece örgütte sessizliği ortadan kaldırmak da önem kazanmaktadır. Örgütsel sessizliği ortadan kaldırmada yönetimin rolü çok önemlidir. Onunla beraber liderlere de iş düşmektedir. Örgütsel sessizliği ortadan kaldırmada liderler önemli fonksiyon görmektedir.

"Liderlik Tarzlarının ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri" konulu tez çalışmasına Giriş yazısı ile başlanmıştır.

Liderlik ve liderlik tarzları ikinci bölüm içerisinde açıklanmaktadır. Bu bölüme önce liderliğin tanımlanmasıyla başlanmaktadır. Sonra lider ile yönetici arasındaki farklar, literatürdeki liderlik yaklaşımları, liderlerin özellikleri ve liderlik tarzları açıklanmaktadır. Bu bölüm liderlik tarzlarına göre özelliklerinin açıklandıktan sonra örgütlerde liderlere duyulan ihtiyaç konusunda da açıklamalar yapılmakta, örgütlerde liderlerin rolü detaylı şekilde araştırılmaktadır. Literatürdeki açıklamalara bakıldıktan sonra liderlerin örgütlerdeki çeşitli işlevleri açıklanmaktadır. Bu bölüm, örgütlerde liderlerin rolü ile ilgili bir gelecek öngörüsünde bulunmak suretiyle bitirilmektedir.

Üçüncü bölümde örgütsel sessizlik olgusu araştırılmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramına açıklık getirilip tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik teorileri ve örgütsel sessizlik ölçeği hakkında bilgiler verilmektedir. Örgütsel sessizliğin türleri ve boyutları açıklanmaktadır. Örgütlerde sessiz kalma biçimlerine de açıklık getirilmektedir. Sonra örgütsel sessizliğin nedenleri tartışılmaktadır. Tarafların penceresinden örgütsel sessizlik değerlendirilmektedir ve çeşitli sonuçları açıklanmaktadır. Bu bölüm de örgütsel sessizliği ortadan kaldırmada yönetimin rolünü ve liderin fonksiyonunu izah etmek suretiyle, bununla beraber örgütlerde örgütsel sessizliğe örnekler verilerek tamamlanmaktadır.

Dördüncü bölümde araştırma ile ilgili elde edilen bilgiler ve ulaşılan sonuçlar bir araya getirilerek yapılan değerlendirme sonuç bölümünde yer almaktadır.

Kaynaklar bölümünde çalışma esnasında faydalanılan me hazlar sıralanmaktadır.

2. LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

Burada genel anlamda liderlik tarzları ile ilgili açıklamalar yapılmaktadır. Örgütlerde liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Aşağıda çeşitli liderlik tanımları verilmektedir.

2.1. Liderlik Tanımı

Literatürde çeşitli liderlik ve lider tanımları yapıldığı görülmektedir. Liderler her faaliyet alanında ortaya çıkmaktadır. Böylece tanımlar da her alanın kendine özgü liderliği açıklama girişimi ile çoğalmaktadır. Aşağıda bazı örnekler verilmektedir (Ergun Özler, 2013: 95-96);

- Liderlik, grubun davranışlarını belli bir hedefe doğru yönlendirmek için yapılan davranışlar bütünüdür.
- Liderlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılan bireyler arası bir etkileşim prosesidir.
- Liderlik, aynı fikir ve davranışı benimsemek suretiyle bir oluşumu harekete geçirmek ve devamını sağlamaktır.
- Liderlik, hedefe ulaşmak için çaba sarf edenleri ortaya çıkan duruma göre yönlendiren ve onlara cevap verici bir kavramdır.
- Liderlik, belirlenen bir hedefe ulaşmak için davranışları etkileme sanatıdır. (Zel, 2006: 109-110).
- Lider, örgüt içindeki çalışanları bir amaç etrafında toplayarak, bu amacın gerçekleştirilmesi için insanların arkasından gelmesini sağlayan veya belirlenen amaçlara yönelik davranışlara sevk eden kişi olarak tanımlanabilmektedir. (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).
- Lider, birden fazla kişinin hedeflerine ulaşmak için üzere peşinden gittikleri ve onun yönlendirmeleri ile hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2011: 569).
- Geleneksel olarak liderlik anlayışı; "bir insan grubunu, belirli hedefler etrafında toplayabilmek ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için insanları harekete geçirme doğrultusunda gerekli niteliklere sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü" şeklinde tanımlanmaktadır (Eraslan: 2).

- Eren (2007) liderliği; bir insan grubunu, belirli amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek, bu amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla onları harekete geçirme özelliklerinin bütünü olarak tanımlamaktadır.

- Tağraf ve çalman (2009) da liderliği, benzer bir şekilde, bir grubu, belirli amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek, bu amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla onları harekete geçirme yeteneklerinin bütünüdür, şeklinde tanımlamışlardır (Işık, 2014: 4).

Liderlik ya süreç olarak ele alınıp açıklanmaktadır ya da özellikleri itibariyle açıklanma girişimlerinde bulunulmaktadır. Liderliğe ve lidere böylece açıklık getirildikten sonra lider ile yönetici arasındaki farkları da açıklayabilmek gerekmektedir.

2.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider, geleneksel yöneticiden sahip olduğu bazı özellikleri ile ayrılmaktadır. Temel ayrım yöneticinin gücünü bulunduğu pozisyondan alırken, liderin çoğunlukla gücünü kişiliğinden ve bilgisinden alması görölmektedir. İdeal olan ise her yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması olmaktadır. Liderler, örgütlerde çalışan bireyleri örgütsel amaçlar doğrultusunda bir araya getirmekte, yönlendirmekte ve harekete geçirmektedirler (Ergun Özler, 2013: 95-96).

Liderlerin ortak nitelikleri;

- Bireyleri örgütlemeleri,
- Bireyleri yönlendirebilmeleri,
- Bireyleri harekete geçirebilmeleri,
- Bireyleri etkileyebilmeleridir.

Lider, geleneksel yöneticiden şu özellikleri ile ayrılır;

- Yönetici, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeye yöneliktir, lider ise hedef belirleyendir.

- Lider amaçları kendisi belirler.

- Yöneticilik işlerin etkin şekilde yaptırılmasıyla ilgiliyken, liderlik yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.

- Yönetici atanmış bir tanedir, lider ise içinde bulunduğu gruptan doğar.

- Yönetici yürürlükteki normlardan güç alırken, lider bireysel özelliklerinden ve içinde bulunduğu ortamdan alır.

- Yöneticilik yerine getirilen bir vazifedir, liderlik ise etkileme ve devamında ve belli bir amaca doğru insanları sevk etme kabiliyetidir.

- Yöneticilikle karşılaştırıldığında liderlik için formel bir yapı şart olmamaktadır.

- Yönetim fonksiyonları ile çalışanları onlardan azami verimlilik elde etmek için bir dereceye kadar zorlarken, lider bunu kendini sevdirek ve saydırarak yapmakta ve onları harekete geçirebilmektedir.

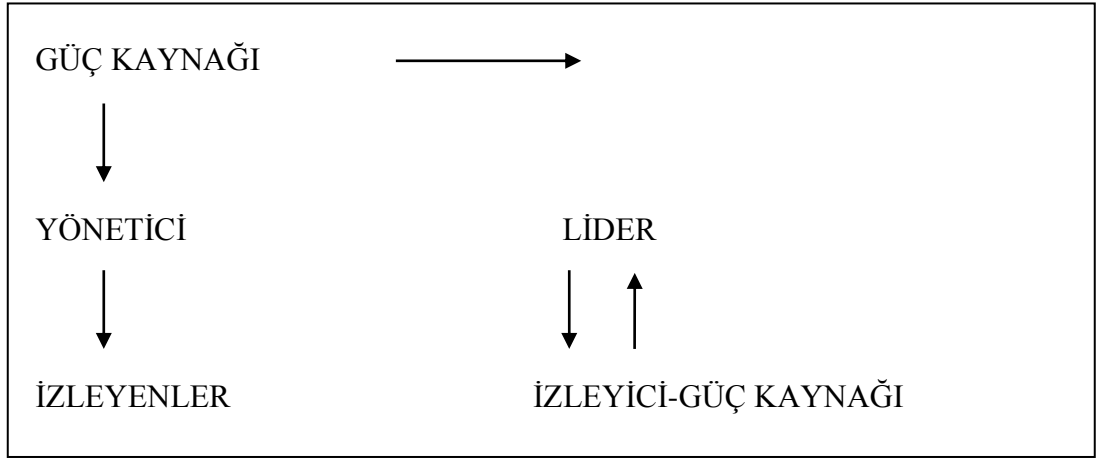
- Yönetim mevcut durumun etkinleştirilmesiyle ilgiliyken, liderlik değişim ve dönüşüm yapabilme işi olmaktadır.

Lider ile yönetici arasındaki bazı farklar aşağıdaki tablodan da görülebilmektedir. Buna göre yönetici idareci, tekrarcı ve devam ettirici iken lider yenilikçi, orijinal ve geliştircidir.

Tablo 2.1: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
İdare edendir.	İnovatiftir
Taklit ve tekrar eder	Orjinaldir.
Sürdürücüdür	Gelişime açıktır
Sisteme odaklanır	Çalışanlara odaklanır
Sisteme güvenir	İnsana güvenir
Dar bir perspektifi vardır	Geniş bir perspektife sahiptir
Soruları nasıl ve ne zaman şeklindedir	Soruları neden ve niçin şeklindedir
İş odaklıdır	Çalışan odaklıdır
Eleştiriye açık değildir	Eleştiriye açıktır
Kabullenicidir	Meydan okuyucudur

Geleneksel yöneticiler otoriter bir anlayışta yönetim uygulamaktadırlar. Liderler ise bu konuda oldukça esnektirler. Altları ile ilişkilerinde esneklik hakimdir. Onlarla iyi iletişimler ekseninde ilişkilerini yapılandırmaktadırlar. Konuşarak ve fikirlerini alarak hareket etmektedirler. Onlarla iyi iletişim kurmaları ile sağladıkları güvenle istediklerini onlara kolayca yaptırtabilmektedirler. Bu bir liderin gücünü oluşturmaktadır. Yöneticiden güç noktasında ayrıldıkları husus da burada ortaya çıkmaktadır. Yönetici bunu önceden belirlenmiş prosedür ve standartlarla sağlarken, lider etkileşimle sağlamaktadır. Aşağıdaki şekilden görülebilmektedir.



Şekil 2.1: Lider ve Yönetici Güç Farklılaşması

Keçecioğlu (1998) ise yöneticiler ile liderler arasındaki farklılıkları aşağıdaki tabloda belirtildiği şekilde açıklamaktadır.

Tablo 2.2: Lider İle Yönetici Arasındaki Temel Farklar

Yönetici	Lider
Durağan	Hareketli
Katı	Esnek
Sorulan soruları yanıtlayan	Soru soran
Öngören	Araştırmacı
Koyulmuş kuralları uygulayan	Risk alan
Yönlendirici	Teşvik edici
Kısa vadeli	Uzun vadeli
Sağduyulu	Hayal gücü olan

Tablo 2.3'te ise Stodgill tarafından belirlenen, liderleri izleyicilerinden ayıran özellikler görülmektedir.

Tablo 2.3: Stodgill'in Liderleri İzleyicilerinden Ayıran Özellikler (Işık, 2014: 16)

Fiziksel görüntü	Eğitim
Kişisel güç	Muhakeme
Akıl	Uyum
Eğitim	Hakim olma
Hitap etme yeteneği	İnsiyatif
Arzu ve istek	Hayal gücü

Stodgill tarafından liderleri izleyenlerden ayıran temel farklılıklar olarak bu özellikleri belirlenmiştir. (Işık, 2014: 16). Stodgill'in çizelgesine karşılık farklı listeler de ortaya konulmuştur. Bu listeler de Tablo 2.4'te görülebilmektedir.

Tablo 2.4: Geleneksel Yaklaşımcıların Ortaya Koydukları Liderlik Özellikleri (Işık, 2014: 17)

STODGILL (1948)	MANN (1959)	STODGILL (1974)	LORD VE DİĞERLERİ
Zeki olmak	Zeki olmak	Başarma isteği	Zeki olmak
Atıklık	Erkeksi olmak	Azimli olmak	Erkeksi olmak
İleriyi Görme	Düzenlilik	İleriyi Görme	
Sorumluluk	Hakimiyet	İnsiyatif	
İnsiyatif	Koruyucu Olmak	Hoşgörü	
Kararlılık	Açık olmak	Etkileyicilik	

2.3. Liderlerin Özellikleri

Örgütlerde ortaya çıkabilen liderlik tutumları şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Olumlu farklılıkları destekler,
- Örgüt içinde yer alanları dinler,
- Yapılan hataların tekrarlanmaması için tedbir alır ve ders çıkarır,
- Saygı duyar,
- Sahip olduğu değerler sistemi ile vizyon yaratır,
- Farkında olduğu yetenekleri vardır,
- Çalışanların ve çevresindekilerin başarıları ile mutlu olur, (Tunçer: 68).

Liderler çeşitli özellikleri ile örgütlerinde öne çıkmakta ve örgütlerine fayda sağlamaktadırlar. Bu özellikleri değişim ve yeniliğe açık olmaları, etkili iletişimleri, empati kurma becerileri, insan tabanlılıkları ve yardımcı olma davranışı sergilemeleri, hoşgörü ve toleranslı olmaları, karşılındakine güven verebilmeleri, koordinasyon kabiliyetleri, yaratıcı olmaları, risk alabilmeleri, kararlı kişiler olmaları ve stresle başa çıkabilmeleri şeklinde başlıklandırıp aşağıda açıklamaktayız.

a. Değişim ve Yeniliğe Açık Olma

Liderlerin en başta gelen özelliği, değişim ve yeniliğe açık olmaları, bununla birlikte örgütlerinde değişimi yöneterek onu dönüştürebilme istidatına sahip olmalarıdır. Değişime ihtiyaç duyan örgütlerde bunların varlıkları iyice önem kazanmaktadır. Öyle ki liderlik, değişim ve dönüşüm yapabilme işi olarak görülmektedir (Ergun Özler, 2013: 97).

b. İyi İletişim

Liderler iyi iletişim becerilerine sahiptirler. Örgüt boyunca yöneticilerle ve çalışanlarla iyi iletişim kurarak, örgütte iletişimi iyileştirmekte ve iletişim tabanlı uygulamalarla örgütün amaçlarına daha hızlı ulaşmasını sağlayabilmektedirler. İletişim, başkaları ile iletişimlerinizi yapılandırıp onlarla anlaşma sağlamanızdır. Liderler etkili iletişimleriyle örgüt içinde etkin iletişime de yön vermektedir. Örgüt içi iletişimin etkinleştirilmesiyle örgütsel amaçlara ulaşmak kolaylaşmaktadır. Geleneksel yönetici sistem ve yapılar üzerine odaklanırken, lider insanlara odaklanarak amacını gerçekleştirmektedir.

c. Empati Kurma

Liderler empati kurabilmeyi beceren insanlardır. Empati kurma, karşınızdakinin yerine kendinizi koyarak onu anlayabilme ve davranışlarınızı o doğrultuda oluşturabilme becerisi olmaktadır. Empati kurabilmesi, aşağıda açıklanan, liderin insan tabanlı ve yardımcı olma davranışını doğurmaktadır. Empati amaçlara ulaşmayı sağlayan önemli liderin bir özelliğidir (Şahin, 2012: 150).

ç. İnsan Tabanlılığı ve Yardımcı Olma Davranışı

Liderler diğerleriyle iletişimlerinde insan tabanlıdır ve yardımcı olma davranışına sahiptirler. Böylece diğerleri ile iletişimlerinde güven ve etkinlik sağlamaktadırlar.

d. Hoşgörü ve Tolerans

Liderler, genel olarak, hoşgörülü ve toleranslı kişilerdir. Başkalarının eksiklerini kırıncı değil yapıcı bir anlayışta onlarla konuşarak iyiye yönlendirmekte, böylelikle onların gelişmesine katkı sağlamaktadırlar. Gelişim ve ilerleme farklı görüşlere karşı katı bir tutum izleyerek değil, esnek ve toleranslı davranarak, ortak amaca hizmet edecek yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayıp, bu fikirleri yöneten liderler ile sağlanabilmektedir. (Gökçe, 2011: 1).

e. Güven Verme

Liderlerin iyi iletişimlerinin en önemli sonucu karşısındakine güven verebilmeleridir. İnsan tabanlı olmaları ile ve yardımcı olma davranışı sergileyerek karşısındakinde samimi ve arkadaşça algılanmaktadırlar. Böylece onlara istediklerini yaptırma olanakları yükselmektedir.

f. Koordinasyon Kabiliyeti

Koordinasyon kabiliyetleri, liderlerin bir başka önemli niteliğidir. Koordinasyon kabiliyetleri ile yönetim ile çalışanlar arasında koordinasyon ve uyumu sağlamak, işlerde ve tüm iş süreçlerinde etkinliği sağlayacak uygulamaları gerçekleştirebilmektedirler. Böylelikle çalışanların motivasyonlarını da sağlamak, onları işlerine motive edebilmektedirler (Banger: 15).

g. Yaratıcılık

Liderler yaratıcı kişilerdir. Yaratıcılığın genellikle doğuştan gelen bir hususiyet olduğuna inanılmaktadır. Yaratıcılıkları, nesnelere ve olaylara farklı bakabilmeleri sonucunda örgütlerinde farklı sonuçları doğurabilmeleri ile ortaya çıkmaktadır.

ğ. Risk Alabilme

Liderler risk almaktan kaçınmayan kişilerdir. Bu şekilde, risk alarak farklı sonuçlara ulaşabilmektedirler. Kendileri risk aldıkları gibi örgütlerini de risk alarak büyümeye teşvik etmektedirler. Bu konuda gerektiği zaman risk almaları ve aşırı denetleme yapmamaları gerektiği de söylenmektedir (Ergun Özler, 2013: 98). Bu da örgütte süreçlere yaklaşımları olmalıdır. Aşırı denetlemeler çalışanlar üzerinde güvensizlik doğurabilmektedir. Bunun karşısında, burada, liderin olaya yaklaşımı çalışanlara güvenmek ve bunu denetimleri azaltarak onlara göstermek olmaktadır. Böylece onların güvenini de sağlamaktadır. Sonuçta liderler risk alan kişiler olmaktadır ve bu kabiliyetleri cesaretlerinden kaynaklanmaktadır

h. Kararlılık

Kararlılığı, liderin en bariz niteliklerindedir. Planladığı işleri kararlılıkla yürütür ve bu sırada tereddüte mahal vermez. Kararlılıkla planlarını uygular ve işlerini yürütür. Amaçlarına ulaşma noktasında kararlı ve ödün vermez bir karaktere sahiptir. İnanıldığı şeyi kararlılıkla sonlandırır.

