

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

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİĞİN NEDENLERİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Muhammet Metehan ÖZDİL**

**100025248**

**İstanbul, Temmuz 2017**

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

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİĞİN NEDENLERİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Muhammet Metehan ÖZDİL**

**100025248**

**Danışman: Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT**

**İstanbul, Temmuz 2017**

T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi *Abdullah Mehmet Çiğdem* / ..... "Liderlik Türlerinin Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" konulu tez çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği  / oyçokluğu  ) ile başarılı bulunmuştur.

Adı – Soyadı

İmza

Tez Danışmanı : *Prof. Dr. Akın Teğmen Karabulut*

Jüri Üyesi : *Doç. Dr. Belgin Çiğdem*

Jüri Üyesi : *Prof. Dr. Sinan Ergün*

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ÖZET

Yapılan bu çalışmada, liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisini telekomünikasyon sektöründe ele almak amaçlanmıştır. Çalışmada, liderlik tarzları ve örgütsel sessizliğin nedenlerinin alt boyutları ile ele alınmıştır. Araştırma için hazırlanan anket formları, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin genel merkezinde ve 81 ildeki müdürlüklerinde çalışan 600 beyaz yakalı personele verilmiş, bunlardan 405 tanesi toplanarak, analiz edilmiştir. Araştırma verilerine, frekans dağılımı analizleri, güvenilirlik analizleri, ortalama ve standart sapma analizleri, faktör analizleri, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çalışma sonunda liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizliğin Nedenleri, Telekomünikasyon Sektörü

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to address the effect of leadership types on the reasons of organizational silence in the telecommunication sector. Leadership styles and reasons of organizational silence were discussed with sub-dimensions in this study. The questionnaire of this research was distributed to 600 white collar employees who worked in the headquarter and 81 regional centers of the telecommunication company; 405 of the questionnaires were collected and analyzed. Frequency distribution analyzes, reliability analyzes, mean and standard deviation analyzes, factor analyzes, correlation analysis and multiple regression analysis were applied on the data of this study. It was found that the leadership styles effected the reasons of organizational silence.

**Key Words:** Leadership Styles, Reasons of Organizational Silence, Telecommunication Sector

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler .....	v
Tablo Listesi.....	ix
Şekil Listesi .....	x
Kısaltmalar .....	xi

GİRİŞ .....	1
-------------	---

1. LİDERLİK .....	4
-------------------	---

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı .....	4
---------------------------------------	---

1.2. Liderin Özellikleri .....	5
--------------------------------	---

1.3. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar.....	6
---	---

1.4. Liderliğin Boyutları.....	8
--------------------------------	---

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı .....	9
-----------------------------------	---

1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....	11
--	----

1.4.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	12
---	----

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	13
---	----

1.4.2.3. Douglas McGregor 'un X ve Y Yaklaşımı .....	16
--	----

1.4.2.4. Likert'in Yönetim Sistemi Çalışması .....	17
--	----

1.4.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi .....	19
--	----

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı .....	20
------------------------------------	----

1.4.3.1. İzleyicilerin Liderlik Üzerindeki Etkileri .....	20
---	----

1.4.3.2. Gerçekçi Hedefler Ortaya Koymanın Liderlikteki Etkisi.....	21
---	----

1.4.3.3. Ortam Şartlarının Liderlik Üzerindeki Rolü .....	21
---	----

1.4.4. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	22
--	----

1.4.4.1. Lider-Ast İlişkileri.....	23
------------------------------------	----

1.4.4.2. Görevin Yapısı.....	23
1.4.4.3. Liderin Mevkisinden Edindiği Güç .....	23
1.5. Liderlik Tarzları.....	24
1.5.1. Dönüştürücü Liderlik.....	25
1.5.1.1. Karizma.....	27
1.5.1.2. İlham verme.....	28
1.5.1.3. Entelektüel Teşvik.....	28
1.5.1.4. Bireysel İlgi .....	28
1.5.2. Etkileşimci Liderlik .....	28
1.5.2.1. Şarh Ödüllendirme .....	29
1.5.2.2. İstisnalarla Aktif Yönetim.....	30
1.5.2.3. İstisnalarla Pasif Yönetim .....	30
1.5.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	31
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK .....	32
2.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı .....	32
2.2. Sessizlik Türleri .....	33
2.2.1. Kabul Edilmiş Sessizlik .....	33
2.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik.....	34
2.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....	34
2.3. Sessizliğin Kuramları.....	36
2.3.1. Fayda Maliyet Analizi .....	36
2.3.2. Bekleyiş Teorisi .....	36
2.3.3. Sessizlik Sarmalı .....	37
2.3.4. Kendini Uyarılama.....	38
2.4. Sessizliğin Nedenleri.....	38
2.4.1. Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler.....	39
2.4.2. İş ile İlgili Konular .....	40
2.4.3. Tecrübe Eksikliği .....	40
2.4.4. İzolasyon Korkusu .....	40
2.4.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu .....	41

	Sayfa No.
2.5. Sessiz Kalma Biçimleri.....	42
2.5.1. Çalışan İtaati .....	42
2.5.2. Pasif Kalma ve Rız Olma .....	42
2.5.3. Sağır Kulak Sendromu .....	43
2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	43
2.6. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses İlişkisi.....	44
2.7. Sessizliğin Hedefi.....	45
2.8. Sessizliğin Örgütlerde Gelişme Süreci.....	45
2.8.1. Milli ve Kültürel Normlar .....	46
2.8.2. Katılımın Teşvik Edilmesi.....	47
2.8.3. İfade Mekanizmaları ve Güç Mesafesi.....	48
2.8.4. İfade Mekanizmalarının İç Uyumu.....	49
2.8.5. Adaletsizlik Kültürü .....	50
2.8.6. Önyargılı Davranışlar.....	50
2.8.7. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Kaygısı.....	50
2.8.8. Yöneticilerin Üstü Kapalı İnanışları.....	51
2.8.8.1. İş Görenler Güvenilmez ve Bencildir, Çıkarıcıdır İnanıcı .....	51
2.8.8.2. Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnanıcı.....	52
2.8.8.3. Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnanıcı.....	52
2.8.8.4. Bu Davranışların Sebepleri .....	52
2.8.9. Yöneticinin Yapısı.....	54
2.8.10 Sessizlik İklimi.....	54
2.9. Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi .....	54
2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	56
2.10.1. Sessizliğin Karar Alma ve Değişim Süreçlerindeki Etkileri .....	57
2.10.2. Sessizliğin Çalışanların Algı, Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkileri .....	58
<b>3. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ve BİR UYGULAMA .....</b>	<b>60</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	60
3.2. Araştırma Örnekleme ve Yöntemi .....	60



<b>3.3. Araştırmanın Analiz Yöntemi .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>61</b>
<b>3.5. Araştırmanın Hipotezleri .....</b>	<b>61</b>
<b>3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....</b>	<b>61</b>
<b>3.7. Verilerin Analizi .....</b>	<b>62</b>
<b>3.8. Tanımlayıcı İstatistikler.....</b>	<b>63</b>
<b>3.9. Faktör Analizleri .....</b>	<b>66</b>
<b>3.10. Korelasyon Analizi .....</b>	<b>69</b>
<b>3.11. Çoklu Regresyon Analizi .....</b>	<b>70</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>80</b>

## TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 1.</b> Yönetici ve Lider Faaliyetleri.....	8
<b>Tablo 2.</b> Özellikler Yaklaşımı İle İlgili Yapılan Çalışmalar Sonucu Ortaya Konulan Liderlik Özellikleri.....	10
<b>Tablo 3.</b> Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	12
<b>Tablo 4.</b> Tarihsel Açıdan Önemli Görülen Liderlik Çalışmalarının Özetlenmesi....	15
<b>Tablo 5.</b> Teori X Ve Y'ye Özgü Varsayımlar.....	17
<b>Tablo 6.</b> Etkileşimci Ve Dönüştürücü Liderliğin Karşılaştırılması.....	30
<b>Tablo 7.</b> Kabullenici Ve Korumacı Sessizlik Boyutları.....	34
<b>Tablo 8.</b> Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın Özel Türlerine Örnekler.....	35
<b>Tablo 9.</b> Demografik Veriler.....	62
<b>Tablo 10.</b> Liderlik Tarzları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	63
<b>Tablo 11.</b> Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	64
<b>Tablo 12.</b> Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Analizi.....	66
<b>Tablo 13.</b> Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Ölçeğinin Faktör Analizi.....	67
<b>Tablo 14.</b> Korelasyon Analizi.....	69
<b>Tablo 15.</b> Çoklu Regresyon Analizi.....	70

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi.....	19
Şekil 2. Fiedler'in Durumsallık Modelindeki Değişkenler Arasındaki Etkileşim.....	22
Şekil 3. Durumun Uygunluğuna Göre Liderin Etkinliği.....	24
Şekil 4. Liderliğin Dönüşüm Modeli.....	25
Şekil 5. Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı.....	37
Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	57
Şekil 7. Araştırmanın Modeli.....	61