1. Stresle Başa Çıkabilme

Liderler zor zamanları yönetebilen kişilerdir. Olumsuzluklar karşısında umutsuzluğa kapılmazlar. Kapılmadıkları gibi çevrelerine de umut ve moral aşırlarlar. Liderler sorunlarla karşılaştıklarında korkmazlar ve böylece sorunun çözümüne odaklanırlar. Stresle başa çıkabilme özellikleri ile kendi içlerinde ve örgütleri içindeki olumsuzlukları olumluya çevirebilme kabiliyetini elde ederler. Çatışmaları ve sorunları çözme tarzları vardır, bunu öğrenmiş ve uygulamaktadırlar (Tunçer: 61-62). Bunlar kriz yönetiminde de iyidirler. Kriz ortaya çıktığında panik yapmaz, onu ustalıklarla yönetir ve diğerlerine örnek olurlar. Böylece örgütlerinin krizden bir an önce çıkabilmesini sağlarlar.

Buraya kadar bir liderde olabilecek niteliklerine açıklık getirilmiştir. Yukarıda açıklandığı gibi lideri, geleneksel yöneticiden ayıran birtakım özellikleri olmaktadır. Liderler örgütlerde etkin, yönlendirme ve sevk etme kabiliyetleri ile birlikte üst düzey kişisel özellikleri olan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler yeniliğe açık kişiler olup gerektiğinde olumlu yönde değişim sağlayabilmektedirler. Bunlar örgütün performans verimliliğinde yaptıkları uygulamalarla da direkt ya da endirekt etkili olmaktadır. Örneğin işgöreni motive ederek bunu yapmaktadırlar. Bunun sonucunda işgörenin işteki verimliliği artmaktadır. Genel olarak liderlik tüm alanlarda insan verimliliğini etkileyen faktörler içinde kabul edilmektedir (Hacıtahtiroğlu, 2012: 845-846). İşgöreni motive ettikleri gibi onun gelişimine de katkı yapmaktadırlar. İşgörenleri eğitime ve geliştirmenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemini bilerek hareket etmektedirler. Böylece onları eğitip geliştirme konusunda istekli olmaktadır.

2.3. Literatürde Liderlik: Liderlik Yaklaşımları

Lider, bazı kaynaklarda önder ve önderlik olarak da ifade edilmektedir. Literatürde liderliği açıklama çabaları önemli bir yer tutmaktadır. Davis (1988) liderliği, kişileri belirlenen amaçlara doğru yönelmeye inandırma olarak tanımlamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Literatürde liderlik modelleri araştırıldığında da çeşitli kuram ve modeller karşımıza çıkmaktadır; Özellikler Teorisi (1930-1950 arası), davranışsal teoriler (1950-1960 arası) örneğin Likert'in Sistem 4 Modeli, durumsallık teoriler (1960-1970 arası) örneğin Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, şeklinde sınıflandırılabilirler.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler teorisi, liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. İnsanların bazılarının doğuştan lider olarak dünyaya geldiği ve bunları diğerlerinden ayıran fiziki özelliklere ve yeteneklere odaklanılarak, 1920-1950 yılları arasında ortaya atılmıştır. Liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Büyükbeşe -Bakan, 2010: 74);

- Fiziki görünüm
- Akıl, zeka ve yetenek
- Karakter

- Çalışma prensipleri
- Sosyallik

Özellikler yaklaşımı çerçevesinde lider özelliklerini belirlemeye yönelik birçok inceleme yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- Stogdill'in 1948 yılındaki çalışması,
- Mann'ın 1959 yılındaki çalışması,
- Stogdill'in 1974 yılındaki çalışması,
- Lord ve vd. (1986),
- Kirkpatrick ve Locke (1991).

Tablo 2.5: En Çok Gözlemlenen Başarılı Lider Özellikleri (Şahin, 2012: 147)

Özellikler	
- Güvenilir olmak	- Zeki olmak
- Kararlı olmak	- Becerikli olmak
- Baskın olmak	- Yaratıcı olmak
- Enerjik olmak	- Etkili iletişim
- Israr etmek	- Hitabet
- Uyumluluk	- Uzmanlık
- Duyarlı olmak	- Sevk ve idare etme Becerisi
- Tutkulu olmak	- İkna edici olmak
- Etkili olmak	
- Takım çalışmasına uygun olmak	
- Self-confidance	
- Strese karşı dayanıklılık	
- Sorumlu olmak	

En çok gözlemlenen lider özellikleri Tablo 2.5'te görülmektedir. Tablo 2.6'da ise, lider özelliklerini inceleyen araştırmaların sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 2.6: Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları (Şahin, 2012: 148)

Stogdil (1948)	Man (1959)	Stogdil (1974)	Alliger -Lord-DeVader(1986)	Locke ve Kirkpatrick (1991)
<ul style="list-style-type: none"> - Akıl - Duyarlılık - Anlayış - Sorumlu olmak - İnisiyatif - Israrlı - Self-cofidance 	<ul style="list-style-type: none"> - Akıl - Erkeklik - Uyumluluk - Başat (dominant) - Dışadönük - Tutuculuk 	<ul style="list-style-type: none"> - Hırs - Tutku - Anlayış - Kendi kendine karar alma - Self-cofidance - Sorumluluk - Uyum - Tolerans - İkna 	<ul style="list-style-type: none"> - Zekâ - Erkeklik - Başat (dominant) 	<ul style="list-style-type: none"> - Doğal istek - Güdüleme - Doğru olmak - Self-cofidance - Azim - Uzmanlık

Yakın tarihli yapılan bir çalışmada, özellikler teorisinin proje yönetimi ve liderliği üzerindeki etkileri Gehring (2007) tarafından analiz edilerek liderlerde bulunması gereken yetkinlikleri şu şekilde sınıflandırılmıştır (Çalışkan, 2008: 19-20);

- Başarı ve aksiyon (başarı odaklı olmak, kaliteye önem vermek, inisiyatif kullanmak, bilgiyi araştırmak),

- Yardımseverlik ve insana hizmet etmek (müşteri odaklı olmak, insanları anlamaya istekli olmak, onların ifade edemedikleri düşüncelerini ve duygularını doğru bir şekilde anlayabilmek ve analiz etmek, duyarlı olmak),

- Etkileme (ilişkiler geliştirebilme), iletişim ağı kurabilme yeteneğine sahip olma, kişilerle pozitif ilişkiler geliştirebilme, başkalarını ikna edebilme, başkalarını kendi hedefleri doğrultusunda etkileyebilme),

- Kişisel etkinlik (kişinin bir işi tamamlayacağına dair inancı)

- Esnek olmak (kişinin değişik durumları ve koşulları anlayıp değerlendirmesi ve buna göre davranabilmesi).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım 1950 ile 1970 yılları arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışmıştır. Davranışsal yaklaşım, doğuştan gelen özelliklerden ziyade liderin ortaya koyduğu davranışların önemli olduğu ana fikriyle liderleri başarılı ve etkin yapan unsurları ortaya koymuştur. Liderin takipçilerini etkileyen davranışsal etmenler şu şekilde belirlenmiştir;

- Grup üyeleri ile iletişim kurma şekli,
- Mevcut yetkilerini paylaşıp paylaşmadığı,
- Kontrol etme ve planlama yöntemi,
- Hedefleri tespit etme yöntemi vb.

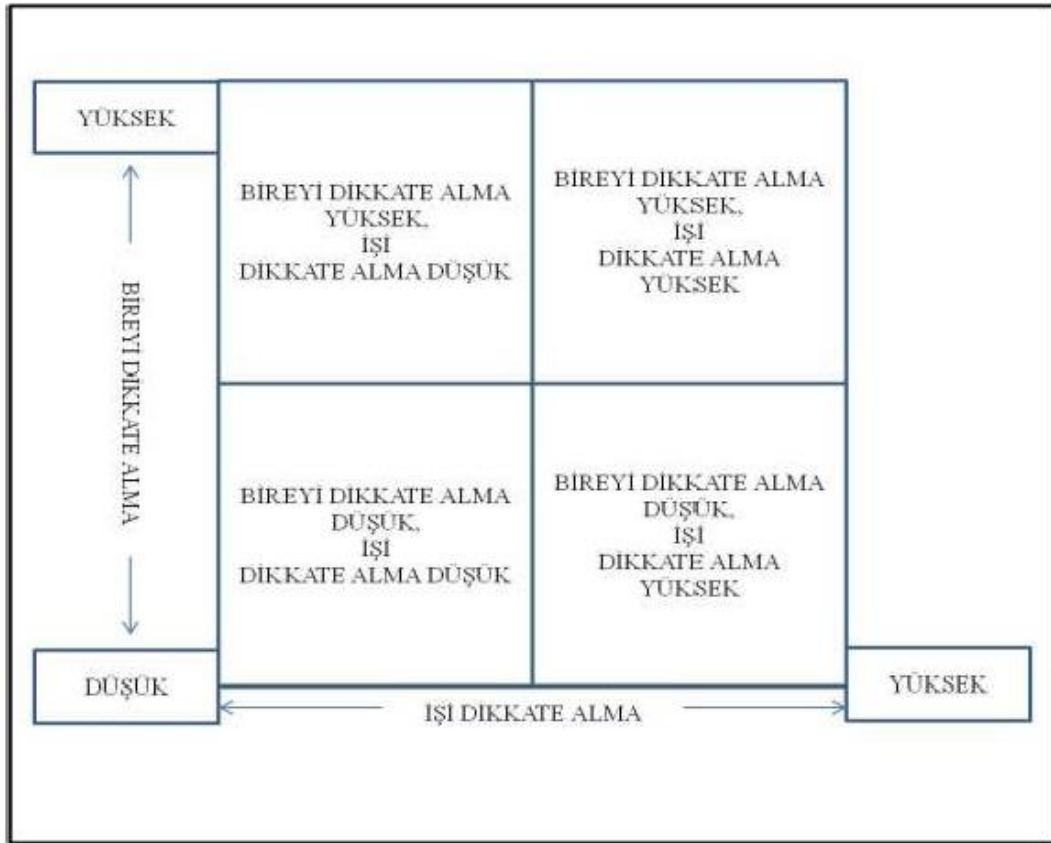
Davranışsal yaklaşımın gelişmesi çeşitli çalışmalar/araştırmalarla olmuştur. Bu çalışmalar bir tablo halinde Tablo 2.7'de açıklanmıştır.

Tablo 2.7: Davranışsal Yaklaşım Kapsamı: Araştırmaların Ortaya Koydukları (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74-75)

Liderlik modeli/ Araştırmanın adı	Liderlik davranışını tanımlamada faktör sayısı	Faktörler
Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli	2	- Yapıyı kurma - Anlayış gösterme
Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli	2	- Örgüt merkezli - Birey merkezli
Harvard Üniversitesi Araştırmaları	2	- Hissi lider - Örgüt lideri
Blake -Mouton Yönetim Matrisi Modeli	2	- Sürece ve bireysel ilişkilere yönelik olma
X - Y Modeli	2	- X kuramı (bireylerin etken/aktif olmadıkları ve ortaya çıkan değişim ihtiyaçlarına karşı durdukları teorisine dayanmaktadır)

		- Y kuramı (Bireylerin güdülenmeye ve görev almaya istekli oldukları teorisine dayanmaktadır.)
Sistem-4 Modeli	4	- Sömürücü otoriter tarz - Yardımsever otoriter tarz - İşbirlikçi yönetim tarzı - Katılımcı yönetim tarzı

Ohio State araştırmacıları yaptıkları incelemeler sonucunda, birey dikkate alındıkça, bireyinde işini dikkate alması ve verimliliği artma eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır (Işık, 2014: 25).



Şekil 2.2: Ohio Üniversitesi Araştırmaları Sonucunda Oluşan Lider Davranışı Türleri (Işık, 2014: 26)

Likert'in Sistem-4 modelinde güven, serbestlik ve çalışanlarla olan ilişki üç değişkeni oluşturmuştur. Lider davranışları dört grup altında toplanmaktadır.

Tablo 2.8: Likert'in Sistem-4 Modeli ve özellikleri (Ergun Özler, 2013:

111)

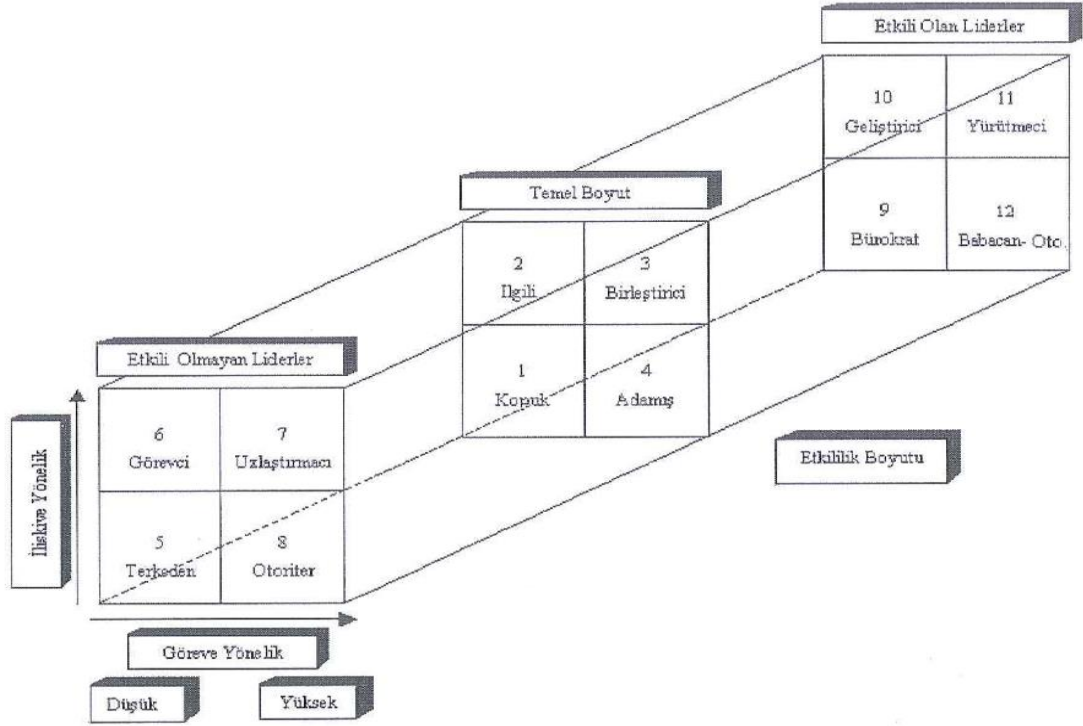
Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı otokratik	Sistem-2 Yardımsever otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Güven	Güvenmez.	Hizmetçi-efendi anlayışına sahiptir.	Kontrolcüdür ve kısmen güvenir	Güveni tamdır.
Serbestlik	Hiç serbest hissetmezler.	Fazla serbest hissetmezler.	Oldukça serbest hissederler.	Tamamen serbest hissederler.
Hiyerarşik ilişki	Nadiren fikir alır.	Bazen fikir alır.	Genellikle fikir alır.	Daima fikir alır.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temel varsayımını farklı şartların farklı liderlik tutumlarını gerektirdiği oluşturmuştur. Buna göre her şartta geçerli ve başarılı olan bir liderlik tarzı yoktur ve aşağıda belirtilen durumlara bağlı olarak açıklanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75);

- 1) Görev kapsamında ortaya çıkan davranışlar,
- 2) Bireysel ilişkiler kapsamında ortaya çıkan davranışlar,
- 3) Takipçileri güdüleme kapsamında ortaya çıkan davranışlardır. Bu çerçevede ortaya çıkan kuramlar arasında şunlar sayılabilmektedir;

- Fiedler'in Durumsallık Kuramı.
- Ardışık Liderlik Kuramı.
- Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans).
- Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.
- Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı.
- Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) (Şekil 2.3).



Şekil 2.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Erol, 2012: 28)

Üç boyutlu bu liderlik modelinde ortaya koyulan yaklaşım ve bu yaklaşımların özellikleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Erol, 2012: 28-29);

Etkili Olmayan Liderlik Tarzları:

- **Etkili Olmayan Terkeden Lider:** Uyum ve iletişimden kaçınarak engelleyici bir tutum sergiler. Mevcut kurallara uymakla birlikte, düşüncelerini gizleyerek herhangi bir teklifte bulunmaz.

- **Etkili Olmayan Otoriter Lider:** Çalışanlar ile tabandan yukarı doğru iletişime inanmaz, tek başına karar verdiği gibi baskıcı ve tehditkardır. Her durumda kendisine boyun eğilmesini bekler.

- **Etkili Olmayan Görevci Lider:** Her koşulda görevin yerine getirilmesi tek amaçlarıdır. Çıktıların niteliği ve denetimle ilgilenmeyen pasif bir yapıya sahiptirler. Naziktirler ve herkese hoş görünmek isterler. Çatışma ve huzursuzluktan kaçınırlar.

- **Etkili Olmayan Uzlaştırıcı Lider:** Hem göreve hem de ilişkiye aynı anda önem vermek istemesinden dolayı kötü kararlar alır

Etkili Liderlik Tarzları:

- **Etkili Bürokrat Lider:** Kurallara önem vererek ve önem verdiği kuralları kullanarak mevcut durumu sürdürmek ister.
- **Etkili Babacan Otoriter Lider:** İlişkilere nazaran göreve daha fazla önem veren bir yapıya sahiptir. Çalışma arkadaşlarını gücendirmemeye özen göstermekle birlikte ne istediğini bilir.
- **Etkili Geliştirici Lider:** Çalışanları motive ederek onları geliştirmeye çalışır. İlişkilere verdiği önem yüksek seviyededir. Bu nedenle çalışanları dinler ve iletişim kanallarını açık tutar. Uyumlu, işbirlikçi ve anlayışlıdır.
- **Etkili Yürütme Lider:** Belirlenen amaçları benimseterek takım çalışmasına önem verir. Farklı düşünceleri anlayışla karşılayarak, bunların gelişim ve olumlu yenilikler için gerekli ve faydalı olabileceğini düşünür.

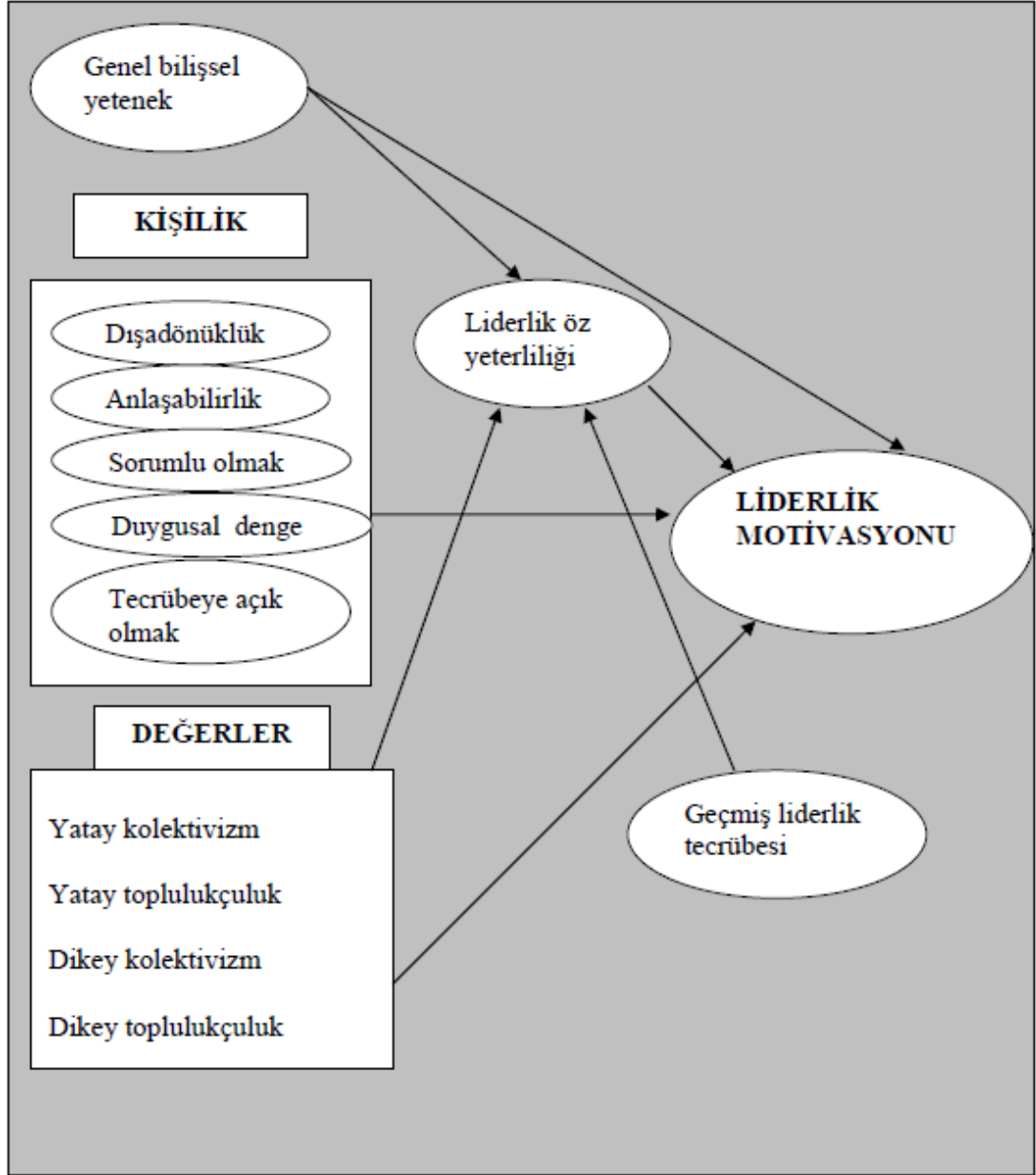
Şekil 2.4'te de Reddin'in temel liderlik tarzları görülebilmektedir.



Şekil 2.4: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları (Erol, 2012: 26)

Liderlik motivasyonu kavramının geliştirilmesiyle, çeşitli liderlik motivasyonu ölçek ve modelleri de ortaya konulmuştur. Bu modellere bir örnek Chan ve Drasgow (2001) tarafından geliştirilenidir. Yazarlar tarafından liderlik motivasyonu, bireyin liderlik rollerini ve sorumluluklarını üstlenme ve yerine getirme, liderlik konusunda eğitim alma, bu konuda kendini geliştirme yönündeki kararlılığı ve de lider olarak kalma ve liderlik yapma konusundaki çabası olarak

tanımlanmıştır (Çalışkan, 2008: 26). Bu modelin ayrıntıları Şekil 2.5'te görülebilmektedir.



Şekil 2.5: Chan ve Drasgow (2001)'in Liderlik Motivasyonu Öncelleri Modeli (Çalışkan, 2008: 28)

Liderlik motivasyonlarının kişisel değerler, ortamsal değişkenler ve liderlik tarzları ile ilişkisi de Kark ve Van Dijk (2007) tarafından incelenmiş ve liderlik motivasyonlarının öncelleri ortaya konulmuştur (Çalışkan, 2008: 28).

Yukarıda açıklanan liderlik yaklaşımlarının yanı sıra yeni ortaya çıkan liderlik yaklaşımları ve liderlik türleri de olmuştur. Bunlara örnekleri de şunlar oluşturmaktadır;

- Dönüşümcü liderlik,
- Etkileşimci liderlik.
- Otokratik liderlik,
- Tam serbesti tanıyan liderlik,
- Demokratik liderlik,
- Karizmatik liderlik,

2.5. Liderlik Tarzları

Bu kısımda liderlik tarzlarına göre ayrılarak açıklanmaları yapılmaktadır. Literatürde otoriter liderlik, demokratik liderlik, etkileşimli-işbirlikçi liderlik, tam serbesti sağlayan liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik gibi vb. ayrımlara gidilmiştir.

2.5.1. Otoriter Liderlik

Otokratik liderlik olarak da literatürde geçmektedir. Tüm yetkiyi elinde bulundurmaya çalışan, katılımcılığı desteklemeyen liderlik tarzı bulunmaktadır.

2.5.2. Demokratik Liderlik

Otoriter liderlik tarzının tam tersi hareket burada vardır. Demokratik bir lider takipçilerin fikrini alıp katılımcılığı yaymaktadır. Genel olarak, bir yandan günümüzde liderlerin demokratik kişilik ve davranışta olarak çalışanların/grup üyelerinin de kararlara katılımını sağlamaları beklenmektedir.

2.5.3. Etkileşimli-İşbirlikçi Liderlik

Literatürde işe yönelik liderlik olarak da ifade edilmektedir. Etkileşimli ya da etkileşimci liderler yetkilerini kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu liderlik tarzı yaklaşımında çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamak önemli görülmektedir. Etkileşimci liderler çalışanların performanslarını arttırmaları için onları desteklemektedirler (Ergun Özler, 2013: 104).

Genel olarak bu liderlik amaçlara ulaşmak için sarf edilen çaba karşılığında, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla güdülenmelerini kapsamaktadır. Etkileşimci liderliğin, üç temel boyutu vardır. Bunlar kısaca şöyle açıklanmaktadır (Erol, 2012: 36-37);

- **Koşullu Ödüllendirme:** İzleyiciler, belirlenen hedeflere ulaşmaları açısından ödüllendirilirler. Lider izleyicilerinden ne beklediğini ve bu beklentinin gerçekleşmesi halinde verilecek ödülleri açıklar. Süreç içerisinde çalışanların performansları konusunda bildirimde bulunur.

- **Aktif istisnalarla yönetim:** Lider, hata ihtimali ortaya çıktığında çalışanlarına müdahale eder. Yani çalışanların yaptıklarına karşı bir izleme durumundadır.

- **Pasif istisnalarla yönetim:** Bu durumda lider, sadece bir uyumsuzluk olduktan ya da hata yapıldıktan sonra olaya karışır. Yönetim yetkisine duyulan ihtiyaç yok denecek kadar azdır. Çalışanların mevcut imkanlar dahilinde iş yapmalarına olanak tanınmaktadır.

2.5.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Takipçilere hiç müdahale edilmeyen, onlara tam bir serbestlik tanınan liderlik tarzıdır.

2.5.5. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı, literatürde dönüştürücü (transformasyonel) liderlik olarak da kullanılmaktadır. Değişen çevre koşulları ile birlikte ortaya çıkan değişim/dönüşüm ihtiyacını gerçekleştirmeye yönelik liderlik tarzı olmaktadır.

Dönüşümcü liderlik yaratılan vizyona yönelik olarak örgütü harekete geçirerek sürekliliği sağlamak maksadıyla, mevcut sistemleri oluşturan koşulların gereklerine göre yeniden düzenleme süreci biçiminde açıklanmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 210-211). Literatürde yapılmış çeşitli dönüşümcü liderlik tanımları bulunmaktadır. Aşağıda bunlardan bazıları açıklanmaktadır (Erol, 2012: 38);

- Dönüşümcü liderlik Leithwood'a göre, belirlenen hedeflere ulaşmak maksadıyla mevcut sistemin yeniden yapılandırılarak amaçların yeniden belirlenmesi ve sorumluluklarının tazelenmesidir.

- Ackoff'a göre dönüşümcü lider, ortaya çıkan yeni koşullara göre bir vizyonun oluşturulmasını sağlama yeteneğine sahip liderdir.

- Dönüşümcü liderlik, ortaya çıkan koşullara ayak uyduracak ileri görüşlülüğe, çok yönelimli iletişime ve uzmanlığa sahip yeteneklerin bir kümesi olarak açıklanabilmektedir.

Tablo 2.9'da etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklar görülebilmektedir.

Tablo 2.9: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderler Arasındaki Farklar (Eraslan: 8)

Etkileşimci	Dönüşümcü
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
İletişimi yukarıdan aşağı doğrudur.	Çok yönelimlidir.
Gücünü makamından alır.	Gücünü izleyenlerinden alır.
Değişime karşı dirençlidir.	Değişime açıktır.
Emir verir.	Gerçekçi açıklamalarla yönlendirir.
Kurallar ve yönergelere önem verir.	Hedef ve değerlere önem verir.
Karar verme süreci yukarıdan aşağıya doğrudur.	Karar verme süreci aşağıdan yukarıya doğrudur .
Çıktıyı dikkate alır.	Vizyon ve değerleri dikkate alır.
Uyuma önem verir.	Özdenetime önem verir.
İçsel bakış açısına sahiptir.	Dışsal bakış açısına sahiptir

Etkili dönüşümcü liderlerin aşağıdaki özellikleri de paylaştıkları söylenebilmektedir (Erol, 2012: 38-39);

- Dönüşümcü liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler ve kendilerini değişim unsuru olarak tanımlarlar.

- Dönüşümcü liderler cesaretlidirler ve zorlu koşullara karşı göğüs gerebilecek yürekliliğe sahiptirler.

- Dönüşümcü liderler insana inanırlar.
- Örgütsel değerleri devam ettirirler.
- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir.
- Karmaşıklık ve belirsizlik gibi sorunları çözme yeteneğine sahiptirler.
- Vizyon belirleyebilen ileri görüşlü bireylerdir.

Dönüşümcü liderliğin dört bileşenden oluştuğu söylenebilmektedir. Bu bileşenler de aşağıda şöyle açıklanmaktadır (Erol, 2012: 39);

- **Karizma:** Vizyon geliştirmek, karşılıklı saygı ve güven ortamı oluşturmak.

- **İlham Verme:** Takipçileri için model oluşturmak, bazı semboller kullanarak onları gayret göstermeye odaklamak ve daha yüksek beklentiler oluşturarak onları motive etmek.

- **Bireysel İlgi:** İzleyicilerine karşı bireysel ilgi göstermek ve saygı çerçevesinde davranarak onlara sorumluluk vermek.

- **Entelektüel Uyarım:** İzleyicilere sürekli olarak yeni fikirler oluşturmaları ve girişimde bulunmaları için cesaret vermek.

2.5.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik tarzı, liderlikle ilgili literatürde sıkça karşımıza çıkmaktadır. Buna göre karizmatik liderler olağanüstü çekiciliklere sahiptirler. Karizmatik liderlerin temel özellikleri şunlar olarak sıralanmaktadır;

- Eldeki olanaklarla ve gereksinimlere duyarlılıkla hareket etmektedirler. Mevcut durumdaki eksiklikleri tanımlama yetenekleri bulunmaktadır.

- Vizyon sahibidirler.

- Vizyonlarına ulaşmak için geleneksel olmayan yeni araçlardan da yararlanırlar ve takipçilerini etkilemek için kişisel güçlerini kullanırlar.

- Yüksek özgüvene sahiptirler.

- Olağanüstü yeteneklere sahiptirler.

- İkna kabiliyetleri vardır.

- Risk alabilmektedirler.
- Davaları yolunda kendilerini feda edicidirler.
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanırlar.
- Takipçilerin gereksinimlerine önem verirler.
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilirler.
- Yetenekleri süreklilik gösterir.
- Hitabet yetenekleri güçlüdür.
- İmaj sahibidirler.
- Ve yüksek etkileme ve baskın olma gereksinimine sahiptirler (Ergun Özler, 2013: 105).

Liderlik yaklaşımlarında çeşitlenme ile türleri de çoğalmaktadır. Aşağıda da liderlik tarzlarına göre özellikleri açıklanmaktadır.

2.6. Liderlik Tarzlarına Göre Özellikleri

Liderlik tarzlarına göre özelliklerini açıklayacak olursak; otokratik liderlik tarzını benimseyenler katılımcılığı desteklememekte ve tüm yetkiyi ellerinde bulundurmaya çalışırken demokratik-katılımcı liderlik tarzı tam tersi hareket etmekte, takipçilerin fikirleri alınmakta ve katılımcılık bunda benimsenmektedir. Tam serbestlik tanıyanında takipçilere müdahale edilmemekte ve onlara tam serbestlik tanınmaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzı değişim/dönüşüm oryantasyonlu olmaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzının temel bazı özellikleri aşağıdakiler olarak açıklanmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 215-216);

- **Karizma** (dönüştürücü lideri başarıya götüren anahtarlardan biri olarak görülmektedir),
- **Telkin yeteneği** (telkin yeteneği ile dönüştürücü lider çalışanların göstereceği performans ve çabanın önemini belirterek onları yönlendirmektedir.)
- **Entellektüel uyarım** (dönüştürücü liderler izleyicilerinin entellektüel gelişimlerine ve yetişmelerine de öncülük ederler. Onların bilgi ve yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için elverişli şartları oluşturmaktadırlar.)

- **İzleyiciler üzerinde kişiselleşmiş ilgi** (takipçileri ile bire bir ilgilenerek gelişmelerini sağlarlar. Hareket tarzlarını kişisel olarak ilgilendikleri takipçilerinin özelliklerine göre belirlerler.)

Etkileşimci liderlerse, üyelerin daha verimli olarak işlerini yapmaları için onları teşvik edip desteklemektedir; bunun için onların ihtiyaç-gereksinimleri ile ilgilenmektedirler.

Günümüzde liderlerde olması gereken özellikler şunlar olarak sıralanmaktadır;

- Liderler kendilerini tanıyor ve başkalarını dinliyor olmalıdır.
- Liderler işlerinde uzman olup işleri kendileri ve başkaları için basitleştirmelidir.
- Liderler grup üyelerini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidirler.
- Liderler amaç, hedef ve standartları belirlemelidirler.
- Liderler süratle ve doğru karar alabilmelidirler.
- Liderler katılımcı kişiler olmalıdırlar. Takipçilerinin de alınacak kararlara katılmasını sağlamalı ve zıt fikirlerden yararlanmalıdırlar.
- Liderler öngörülü olmalı, gelecek perspektifine sahip sağduyulu planlar yapabilen kişiler olmalıdırlar.
- Liderler amaçlarına ulaşmak için sabırla ve kararlılıkla hareket etmelidirler ve bundan ödün vermemelidirler.
- Liderler çevrelerine örnek olmalıdırlar. Zorluklar karşısında umutsuzluğa kapılmayıp aksine çevrelerine umut aşılamalıdırlar. Çevrelerinde güven vererek moralleri yüksek tutmayı sağlamalıdırlar.
- Liderler tasarımcı olmalıdırlar.
- Liderlerden dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü olmaları beklenmektedir.
- Liderler takım çalışmasını özendirerek, grup üyelerinin moralini artırmalıdır
- Liderler risk alabilmelidirler.
- Liderler eleştirilmekten korkmamalı ve sonuçları denetlemelidirler (Ergun Özler, 2013: 98).

2.7. Örgütlerde Liderlere Duyulan İhtiyaç

Liderlerin özellikleri ortaya koyulduğunda, örgütlerde neden kendilerine ihtiyacın arttığı daha iyi kavranmaktadır. Liderler, örgütlerinde fark yaratan kişiler olmaktadır. Böylece örgütlerde varlıkları önem kazanmaktadır.

Yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynakları, finansal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler ve zamanın uyum içerisinde ve etkili bir şekilde kullanılabilmesi maksadıyla kararlar alma ve alınan kararları çalışanlarına uygulamaya sürecinin toplamı olarak açıklanabilmektedir (Paşaoğlu, 2013: 3). Örgütlerde yönetsel uygulamalar yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Liderler ise bu yöneticilerden yukarıda açıklanan özellikleri ile ayrılmaktadır.