## KISALTMALAR

**s.** : Sayfa

**ss.** : Sayfalar arası

**vb.** : Ve benzeri

**vd.** : Ve diğerleri



## GİRİŞ

Temel manada lider kavramı için, insan kadar kadim desek çok da yanlışmış olmayız. Zira teoloji, ilk insanı lider sıfatını kullanmadan lider olarak tanımlar. İlk topluluklarda dahi belirli kriterlere uyan kişiler bulunduğu topluluğun lideri olarak görülüyor, kendilerine ona göre davranılıyordu. Zamanla liderlik farklı açılardan ele alındı ve her alanda liderlerin tanımı o alanın gereksinimlerine göre yapılmaya başlandı. Liderlik ta ki 19.yy'a kadar askeri, dini ve politik açıdan ele alınıyordu. Ancak sanayi devrimi ile birlikte lidere ve liderliğe bakış deyim yerindeyse yeniden doğdu ve yorumlandı. Artık insanlığın hayatında, işletmeler, şirketler, örgütler, ticari organizasyonlar ve bunların beraberinde getirdiği yeni kavram, tanımlar var olacaktı. Bu yapıların nihai hedefi başarılı olmak ve bunu sürekli kılmaktı. Örgütlerin, şirketlerin artması demek bunların sayıları kadar başarılı olma ve bu başarıyı sürekli kılma isteği demekti ki bunun doğal sonucu da rekabetti. Başarı için çalışan yapının bütününe sağlıklı işlemesi gerekiyordu. Sanayi, sanayileşme denilen şey aslında makineleşme, seri üretim ve benzeri ifadeler demek olsa da rekabette ipi göğüslemek için sadece bunlar yeterli olamazdı ve bu gaye insandan bağımsız düşünülemezdi. İnsan unsuru bu koca çarkın en önemli dişlisiydi ve işletmeler üzerine yapılan çalışmalarda ayrı başlık altında inceleniyor, değerlendiriliyordu. İnsanlar işletmeler içerisinde farklı sıfatlarla bulunuyorlardı. İşçi, uzman, yönetici, şef, müdür, müdür yardımcısı vb.

Lider, bu yapılar içerisinde varlığı bilinen, kendisine ihtiyaç duyulan, ama konumu lider olarak değil de en ihtişamlı ifadeyle, günümüz tabiriyle CEO diye tanımlanan en önemli unsurdur. Çünkü lider, etrafındakileri bir amaca inandırmalı, o amacın gerçekleşmesi için onları harekete geçirmeli ve insanlar onu gönüllü olarak takip etmelidir. Liderin öneminin artması ve onun bir araştırma konusu olmasındaki en temel unsur, örgütler arttıkça ve geliştikçe hedefe ulaşmada bireysel etkinliğin yetersiz kalması ve grubun başarısının kaçınılmaz olmasıdır. Liderin olduğu yerde muhakkak bir ekip, grup vardır ve tanımına da bakıldığında bu grubu hedefe ulaştıracak şey liderdir.

Her ne kadar, liderin onu ayıran fiziki ve karakteristik özelliklerinden, onu ortaya çıkaran koşullardan ve onun davranışlarından yola çıkarak belli başlı lider ve liderlik

tanımı yapılıyorsa da liderin, liderliğin bir formülü yoktur. Çünkü lider doğası gereği özgündür. Rekabetin itici gücü zamanla işletmeleri geliştirdiği ve değiştirdiği gibi liderleri de etkilemiş, farklı liderlik tarzları ortaya çıkmış ve araştırılmıştır. Bu çalışmada da, hangi liderlik tarzının hangi şartlarda daha başarılı olduğu araştırılmıştır. Birçok bilim dalının araştırma konusu olan sessizliği, iletişim bilimi seslilikle birlikte ele almış ve sessizliğin tanımının sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için sesliliğin de açıklamasını yapmıştır. Buna göre seslilik ve sessizlik aynı anda var olmalıdır çünkü aksi halde iletişim kurmak mümkün olmayacaktır.

Sessizlik en basit şekliyle bir eylemin (seslilik) yokluğu şeklinde, bir bakıma eylemsizlik gibi açıklansa da aslında başlı başına bir eylem, bir tepkidir. Birçok etkenin yanı sıra aslında sıra kültürel yapımız da dolaylı şekilde sessizliği desteklemektedir. Mesela “söz gümüş ise sükût altındır” atasözü belki de bilinçaltında sessizliği daha kıymetli kılarken, “vakitsiz öten horozun başını keserler” atasözü de sesliliğin riskli algılanmasına sebep olabilir. Sessizliği örgütler açısından ele aldığımız bu çalışmada, sessizliğin örgütler için ne kadar büyük bir tehlike olduğu araştırılmıştır. Öyle ki; örgütsel sessizlik örgütün değişimine ve gelişimine engel olacağı gibi gerilemesine de sebep olabilir. Çünkü sessizliğe sebep olan etkenler, iş görenle örgüt arasındaki bağı koparıp, iş görenin aidiyet duygusunun yok edebilir.

Örgüte ve yaptığı işe dair düşüncelerini özgürce ifade edemeyen iş görenlerin çalışmaları, sadece verilen işi yapmanın ötesine geçemez ve böylelikle ne iş gören ne de iş gelişmez. Birçok nedeni olan bu durum, örgüt için kapalı kutu içinde duran bir tehlike mesabesinde. Örgütün, yani yöneticilerin sessizliği algılamaması, hatta bu durumdan memnun olması bu tehlikenin sessiz sedasız bir biçimde büyümeye devam etmesine sebep olacaktır. İş görenlerin işle ve örgütle ilgili düşüncelerini çeşitli sebeplerle bilerek gizleme olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, liderlik tarzlarına göre azalmakta veya artmaktadır. Çünkü yöneticilerin tavrı iş görenleri sessizliğe itebilmektedir. Kimi lider bu durumdan güç devşirirken kimi liderler ise bu durumun iş görenlerin ve onların şahsında işletmenin zararına olacağını düşünerek bunu ortadan kaldırmanın yollarını ararlar.

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisini telekomünikasyon sektöründe yapılan bir uygulamayla incelemektir. Yapılan bu çalışmayla örgütsel sessizliğin nedenlerini artıran ve azaltan liderlik tarzları

araştırılmıştır. Her ne kadar, liderin onu ayıran fiziki ve karakteristik özelliklerinden, onu ortaya çıkararak koşullardan ve onun davranışlarından yola çıkararak belli başlı lider ve liderlik tanımı yapılyorsa da liderin, liderliğin bir formülü yoktur. Çünkü lider doğası gereği özgündür. Rekabetin itici gücü zamanla işletmeleri geliştirdiği ve değiştirdiği gibi liderleri de etkilemiş, farklı liderlik tarzları ortaya çıkmış ve araştırılmıştır. Birçok bilim dalının araştırma konusu olan sessizliği, iletişim bilimi seslilikle birlikte ele almış ve sessizliğin tanımının sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için sesliliğin de açıklamasını yapmıştır. Buna göre seslilik ve sessizlik aynı anda var olmalıdır çünkü aksi halde iletişim kurmak mümkün olmayacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, tanımı, liderliğin boyutları ve liderlik tarzları, ikinci bölümünde örgütsel sessizliğin tanımı, örgütsel sessizliğin türleri, sessizlik kuramları, örgütsel sessizliğin nedenleri, sessiz kalma biçimleri, sessizliğin hedefi ve örgütsel sessizliğin sonuçları araştırılmıştır.

# 1. Liderlik

## 1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik insanların asırlardır araştırdığı ve tartıştığı kavramlardandır. Geçmişe bakıldığında, 18. yy'a kadar liderlik kavramı, dini, politik ve askeri konular çerçevesinde ele alınırken, sanayi devrimi ile birlikte, işletmelerin gelişmesi ve ihtiyaçlarının çeşitlenerek artmasıyla gelişmiştir (Uzun, 2005, s.4). Özellikle işletmeler için liderin hayati önem arz ettiği su götürmez bir gerçektir. Amerika'da, şirketlerin liderlerini yetiştirmek için yıllık 15 milyar dolar harcadıkları bilinmektedir ( Bildik, 2009, s.14). Kavram bir çok alanda kullanıldığından, buna bağlı olarak bir çok tanımı bulunmaktadır. Kelime anlamı itibariyle lider; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, inandığına inandıran demektir.

Koçel, liderliği, belirli koşullarda, belli şahsi ya da grup hedeflerini gerçekleştirmek için, bir kişinin başka kişilerin eylemlerini etkilemesi, yönlendirmesi süreci olarak açıklar. (Koçel, 2011, s.465). Yukla'a göre liderlik bir kişinin, grup faaliyetlerini ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda, grup yeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranış etkisidir (Dilek, 2005, s.8). Liderlik tanımlarına bakarak, genel olarak liderliği, belirli durumlarda, zamanlarda ve koşullar altında insanları ya da grupları bir amaca inandıırma, o amaca ulaştırma ve onlarda o amaç doğrultusunda harekete geçme isteği uyandırma, yönetme ve etkileyebilme becerisidir (Yıldız, 2013, s.24). Özellikle yirminci yüzyılın ortalarında yoğunlaşan liderlik araştırmalarında birçok liderlik tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Gümüş, 2010, s.19):

- Liderlik, ortak bir hedef için, grup davranışlarını yönlendirmek adına kişinin davranışlarının tamamıdır.
- Liderlik, iletişim ortamında, amaca ulaşmak için yönlendirilmiş, grup içi etkileşim sürecidir.
- Liderlik, eylem ve fikir birliğiyle, rgt eylem aşamasına geçirmek ve bunu sürdürmektir.



İnsanlar işlerinin büyük bölümünü yalnız başlarına yapamayacaklarından, çalışmalarında başarıyı, etkinliği ve verimi artırmak için iş birliğine ve iş bölümüne ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple, işbirliğini sağlayacak, grupta amacı gerçekleştirmek için ihtiyaç olunan isteği, arzuyu, şevki uyandıracak lidere ihtiyaç vardır.