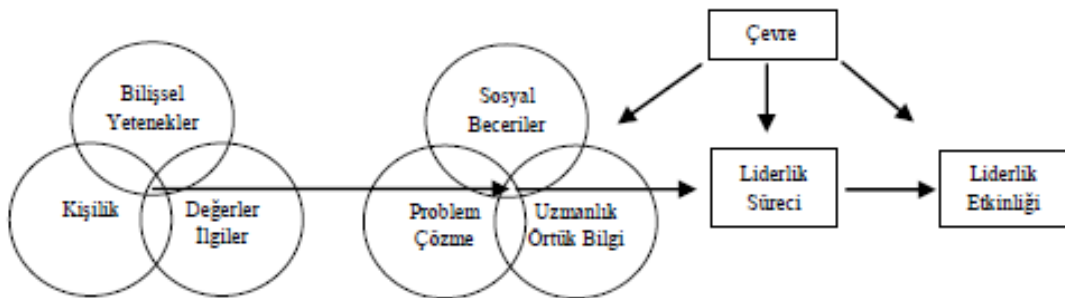
2.8. Örgütlerde Liderlerin Rolü İle İlgili Literatürdeki Görüşler

Örgütlerde liderlerin rolü ile ilişkili literatürde yapılmış çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Liderlerin örgütlerinde gördükleri rolleri liderlik tanımlamalarından da anlamaktayız. Tanımlardan bazıları şunlar olarak sıralanmaktadır:

- Liderlik, grubun davranışlarını belli bir hedefe doğru yönlendirmek için yapılan davranışlar bütünüdür.
- Liderlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılan bireyler arası bir etkileşim prosesidir.
- Liderlik, aynı fikir ve davranışı benimsemek suretiyle bir oluşumu harekete geçirmek ve devamını sağlamaktır.
- Liderlik, hedefe ulaşmak için çaba sarf edenleri ortaya çıkan duruma göre yönlendiren ve onlara cevap verici bir kavramdır.
- Liderlik, belirlenen bir hedefe ulaşmak için davranışları etkileme sanatıdır. (Zel, 2006: 109-110).
- Lider, örgüt içindeki çalışanları bir amaç etrafında toplayarak, bu amacın gerçekleştirilmesi için insanların arkasından gelmesini sağlayan veya belirlenen amaçlara yönelik davranışlara sevk eden kişi olarak tanımlanabilmektedir. (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

- Lider, birden fazla kişinin hedeflerine ulaşmak için üzere peşinden gittikleri ve onun yönlendirmeleri ile hareket ettikleri kişidir (Koçel, 2011: 569).
- Geleneksel olarak liderlik anlayışı; "bir insan grubunu, belirli hedefler etrafında toplayabilmek ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için insanları harekete geçirme doğrultusunda gerekli niteliklere sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü" şeklinde tanımlanmaktadır (Eraslan: 2).
- Eren (2007) liderliği; bir insan grubunu, belirli amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek, bu amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla onları harekete geçirme özelliklerinin bütünü olarak tanımlamaktadır.
- Tağraf ve Çalman (2009) da liderliği, benzer bir şekilde, bir grubu, belirli amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek, bu amaçlarını gerçekleştirmek maksadıyla onları harekete geçirme yeteneklerinin bütünüdür, şeklinde tanımlamışlardır (Işık, 2014: 4).

Bir başka tanımında da lider, birden fazla kişinin kendi bireysel ve grup hedeflerine ulaşmak maksadıyla izledikleri ve onun yönlendirmeleri ile belirlediği kurallar çerçevesinde hareket ettikleri kişi şeklinde tarif edilmektedir (Koçel, 2001: 568). Buna göre lider, örgütün üyelerini örgütsel amaçlara ulaştırma fonksiyonunu onlar üzerindeki etkisiyle, sözünün dinlenmesi ve isteklerinin yerine getirilmesiyle görmektedir. Bununla birlikte liderler, bir önceki bölümde açıklandığı gibi, farklı tarzlara sahiptir ve liderlik tarzlarına göre etkinlik alanları da değişmektedir. Böylece örgütsel sonuçlar üzerinde de farklı etkileri olmaktadır. Buna bir örnek örgütsel sessizlikle ilişkili verilecek olursa, Kılıç vd. (2014) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların, etkileşimci liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde sessiz kalma seçeneğini tercih ederlerken, dönüşümcü liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde ise tamamen zıt bir şekilde sessiz kalmadıkları tespit edilmiştir (Kılıç vd., 2014: 249).



Şekil 2.6: Lider Etkinliğinin Bileşenleri (Şahin, 2012: 158)

Liderlerin örgüte sağlayacağı katkı açısından rolleri şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Vizyon, misyon ve değerler oluşturma rolü,
- Örgütü amaçlarına ulaştırma rolü,
- Değişim ve dönüşümü sağlama rolü,
- Planlama ve koordinasyon rolü,
- Örgüt içerisinde iletişimi sağlama rolü,
- Örgüt üyelerini motive etme ve yönlendirme rolü,
- Eğitici rolü,
- Verimliliği artırma rolü,
- Sorun ve çatışmaları çözme rolü,
- Kriz yönetimi rolü,

2.9. Liderlerin Örgütlerdeki Fonksiyonları

Liderlerin örgütlerde değişim ve dönüşümü sağlama, örgütsel amaçlara ulaştırma, planlama ve koordinasyon, örgüt içi iletişim, örgütte bireyleri güdüleme ve yönlendirme, bireyleri eğitme, örgütsel verimliliği artırma, sorunları çözme ve krizleri çözme gibi rolleri önemlidir. Bu rollerine aşağıda açıklık getirilmektedir.

2.9.1. Örgütte Değişim ve Dönüşümü Sağlama Roller

Liderler, örgütlerde değişim ve dönüşümü sağlamakta ve yönetmektedir. Bu rolleri en önemli özellikleridir. Örgütlerinde değişime ihtiyaç duyulmaktaysa, hangi alanlarda değişmesi gerekmektedir tespit edip, örgütün gerekli değişim ve dönüşümünü sağlayacak uygulamaları önermekte, planlayarak yapılandırmakta ve bu uygulamaları yönetmektedirler. Bazen yönetim değişime direnebilmektedir. O zaman da yönetimi değişime ikna etmede kişisel ikna becerilerini kullanmaktadırlar (Tunçer: 61).

Liderler, örgütlerinde değişim ve dönüşümü sağlamada baş rolü oynamaktadır. Değişimi yöneterek örgütlerinin dönüşmesini sağlamaktadırlar. Değişime ihtiyaç duyulan örgütlerde bunu sağlayacak liderlere ihtiyaç böylece artmaktadır. Liderlik değişim ve dönüşüm yapabilme işidir (Ergun Özler, 2013: 97).

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliği bunu sağlamalarıdır. Bunlar, vizyon sahibi ve yenilikçi liderlerdir. Dönüşümcü lider, örgüt menfaatini şahsi menfaatlerinin üstünde tutarak, kendilerini geliştiren çalışanların var olduğu örgütler yaratmakta ve örgütlerde her koşula uyum sağlamak için gerekli ortamı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Hughes dönüştürücü liderliği, "bir amaç oluşturma, bu amaca yönelik olarak örgütü sevk etme ve sürekliliği sağlamak maksadıyla; mevcut sistemleri değiştirmek suretiyle örgütü yeniden düzenleme" şeklinde açıklamıştır. Dönüşümcü liderlik, örgütte değişiminin bir zorunluluk halini aldığı durumda daha da önem kazanmaktadır. Değişim, çağımızın en önemli gerçeği olarak görülmektedir. Her şey hızla değişirken örgütlerin de değişmesi gerekmektedir (Tunçer: 58). Dış çevrede meydana gelen değişikliklere paralel olarak örgütlerin hızla değişip dönüşebilmeleri önem taşımaktadır. Böylece dönüştürücü liderlere örgütlerde duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Davranış özellikleri açısından dönüşümcü lider ;

- Yetkilerini devreder,
- Yeteneklerini kullanabilmeleri için çalışanlarına inisiyatif tanır,
- Sorumluluk alır,
- Değişen şartlara göre strateji ve tutumunu değiştirir,
- Danışmanlık yaparak çalışanları geliştirir, destekler ve güdüler,
- Değişime ve yeniliklere açıktır,
- Risk alır,
- Çalışanların gereksinimlerini de dikkate alır.

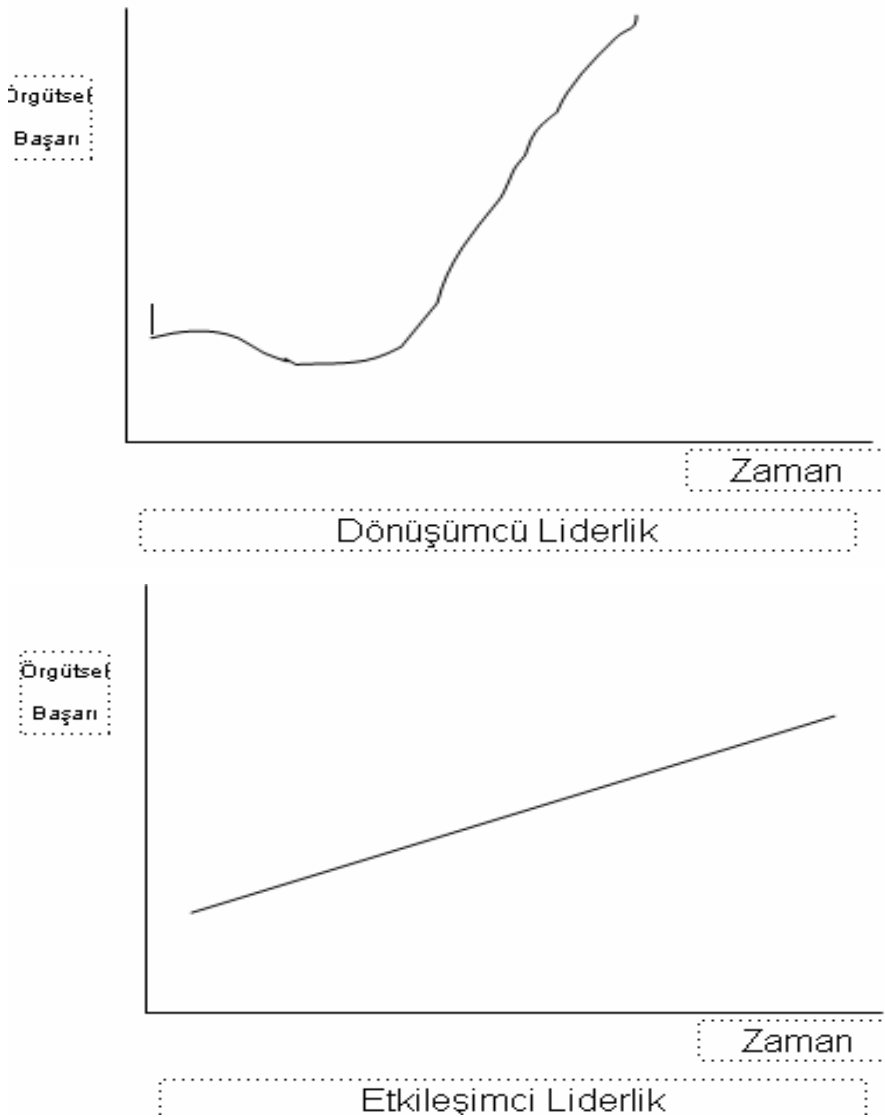
Aynı zamanda, değişim liderinin başarılı olması için şunları da yapması gerektiği belirtilmektedir;

- Örgüt içerisinde güven ortamı yaratmalıdır,
- Aşağıdan yukarıya doğru bir iletişim yöntemi oluşturmalıdır,
- Bu iletişim yöntemiyle çalışanların fikir ve düşüncelerini anlama ya yönelik gayret sarf etmelidir,
- Hem örgütün hem de çalışanların birlikte kazanç sağlayacağı yöntemler keşfetmelidir (Tunçer: 72).

2.9.2. Örgütsel Amaçlara Ulaştırmada Roller

Liderler, örgütsel amaçlara ulaştırmada önemli fonksiyon görürler. Bunlar üstün yöneticilik özelliklerini ve başka kişisel kabiliyetlerini örgütün amaçlarına ulaşması için kullanmaktadırlar.

Liderlerin, örgütsel amaçlara ulaştırmadaki rolleri önemlidir. Örgütteki bireyleri belirli amaçlar etrafında toplayarak, bu amaçların gerçekleştirilmesi için onları harekete geçirirler (Eraslan: 2). Bunun için gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olarak ve etkileyerek örgüt bireylerini örgütlerler, yönlendirirler ve harekete geçirirler (Ergun Özler, 2013: 95-96).



Şekil 2.7: Örgütsel Başarı ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Arasındaki İlişki (Eraslan: 7)

Genel olarak liderlik grup veya organizasyonel hedefleri oluşturup bunlara ulaşmayla ilgilidir (Tunçer: 60). Liderlerin tarzlarına göre incelendiğinde ise, etkileşimci liderlerin başarıyı ödüllendirdiği, ödül yoluyla çalışanların gayretlerini arttırdığı, kural ve standartlardan sapmaları araştırıp gözlediği, bunlardan doğru adımlar attığı, arzu edilen başarıya ulaşılmadığında standartlar müdahalede bulunduğu, görevleri dağıtırken karar almaktan kaçındığı görülürken, dönüşümcü liderlerin ise etrafındakilere model olma davranışları sergiledikleri, yaratıcılığı geliştirecek şekilde motivasyon sağladığı (beklentileri tartışmakta, performans odaklanmak maksadıyla sembol kullanmakta, kısaca önemli amaçları açıklamaktadır), entellektüel uyarımda buldukları, danışmanlık ve koçluk yapma vb. özelliklerini kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirmeye katkı sağladığı görülmektedir (Eraslan: 10). Dönüşümcü liderlik, değişen koşullara göre örgütün amaçlarını güncelleyerek bu yönde takipçilerini sevk ve idare etme şeklinde açıklanmaktadır. Böylece organizasyonda değişim ve dönüşümü sağlar, bunun için uygulanması gereken stratejileri belirler ve ilgili süreçleri yönetirler.

Dönüştürücü liderlik tarzında, liderler izleyicileri etkileyip rol model olmak suretiyle onların kişisel gelişimlerine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Böylece sağlanacak gelişmeleriyle örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacağı düşünülmektedir. Etkileşimci liderlik tarzında ise hedeflere ulaşmak için çıktılara odaklanılmaktadır. Etkileşimci lider, belirlediği hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini takip etmek için denetim araçlarını kullanmakta ve böylelikle sorunları tespit etmektedir. Etkileşimci liderlik yaklaşımı ödüllendirme ve cezalandırmanın kullanıldığı takip ve kontrole dayalı bir yaklaşımdır (Kılıç vd., 2014: 250-251). Böylece değişimci liderlikten ayrılmaktadır. Etkileşimci liderliğin, yöneticilik tarzı olarak da düşünülebileceği söylenmektedir. Görüldüğü gibi liderlik tarzlarının da örgütsel amaçları gerçekleştirmede rolü vardır. Bir başka örnekte karizmatik liderler de genel olarak karizmalarını kullanarak, böylece örgütün üyelerini etkilemek suretiyle örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlarlar. Bunlar, izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülürler. İzleyicileri tarafından değer verilir ve saygı duyulurlar (Özalp ve Öcal, 2000: 213). Böylece onları güdüleyip yönlendirmeleri kolaylaşır. Karizmatik liderler, kendine aşırı derecede güvenen, etkileyici ve kendi inançlarını başkalarına empoze edebilen kişiler olarak tarif edilmektedir (Şahin, 2012: 156).

Liderlik her alanda önemli bir yöneticilik kabiliyeti olarak görülmektedir. Liderlik tarzlarına göre de liderler örgütlerine değişik katkılar sağlamaktadır. Turizm alanında yapılan liderlik araştırmalarında araştırma konularını ve araştırmaların sonuçlarını Tablo 3.1’de görebilmekteyiz.

Tablo 2.10: Turizmde Liderlik İle İlgili Çalışmalar (Erol, 2012: 42-44)

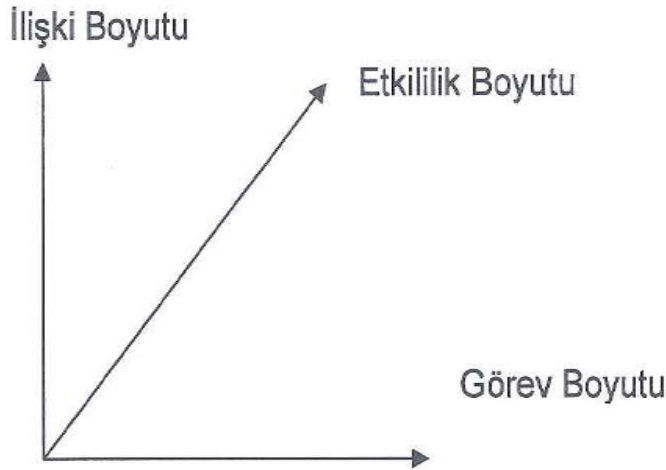
Çalışmanın yazarı/ yazarları	Çalışmanın konusu	Çalışmanın sonucu/ sonuçları
Fleishman, Burt (1955) ve Haris (1962)	Konaklama işletmelerindeki liderlik davranışları ve çalışanlar üzerindeki etkisi	Liderin çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermesi, çalışanların örgüte bağlılığını, daha az şikayette bulunmaları ve tatmin düzeyinin yüksek olması gibi sonuçları yaratmıştır.
White (1973)	Otelde çalışan astların algıladığı liderlik davranışları	Yöneticiler otokratik yönetim tarzını benimsemişlerdir.
Nobel ve Stearns (1977)	Amerika'da konaklama işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranışları	Yöneticiler "işe yönelik" liderlik davranışını uygulamaktadırlar.
Keegan (1983)	Turizm işletmelerinde liderlik davranış biçimleri	Yöneticiler daha çok "insan ilişkilerine önem veren liderlik davranışı" sergilemesi gerektiğinin bilincindedirler ve daha katılımcı bir liderlik biçimini benimsemişlerdir.
Worsfold (1989)	Otel yöneticileri ve diğer	Otel yöneticileri diğer

	sektör yöneticilerinin liderlik davranış biçiminin karşılaştırılması	yöneticilere göre "yapıyı harekete geçirme" ve anlayış" yönünden daha yüksek puan almışlardır.
Masry, Kattara ve Demerdash (2006)	Mısır'daki 5 yıldızlı otellerdeki Mısırlı ve yabancı yöneticilerin liderlik davranışlarının karşılaştırılması	Mısırlı genel müdürler tam serbesti tarzı liderlik sergilerken, yabancı genel müdürler daha çok otokratik liderlik tarza yönelmişlerdir.
Taşkıran (2006)	İstanbul'daki 5 yıldızlı otel yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi	Yöneticilerin "göreve yönelik" boyuttaki liderlik yönelimlerinin "insana yönelik" boyuttaki liderlik yönelimlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
İlhan (2006)	Gaziantep il merkezindeki otel yöneticilerinin incelenmesi	Yöneticilerin en fazla destekledikleri lider davranışı; diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşımları, verdikleri sözlere ve buldukları taahhütlere sadık kalmaları şeklindedir.
Kızıltay (2008)	Antalya'da faaliyet gösteren turizm işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi	Bay yöneticiler "otokratik" liderlik tarzını benimserken, bayan yöneticiler "demokratik" liderlik tarzını benimsemişlerdir. daha fazla sergilemektedirler.

Akbaba ve Erenler (2008)	Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin işletme performansları ve yöneticilerinin liderlik yönelimleri	Yöneticilerin önemli bir bölümünün liderlik yönelimi olarak yüksek düzeyde göreve ve orta düzeyde insana yönelimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yavuz (2009)	Konaklama işletmeleri çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılamaları	İşgörenler liderlerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik tarzı sergilediklerini düşünmektedirler. Alt boyutlarda ise karizma ve zihinsel/entelektüel uyarım bileşenlerinin yüksek olduğu görülmüştür.
Yavuz (2009)	Konaklama işletmeleri çalışanlarının etkileşimci liderlik algılamaları	Yöneticilerin etkileşimci liderliğin "Aktif istisnalarla yönetim" boyutuna uygun davrandığı belirlenmiş, "koşullu ödüllendirme" boyutuna ise orta düzeyde uygun davrandığı söylenebilmektedir.
Avcı ve Topaloğlu (2009)	Muğla'daki konaklama işletmeleri çalışanlarının hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları	Alt kademe yöneticilerin daha az ilişki odaklı, bir liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.

2.9.3. Planlama ve Koordinasyon Roller

Liderler üstün planlama ve koordinasyon kabiliyetleri ile planlama ve koordinasyonda önemli rol oynarlar. Planlara önem verir ve etkili planlamaya yön verirler. Koordinasyon kabiliyetleri ile de yönetim ve çalışanlar arasında koordinasyon ve uyumu sağlarlar. Böylece çalışanların motivasyonunu (Banger: 15) ve işlerin verimli yapılmasını sağlarlar.



Şekil 2.8. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu (Erol, 2012: 25)

2.9.4. Örgüt İçi İletişimdeki Roller

Liderler, örgüt içi iletişimin geliştirilmesinde önemli rol oynarlar. Üst düzey iletişim ve insan ilişkilerine sahip olarak örnek oluştururlar. Liderlik bir etkili iletişim becerisidir (Tunçer: 60). Üstün iletişim kabiliyetleri ile liderler çalışanlarla kurdukları iyi iletişim ve etkileşimlerle onları harekete geçirme ve güdüleme gücüne sahip olurlar. Yönetim ile işgörenler arasındaki iletişimde de aracı rolündedirler. Böylece örgüt boyunca iletişimin iyi olmasını ve etkileşimi sağlarlar. Yapılan çalışmalarda örgüt içinde iletişim iyileştikçe performans verimliliğinde de olumlu sonuçlarının görüldüğü ortaya konmaktadır. Böylece liderlerin bu rolleri çok önem kazanmaktadır.

Genel olarak liderler, örgütteki diğer bireyler tarafından sevilen ve sayılan kişilerdir. Bunu onlarla kurdukları iyi iletişim ve etkileşimlerle sağlamaktadırlar. Böylece onları örgütsel amaçları gerçekleştirmede yönlendirip harekete geçirmede etkili olmaktadır.

İyi iletişimleri ile liderler etraflarında dürüst ve doğru kişiler olarak algılanmaktadır. Böylece elde ettikleri saygınlıkla çevrelerini etkileyebilmektedirler. Sözleri üyelerce dinlenip sayılmakta ve onlar üzerinde etkili olmaktadır.

İnsan tabanlı ve yardımsever davranışları liderlerin çevrelerinde güven uyandırıp iletişimlerinde etkinlik sağlamalarını getirmektedir. Böylece örgütte bir iletişim rol modeli de oluşturmaktadırlar. Karşılarındakilere güven verebilmeleri liderlerin iyi iletişimlerinin en önemli sonucu bulunmaktadır.

Kendi iyi iletişim kabiliyetlerini, örgütsel iletişimin iyileşmesi/geliştirilmesi için de kullanmaktadırlar. Böylece liderler, örgütsel iletişimin kalitesini arttırabilmektedirler. Örgütlerinde iletişim tabanlı uygulamalarla örgütsel amaçlara daha hızlı ulaşmayı sağlamaktadırlar.

2.9.5. Örgütte Bireyleri Güdüleme ve Yönlendirme Roller

Liderler, onlarla kurdukları iyi iletişim ve etkileşimlerle örgütteki bireyleri güdüleme ve yönlendirme rolünü görmektedir. Örgütsel amaçlara ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için üyeleri etkileyip harekete geçirmekte ve davranışlarını bu amaç/hedeflere yöneltmektedirler (Zel, 2006: 109-110). Liderler, örgütlerinde çalışanlar tarafından benimsenen fikir, düşünce ve ilkeleri etrafında birleşilip bütünleşilen kişilerdir. Böylece bir amaca doğru insanları davranışa sevk edebilmektedirler (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Liderin, örgüt bireylerini etkilemesi kişisel özellik/kabiliyetleri ile olmaktadır. Bir zorunlulukla (zorlamayla) değil örgüt üyelerinin kendisini sayması, benimsemesiyle olmaktadır (Tunçer: 60). Bunu onlara verdiği güvenle sağlamaktadır. Bu, kendisinin de onlara güvenmesinin bir sonucudur. Örgütün üyelerine güvenle yaklaşmış ve üyeler kendilerini işle ilgili konularda serbest hissetmişlerdir. Onların fikirlerini de gerekli yerde alarak kullanmış, tüm bu uygulamalarıyla onlarda güven kazanmıştır (Ergun Özler, 2013: 111). Yeni kuşak liderlerin ortak özellikleri içinde insanlara dair bir inanç da bulunmaktadır. Yeni kuşak liderlerin bu ve diğer ortak özellikleri şunlar olarak açıklanmaktadır;

- Eğitim,
- Sınırı olmayan merak duygusu,

- Her duruma hazırlıklı olmak,
- Erdem,
- Amaç,
- Rasyonel risk alma eğilimi,
- Kusursuzluğu istemek,
- Sarsılmaz bir inanç,
- Küçük kazançlar yerine uzun vadede büyük kazançlara yönelmek (Tunçer: 62).

2.9.6. Örgüt Bireylerini Eğitmede Rollerini

Liderler, örgütlerde bireyleri eğitmede de rol oynamaktadır. Böylece onların gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Liderler, genel olarak örgütlerde bireylere odaklanmakta ve onları geliştirici olmaktadır. Eksiklerini kırıncı bir şekilde değil öğretici bir şekilde onlara anlatmaktadır. Eksik yanlarını tamamlayıp işlerinde daha başarılı olabilmeleri için onlarla konuşarak, onların fikirlerini de alarak gelişimleri için çözümler üretmektedirler. Böylece bir ortak çabayla daha iyi sonuçlar alınmaktadır.

2.9.7. Örgütte Verimliliği Arttırma Rollerini

Liderler, örgütlerinde verimliliğini arttırmada rol oynamaktadır. Bunu planlama ve koordinasyon becerileri ve bununla ilgili süreçleri yöneterek sağladıkları gibi çalışanlarla yönetim ve çalışanlarla kendilerinin sağladıkları iyi iletişimlerle de sağlayabilmektedirler. Örgütte çalışanlar belirli ihtiyaçlara sahiptir. İhtiyaçları karşılandıklarında işlerine motive olmaları yani güdülenmeleri sağlanabilmektedir. Bu, sonuçta çalışanların işteki performanslarını arttırarak örgütün verimliliğine de yön vermektedir. Çalışanlar işlerini severek daha iyi yapmakta, üretimin ve üretilen ürünün/hizmetin kalitesi böylece artmakta, devamında işletmenin satışlarını ve karını arttırıcı yönde etki yapmaktadır. Liderin bundaki payı önemlidir. Çalışanların verimliliğini etkilemektedirler (Hacıtahiroğlu, 2012: 845-846). Bunun için lider çalışanlarını güdülemek maksadıyla şu araçları kullanmaktadır;

- **Gelir:** Elde edilmiş olandan daha fazla ücret alma fırsatı, çalışanların pek çoğu için önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

- **Güvenlik:** Tüm bireyler için sosyal güvence son derece önemlidir. Çalışan, geleceğinin güvende olduğuna inandığında örgütüne faydası ve verimliliği artmaktadır.

- **Terfi imkanı:** Bireylere terfi etme ve statüsünü artırma imkanlarının sağlanması gerekmektedir. İşteki başarı, verimliliği arttırıcı bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

- **Çekici iş:** Kişilerin sevdiği işleri yapmalarının sağlanması gerekmektedir. Sevdikleri işleri yaptıklarında verimlilikleri artmaktadır.

- **Yapılmaya Değer Bir İş Vermek:** Yaptığı işi değerli görmeye ilgilidir. Kişi yaptığı işinden övünebilmelidir. O zaman işine daha çok motive olacak ve işteki başarı ve verimliliği de artacaktır.

- **Statü:** Statü önemli bir motivatördür. Bireyin statüsü yükseldikçe iş tatmini ve örgüte katkısı da artmaktadır.

- **Yetki:** Yetki devri burada önem kazanmaktadır. Kişiler yetkilendirildikçe ve yetkileri arttırıldıkça daha fazla çaba göstereceklerdir.

- **Saygı:** Liderin işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenmesi, hoşgörüyü karşılması ve çözümlenmesi hususunda yardımda bulunması işlerine motivasyonlarını sağlayacaktır.

- **İletişim:** Çalışanların alınacak kararlara katılmalarının sağlanmasıyla kendilerinin değerli olduğunu hissedip moral ve motivasyonları artmaktadır.

- **Disiplin:** Liderin, astlarının menfaatlerini gözetmesi ve adaletli davranmasıyla disiplinin amacı gerçekleşmekte davranışlara olumlu yön vermektedir (Tunçer: 77-78).

2.9.8. Sorunları Çözmedeki Roller

Liderler, sorunlarla baş etmeyi öğrenmişlerdir. Olumsuzlukları olumluya çevirmeyi bilirler. Örgüt içinde çatışma ve sorunları çözerler. Bunun için kendi tarzlarına sahiptirler (Tunçer: 61-62). Sorunları çözme kabiliyetleri ile liderler, örgütlerinde her düzeyde ortaya çıkabilen sorunları çözmede etkili olmaktadır. Kendileri de anlaşma odaklı olarak, anlaşmazlıkların anlaşmayla sonuçlanmasını sağlamaktadırlar. Sorunları, çatışmaları yapıcı yönde de kullanabilmektedirler. Örgütlerde çatışma bir dereceye kadar arzu edilmektedir. Çatışmanın yapıcı olması

ya da olmamasına burada bakılmaktadır. Yapıcı olanlarına izin verilmektedir. Yapıcı olan ile olmayan ayrımı burada önem kazanmaktadır. Örneğin lider grup içi çatışmalara böyle yaklaşarak (yapıcı yönüne odaklanarak) çatışmayı yönetebilmektedir. Böylece sorunun çözümüne katkı sağlamaktadır. Liderin özelliklerinden biri bulunmaktadır (Gökçe, 2011: 1). Diğer yanda çatışmadan örgütsel amaçlarla faydalanmaktadır. Bir dereceye kadar çatışma örneğin rekabet göstergesi görülebilmektedir. Üyeler arasındaki rekabetin genel olarak örgütün performans verimliliğinde olumlu etkisi olacağı düşünülmektedir.

2.9.9. Kriz Yönetimi ve Liderler

Liderler, krizleri yönetebilme özellikleri ile de örgütlerde önem kazanmaktadır. İşletme içinden veya dışından kaynaklanan krizleri yönetmekte başarılıdırlar. Bunun için, öncelikle kriz ortaya çıktığında panik yapmazlar. Krize karşı önlemleri ve planlarını ortaya koyarlar. Böylece çevrelerinde sağladıkları sakinlikle örgütün krizi en az hasarla atlatabilmesini sağlarlar. Kriz anında panik yapmak daha kötü sonuçlar doğurur. Bu örnekte liderlerin örgütün diğer üyelerine de örnek oluşturduğu görülmektedir.

Yukarıda açıklanan örgütlerinde gördükleri tüm fonksiyonları ile liderlere örgütlerde duyulan ihtiyaç artmaktadır. Liderler, örgütsel sessizliği ortadan kaldırmada da önemli rol oynamaktadırlar.

2.10. Gelecek Senaryosu: Gelecekte Örgütlerde Liderlerin Roller

Gelecekte liderler daha başka özellikleri ile karşımıza çıkacaklardır. Her devirin ve ortamın lideri farklı özellikler ortaya koymaktadır. Muhtemelen gelecekte yeni koşullar ve ortamlarla ve de hızla gelişen ve değişen teknolojilerin kullanımı ile başka liderlik tarzları da ortaya çıkacaktır.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde, genel olarak örgütsel sessizlik kavramı, örgütlerdeki sonuçları ve örgütte örgütsel sessizliği kaldırmada yönetimin ve liderin rolü hakkında açıklamalar yapılmaktadır.

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı

Örgütsel sessizlik çalışanların (iş görenlerin) örgütlerinde karşılaştıkları sorunlar karşısında sessiz kalmaları ile ortaya çıkmaktadır. Rekabetin ve müşteri beklentilerinin arttığı, kalite anlayışlarının sürekli değiştiği bir ortamda örgütlerin artık çalışanlarından daha fazla beklenti içerisine girdikleri, bu yüzden örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için duyarlı, bilgi ve birikimini paylaşmaktan korkmayan, kendi inançları ve ekip inançları için mücadele eden bireylere ihtiyaç duyduğu bildirilmektedir (Erol, 2012: 45). Sessiz kalan işgören, muhtemel problemler hakkındaki düşüncelerini bilerek ve isteyerek gizlemektedir (Çakıcı, 2008: 117). Bu durum bireysel ve örgütsel sonuçları ile önem kazanmaktadır. İşgöreni mutsuz yapmakta ve performansını olumsuz etkilemektedir. Bu durumun örgütün performansı üzerinde de olumsuz sonuçları oluşmaktadır. Örgütte sessizlik, iyileştirme ve geliştirme potansiyelini de kısıtlamaktadır. Sessiz kalınan konular performansı etkileyebilecek konular olmaktadır. Diğer yanda yapılan araştırmalar örgütsel sessizliğin örgütlerde yaygın olduğunu göstermektedir. Bu alandaki ilk araştırmalar 2000'li yılların başında Morrison ve Miliken tarafından yapılmıştır. Örgütlerde işgörenlerin sessizliği tercih etmelerinin nedeni olarak düşüncelerini ifade ettiklerinde bunun işe yaramayacağını düşünmelerinin yanı sıra kendileri açısından örgüt içinde olumsuz durumların ortaya çıkabileceğinden çekinmeleri olduğu belirtilmiştir (Yalçın ve Baykal, 2012: 43).

Sessizlik, sadece iletişimin sessizleşme yönünü değil aynı zamanda sessizliği etkileyen yönleri de içermektedir. Sessizlik kavramının beş tane ikili işlevi Pinder ve Harlos (2001) tarafından açıklanmıştır. Bunlar şunlardır (Erol, 2012: 45);

- Sessizlik, hem insanları biraraya getirebilmekte hem de ayrı tutabilmektedir.
- Bilgiyi sağlamakta ve gizlemektedir.
- Sessizlik, derin düşüncelere yol açmakta ya da düşüncenin olmadığını göstermektedir.

- Sessizlik, ilişkilere zarar verebildiği gibi aynı zamanda iyileştirebilmektedir.

- Sessizlik, hem kabul etmenin aynı zamanda düşünce ayrılığının işareti olabilmektedir.

Böylece sessizliğin yapıcı mı yoksa bozucu mu olduğunun tespiti önem kazanmaktadır. Bu konuda sessizliğin, bireyler arasında bağ oluşturmasından, fikir ayrılığı yaratmasına kadar uzanan pek çok amaca hizmet edebilmekte olduğu belirtilmektedir (Yüksel, 2015: 25).

Örgütsel sessizliğin literatürde yapılmış bazı tanımları vardır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır. Buna göre;

- Örgütsel sessizlik, Morrison ve Miliken (2000) tarafından çalışanların örgütün gelişmesine yönelik düşünce ve bilgilerini bilerek ve isteyerek açıklamaması veya paylaşmaması olarak tanımlanmıştır (Yalçın ve Baykal, 2012: 43).

- Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliği "değişim yaratma yeteneğine sahip insanların, örgüt ile ilgili konularda fikirlerini saklaması" olarak tanımlamışlardır (Çakıcı, 2008: 118).

Özetle örgütsel sessizlik, örgütte sorunlar ya da önemli konular karşısında çalışanların bir tepki olarak herhangi bir davranıştan ya da ifadesini iletmekten kaçınmasını ifade etmektedir (Erol, 2012: 46).

3.2. Literatürde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Literatürde örgütsel sessizlikle ilgili yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda kuramları geliştirilmiştir.

3.2.1. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Morrison ve Milliken (2000), örgüt içerisinde gelişen sessizliği araştırmışlar ve bu sessizliğin devamlılığına ve kuvvetlenmesine olanak sağlayan şartları açıklamışlardır. Araştırmacılar örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almış ve incelemişlerdir. Çalışmalarında, kolektif bir tepki olarak iş görenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koymuşlardır.

Bir başka önemli çalışma da Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılmıştır. Yazarlar algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmama dair iş görenlerin kararı üzerine odaklanmışlar ve iş gören sessizliği kavramını geliştirerek iş gören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir (Çakıcı, 2008: 118).