Bu lider özelliklerini anlayabilmek için çalışmalar, araştırmalar yapılmış ve bu araştırma ve çalışmalar sınıflandırılmaya çalışılmıştır.

## 1.2. Liderin Özellikleri

Liderlik davranışlarının farklı yönlerinin araştırılması, sosyolojik ve organizasyonel araştırmalar açısından önem arz etmiş, bu davranışları değişik açılardan değerlendiren bir çok model çalışılmış, bu modellerde liderlik davranışlarını etki eden unsurlar araştırılmıştır. Araştırmaların çoğunda, demografik özellikler olarak adlandırılan yaş, cinsiyet, işte kalma süresi, görev niteliği, eğitim gibi özelliklerin liderlik davranışlarında etkili olduğu veya olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Bildik, 2009, s. 24).

Liderin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Ceylan, 1998, ss. 107-108):

- 1) Kendi yaşamlarına liderlik yapmaları: şahsi imkanlarını bedenlerini idare etmeye geliştirmeye odaklıdır. Tüm liderlerin öncelikle yönlendirdikleri kişi kendileridir.
- 2) Sağlam bir inançla bağlı oldukları amaçları, vizyonları olması; bu amaçlara kendilerini adanmaları, bu uğurda her türlü riski, sorumluluğu alabilmeleri,
- 3) Başarıya çok fazla inanmaları, azim ve kararlılıkta istikrarlı olmaları,
- 4) Çalışmalarını yüksek motivasyonla yapabilmeleri, problemleri çözmek için olumlu yaklaşımda ulunmaları ve enerjik olmaları,
- 5) Beraber çalıştıkları kişileri tanımak, anlamak onurlandırmak, desteklemek ve geliştirmek için odaklanmaları,
- 6) Yüksek kişilikli, ahlaklı ve inançlı olmaları; tutum ve uygulamalarıyla örnek olmaları,

- 7) Mükemmel beşeri ilişkileri, hitap, ikna etme ve insanları kendi arkasından sürükleyebilme yetenekleri,
- 8) Etrafındaki insanlara nazaran daha güçlü (fiziki, ruhi, uzmanlık, karizma, duygu açısından) olmaları, bu sebeple de doğru karar verebilmeleri,
- 9) Kendi takipçileri olması, onlara güven, umut verebilmeleri, gönüllerine seslenebilmeleri, becerilerini, kabiliyetlerini geliştirebilmeleri,
- 10) Plan, örgütleme, işi sonlandırma ve takip kabiliyetlerine sahip olmalarıdır (Ceylan, 1998, ss. 107-108).

Boyett ve Boyett'e (1998, s.3) göre Warren Bennis liderliğin tipik özelliklerini şu şekilde sıralıyor:

- Yönlendirici vizyon
- Tutku
- Meraklılık
- Entegre olma
- Cesaret

Boyett ve Boyett'e (1998, s.12) göre liderlerin en belirgin özelliği gönüllü takipçilere sahip olmalarıdır. Öyle ki; gönüllü takipçileri olmadıkça kimse lider değildir, olamaz (Bildik, 2009, s.16).

### **1.3. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar**

Tam da bu noktada yapılan tanımları ve özellikler tasnifini daha iyi anlamak ve çalışmanın devamını daha sağlıklı sürdürebilmek için liderlikle ilgili olarak yaşanan bir kavram karmaşasını sarıh bir biçimde ifade ederek açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Bu kavram karmaşası da genellikle yönetici ve liderin karıştırılmasıdır. Gündelik hayatta lider/liderlik tanımı diye verilen birçok açıklamanın, özellikler sıralamasının aslında yönetici tanımına daha uygun olduğu bir gerçektir.

Liderin özelliklerini incelerken bu noktaya ışık tutan bazı tanımlara yer verilmiş olsa da yönetici ve lider farkını ayrı bir başlık olarak açıklamak, bu sebeple yönetici ve lider arasındaki farkları kısa ve öz bir biçimde ortaya koymak faydalı olacaktır.

Yönetici veya lider örgütün faaliyetlerine bir uzman gibi hâkim olmayabilir. Ancak lider pazarın eğilimlerini, örgütün dinamiklerini, misyonunu, vizyonunu ve şirketin amaçlarına ulaşabilirliğine hâkim olmalıdır. Bir liderin idealleri vardır ancak doğruları da gösterir. Dürüst ve iyiye işaret eden şeylerde öncü ve süreci kolaylaştırıcı olmalıdır. Her zaman soru sorar. Bu yönüyle de sorgulayıcı bir yöntem uygular. Bunu muhakkak yapmalıdır, çünkü kendisine sorulan soruların tamamını doğru şekilde cevaplamak zorundadır. Cevapları geçiştirme veya erteleme lüksü yoktur. Etkili bir liderin bilgi edindiği kaynakları da güvenilir ve sağlam olmalıdır. Onu yanılsa itecek bilgi kaynaklarından mutlaka suretle uzak durmalıdır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ihtiyacımız yöneticilere değil, yeni nesil liderleredir. Gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak üretim sistemleriyle birlikte yöneticiye ve lidere bakışın da değişmesini gerekli kılıyor.

Liderler örgütlerin programlarını ve ulaşılması gereken hedeflerini oluşturur. En ideal etkenleri belirler, bunları analiz eder. Yöneticilere de bu planı doğru şekilde uygulamak düşmektedir.

Yönetici ile lider arasındaki farklardan en önemlisi de budur. İyi yönetici işlerin doğru şekilde yapılmasından, lider ise doğru işlerin yapılmasından sorumludur. Burada bahsedilen doğru işler; hedef, strateji ve vizyon doğrultusunda işler yapılmasıdır. Liderin görevi bütün örgütü doğru merdivene tırmandırmaktır. Merdivenin sonuna gelindiğinde amaçlanan şeyin gerçekleşmesi liderin görevini başarı bir şekilde gerçekleştirmesi için yeterlidir. Merdivenin sonunda büyük ve önemli şeyler vadetmek idealist tarafının öne çıkması demektir.

Etkili liderde hayal gücünün, tutarlılığın ve kararlılığın bulunması gerekmektedir. Yönetici ile lider arasındaki farkları özetlemek gerekirse (Şentürk, B. 23 Şubat 2015):

- Yöneticiler ve liderler yenilikçi olmalıdır. Ancak lider bundan farklı olarak yaratıcı olmalıdır.
- Yöneticiler ve liderler vizyon sahibi olmalıdır. Ancak liderler vizyonu oluşturma yeteneğine sahiplerdir. Etrafındakilere ilham vermelidirler.
- Yönetici doğru olanı yapar.
- Lider yönetimi her daim geliştirir, yönetir.
- Yöneticiler kopyadır. Liderlerse orijinaldir.

- Yöneticiler yapıyla uğraşır, lider ise insanlarla ilgilenir.
- Yöneticilerin vizyonu kısadır, liderlerin ise vizyonu oldukça uzundur.
- Yönetici statükocudur. Lider ise statükoya karşıdır (Şentürk, B. 23 Şubat 2015).

Yöneticilerin gönüllü takipçileri yoktur, liderlerin ise onun peşinden giden gönüllü takipçileri vardır.

**Tablo 1.** Yönetici ve Lider Faaliyetleri

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
Amaç ve politikaları belirler.	Temel değerleri tespit eder.
Geleceği tahmin eder ve planlar.	Performansı gözler, geri besleme yapar.
İşleri organize eder, görev ve sorumlulukları dağıtır.	İnsanların amaçlar doğrultusunda çalışmasını sağlar.
Emir verir, uyulması gereken kuralları belirler.	Kaynakları organize eder.
İşlerin doğru yapılmasını sağlar.	Doğru işlerin yapılmasını sağlar.
Yapılması gereken işleri koordine eder, uyumlaştırır.	Diğerlerini motive eder, amaçları gerçekleştirilmesi için yönlendirir.
Çalışanın itaat etmesini bekler.	Çalışanın bağlılığını bekler.
Analitik karar alma yetisi bulunur.	Sezgisel karar alma yetisi vardır.
Gücü, yönetsel pozisyonundan gelir.	Gücü, kişisel özelliklerinden gelir.
Kontrol işlevini yürütür, sonuçları planlarla karşılaştırır.	Sosyal ve duygusal destek sağlar.

**Kaynak:** E. Taşkıran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.17

#### **1.4. Liderliğin Boyutları**

Liderlik ile ilgili olarak her zaman farklı görüşler ileri sürülmüştür. Kimi görüşe göre liderlik doğuştan gelmektedir. Bazı görüşler de liderliğin zamanla gelişebileceğini

iddia eder (Gümüş, 2010, s.5). Liderliğin boyutlarını özellikler, davranışsal ve durumsallık boyutları olmak üzere 3 ana başlık altında incelenebilir.

#### **1.4.1.Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımının amacı, lideri diğer çalışanlardan ayırt etmeye çalışmaktır. Liderliği açıklama amacıyla geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımı lider özelliklerini fiziki, sosyal ve şahsi özellikler olmak üzere 3 grupta toplamıştır. Başarılı liderlerin, başarısız liderlere göre, belirli özellik ve niteliklere daha fazla sahip olduğu mantığına dayanan kuramda, liderin özellikleri, liderlik sürecini belirleyen en önemli faktördür (Taşkıran, 2011, s.24).