Örgütsel sessizlik gözlemlendiğinde işgörenlerin farklı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebildikleri görülmektedir. Literatürde fayda/maliyet analizi, işgörenlerin sessiz kalma ya da konuşma kararının dayandırıldığı teorilerden biri bulunmaktadır. Bu teoride çalışanlar, fikirlerini ve düşüncelerini açıklayarak sağlayacakları faydaya karşılık, bu durumun muhtemel sonucunu da dikkate almak suretiyle kıyaslama yapmaktadırlar. Fikirlerini açıkça belirtmelerinin sağlayacağı olası faydalar ile olası maliyetler şunlar olabilmektedir (Erol, 2012: 50);

Olası faydalar:

- Para,
- Terfi,
- Takdir edilme,
- Mevki vb.

Olası maliyetler:

- Mevki kaybı,
- İş kaybı,
- Küçük düşme,
- İtibar kaybı gibi.

Bu konuda bir başka önemli kuram bekleyiş ve planlı davranış teorisisidir. Burada beklenti, işgörenin harcadığı çabanın sonucunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgizini ifade etmekte, planlı davranışta ise birey davranışlarının sonucunu önceden düşünmekte ve ona göre hareket etmektedir. Bir başka geliştirilen kuram Neumann (1974)'inki olmuştur. Sessizlik sarmalı teorisini (Spiral of Silence-SOS-) geliştirmiştir. Kamu araştırmalarına dayanmıştır. Bu araştırmaların sonucunda halk içerisinde çoğunluğun beyan etmiş olduğu fikirlerin, azınlığın beyan etmiş olduğu fikirlerden daha baskın olduğu görülmüştür. Teoride, bu durumda azınlığın fikrinin

baskı altına alınmış olacağı ve azınlık grubun, dışlanma veya izolasyon korkusuyla kendi fikirlerini açıklamaktan kaçınacağı varsayılmaktadır. Bir başka geliştirilen kuram olan Kendini Uyarlama kuramına göre de birey, başkalarının davranışlarını izlemekte ve aynı durumdaki uygun olan davranışa göre hareket etmektedir (Erol, 2012: 51-52).

Örgütsel sessizlikle ilgili literatürde günümüze kadar yapılmış çok sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalarda önemli bulgulara ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmalar göstermiştir ki işgörenler, örgütlerindeki muhtemel problemler hakkında fikir ve düşüncelerini kasıtlı şekilde esirgemektedir. Bu durumla çoğu kez karşılaşmaktadır. Bir üniversitede çalışanların, neden sessizliği tercih ettikleri ve sonuçlarını nasıl algıladıkları ile ilgili 508 kişinin katıldığı 2007 yılında yapılan araştırmada, sessiz kalınan konular;

- etik konular,
- yönetsel problemler,
- performans,
- iyileştirme gayretleri ve
- çalışma imkanları

şeklinde varyansın %69'unu açıklayan 5 faktör altında toplanmıştır. Sessizliğe sebebiyet veren durumlar;

- yönetsel ve örgüt ile ilgili konular,
- işle ilgili korkular,
- deneyim azlığı,
- tecrit endişesi ve
- ilişkilere zarar verme endişesi

şeklinde toplam varyansın %62'sini açıklayan 5 boyutta birleşmiştir.

Sessizliğin neticeleri;

- performans ve sinerjiyi engelleyen,
- iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan
- çalışanı mutsuz eden sonuçlar

halinde toplam varyansın %61'ini açıklayan 3 faktörde bir araya gelmiştir (Çakıcı, 2008: 117).

Sessiz kalmayıp konuşması gereken kesimin üniversiteler olduğu inancıyla çalışan sessizliği ile ilgili yapılan bu alan çalışması bir üniversitede uygulanmış, amacı sessiz kalınan konular, nedenleri ve sessizleşmenin üniversiyete yansımalarına ilişkin bir saptama yapmak olmuştur. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre;

- çalışanların % 70'inin sessizliği,
- sadece %30'unun fikirlerini açıklamayı seçtiği tespit edilmiştir.

Sessiz kalınan konular olarak belirlenen 5 faktörün 3'ünde akademik ve idari personel arasında farklılık bulunmuştur. Etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu konusunda akademik personelin, çalışma olanakları konusunda ise idari personelin sessizliği tercih ettiği bulunmuştur. Öğretim üyeleri ile öğretim yardımcıları arasında ise sessiz kalınan konuların tamamında bir farklılık bulunmamıştır. Yine araştırmanın bulgularına göre öğretim yardımcıları etik konular ve sorumluluklar, yönetim problemleri, işgörenlerin verimliliği, iyileştirme önerileri ve çalışma imkanları konularında daha çok sessizliği tercih etmektedir.

Sessizlik sonuçlarının cinsiyete göre farklı olduğu, kadınların erkeklere göre, sessizliğin performans ve sinerjiyi engelleyebileceğine, iyileşmeyi kısıtlayabileceğine ve çalışanları mutsuz edebileceğine daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Akademik personelin de idari personele kıyasla sessizliğin iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayabileceği algısı bakımından daha kaygılı olduğu, yine öğretim üyelerinin de öğretim yardımcılarında kıyasla, sessizliğin iyileşmeyi kısıtlayabileceği görüşüne daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir (Çakıcı, 2008: 130-131).

Yalçın ve Baykal (2012) da, sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin sessizlik konuları ve nedenlerini tespit etmek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada Çakıcı (2008)'in geliştirdiği örgütsel sessizlik ölçeğini kullanmışlardır. Bu araştırmanın bulguları şunlar olmuştur;

- Hemşirelerin ekserisinin kurumlarından hoşnut oldukları (%78.6),
- problemlerini üstleri ile paylaştıkları (%75.5),
- daha çok sorumlu hemşirelerine (%59.5) sorunları ilettikleri tespit edilmiştir.

- Akredite olmayan hastanelerde çalışan, başhemşire pozisyonunda olan, işinden memnun olmayan, işten ayrılmayı düşünen, yöneticileri ile rahat konuşamayan, dışlanma ve terfi ettirilmeme korkusu yaşayan hemşirelerin

- etik ve sorumluluklar,
- yönetim sorunu,
- çalışanların performansı,
- iyileştirme çabaları
- ve çalışma olanakları”

konularından bazılarında sessiz kaldıkları saptanmıştır.

Kurumdan memnun olmayan ve işten ayrılmayı düşünen hemşirelerin yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları, yine işten ayrılmayı düşünen hemşirelerin işle ilgili korku, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenleri ile sessiz kaldıkları belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları; örgütsel sessizliğin önlenmesi ve hemşirelerin işte kalma niyetinin artırılması açısından yönetici hemşirelerin hem üstleri hem de astları ile rahat bir konuşma ortamı sağlama çalışmalarının, hemşireler için daha iyi bir çalışma ortamı yaratmaya katkı sağlayabileceği yönünde açıklanmıştır (Yalçın ve Baykal, 2012: 42).

3.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik gibi türlerine ayrılmaktadır. Bu türleri hakkında açıklamalar aşağıda yapılmaktadır.

3.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, kasıtlı pasif bir davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içermektedir (Yüksel, 2015: 26). Kabullenici sessizlikte, işgören örgütün içinde bulunduğu duruma razı olmaktadır. Böyle bir kişi kaderine boyun eğme düşüncesi içerisinde bulunmakta, durumu değiştirmek ve konuşmak için çaba göstermemektedir (Erol, 2012: 60).

3.3.2. Savunmacı Sessizlik

Savunma ya da korunma amaçlı sessizlik olarak da adlandırılmaktadır. İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülerini temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2015: 26). Korku faktörüyle kişinin kasıtlı ihmal davranışını içermektedir. Burada kişi korkudan dolayı bilgi ve düşüncelerini saklamakta ve kendine koruma altına almaktadır. Böylece kabullenici sessizliğe göre daha proaktif bir davranış sergileyerek kendisini dışarıdan gelecek tehlikelere karşı koruma davranışı göstermektedir (Erol, 2012: 60-61).

3.3.3. Korumacı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlikse bireyin iş ile ilgili fikir, düşünce ve bilgisini örgütün ya da diğer bireylerin faydasını ve birlik çıkarını düşünerek saklamasıyla ortaya çıkmaktadır (Erol, 2012: 61). Literatürde örgüt yararına sessizlik olarak da geçmektedir ve işbirliği motivasyonuna bağlı olarak işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerin ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır; (Yüksel, 2015: 26).

3.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik açıklamalar Tablo 3.1’de görülebilmektedir.

Tablo 3.1: Çalışan Sessizliğinin Boyutları (Yüksel, 2015: 27).

	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ
	İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma
Serbest Davranış İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi	KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK Örnekler; <ul style="list-style-type: none">• Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak• Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak
Öz-korumacı Davranış	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK

<p>Korku Temelinde</p> <p>Korku ve bireysel risk hissi</p>	<p>Örnekler;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması • Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
<p>Diğer-merkezli Davranış</p> <p>İşbirliği temelinde dayanışma ve özveri hissi</p>	<p style="text-align: center;">ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK</p> <p>Örnekler;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması • Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

3.5. Örgütlerde Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerde sessiz kalma biçimleri şu şekillerde karşımıza çıkabilmektedir (Yüksel, 2015: 30-32);

- Çalışan itaati şeklinde, geleneksel örgüt yapılarında özellikle ortaya çıkmaktadır.
- Sağır kulak sendromu şeklinde, çalışanların örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmesiyle ve böylece sesiz kalabilmeleriyle ortaya çıkmaktadır.
- Pasif kalma ve razı olma şeklinde, çalışanların örgütlerinde mevcut duruma razı olmaları, çok fazla konuşmak istememeleri ve durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaları ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bunu konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inancıyla yaptığı söylenmektedir.
- Ve çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde, konuşmanın bir fark yaratmayacağı, ceza alma, dışlanma, terfi alamama, hatta işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesiyle örgütlerde çalışanların kendilerini daha az riskli ya da risksiz buldukları davranışlara yönelmeleriyle ortaya çıkmaktadır.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından yapılan bir araştırmada açıkça konuşulamayan konular yöneticilerin ve meslektaşların yetenek ve

performansları, örgütsel süreç ve performansla ilgili sorunlar ile ücret konusu olarak belirlenmiştir (Çakıcı, 2008: 130).

Çeşitli alanlarda yapılan araştırmaların bulguları önemli sonuçları önümüze koymaktadır. Örneğin Yalçın ve Baykal (2012)'in yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre;

- özel hastanelerde görevli hemşireler en çok yönetim sorunları hakkında sessiz kalmaktadır.

- yönetim kademesindeki hemşireler ve ayrılma niyeti olan hemşireler daha fazla sessiz kalmaktadır.

- ayrılma niyetindeki hemşireler yönetim ve örgütsel sorunlar hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012: 50).

3.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliğin nedenleri çeşitlidir (Şekil 4.1). Örnekleri;

- Yaşanmış tecrübeler,
- Güvensizlik,
- Tecrit edilme endişesi,
- Risk almak istememe,
- İlişkilere zarar verme endişesi,
- Ve mobbing örneğinde bezdirici davranışlar oluşturmaktadır.

. Örgütsel sessizliğin nedenleri araştırıldığında, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörler hakkında detaylı açıklamalar aşağıda yapılmaktadır.

3.6.1. Birey Kaynaklı Faktörler

Örgütlerde bireyler, genel olarak, bir sorun ya da konu hakkında ya görüşlerini açıklamakta ya da açıklamaktan kaçınmaktadırlar. Yani ya seslerini çıkarmakta ya da sessizlik davranışı göstermektedirler. Sessiz kalmada bireysel faktörler şunlar olabilmektedir;

- Eylemin sonucunu değerlendirme/ risk algılaması,

- Korku: Korku önemli bir faktörü oluşturmaktadır. İşe yönelik korku, tecrit korkusu ve ilişkilere zarar verme endişesi etkili faktörler olmaktadır.

- Kontrol Odağı: Bireyin davranışlarının sonucunda ne olacağına ilişkin geliştirdiği beklentilerle ilgilidir. Kişinin geçmiş tecrübelerine dayanarak, olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının işi olarak görmesi ya da şans, kader, talih gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılamasıyla şekillenmektedir. Başından geçen olayların kendi kontrolüne bağlı olduğuna inanan bireyler iç kontrol odaklı olurken, şans, talih ya da diğer dış güçlerin belirleyici olduğuna inanan bireyler dış kontrol odaklı olmaktadır. İkisi içinde iç kontrol odaklı bireylerin açıkça konuşmaya daha eğilimli oldukları belirtilmektedir (Erol, 2012: 53-54). Bireysel faktörler içinde diğerleri de şunlar olmaktadır;

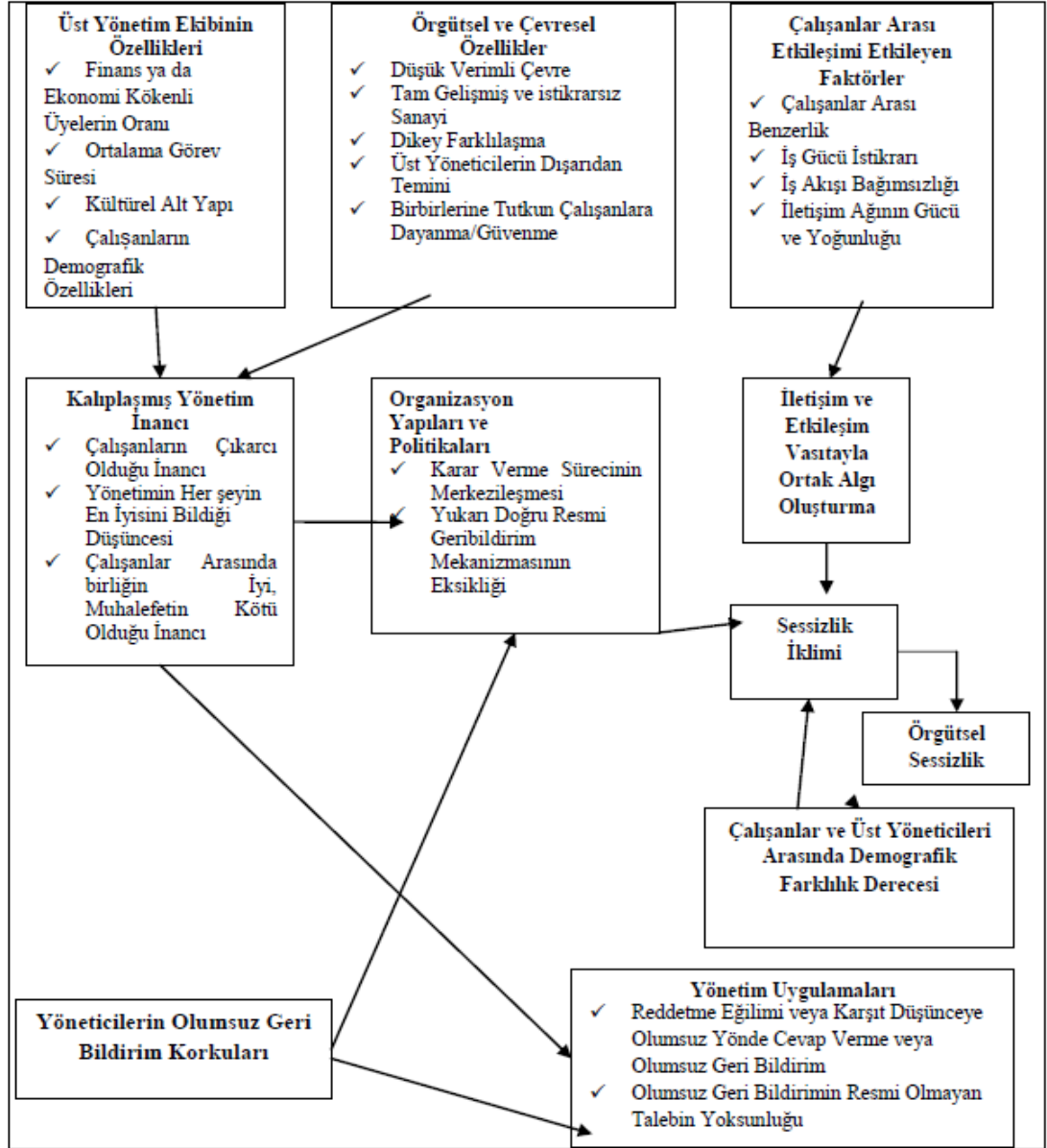
- Öz saygı: Öz saygıya sahip bireyler açıkça konuşma davranışına daha eğilimli olmaktadır.

- Yaş: Yaş faktörü de önemlidir. İleri yaşlarında bireyler susmak yerine konuşmayı tercih etmektedir.

- Cinsiyet: Cinsiyetle ilgili olarak, araştırmaların ortaya koydukları, erkeklere kıyasla kadınların örgütlerde daha sessiz kalma davranışı gösterme eğilimli olduklarıdır.

- Eğitim: Kişinin bir konuda bilgi sahibi olması o konuda konuşabilme olanağını ona sağlamaktadır. Bir konuda bilgi olmama ise o konuda sessiz kalmaya neden olmaktadır.

- Ve deneyim: Deneyimli kişiler sözlerini söylemekte daha cesur olurken, deneyimsizlik söz söylemede tereddüdü ve kararsızlığı beraberinde getirmektedir. Deneyim bilgi ile de ilişkilidir.



Şekil 3.1: Çalışanların Sessiz Kalmalarına Neden Olan Faktörler (Yüksel, 2015: 33).

3.6.2. Örgüt Kaynaklı Faktörler

Çalışanların sessiz kalmasında örgütün yapısından kaynaklanan bazı nedenler sayılabilmektedir;

- Örgüt içinde algılanan adalet: adaletli uygulamalar ya da adaletsiz uygulamalar şeklinde olumlu ya da olumsuz etkisi olmaktadır. Aynı işi yapan meslektaşının kendinden daha fazla maaş artırımı alması örneğin bu şekilde oluşma olasılığı olan sessizliği doğurabilmektedir.