Özellikler yaklaşımı her ne kadar belirli özellikler çerçevesinde lideri incelemeye çalışsa da bütün liderler için genel geçer bir özellikler belirlenememesi ve araştırılan liderlerin farklı özelliklerde olması bu yaklaşımın yetersiz kaldığını göstermektedir. Ayrıca özellikler yaklaşımı, lider ve üyeleri arasındaki etkileşim ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkat etmemesi açısından da eksiklikler barındırmaktadır (Ören, 2006, s.19). Özellikler yaklaşımının liderliği tanımlamasının yetersiz kalmasıyla birlikte, liderliğin konusu kabul edilen grupların yapısı ve işleyiői araştırılmaya başlanmıştır.

Özellikler yaklaşımı çerçevesinde yapılan araştırmalar ve sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

**Tablo 2.** Özellikler Yaklaşımı İle İlgili Yapılan Çalışmalar Sonucu Ortaya Konulan Liderlik Özellikleri

Stodgill (1948)	Mann (1959)	Stodgill (1974)	Lord, DeVader, Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
Zeka Basiretli olma Gözü açık Sorumlu İnisiyatif alan Sabırlı Kendine güven Sosyal	Zeki Eril Adil Dominant Dışa dönük Muhafazakar	Başarıya odaklı Sabırlı Gözü açık Sorumlu İnisiyatif alan Kendine güvenen Sosyal Toleranslı	Zeki Eril Dominant	İçten Motive Olgun Kendine güvenen Dürüst	Bilinçli Dışa dönük Vicdan sahibi Olgun İletişime açık Motive Sosyal Duygusal Zeka Problem çözen

**Kaynak:** E. Taşkıran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.25

Özellikler yaklaşımında esas olarak, liderlerin sahip olduğu evrensel özelliklerin tespiti amaçlanmıştır. Bu yaklaşımla iki temel unsur açıklanmaya çalışılmıştır (Taşkıran, 2001, ss.24-26):

- Başarılı ve başarısız liderlerin aralarındaki farkları ortaya koymak.
- Lideri, kendisini takip edenlerden ayıran özelliklerini belirlemek.

Özellikle yirminci yüzyılın ilk çeyreği ve yarısı arasında yoğunlaşan araştırmalar, liderlerin sahip olabileceği özellikleri; fiziki özellikler, kabiliyetler ve şahsi özellikler olmak üzere üç grupta toplamıştır. Etkili liderin belirli özelliklere sahip olması gerektiğini ön gören yaklaşımın bazı varsayımları bulunmaktadır. Bunlar (Taşkıran, 2011, ss.24-26):

- Etkili bir liderin kendine has bazı özellikleri olmalıdır.

- Liderin özellikleri kalıcıdır ve şartlara göre farklı özellikler sergilenebilir. Böylece normal şartlarda etkili bir liderlik tavrı sergileyen birey, farklı bir durumda da büyük ihtimalle etkili lider tavrı sergileyecektir.
- Liderin özellikleri hem bilinebilir, hem de bir şahsın liderlik yeteneği tahmin edilebilir özellik taşıdığı için ölçülebilirdir (Taşkıran, 2011, ss.24-26).

#### **1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları**

İkinci Dünya Savaşı döneminde, odak noktası liderden çok grup olduğundan, bu dönemdeki yaklaşım, liderlerin özelliklerinden çok davranışları üzerineydi (Tezel, 2006, s.22). Bu dönemde gözlemlenen 2 husus, davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunların ilki, özellikler yaklaşımının lideri ve liderliği açıklamada yetersiz kalması, diğeri ise özellikle Hawthorne Araştırmalarının doğal bir sonucu olarak insan ilişkilerinin öneminin artması ve ilişkilerde davranış boyutunun ön plana çıkması olarak ifade edilebilir (Taşkıran, 2011, ss.27-28). Yaklaşımın temeli, lideri başarılı yapan özelliklerin, liderin şahsi özellikleri değil, davranışları olduğu gerçeğine dayanır. Buna bağlı olarak yapılan araştırmalarda lider davranışlarının eğilimi belirlenmeye çalışılmıştır ( Tengilimoğlu, 2005, s.4).

Davranışçı kuramlar lider davranışlarını incelerken grubun yapısını ve fonksiyonunu da araştırmışlardır. Bu yaklaşıma göre etkin liderler şahsi hedeflere veya grup hedeflerine ulaşmada iki yolu takip eder (Gümüş, 2010, s.7):

- Görev odaklı lider tutumu sergileyerek grup üyelerini daha kaliteli işler yapılacak şekilde yönlendirir.
- Grup üyelerine destek vererek grup üyelerinin şahsi hedeflerine ulaşmalarında etkili olur (Gümüş, 2010, s.7).

Davranışsal liderlik yaklaşımı ile ilgili yapılan belli başlı araştırmalar bulunmaktadır. Bunlar, Ohio State Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Douglas McGregor 'un X ve Y Yaklaşımı, Likert'in Yönetim Sistemi Çalışması ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi'dir.

### 1.4.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Yukl'a (1989, s.75) göre Ohio State Üniversitesinde, asker ve sivil birçok yönetici üzerinde 1945'te yapılan çalışma davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Bu çalışmada liderlerin, liderlik ederken nasıl davrandıkları araştırılmıştır. Çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının "yapıyı harekete" geçirme ve "anlayış" değişkenleri etrafında toplandığı belirtilmiştir (Gümüş, 2010, s.8):

- Yapıyı harekete geçirme; ulaşılabilecek hedefle ilgi, planlama, koordine olma, kontrol ve yönlendirmeyi ifade eder.
- Anlayış değişkeni ise liderin, grup üyeleriyle arasındaki güvene, saygıya, liderin üyelerin ihtiyaç ve istekleriyle yakından ilgili olmasına dayalıdır (Gümüş, 2010, s.8).

**Tablo 3.** Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

BİREYE İLGI	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 1	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 2
	Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 3	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 4
-YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +		

**Kaynak:** H. Gümüş, (2010). Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. s.8

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, liderin grup üyelerini dikkate alan tutum ve davranışları arttıkça çalışan sirkülasyon hızı ve devamsızlık azalmaktadır ve liderin inisiyatif esaslı davranışları arttıkça, kişilerin performansı artmaktadır şeklinde yorumlanmaktadır (Koçel, 2011, ss.450-452).



Ohio araştırmalarının sonuçlarından bir kısmı şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2006, s.113):

- Grubun beklentisi otoriter bir lider yaklaşımıysa, otoriter liderlik tarzını uygulamak en doğru harekettir.
- Grup otoriter liderliği kısmen istiyorsa, yapının lider tarafından harekete geçirilmesine tepki gösterecektir.
- Yapılan iş teknoloji gereği aşırı detaylı bir biçimde kurgulanmış ve zaman kıstı söz konusuysa lider herkesle ilgilenmesi durumunda başarılı olamayacaktır ayrıca devamsızlık ve şikyetler artacaktır.
- İşin niteliği gereği şahsın ve grubun kendilerini geliştirmelerini engelleyici ise bu şekilde motive etmek faydalı olmayacaktır.
- Ast-st ilişkileri az ise yönetim şekli otoriter liderlik tarzında olacaktır.
- İşçiler mütemadiyen ilişki içinde ise liderlerinden azami hoşgörü bekleyeceklerdir.
- Liderin kişi önceleyen tutumu arttıa iş gören devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.

Liderin işleyişi harekete geçirme odaklı davranışları arttıa gruptakilerin performansı artmaktadır (Zel, 2006, s.113).

#### **1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik alışmaları**






Ohio State niversitesi'ndeki çalışmalarla aynı zamanlarda yapılan Michigan niversitesi alışmaları, grubun verimini ve güvenliğini olumlu yönde etkileyen, en etkili liderlik davranışını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmaların sonucunda, birey merkezli ve iş merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır (Yılmaz, 2011, s.8).

Birey merkezli davranışta, lider, grup üyeleriyle insan olarak ilgilenir. Onlara fayda sağlayacak davranışları tercih eder. İş merkezli davranışta ise lider, dikkatini daha çok grup üyelerinin yaptığı işe, işin başarılı sonuçlanmasına yoğunlaştırır ( Kültür, 2006, s.27).

Michigan Üniversitesi çalışmaları, uygulamalı araştırmalar ışığında liderlik tutum ve yaklaşımlarını açıklığa kavuşturacak ve tasnif edecek boyutları geliştirmeyi hedeflemiştir. Böylelikle araştırmalardan elde edilen faktörlerin lider davranışlarını açıklama noktasında yetersiz olmadığını, dolayısı ile liderlik sürecinin açıklanabileceği kabul edilmiştir (Koçel, 1998, s.402).

Robbins ve De Cenzo'ya ( 1998, s.395) göre bu çalışmaların vardığı genel sonuç, bireye yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Bu tarz liderler, yüksek verimlilik ve iş tatmini ile ilişkilendirilirken, işe yönelik liderler düşük düzeyde iş gören tatmini ile ilişkilendirilmiştir (Budak ve Budak, 2010, s. 82).