- Örgüt içinde çeşitli düzeylerde alınan kararlara işgören katılımının sağlanmaması: Örgütsel kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin alınmamasıyla oluşabilmektedir. Kişi kendini önemsenmiyor hissederek sessizleşebilmektedir.

- Örgütsel iklimden kaynaklananlar: Örgütte çoğunluk ses çıkarmaktaysa diğerleri de onlara uymaktadır. Üstlerin sessizliğe karşı tutumları da önemli bulunmaktadır.

- Örgütsel yapıdan kaynaklananlar: Üstlerle açık iletişimi ve eleştiriyi engelleyen hiyerarşik yapılar örgütsel sessizliğe neden olmaktadır

- İş görenlerin yöneticilerine duydukları güven de bir etkeni oluşturmaktadır (Erol, 2012: 56-57).

Örgütsel ve yönetsel nedenler sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında gelmektedir (Çakıcı, 2008: 130).

3.6.3. Yönetim Kaynaklı Faktörler

Sessizliğin oluşmasında iki temel belirleyici Milliken ve Morrison (2000) tarafından; yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ile yöneticilerin sahip oldukları üstü örtülü inançları olarak belirtilmektedir. Yöneticilerin geri bildirim korkusuyla, özellikle astlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında reddedip ya da saldırıya geçmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Çalışan bu durumda bir konudaki memnuniyetsizliğini dile getirmekten kaçınabilmektedir. Böylece sessiz kalmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu üstü örtülü inançlarla ilgili olarak da bir yöneticilerin çalışanlara güvenmemesi, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için örgütte bulduklarına inanmaları gibi vb. inançları önyargıları söylenebilmektedir. Bu konuya açıklık getirmek için Douglas Mc Gregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorilerine bakmak gerekmektedir.

Bu durumda bir yönetici X teorisinin faraziyelerine inanarak hareket ettiğinde çalışanlar hakkında olumsuz inançlara sahip olmuş olmaktadır. Y teorisinin faraziyelerine inanan bir yönetici ise çalışanlara karşı daha önyargsız, esnek ve toleranslı olacak, sorunlara farklı yaklaşabilmesiyle onların yaratıcılıklarını ve kabiliyetlerini ortaya koyabilmelerini sağlayacak, özdenetimi teşvik edecek ve ödüllendirme aracını amaçlara bağlanmaları için kullanacaktır.

Bir başka etken de yöneticilerin en iyisini ben bilirim inancı olmaktadır. İşgörenin bu durumda yöneticinin verdiği emre uyması ve onun yapmış olduğu eylemleri sorgulamadan takip etmesi gerekmektedir. Üçüncü bir inanış ise örgüt içerisinde fikir birliğinin örgütsel sağlığı işaret ettiği, buna karşın görüş ayrılıklarının ve muhalif görüşlerin bulunduğu bir örgütün sağlıklı olmayacağı yönündeki inanış olmaktadır (Erol, 2012: 58-59). Bu örnekte değişik fikirlerin ortaya çıkmasını engellemekte ve sessizleşmeye yol açmaktadır.

3.7. Tarafların Penceresinden Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlikte iki tarafı; çalışanlar ve yönetim tarafı oluşturmaktadır. Çalışanlar çeşitli nedenlerle bir konu ya da sorun hakkında konuşmaktan kaçınırken, bunun örgütsel olumsuz sonuçları doğmaktadır. Böylece yönetim tarafı ile de ilişkilenebilir. Yönetimin, yönetim yaklaşımını gözden geçirerek örgütsel sessizliği önleyecek tedbirleri alması günümüz örgütleri için önem taşımaktadır. Örgütsel sessizliğin ve bunun mahsurlarının ortadan kalkmasıyla, örgütsel gelişmede olumlu etkisi kısa zamanda görülebilmektedir. Bir örgüt geniş katılımlı bir anlayışta amaçlarına daha kolay ulaşmaktadır. Örgütsel sessizlik ise örgütte iyileştirme ve geliştirmelerin önünde bir engel teşkil etmektedir. Kişiler bir nedenle bir konu hakkındaki fikir ve düşüncelerini ortaya koymaktan kaçınmaktadır. Böylece örgütsel iyileştirme ve geliştirmeleri düzeyine göre artan şekilde olumsuz etkilemeye başlamaktadır.

3.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin, örgütteki sonuçları önemlidir. Sonuçları, aşağıda bireysel sonuçları ve örgütsel sonuçları şeklinde ikiye ayrılarak incelenmektedir.

3.8.1. Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin bireyler için sonuçları;

- Kendini değerli hissetmeme,
- Mutsuzluk yaşama,
- Üstlerine güvenmeme,
- Bir konuda görüşünü açıklamaktan kaçınma,
- Bildiğini saklama davranışı gösterme,

- Üstlerden çekinme,
 - Üstlerle iletişiminin kötüleşmesi,
 - İzolasyon/ yalnızlaşma,
 - İşten tatmin olmasının düşmesi,
 - İşe motivasyonunun azalması,
 - Performansında düşüş,
 - Örgütüne güveninde eksilme,
 - Örgütüne bağlılığının azalması
- gibi sonuçlarıdır.

3.8.2. Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sonuçları içinde en başta örgütün gelişimine büyük ölçüde engel olması düşünülebilmektedir. Maddeler halinde örgüt için olumsuz sonuçları aşağıdakiler olabilmektedir;

- İşgörenlerin fikir, düşünce ve eleştirilerini kasıtlı olarak saklamalarıyla örgüt bu fikir düşünce ve eleştirilerden olumlu yönde yararlanamamaktadır.

- Böylece örgütü iyileştirip geliştirmede önemli bir kaynaktan yoksun kalınmaktadır. İşlerle ve iş süreçleriyle ilgili iş gören görüşleri önemli bulunmaktadır. Görüşlerinin alınarak ve değerlendirilerek toplam kalite anlayışıyla örgütün performans verimliliğinin sağlanıp daha iyi noktaya gelmesi mümkün olacaktır.

- Düşük iş tatmini
- Örgüte bağlılığın azalması.

Özetle örgütsel sessizliğin sonuçları şöyle sıralanabilmektedir (Erol, 2012: 61-62);

• Örgüt içindeki bireylerin iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden ve sosyal ortamdan uzaklaşarak sessizliği benimseyip, kendilerini örgütten izole edebileceklerdir.

- Sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesi, işgörenlerin doğru bilgiyi vermekten kaçınmasına neden olacak ve böylece örgütün varlığı tehlikeye girebilecektir.

- Karar alma, örgütsel gelişme ve yenileşme süreçlerinde sessizliğin varlığı yanlış kararlar alınmasına sebep olabilecektir. Böylece örgütsel kararlar etkinlikten yoksun bir hal alacak ve örgütün değişime uyum sağlayamama riski artacaktır.

- İşgörenlerin moral ve motivasyonunu azaltabileceği gibi, örgüte olan güvene de olumsuz etkisi olacaktır. İşgörenler kendilerini değerli hissetmeyecek ve geri çekilecek bu da performanslarına yansıtacaktır.

- Örgüt içinde hataları görme ve düzeltme düzeyi zayıflayacak, örgütün gelişmesine engel olacaktır.

3.9. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri

Çalışanların kurumlarını iyileştirmeye ilgili fikirlerini kasıtlı olarak esirgemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin önemli bir nedeni, liderlik tarzları olarak gösterilmiştir. Hızla değişen dünyada hiçbir kaynağın, bilgi veya tecrübenin göz ardı edilmesi mümkün gözükmemektedir. En önemli kaynaklardan biri olan insanın çalışma hayatındaki mutluluğu ve huzuru, ondan en iyi şekilde yararlanmayı sağlayabilir. Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve çalışanların bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi, örgütsel gelişimin ve değişimin önünde bir engel oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanların verimi de düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu fikirlerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. Çalışanlarını cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen bir anlayışa sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir.

Demokratik işleyen modern bir işletmede örgütsel sessizlik istenmeyecektir. Bu ortamda liderin, yönetimin de desteğiyle bu konuda kurallar belirleyip, bu kuralların uygulanmasını sağlaması ve bunun yanında kontrollerle uygulamanın etkinliğinin sağlanması mümkün olmaktadır. Lider, çalışanlarla iyi iletişim kurabilmesinin avantajını burada da görebilmektedir. Onlarla konuşarak hangi konularda sessizleştiklerini ortaya çıkartmak suretiyle gerekli önlemleri

alabilmektedir. Sessizlik davranışının ortaya çıkmasında iki temel belirleyici Morrison ve Milliken (2000) tarafından; yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ile yöneticilerin sahip oldukları üstü örtülü inançları olarak belirtilmektedir. Yöneticilerin geri bildirim korkusuyla, özellikle astlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında reddedip ya da saldırıya geçmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Çalışan bu durumda bir konudaki memnuniyetsizliğini dile getirmekten kaçınabilmektedir. Böylece sessiz kalmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu üstü örtülü inançlarla ilgili olarak da bir yöneticilerin çalışanlara güvenmemesi, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için örgütte bulduklarına inanmaları gibi vb. inançları önyargıları söylenebilmektedir.

4. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Literatürde liderlik tarzları çeşitli ayrımlarla ifade edilmiştir. Bunların başlıcaları otoriter liderlik, demokratik liderlik, etkileşimli-işbirlikçi liderlik, tam serbesti sağlayan liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik olarak ayrılmıştır.

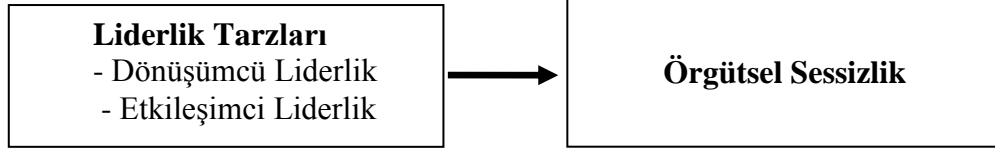
Bireyler çalışma hayatı içerisinde çalışma ortamının durumuna göre farklı liderlik tarzları ile karşılaşabilmektedir. Ancak bu liderlik tarzları çalışanların istek ve arzuları ile paralellik göstermediğinde, kurumlarına karşı sessiz kalma tutumu gelişebilmektedir. Yapılan araştırmada dönüşümcü ve etkileşimli-işbirlikçi liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma evreni olarak İstanbul ili, Maltepe ilçesinde bulunan özel okullar seçilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi ile toplam 200 adet çalışan ile anket yapılmıştır. Yönetici, branş öğretmeni ve sınıf öğretmenlerine anket yapılmıştır. Ölçek olarak 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır..

Bu çalışmada her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 3 ayrı test kullanılmıştır. Katılımcılara dağıtılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; Bass ve Stogdill (1990) tarafından çalışanların örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek için geliştirilen 30 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğin, bireysel konulardan kaynaklanan sessizlik, yönetsel kaynaklı sessizlik ve örgütsel kaynaklı sessizlik olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. İkinci bölümde; Liderlik anlayışı esas alınarak çalışma yapılmıştır. Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından hazırlanan bu ölçek 33 maddeden oluşmaktadır, ölçekte; dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise; demografik veriler bulunmaktadır.

4.3. Araştırmanın Modeli



Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir.

H₀₁: Dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizliğe etkisi yoktur.

H₁₁: Dönüşümcü liderlik örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde etkilidir.

H₀₂: Etkileşimci liderlik örgütsel sessizlik üzerinde etkili değildir.

H₁₂: Etkileşimci liderlik örgütsel sessizliğe üzerinde pozitif yönde etkilidir.

4.4. Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.1. Güvenirlilik Analizi

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,991	,992	30

SPSS 22.0 programıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin ilk bölümünü oluşturan örgütsel sessizlik kısmı için Cronbach Alpha değeri 0,991 olarak saptanmıştır

Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,967	,971	33

Ölçeğin ikinci bölümünü oluşturan liderlik tarzları kısmı için Cronbach değeri 0,967 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu değer, yüksek derecede güvenilir olabilmesi için 0,80 ile 1 arası değer alması gereğini (Akgül ve Çevik, 2003: 435-436) sağladığı için ölçek, yüksek derecede güvenilir olarak görülmektedir. Bu nedenle araştırmaya başlanmasında bir problem olmadığı değerlendirilmiştir.

4.5. Demografik Değişkenlerin Analizi

Demografik değişkenlerin analizlerde kullanılıp kullanılmayacağını ispatlamak maksadıyla normal dağılımda olup olmadıklarının test edilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı demografik değişkenler shapiro-wilk yöntemiyle teste tabi tutularak incelenmiştir.

Tablo 4.2. Demografik Değişkenlerin Analizi

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Cinsiyet	0,604	200	0,000
Yaş	0,952	200	0,000
Eğitim	0,720	200	0,000
Süre	0,902	200	0,000
Tecrübe	0,920	200	0,000

Demografik özelliklerin normal dağılmadıkları tabloda görülmektedir. Bu nedenle parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

4.6 Tanımlayıcı İstatistikler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bay	129	64,5
	Bayan	71	35,5
	Toplam	200	100,0
Eğitim Durumu	Fakülte (Lisans)	112	56,0
	Yüksek Lisans	47	23,5
	Doktora	41	20,5
	Toplam	200	100,0
Çalışma Yılı	0 ila1 yıl	35	17,5
	1 ila 3 yıl	56	28,0
	4 ila 6 yıl	65	32,5
	7 ila 9 yıl	24	12,0
	10 +	20	10,0
	Toplam	200	100,0
Sektördeki Tecrübe	0 ila1 yıl	24	12,0
	1 ila 5 yıl	57	28,5
	6 ila 10 yıl	48	24,0
	11 ila15 yıl	33	16,5
	16 ila20 yıl	27	13,5
	21 +	11	5,5
	Toplam	200	100,0

Demografik özelliklerini tanımlayıcı ankete katılan 200 kişinin istatistikleri yukarıdaki çizelgede belirtilmiştir. Buna göre; 71 bayan (%35,5), 129 bay (%64,5)

bulunmaktadır. Ankete katılanların ortalama yaşları 39,14 dır. Eğitim durumu yönünden değerlendirildiğinde Lisans mezunlarının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Fakülte (Lisans) 112 kişi (%56,0), Yüksek Lisans 47 kişi (%23,5) ve doktora 41 kişi (%20,5). İşletmede çalışma süresi olarak 0 ila 1 yıl arasında 35 kişi (%17,5), 1-3 yıl arasında 56 kişi %28, 4-6 yıl arası 65 kişi %32,5, 7-9 yıl arası 24 kişi %12,0 ve 10yıl üzeri 20 kişi %10 olduğu görülmüştür. Sektördeki tecrübe süresi olarak 1 yıldan az 24 kişi (%12,0), 1 ila 5 yıl 57, %28,5, 6 ila10 yıl, 48, %24,0, 11 ila 15, 33, %16,5, 16 ila 20, 27, %13,5 ve 21 yıl üzeri 11 kişi %5,5 olduğu görülmüştür. Demografik gruplar arasında 129 katılımcı ve %64,5 ile kadınlar, 112 kişi ve %56 ile lisans mezunları, 65 kişi ve %32,5 ile 4-6 yıl arası kurum çalışanı olanlar, 57 kişi ve %28,5 ile sektörde 1-5 yıl arası çalışanlar öne çıkmaktadır.

4.7. Faktör Analizi

Örnekleme üzerinde yapılan araştırmanın yapı geçerliliğini sınamak için bağımsız ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı varimax rotasyonlu faktör analizine tabi tutulmuştur. Liderlik tarzları için yapılan 33 maddeye ait faktör analizi sonucunda, liderlik tarzlarının orjinal ölçekte olduğu şekilde; dönüştürücü, ve etkileşimci liderlik olmak üzere 2 faktöre ayrıştığı gözlenmiştir. Boyutların faktör yükleri dönüştürücü liderlik için 0,839-0,964 aralığında; etkileşimci liderlik için 0,916-0,968 aralığındadır. İki faktörle tanımlanan bu ölçeğin açıklanan toplam varyansı %86,708 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzları için 33 maddeye ait KMO örnekleme uygunluğu test sonucu 0,936 olarak bulunmuş, Bartlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 4.3. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-square	14747,297
	Df.	528
	Sig	,000

Örgütsel sessizliğe yönelik 30 maddenin analizi neticesinde örgütsel sessizliğin, bireysel kaynaklı sessizlik, yönetsel kaynaklı sessizlik ve örgütsel kaynaklı sessizlik olarak 3 faktör şeklinde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Fakat örgütsel ve yönetsel sessizlik ile ilgili “Bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.” ve “Kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım.” olmak üzere iki

faktörün yükü 0,50'den daha az olduğundan dolayı analiz dışı bırakılarak 28 madde ile söz konusu analiz tekrarlanmıştır. Boyutların faktör yükleri bireysel konulardan kaynaklanan sessizlik için 0,757-0,854 aralığında; sessizliğin yönetsel kaynaklı olanı için 0,729-0,892 arasında ve örgütsel kaynaklı olanı için ise 0,747-0,845 arasındadır. Bu ölçeğin üç faktörle tanımlanan varyansı toplam %88,783 bulunmuştur. Burada belirtilen ölçeğin orijinal ölçekten farkı faktör yükü dikkate alınarak madde sayısının 28'e indirgenmiş olmasıdır.

Tablo 4.4. Döndürülmüş Bileşen Matrix Tablosu

	Component	
	1	2
soru44	,964	
soru32	,958	
soru45	,958	
soru35	,951	
soru34	,949	
soru31	,947	
soru36	,941	
soru51	,940	
soru42	,933	
soru50	,933	
soru41	,930	
soru38	,914	
soru37	,913	
soru49	,910	
soru48	,906	
soru33	,884	
soru39	,876	
soru43	,871	
soru46	,863	
soru40	,852	
soru47	,839	
soru53		,968
soru60		,966
soru52		,958
soru59		,958
soru63		,953
soru62		,952
soru55		,950
soru56		,946
soru54		,945
soru58		,945
soru57		,940
soru61		,916

Yapılan faktör analizi neticesinde araştırma modelinde öngörülen H₁₁ ve H₁₂ hipotezleri ile araştırmaya devam edilmiştir.

4.8. Hipotezlerin Testi

Regresyon analizi yapılarak H₁₁ ve H₁₂ hipotezleri test edilmiştir. Bu maksatla örgütsel sessizlik ile iki liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi belirlemek için üç farklı test uygulanmıştır. Bütün testler p<0,05 anlamlılık seviyesinde değerlendirilmiştir.