**Tablo 4.** Tarihsel Açıdan Önemli Görülen Liderlik Çalışmalarının Özetlenmesi

Üniversite Ve Liderlik Çalışması	Kimin Öncüğünde	Yıl	Saptanan Tarzlar/Boyutlar	Bulgular	Yazına Katkı
İowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	Kurt Lewin	1930'lu yılların sonu	Otoriter/ Demokratik/ Serbestlik Tanyan Lider	Otoriter lider  İş miktarı Demokratik lider  İşin niteliği Serbestlik tanyan lider  Ne nitelik ne de verim açısından etkin sonuçlar olmadığı	Bilimsel metotlar kullanılarak yürütülen ilk liderlik çalışması.
Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	Ralph Stodgill	1945-1950 yılları arası	Bireyi önemseme (consideration)- İşi dikkate alma (initiating structure)	Liderin etkinliği her iki boyutta da yüksek performans göstermesi sonucunda artacaktır. Birey önemseme boyutunu dikkate alan liderlerin bulunduğu örgütlerde, personel devir hızı ve devamsızlık azalmakta; işi dikkate alma boyutuna önem veren liderlerin çalıştığı örgütlerde ise, kısa dönemlerde yüksek performans sağlanmaktadır.	LBDQ (Lider Davranışını Tanımlama Anketi- Leader Behaviour Description Questionnaire) geliştirildi. Hem insan hem de görev boyutunun önemli olduğunu ortaya koyan ilk çalışma.
Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	Rensis Likert	1940'lu yılların sonu	Çalışan odaklı lider (employee-centered)- İş odaklı lider (job-centered)	Çalışan odaklı yaklaşım sergileyen liderler daha yüksek verimlilik elde etmektedir. Etkin liderler, astlarıyla yapıcı ilişkiler içindedir. astlarını destekler ve astlarının kendileime olan güvenini artıracak yönde davranışlar geliştirir.	Bir lider ne kadar çalışana yönelik bir eğilim gösterirse, o kadar da işe yönelik olmaktan uzaklaşır.  Çalışan odaklı  iş odaklı iş odaklı  çalışan odaklı

**Kaynak:** E. Taşkıran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.23

### 1.4.2.3. Douglas McGregor 'un X ve Y Yaklaşımı

Douglas McGregor tarafından 1957 yılında geliştirilen X ve Y teorileri görüşüne göre, liderlerin davranışlarını tanımlamada en önemli faktörlerden biri, liderlerin insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır.

X Teorisi ne göre ( Eren, 2001, s.26):

- İnsan genelde işi sevmediğinden, her fırsatta işten kaçmanın yollarını arar.
- İnsanlar tercihlerini yönetilmekten yana kullanırlar, sorumluluğu sevmezler, hırslı değildirler, güvene olan tutkuları baskındır.
- Bencildir, kendi istek ve amaçlarını başkalarının isteklerine tercih eder.
- İnsan yaradılışının gereği olarak, yenilikten ve değişimden hoşlanmaz, bu türden olgulara direnç gösterir isyan eder.
- Ortalama bir insanın örgütün sorunlarını çözmede çok az yenilikçi kaabiliyeti bulunur.
- İnsanlar üstün zekâlı değildir. Kolaylıkla kandırılabilirler. Harekete geçmesini sağlamak adına maddi unsurlarla ödüllendirilmelidir.

McGregor bu sert yaklaşımı ile insanları teknik ilkeler, sıradan maddi güdülerle harekete geçen bir makinadan farklı tutmamaktadır.

McGregor, “bireyin ve örgütün amaçlarının kaynaştırılması “ şeklinde tanımladığı Y kuramı varsayımlarını ise şu şekilde tanımlar ( Eren, 2001, s.27):

- İş görenin fiziki ve zihni gayret sarf etmesi oyun veya dinlenme isteği kadar doğaldır. İnsan çalışmaktan nefret duymaz. Çalışma, başarı ve tatminin kaynağıdır.
- Denetim ve cezayla korkutma bireyi örgütün amaçlarına yöneltecek yegâne yol değildir. İnsanlar içinde buldukları örgüte bağlanır, işlerini ve diğer grup üyelerini severse kendilerini yönetme ve denetleme yollarıyla örgüt için daha faydalı olmak ve hizmet etmek için uğraşır.
- Örgütün amaçlarına bağlılık onları elde etmekle ilgili ödüllerle ilişkilidir.
- Elverişli şartlar oluşturulduğunda, insan sorumluluğunu kabul etmekle kalmadığı gibi aramayı da öğrenir.
- Örgütün sorunlarının çözümünde ihtiyaç duyulan imgeleme, ustalık, yenilikçi olma kabiliyetleri insanlar arasında geniş ölçüde dağıtılmıştır.

- Çağdaş sanayi yaşamının şartları insanı sadece belli başlı bir konuda çalışmaya, uzman olmaya zorladığından kabiliyet ve becerinin ancak bir kısmından istifade edebilmeyi sağlamaktadır.

McGregor'a göre X teorisi mantığında olan bir lider, insanı maddi grubun ihtiyaçlarına uyumlu aktif olamayan bir unsur olarak benimser ve grupta otoriter duruş sergiler.

Y teorisi mantığında olan lider ise, insanı önemli kabul eder ve demokratik, katılımcı bir duruş ortaya koyar (Taşkiran, 2011, ss.30-31).

**Tablo 5.** Teori X Ve Y'ye Özgü Varsayımlar

Teori X Varsayımları	
	İnsanlar nitelikleri gereği çalışmayı sevmez. İnsanlar amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken çabayı göstermek üzere zorlanmalı ve denetlenmelidir. İnsanlar yönlendirilmeyi tercih ederler.
Teori Y Varsayımları	
	İnsanlar çalışmayı doğal bir aktivite olarak görür. İnsanlar adandıkları amaçları gerçekleştirmek üzere kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanırlar. Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.

**Kaynak:** E. Taşkiran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.30

#### 1.4.2.4. Likert'in Yönetim Sistemi Çalışması

Likert'e göre sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigorta ve ödün alma gibi yöntemlerle giderilebilir. Ancak insan kaynaklarındaki kayıplar kolaylıkla giderilemez. Bu sebeple örgütlerin en kıymetli değeri insan kaynaklarıdır ve bu kaynağı yönetmek zahmetli ve önemlidir. Bu görüş ışığında Likert, örgütlerin yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir devamlılıkta olduğunu belirtmiştir (Eren, 2001, s.45).

- Sistem 1 – İstismarcı / Otokratik
- Sistem 2 – Yardımsever Otokratik
- Sistem 3 – Katılımcı
- Sistem 4 – Demokratik

Likert'göre örgütün yönetim şekli, Mayo ve McGregor'un öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler ekolünden esinlenerek geliştirilen sistem 4'e yaklaştıkça, örgüt de o nispette fazla ve de sürekliliği olan bir çaba sergiler (Eren, 2001, s.47).

Sistem 1 – İstismarcı Otokratik: Yönetici otokratik davranışlar sergiler ve astlara güvenmezler. Astlar ceza yolu ile motive edilmeye çalışılır. Kararları üst yönetim alır ve iş görenlerin alınan kararlarda etkisi yoktur (Taşkiran, 2001, s.31).

Sistem 2 – Yardımsever Otokratik: Astlara duyulan güven daha fazladır. Çalışanlar cezanın yanı sıra ödülle de motive edilmeye çalışılır. Kontrol üst yönetimde olmakla birlikte alınan kararlarda astların da biraz etkisi vardır (Taşkiran, 2001, s.31).

Sistem 3 – Katılımcı: Tamamen olmasa da yöneticilerin astlara güveni oldukça fazladır. Astların görüş ve önerilerine önem verilir ve önerilerini uygulamaya özen gösterilir. Motive aracı olarak ceza kullanılsa da payı çok azdır, daha çok ödüllendirilerek iş görenler motive edilmeye çalışılır. Şirketin ana politikalarını üst yönetim belirler, bunun dışında danışmanlık düzeyinde destekle iş görenlerin karar alma sürecine katılımı sağlanır (Taşkiran, 2001, s.32).

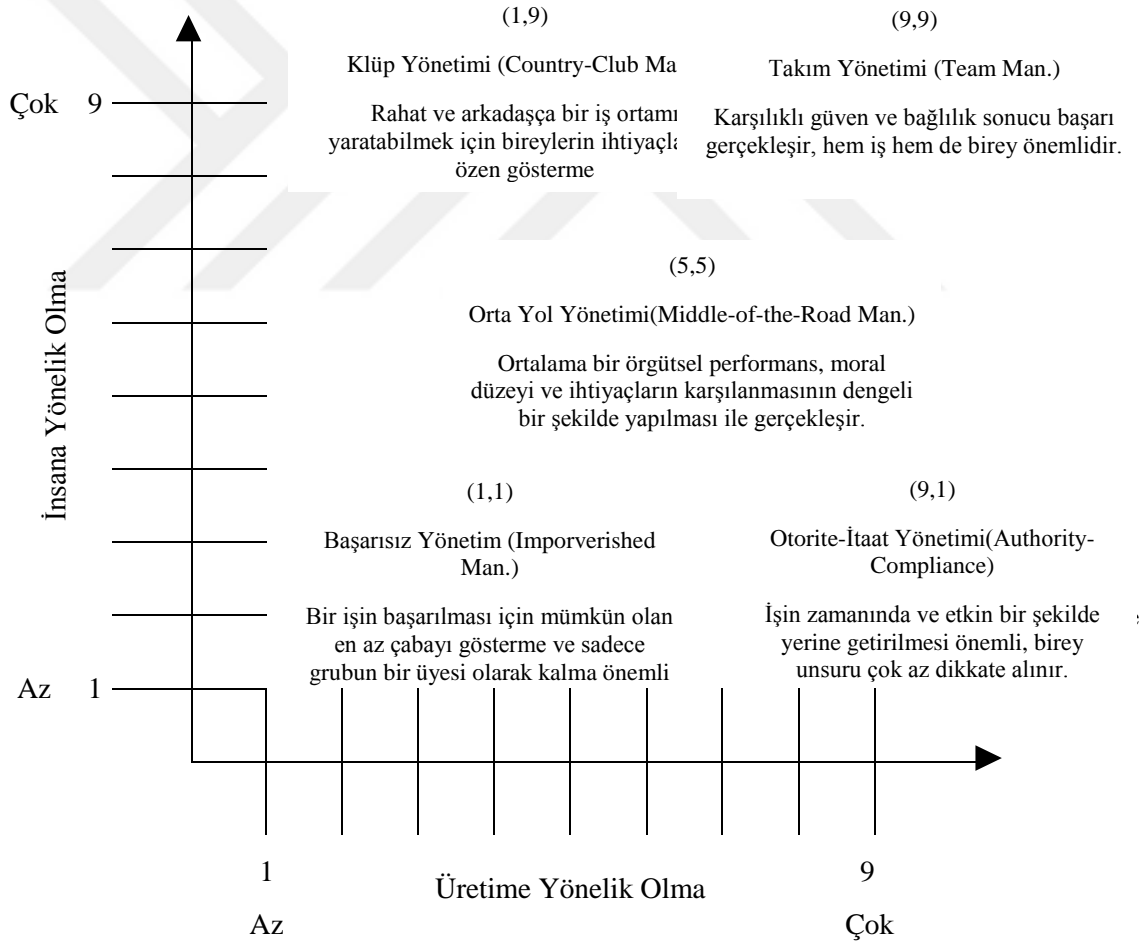
Sistem 4 – Demokratik: Likert'e göre en etkili model budur. Her şartta astlara güven tamdır, onların fikirleri alınır, karar alma süreçlerine katılımları sağlanır. Ast-üst ilişkisi tam ve açıktır. Motive aracı olarak sadece maddi ödüller kullanılır (Taşkiran, 2001, s.32).

Likert'in bu çalışmaları sonucunda Sistem-3 ile Sistem-4 tarzında çalışan iş grupların, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzında çalışan gruplara göre çok daha fazla verimlilik seviyesine ulaştıkları ortaya konulmuştur (Zel, 2006, s.132).

#### 1.4.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzları Matrisi

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından en çok bilineni ve örgütleri geliştirme çalışmalarında kullanılan bu model, 1947'de Ohio Üniversitesi ile aynı zamanlarda geliştirilmiş olup "Yönetim Eğilimi Programı"nın bir grid şebekesine adapte edilmesi sonucu elde edilmiştir (Zel, 2006, s.132).

Modelde boyutlar değişik şekilde adlandırılmış ve kurgulanan matrisin eksenlerine yerleştirilmiştir. Dikey eksen "insana yönelik olma" yatay eksen ise "üretim yöneline yönelik olma" davranış değişkenleri kullanılarak 5 farklı liderlik tarzı ortaya konulmuştur (Taşkiran, 2001, s.29).



Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi

**Kaynak:** E. Taşkiran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.29

Blake ve Mouton, 9,9 yönetim biçiminin en ideal yönetim biçimi olduğunu ileri sürmüşler ve buna bağlı olarak varsayımları, başarılı olmak isteyen bir yönetimin hem insana hem de üretime yönelik yönetim tarzı özelliğini taşıması gerektiğini belirtmişlerdir. Özellikle güncel olarak liderlik eğitiminde kullanılan bu yaklaşım, liderliğin çok boyutlu yönleri üzerinde durması, yöneticilerin davranış şekillerine göre kendi liderlik tarzlarını tanıması ve bu tarzlarının üstünde düşünme imkanı sağlamasının yanında, davranışlarının uygun olduğu yönetim tarzını tespit etme ve böylece gerektiğinde farklı eğitim, geliştirme programlarına dâhil olmalarına imkan vermektedir (Taşkiran, 2011, s.29).

### **1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Temel tezi, en iyi liderin, davranışlarını gruba, grup üyelerinin özelliklerine göre sergileyen lider olduğuna dayanan bu yaklaşıma göre lideri ortam meydana çıkarır ve ortamın özellik ve ihtiyaçlarına göre sunar (Kolamaz, 2007, s.27).

Durumsallık teorisi, davranışsal teorideki işe yönelik ve kişiye yönelik davranış biçimlerinin her ikisinin de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabileceğini söyleyerek, buna bağlı olarak belirli şartlarda koşullardan önemli olanlarını tespit etme ve bu koşullara uygun liderlik tarzının hangisi olabileceğine odaklanmıştır ( Koçel, 2014, s.687).

Durumsallık yaklaşımı modellerine göre, her türlü duruma ve koşula uygun, her durumda ve koşulda başarılı olacak olan evrensel liderlik modeli yoktur. Liderlik, takipçiler, hedefler, liderin şahsi özellikleri ve ortamdaki koşulların bir fonksiyonudur (Budak ve Budak, 2010, s.92).

#### **1.4.3.1. İzleyicilerin Liderlik Üzerindeki Etkileri**

Liderlik davranışı, liderin, lideri olduğu grubun yapısına ve hedeflerine bağlıdır. İzleyicilerin, kültür düzeyi, yaş, tecrübe, hiyerarşik düzey, ekonomik, sosyal gereksinimlerin tatmin düzeyi gibi bir takım etkenler, izleyicilerin hedeflerini,



tutumlarını ve liderliğe dair beklentilerini etkiler. Lider, örgütün hedefleriyle, iş görenlerin hedeflerini bağdaştırmak zorundadır. Bu sebeple lider, izleyicilerinin beklentilerini önemsemelidir (Budak ve Budak, 2010, s.92).

Her ne kadar tanımlarda, sadece liderin takipçilerini etkilediği anlamında ifadeler kullanılsa da aslında birebir etkilenmek manasında olmasa da liderin de takipçilerinden etkilendiğini, başka bir ifadeyle lider ve takipçileri arasında karşılıklı bir etkileşimden söz edilebilir.

#### **1.4.3.2. Gerçekçi Hedefler Ortaya Koymanın Liderlikteki Etkisi**

Lideri lider yapan özelliklerinden biri de takipçilerini bir ideale ve o idealin gerçekleşmesi için mücadele etmeye inandırmaktır. Çevresindekilere bu inanmış ve adanmışlığı veremeyen kişiden lider olarak bahsetmek pek de mümkün değildir.

Lider, takipçilerine hedefleri izah etmek ve bu hedeflerin ulaşılabilir olduğuna onları inandırmak zorundadır. Hedeflerin inandırıcı ve anlamlı olması da, hem takipçilerin istek ve gereksinimleriyle maddi ve sosyal şartlarının hem de yapının içinde olduğu ortam şartlarının doğru değerlendirilmesi gerekmektedir (Budak ve Budak, 2010, s.92).

#### **1.4.3.3. Ortam Şartlarının Liderlik Üzerindeki Rolü**

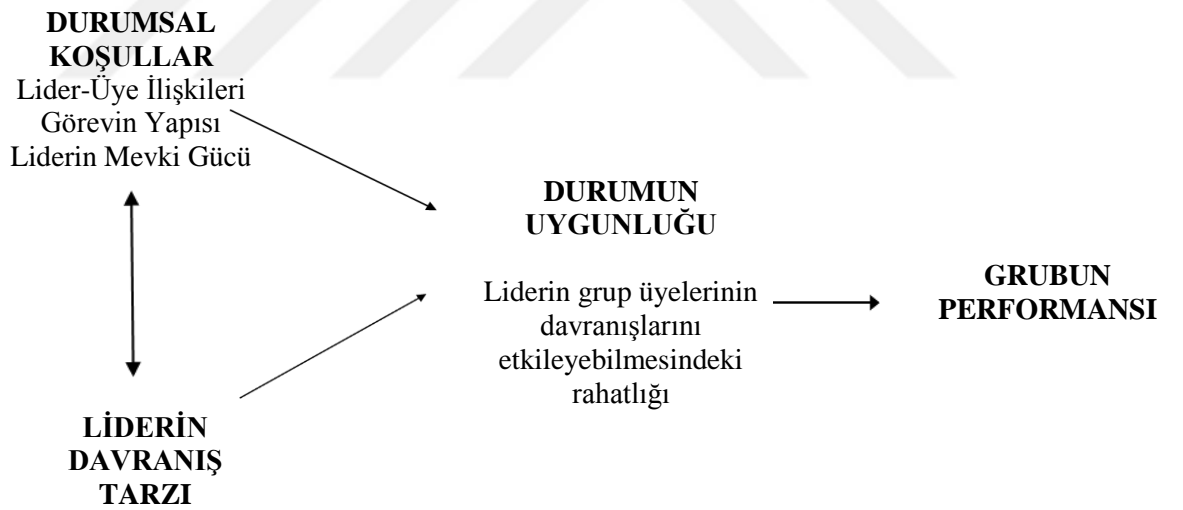
Ortam şartlarının liderlik üzerindeki etkisinde de izleyicilerin liderlik üzerindeki etkisi gibi karşılıklı bir etkilenme halinden bahsedilebilir. Liderin tarzı ve tarzına bağlı olarak tavrı bulunduğu ortamdan etkilenmektedir.

Örgütün iç münasebetlerini ilgilendiren yapısal, teknik, sosyal koşulları; örgütün ilişki içinde olduğu menfaat gruplarından oluşan yakın çevre koşullarıyla maddi, sosyo-kültürel, teknolojik, siyasi, hukuki, değişim ve gelişmeleri muhteva eden genel koşulları dikkate alınmalıdır. Liderlik biçimini, liderin rol tutumlarını bu şartlar etkiler (Budak ve Budak, 2010, s.93).