Oluşturulan modelin anlamlılığı Tablo 4.5. deki verilerde görülmektedir. (F= 43,435; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R² değeri 0,346 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzları bireysel nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalmalarını % 34,6 etkilemektedir.

Tablo 4.5. Modelin Veriler Açısından Anlamlılığı

BI = $\alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \varepsilon$ BI : Bireysel kaynaklı sessizlik DL : Dönüşümcü liderlik EL: Etkileşimli liderlik				
Değişken	Standart Olmayan	Standartlaştırılmış	P	Sonuç
Dönüşümcü	-0,503	-0,467	0,028	Desteklendi
Etkileşimli	0,133	0,131	0,031	Desteklendi
Düzeltilmiş R ²	,346			
F	43,435		P-0,000	

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, Regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel kaynaklı sessizliği etkilediği neticesine varılmıştır.. Dönüşümcü liderlik ($\beta = -0,467$; p= 0 (p <0,05)) sessizliği negatif yönde % 46,7 oranda, etkileşimci liderlik ($\beta = 0,131$; p= 0,031 (p<0,05)) sessizliği pozitif yönde %13,1 etkilemektedir.

Tablo 4.6. Değişkenlerin Anlamlılığı

YO = $\alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \varepsilon$ YO : Yönetim kaynaklı sessizlik DL : Dönüştürücü liderlik EL: Etkileşimli liderlik				
Değişken	Standart Olmayan	Standartlaştırılmış	P	Sonuç
Dönüştürücü	-0,476	-0,391	0,016	Desteklendi
Etkileşimli	0,119	0,104	0,024	Desteklendi
Düzeltilmiş R ²	0,189			
F	19,695		P=0,000	

Oluşturulan modelin anlamlılığı Tablo 4.6.daki verilerde görülmektedir (F= 19,695; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R² değeri 0,189 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzları yönetsel nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalmalarını % 18,9 etkilemektedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının Regresyon analizi sonuçlarına göre yönetsel konulardan kaynaklı sessizliği etkiledikleri neticesine varılmıştır. Dönüşümcü liderlik ($\beta = -0,391$; p= 0,016 (p<0,05)) sessizliği negatif olarak % 39,1 etkileşimci liderlik ise ($\beta = 0,104$; p= 0,024 (p<0,05)) pozitif yönde %10,4 oranında bir etkiye sahiptir

Tablo 4.7. Değişkenlerin anlamlılığı

ON = $\alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \varepsilon$ ON : Örgüt kaynaklı sessizlik DL : Dönüşürücü liderlik EL: Etkileşimli liderlik				
Değişkenler	Standart Olmayan	Standartlaştırılmış	P	Sonuç
Dönüşümcü	-0,367	-0,319	0,018	Desteklendi
Etkileşimli	0,177	0,164	0,024	Desteklendi
Düzeltilmiş R ²	0,095			
F	19,438 P=0,000			

Oluşturulan modelin anlamlılığı Tablo 4.7.deki verilerde görülmektedir (F= 19,438; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R² değeri 0,095 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzları örgütsel nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalmalarını % 09,5 etkilemektedir

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının Regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kaynaklı sessizliği etkiledikleri neticesine varılmıştır.. Dönüşümcü liderlik ($\beta = -0,367$; p= 0,018 (p<0,05)) sessizliği negatif olarak % 31,9 ve etkileşimli liderlik ($\beta = 0,164$; p= 0,024 (p<0,05)) pozitif olarak % 16,4 oranda etkilemektedir..

5. SONUÇ

Analiz verilerinden elde edilen sonuçlara göre, çalışanların sessiz kalmalarında en önemli etkenin bireysel kaynaklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik uygulamalarına yer veren liderler gelişim fırsatlarını sağlamakta ve bu gelişim fırsatı da çalışanları özgür ve yaratıcı düşünceye teşvik etmektedir. İki liderlik tipinin de örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarıyla gurur duyan, etik değerlere dikkat eden, ortak misyona vurgu yapan, coşku ve heyecan uyandıran, çalışanları ile ilgilenen, çalışanlarının güçlü yönlerine vurgu yapan ve problemleri öğrenme fırsatı olarak değerlendiren liderlerin çalışanların sessiz kalma davranışını azalttığı ancak, etkileşimci liderlik tarzının, çalışanların sessiz kalmasını artırdığı gözlenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda görülmüştür ki, örgütlerde liderlere duyulan ihtiyaç artmıştır. Mal satılan ve hizmet verilen pazarlarda firmalar arasında yapılan rekabet, giderek artan sayıdaki rekabetçi firma varlığı zorlaştırmaktadır. Bu zorlukların üstünden gelebilmede liderlerin sahip oldukları kabiliyetlerinin kullanılması firmalarda önem kazanmaktadır. Liderler, değişim ve yeniliğe açık kişilerdir. Üstün iletişim becerilerine sahiptirler. Empati kurabilmekte, böylece astlarını anlayabilmekte, insan tabanlı olarak onlara yaklaşmakta, hoşgörülü ve toleranslı davranmakta ve onlarda sağladığı güvenle örgütsel amaçlara yönlendirebilmekte, işlerine motive etmekte ve performanslarında sağlanan artışla da firma performansı üzerinde olumlu etkileri görülmektedir. Liderler aynı zamanda koordinasyon kabiliyetleri, yaratıcılıkları, risk alabilmeleri, kararlılıkları ve zorluklar karşısında stresle başa çıkabilmeleri gibi özellikleri ile öne çıkmakta, bu yetkinlik ve kabiliyetlerini örgütlerinin faydasına kullanmaktadırlar.

Liderlere ihtiyaç, sahip oldukları özellik ve kabiliyetleri ile örgütlerde sağladıkları avantaj ve faydalarla artmaktadır. Örgütsel amaçlara ulaştırmada liderler önemli rol oynamaktadırlar. Örgütlerde çalışanları motive ederek, performans ve verimliliklerinde artış sağlamaktadırlar. Örgüt bireylerini güdüleyerek yönlendirebilmektedirler. Böylece örgütün toplam verimliliğinde de artış sağlamaktadırlar.

Örgütsel sessizlik ise, örgüt üyelerinin bir sorun ya da bir konu hakkında görüşlerini belirtmekten çeşitli nedenlerle ve şekillerde kaçınmaları ile ortaya

çıkılmaktadır. Kişi bildiğini söylemekten kaçınmakta ve sessizleşmektedir. Böylece ortaya çıkan örgütsel sessizlik olgusu, çalışan üzerinde çeşitli olumsuzluklar yaşattığı gibi örgüt açısından da hayırlı olmamaktadır. Örgütün iyileştirilmesi, geliştirilmesi potansiyeli böylece kullanılamamaktadır. Örgütte herkesin sözünü söylemesi (bildiğini aktarması, öneri ve eleştiride bulunması) ile oluşacak sinerji ve müşterek katkı ile örgütün aktif çalışması ve süreçlerin iyileştirilip, süreçlerin ve örgütün geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Kişiler üzerindeki etkisi de çok olumsuzdur; kişi burada bildiğini söylemekten bir nedenle kaçınmaktadır. Yine bu kişiler kendilerini değersiz görmekte ve mutsuz olmaktadır. İşlerine motivasyonları azalmakta ve işteki performans verimliliklerinde düşüş olmaktadır. Böylece örgütte sessizliğin kırılması önem kazanmaktadır.

Çalışanlar bir örgütteki iklimden ve örgüt yöneticisinin uyguladığı liderlik tarzlarından oldukça etkilenmektedirler. Rahat ve uyumlu bir çalışma ortamında, kendilerini destekleyen ve yönlendiren bir liderin olduğu organizasyonda yaratıcılıklarını ve yenilikçi görüşlerini daha iyi paylaşabilmektedirler. Aksi takdirde işletme için önemli derecede yenilik ve fırsat oluşturabilecek fikirlerini ve düşüncelerini kendilerine saklama eğilimi göstermektedirler. Örgütsel sessizlik işletme içerisinde yeni fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemekle birlikte, örgüt içerisindeki problemlerin yeterince tartışılmaması ve sorunların daha ortaya çıkmadan çözülme imkânının bulunamamasından kaynaklanan bir takım örgüt içi huzursuzluklara da neden olmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyebilir. Bir organizasyonda örgütsel sessizliğin hakim olduğu yapıyı, her şeyin konuşulabildiği, tüm fikirlerin rahatlıkla tartışılabildiği bir ortama dönüştürmede organizasyonun liderine büyük görev düşmektedir. Lider tarafından uygulanan yönetim tarzının çalışanların sessiz kalmasında önemli oranda etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmaktadır. Ödül ve cezanın ön planda olduğu etkileşimli bir liderlik tarzında çalışanların görüş ve önerilerini paylaşmak yerine daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Çalışanların değişimine ve gelişimine destek sağlayan, onların çalışma yaşamında daha başarılı olmaları için onları yönlendiren, problemlerine kayıtsız kalınmayan ve çözüm üretilmeye çalışılan dönüştürücü liderlik tarzında ise çalışanların sessiz kalmadıkları görülmektedir. Çalışanlar sessiz kalmak yerine daha paylaşımcı, görüş ve önerileri tartışabilen, yeni fikir ve görüşlere açık ve bu konuda üretken olan bireyler haline dönüşmektedirler. Bu durum hem

çalışma ortamının rahat ve huzurunu sağlamakta, hem de organizasyonun yenilik ve üretkenlikleri sonucunda rakiplerine göre avantaj sağlayarak verimliliklerini arttırmaktadır. Özetle liderler sessizliği ortadan kaldırmak ve kendilerinin de bir parçası oldukları örgütün sistemindeki karmaşıklığı çözmeli; örgütün geleceği, yeni fikirlerin yaratılması ve örgütsel öğrenmenin etkin bir şekilde işleyebilmesi adına istekli olmalıdırlar.

Çalışanlar problemler veya öneriler söz konusu olduğunda bunların açıkça ifade edilmesinden dolayı diğer çalışanların ve yöneticilerin kendisini desteklemeyeceği ve ilişkilerinin bu nedenle zarar görebileceği korkusundan dolayı sessiz kalma davranışı göstermiş olabilirler. İşte bu noktada, çalışanların algılarını değiştiren lider tipinin dönüştürücü lider olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanlarını ortak bir vizyon etrafında toplayan, problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşılmasının önemli bir kümülatif etki yaratacağını düşünen ve çalışanlara sürekli destek sağlayan dönüştürücü liderlerin kurdukları yapıcı iletişim sayesinde çalışanların sessiz kalma davranışlarını azalttığı söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel sessizlik göstermelerinde en önemli faktörün bireysel nedenlerden kaynaklandığı, örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında ise dönüştürücü liderlik tarzının başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması günümüzde işletmelerin artan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri için bir öneriden ziyade bir zorunluluk haline gelmiştir.

6. KAYNAKLAR

Akgül, A. ve O. Çevik (2003), “İstatistiksel Analiz Teknikleri (SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları)”, Ankara: Emek Ofset.

BASS, B. M. and R. M. STODGIL (1990), “Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications”, 3rd ed., New York: The Free Press.

ÇAKICI, Ayşehan ve A. C. ÇAKICI (2007), “İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?”, 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 389- 400

Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Yedinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Ergun Özler, N.D. (2013). Liderlik. Ünite 5. *Yönetim ve Organizasyon* kitabı (e-kitap) içinde. 1.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Eymen, U. Erman (2007), SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri,

Greenberg, J. and Edwards, M.S. (Edit.) (2009). *Voice and Silence in Organizations*. United Kingdom: First edition, Emerald.

Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik Ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Koparal, C. (Edit.) (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2564.

Koparal, C. ve Özalp, İ. (Edit.) (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. (E-kitap). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve Yöneticilik. Ünite 1. *Yönetim ve Organizasyon* kitabı (e-kitap) içinde. 1.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

İnternet:

Elektronik Makale ve Yayınlar

Amirkhani, A. and Oliaei, E.S. (2015). Evaluation of Effect of Self-Leadership on Organizational Silence in the Bahman Group. *Visi Jurnal Akademik*, (2), pp.62-67, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.visijurnal.com/Data/Default/2015/Issue%202/10.pdf>.

Ashford, S.J., Sutcliffe, K.M. and Christianson, M.K. (2009). Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations. In the book of *Voice and Silence in Organizations*, (Edited by Jerald Greenberg and Marissa S. Edwards), Chapter 8, United Kingdom: Emerald, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/Ashford,%20Sutcliffe,%20and%20Christianson%202009.pdf>.

Avcı U. ve Topaloğlu C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışları Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Yıl. 11, Sa. 16, ss.1-20.

Bagheri, G., Zarei, R., and Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, Vol.1, No.1, Spring, pp.47-58, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, http://farabi.ut.ac.ir/stumags/ITM/ITM1_4.pdf.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları" na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19), ss.73-84, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2010/73-84.pdf>.

Banger, G., Liderlik, <http://www.duyuguncesi.net/sunular/Liderlik.pdf>.

Bogosian, R. and Stefanchin, J. E. Silence is *Not Always* Consent: Employee Silence As a Barrier to Knowledge Transfer. Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.olkc2013.com/files/downloads/139.pdf>.

Çakıcı A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Dergisi, 17(1), ss.117-134, file:///C:/Users/Adeks/Downloads/5000001247-5000002153-1-PB.pdf.

Çalışkan, S.C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Tez Dan.: Prof. Dr. İnci Erdem Artan), İstanbul.

Eraslan, L. Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303-5134, ss.1-32, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/download/168/168>.

Eraslan, L. Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:162, Bahar 2004, <http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/MilliEgitimDergisi/162/eraslan.htm>.

Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Tez Dan.: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Köroğlu), Balıkesir.

Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), ss.45-64, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.soidergi.com/wp-content/uploads/2014/01/Erol-ve-K%C3%B6ro%C4%9Flu-%C3%B6n.pdf>.

Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., and Hoti, H.A.K. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol.3, No.9, September, pp.846-850, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.joebm.com/papers/296-BM00017.pdf>.

Gökçe, H., Etkin Liderlik ve Takım Çalışması, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Tez Dan.: Doç. Dr. Abdullah Eroğlu), Isparta 2011, <http://eprints.sdu.edu.tr/863/1/TS00920.pdf>.

Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN:1303-5134, Cilt:9, Sayı:1, <http://j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/2259/pdf>.

Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Tez Dan.: Doç. Dr. Faik Tunç Bozbura), İstanbul.

Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:21, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., ss.249-268, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C21S22014/249-268.pdf>.

Liu, D., Wu, J., and Ma, J.-C. Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. pp.1647-1651, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, [http://www.researchgate.net/publication / 224584393](http://www.researchgate.net/publication/224584393) Organizational silence A survey on employees working in a telecommunication company.

Morrison EW, Milliken FJ. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), pp.706-725.

Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı: 4, ss.207-227, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c3s4/makale/c3s4m13.pdf>.

Özen Kutanis R., Ardıç K., Uslu O., Karakiraz A. (2014). Emotional Intelligence, Fear Based Silence and Trust to Manager: A Case Study. *Polish Journal of Management Studies*, Vol.10, No.2, pp.133-142, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.pjms.zim.pcz.pl/files/EMOTIONAL-INTELLIGENCE,-FEAR-BASED-SILENCE-AND-TRUST-TO-MANAGER-A-CASE-STUDY.pdf>.

Pinder C.C. and Harlos K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp.331-369, [http://www.researchgate.net/profile/Karen_Harlos/publication/224767277_Employee silence Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice/links/02faf4f91edbd8eefb000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Karen_Harlos/publication/224767277_Employee%20silence%20Quiescence%20and%20acquiescence%20as%20responses%20to%20perceived%20injustice/links/02faf4f91edbd8eefb000000.pdf).

Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Tez Dan.: Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök), Denizli.

Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/bykadamdnncesindenliderliktezelliklerkuramnakavramsalbirbak.pdf>.

Tabatabaei, S.A.N., Mirghaed, H.T., and Jooneghani, R.B. (2014). Providing a Model of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Agricultural Bank Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol.3, No.12, pp.339-346, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.arabianjbm.com/pdfs/KD VOL 312/36.pdf>.

Tunçer, P. Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıstay Dergisi*, Sayı:80, ss.57-83, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der80m3.pdf>.

Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (2), ss.42-50, <http://www.journalagent.com/kuhead/pdfs/KUHEAD 924250.pdf>.

Yüksel, R.F. (2015). Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Tez Dan.: Yrd. Doç. Dr. Oğuz Işık), İstanbul.

Yazarsız Alıntılar

Encyclopedia of Educational Leadership and Administration, Leadership Styles, SAGE reference, Erişim Tarihi: 09 Mayıs 2015, <http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/reference/reference4.1.pdf>.

Örgütsel Sessizlik Nedir - Makale Örnekleri, Erişim Tarihi: 20 Mayıs 2015, <http://arsivbelge.com/yaz.php?sc=994>.

7. EKLER

ANKET FORMU

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

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

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

Asağıdaki sorular **liderlik davranışı** ile ilgilidir. Bu ölçekte **(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum** ve **(5) Kesinlikle Katılıyorum** seçeneğini temsil etmektedir.

Yöneticim;	1	2	3	4	5
31. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Kısa dönemli faaliyetleri planlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımı (paylaşımını)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Birimin faaliyetlerini yönetir ve kordine eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Operasyonları ve performansını aktif olarak takip eder, izler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. İş aksatacak mevcut problemleri çözer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda onları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Birimimizde takım ruhunu oluşturmaya hikayeler, seremoniler, törenler ve semboller kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Nasıl ivileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Konuları farklı acılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. İşletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Girişimci ve yenilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Cinsiyetiniz;

() Kadın () Erkek

Yaşınız;

() 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56-65

Eğitim durumunuz;

() Lisans () Lisansüstü () Master () Doktora

Bu işletmede çalışma süreniz?

() 1 yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-6 yıl arası () 7-9 yıl arası

() 10 yıl ve üzeri

Sektördeki tecrübeniz;

() 1 yıldan az () 1- 5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11- 15

yıl arası

() 16-20 yıl arası () 21 yıl ve üzeri

Ankete Katıldığınız İçin Teşekkürler...İyi Günler...