#### 1.4.4. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fred Fiedler, durumsallık teorisini ilk kullanan kişidir. Etkili liderlik tutumunun ilişkilere veya yapıya önem verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşler üzerine çalışan Fiedler, anlayışlı lider veya yapı kurucu liderin devamlı etkili olamayacağını söylemiştir. Fiedler'in modeline göre, liderle takipçileri arasındaki ilişkiye, başarılabilecek görevin özelliği ve liderin makamına dayanan yetkilerinin düzeyine göre etkin olacak liderlik tarzları mevcuttur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, ss.223-225).

Fiedler'in durumsal liderlik modeline göre, en ideal liderlik tutumu, gruptakilerin görev yaptığı şartlar ile liderden beklendikleri davranış tarzı olmak üzere iki faktörün bir arada sağlanmasıyla ortaya çıkan, örgüt tarafından sergilenen yüksek performans ile sağlanabilir. Göreve yönelik ve ilişkiye yönelik şeklinde iki liderlik tarzı olduğunu kabul eden Fiedler, liderin etkin olmasını lider-ast ilişkileri, görev yapısı ve liderin mevkisinden edindiği güç olmak üzere 3 durum değişkenine bağlı olmasına dayandırır (Taşkiran, 2011, s.35).



Şekil 2. Fiedler'in Durumsallık Modelindeki Değişkenler Arasındaki Etkileşim

**Kaynak:** E. Taşkiran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.34

#### **1.4.4.1. Lider-Ast İlişkileri**

Lider ve astlar arası etkileşimin özelliklerini açıklamaktadır. Takdir edilen ve hürmet gösterilen liderler izleyicileri arasında gelişen ortam uyumlu ve güvenli ise olumlu bir ortamdan söz edilebilir. Aksi halde ise olumlu bir ortam söz konusu değildir (Taşkiran, 2001, s.35).

#### **1.4.4.2. Görevin Yapısı**

Görevin sarıh bir biçimde belirtilmiş olması, başka bir ifadeyle aşama aşama görevin nasıl icra edileceğinin belirtildiği durumlarda, planlı, önceden belirtilmiş ortam söz konusudur ve bu ortam da lidere daha fazla güç kazanmasını sağlar (Taşkiran, 2001, s.35).

#### **1.4.4.3. Liderin Mevkisinden Edindiği Güç**

Liderin ödül verme, cezalandırma, işten çıkarma gibi durumlarda elinde bulundurduğu yetkilerin düzeyini ifade eder. Liderin elindeki bu güç düzeyi organizasyona göre değişiklik gösterebilir. Yetkinin çok olması liderlik için olumlu, az olmasıysa liderlik için olumsuz ortamı ifade eder. Bu değişkenlerin bileşenlerinden oluşan ortamlarla, lideri etkinliği karşılaştırıldığında, liderin etkinliğiyle durumun uygunluğu arasındaki ilişkinin, eğrisel ilişki olduğu görülür (Taşkiran, 2001, s.35).

Performans	Yüksek								
	Düşük								
		<b>Lider İçin En Uygun Durum</b>		<b>Lider için Orta Seviyede Uygun Durum</b>				<b>Lider İçin Uygun Olmayan Durum</b>	
<b>Lider-Üye İlişkisi</b>		İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
<b>Görevin Yapısı</b>		Yapılandırılmış		Yapılandırılmamış		Yapılandırılmış		Yapılandırılmamış	
<b>Liderin Gücü</b>		Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Şekil 3. Durumun Uygunluğuna Göre Liderin Etkinliği

**Kaynak:** E.Taşkıran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.36

### 1.5. Liderlik Tarzları

Toplam kalite yaklaşımı ve modern yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına sebep olan koşullar, liderliğin de yeni görüşlerle açıklanmasına katkı sağlamıştır (Koçel, 2014, s.695). Yirminci yüzyılın başından 1980'lere uzanan araştırmalar liderlikle ilgili birçok konuya açıklık getirirse de birçok lider örneği, lideri diğerlerinden farklı kılan nedir? Sorusuna tatmin edici bir cevap verememiştir.

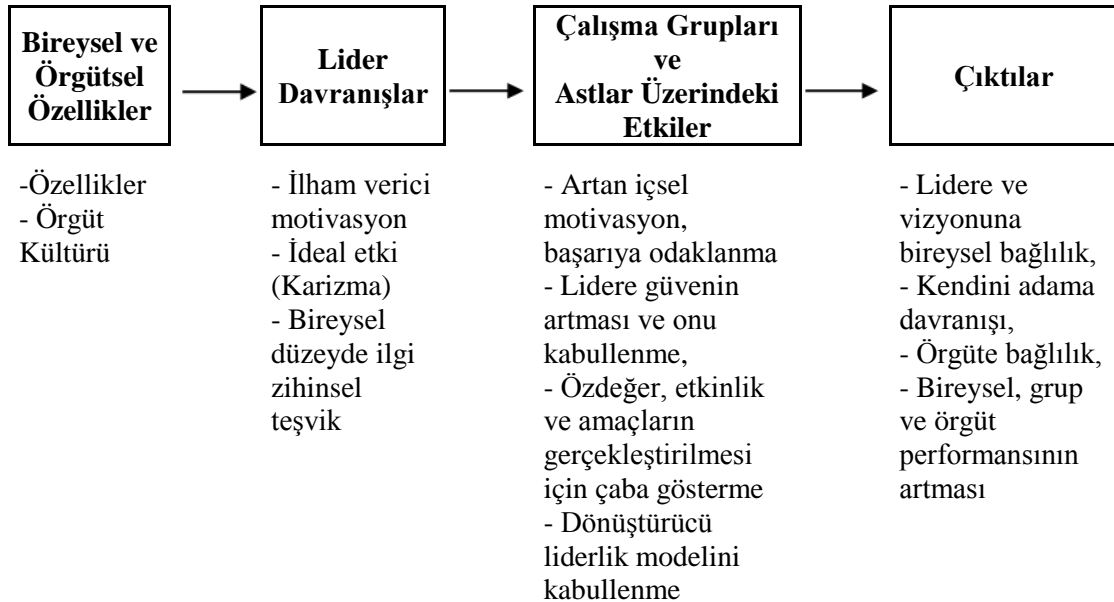
Bu yıllardan itibaren liderlikle ilgili düşüncelerde değişiklik olmuştur. Bu düşüncelerden birisi, lideri bağımsız bir parametre olarak değil, bağımlı bir parametre olarak ele almış ve liderlik davranış tarzlarının astın başarılı olması ve tatmini üzerindeki etkileri gibi hususlarla ilgilenmekten çok, lider davranışının nedenleri üzerinde durmaya ağırlık vermiştir. Liderlikle ilgili diğer önemli bir yaklaşım ise liderlerin sahip oldukları bazı özelliklerin ya da kişisel karakteristiklerin, durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklanmakta ve özellikler yaklaşımının ilk geliştiği

dönemlerde gözden kaçırılmış bazı değişkenlere yoğunlaşarak yeniden harekete geçirilmesini hedef almaktadır (Zel, 2006, ss.162-163).

Bu gelişmeler sonucunda son yıllarda liderlik literatüründe dikkat çeken Burns'ün çalışmaları olmuştur. Burns, Weber'in çalışmalarından hareketle dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarını geliştirmiştir. Burns'ün 1978 ve Bass'ın 1985'de dönüştürücü ve etkileşimci liderlik üzerine yaptığı çalışmalar, Bass ve Avolio tarafından 1994'te geliştirilmiştir. Liderler sınıflandırılmasında, dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları incelenmiştir (Bildik, 2009, s.24).

### 1.5.1. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik, temel manada, değişim, gelişme ve yenilikleri amaç edinen bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü tarzdaki liderler, astlarının gayelerinde, inanç ve değerlerinde, hedeflerinde, beklentilerinde, değişim ve farkındalık oluşturarak, onların değişmesini sağlamaya çalışır. Aşağıdaki şekilde, liderlerin değişim sürecini nasıl başarabileceklerine dair model, öneri olarak sunulmaktadır (Taşkiran, 2011, s.52).



Şekil 4. Liderliğin Dönüşüm Modeli

**Kaynak:** E. Taşkiran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.51

Leithwood' (1992, s.8) göre dönüştürücü liderliği, insanların misyonlarının, vizyonlarının yeniden belirlenmesi, sorumluluklarının yenilenmesi ve hedefe ulaşabilmek için sistemin yeniden yapılandırılmasıdır (Eraslan, 2004, s.4).

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüştürücü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi sağlayarak üstün çabaya ulaştıran kişidir (Koçel, 2014, s.696).

Dönüştürücü liderlikte, büyük çaptaki değişimi ön görülür ve örgüt kültürünü ön plana çıkarma, gelecek odaklı güçlü bir yapı kurma eğilimi önemli bir yer tutar (Gümüş, 2010, s.24).

Dönüştürücü liderler, grup üyelerinin hedeflerinde, inançlarında, değer, amaç ve beklentilerinde değişim ve farkındalık oluşturarak, onların değişmesini sağlamaya çalışırlar. Liderler bunu başarmak istiyorsa, astlarının değerlerine, inançlarına odaklanır ve davranışlarını astlarına göre düzenleyerek onlara bu manada örnek olmaya gayret gösterirler. Griffin'e (1999, s.434) göre dönüştürücü liderlik, bazı açılardan değerlendirildiğinde karizmatik lider tarzıyla bir tutulur. Her iki liderlik tarzında da ortak nokta, bu liderlerin büyük bir değişim için takipçilerini motive etme düşüncesinin olmasıdır. Bu açıdan bakılınca, dönüştürücü liderlikte, lider ve takipçilerinin karşılıklı morallerini, motivasyonlarını yüksek tutmayı amaçladığını söylemek mümkündür. On iki CEO ile yapılan bir araştırma ortaya koymuştur ki dönüştürücü liderlerin (Taşkiran, 2011, s.52):

- Yapılması gerekli olan büyük değişikliklerin bilincinde olan,
- Astlarının değişimi kabul etmelerini sağlayan ve astlarını bu değişime hazırlayan,
- Takipçilerinin yeni iş yapma şekillerine yani örgütün yeni vizyonuna kolay bir şekilde adapte olabilmelerini temin eden liderler olduğudur.
- Aynı araştırma başka bir sonucu da, dönüştürücü liderlerin, kendi şahıslarını aşağıdaki özellikler etrafında değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Buna göre dönüştürücü liderler: (Taşkiran, 2011, s.53).
- Kendilerini değişimin ajanı olarak addederler,
- Risk almaktan kaçınmazlar,

- İnsanların gereksinimlerine ve beklentileri noktasında duyarlıdırlar,
- Esnektirler, öğrenmeye açıktırlar,
- Analitik zekâları oldukça yüksektir,
- Örgütün vizyonuna büyük derecede güven duyarlar (Taşkıran, 2011, s.53).

Literatürde de, dönüştürücü liderliğin, astların performansı, örgütün çıktılarının artması üzerinde olumlu etkileri olduğunun belirtildiği söylenebilir.

Gerek sanayide, gerekse iş hayatında değişimi sağlayabilen liderlerin önemi kavrandıkça, dönüştürücü liderlikle ilgili çalışma ve araştırmaların da sayısı artmaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerin dönüştürücü liderliğe büyük önem verdiği görülebilir (Ergin ve Kozan, 2204, s.38).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, lider tutumunu açıklarken dört temel boyuttan bahsetmektedir. Bunlar (Bildik, 2009, s.25):

- Karizma
- İlham verme
- Entelektüel teşvik
- Bireysel ilgi

#### **1.5.1.1. Karizma**

Coad ve Berry'e (1998, s.165) göre Weber karizmayı, kişilerin başka bir kişiyi onun sahip olduğuna inandıkları olağan dışı veya özel bazı şahsi özellikler veya yetenekler nedeni ile gönüllü bir şekilde takip etmeleriyle ortaya çıkar şeklinde tanımlamaktadır. Karizma, lider takipçileri arasındaki kuvvetli duygu bağını ifade eder (Ören, 2006, s.48).

### **1.5.1.2. İlham verme**

Liderin takipçilerine büyük hayalleri olduğunu belirtmesi, onların gayretlerini odaklamak adına semboller kullanıp önemli hedefleri rahatça anlaşılır bir biçimde ifade edebilmesine bağlıdır. Böylece takipçilerin ulaşmak istediği hedefler zihinlerinde canlanır (Çakar ve Arbak 2003, s.85).

### **1.5.1.3. Entelektüel Teşvik**

Dönüştürücü lider, geçmiş varsayımları, gelenekleri ve inançları sorgulayarak, takipçilerini farklı açılardan bakma ve görevleri yerine getirmenin farklı yöntemleri noktasında teşvik eder. Takipçilerin farklı yaklaşımları, tecrübeleri desteklenirken, onların liderinkinden farklı fikirlerinin olması da eleştirilemez (Demir ve Okan, 2008, s.76)

### **1.5.1.4. Bireysel İlgi**

Bass'a (1990, s.218) göre bireysel ilgi, insanlara, onların yerine kendini koyarak davranmak, onlarla yoğun, ikili ilişki kurmak, imaj ve anlamlar yolu ile artırılmış beklentiler ve çalışma azmi oluşturacak misyon ve hedeflerle ilgili anlaşılır mesajlar göndermekle ilgilidir. Dönüştürücü lider, her bir takipçiye, birey olarak davranır, onlara eşit yakınlık gösterir, koçluk yapar, rehberlik ve büyük fırsatlar sağlar. Böylelikle lider, takipçilerinin güçlü, zayıf yönlerini bilerek, bunun farkında olarak yaklaşır ve takipçilerinin esas potansiyellerine ulaşmalarından çok, potansiyellerini geliştirme imkânı sağlar (Budak ve Budak, 2010, s.115).

## **1.5.2. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderler, iş görenlerin geçmişten gelen faaliyetlerini daha verimli hale getirmek veya iyileştirmek şartıyla iş yapma, yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Bu tarzı tercih eden liderler, yetkilerini, iş görenleri ödüllendirme, daha fazla çaba



harcamaları için para ve konum verme şeklinde kullanırlar. İş görenlerin yenilikçi yönleriyle oldukça az ilgilenirler. Etkileşimci liderler biraz da gelenekçidirler. Geçmişteki makul ve faydalı gelenekleri devam ettirme, bu gelenekleri gelecek nesillere aktarma bakımından faydalı hizmetlerde bulunur. Durağan büyümeyi ve tasarruf politikalarını benimseyen örgütlerde etkileşimci liderlik tarzı etkili olmaktadır (Tengilimlioğlu, 2005, s.6).

Hedefleri gerçekleştirmek için, yönetsel görevlere odaklanan etkileşimci liderlik tarzında, lider, hedefi belirler, rutin çalışmalara yönelir ve aksaklıkları denetim yolu ile takip eder. Görev odaklı olan etkileşimci liderler, pozisyonlarını, kişisel ilişkiler, prosedürler ve politikalar yoluyla korurlar (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s.251).

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında değişim esaslıdır ve bazı ödüller vasıtasıyla, grup üyelerinin lideri izlemesini sağlamayı hedefleyen, vurgunun izleyenlerin veya astların kuralları doğru şekilde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerekli kılan bir liderlik tarzıdır (İşcan, 2006, s.165).

Rollinson'a (2008, s.377) göre, etkileşimci liderde olması gereken ana yetkinlikler, takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerini belirlemek, aralarındaki ilişkiyi etkin şekilde yönetmeye uygun yönetim tarzını benimseyebilmektir. Bunu gerçekleştirmek isteyen liderlerin kullanacağı yollar, etkileşimci liderliği meydana getiren boyutlar olarak adlandırılır. Bunlar (Taşkiran, 2011, s.60):

- Şartlı ödüllendirme
- İnsanlarla aktif yönetim
- İstisnalarla pasif yönetim

#### **1.5.2.1. Şartlı Ödüllendirme**

Bu boyutta, lider ve takipçilerinin ilişkisi, başarı ve yüksek performansa karşılık ödüllendirme taahhüdüne dayanan işteş değişim ilişkisi olarak ortaya çıkar (Demir ve Okan, 2008, s.76).

### 1.5.2.2. İstisnalarla Aktif Yönetim

Bu boyutta lider proaktif bir yaklaşımla takipçilerini izler, standart bir şekilde yapılacaklardan sapma olup olmadığını sorgular ve böylece lider müdahale emek için herhangi bir sorunun ortaya çıkmasını beklemez.

Etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda incelenmiştir (Taşkıran, 2011, s.61)

**Tablo 6.** Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin Karşılaştırılması

	<b>Dönüştürücü Liderlik</b>	<b>Etkileşimci Liderlik</b>
Liderin, izleyenlerinin kendisine itaat etmesini sağlama şekli:	İlham verme, güçlendirme ve koçluk etme	Ödül ve kazanımların değişimi
Odaklanılan durum:	Hem örgütsel hem bireysel çıkarlar	Kişisel çıkarlar
Planlanmış değişimin türü:	Köklü örgütsel değişim	Rutin değişimler

**Kaynak:** E. Taşkıran, (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi. s.61

### 1.5.2.3. İstisnalarla Pasif Yönetim

Lider bu boyutta pasif bir yönetim tarzını benimsemiştir. Ancak bir sorun olduğunda müdahale eder. Yani reaktif bir yaklaşımla, lider sorun çıkmadıkça müdahil olmaz (Taşkıran, 2011, s.60).

James'e (1996, s.151) göre kısaca özetlemek gerekirse; etkileşimci liderler, faydalı gelenekleri devam ettirme ve gelecek nesillere aktarma noktasında oldukça başarılıdır. Etkileşimci liderlik, örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olan bir tutum gibi algılanmamalı, bununla birlikte böyle yönetilen yapıların başarı çizgisinin normal artış göstereceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Gümüş, 2010, s.24).

### **1.5.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik**

Robbins ve De Cenzo'ya (2001, s. 347) göre tam serbesti taniyan lider, grup üyelerine, inisiyatif alarak, karar vermeleri ve işleri uygun gördükleri şekilde yapmaları için özgürlük tanımaktadır (Budak ve Budak, 2010, s.90).

Tam serbesti taniyan liderler, yönetimin yetkisine neredeyse ihtiyaç duymayan, grup üyelerini rahat bırakan ve her birinin kendisine sunulan imkânlar dâhilinde, hedef, plan ve programlarını uygulamalarına fırsat veren davranış sergilerler. Başka bir deyişle, tam serbesti taniyan liderler, yetkiyi elinde tutmaz ve yetki kullanımını tamamıyla astlarına bırakırlar ( Eren, 2001,s.457).

İş görenler kendilerini problemlere en doğru çözümü bulma noktasında güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğünde kişi istediğiyle bir araya gelerek sorunlara çözüm bulmakta, yeni fikirlerini denemekte en doğru kararları almaktadır. Bu noktada liderin misyonu malzeme ve kaynak desteği sağlayarak, bunlara dair sınırları belirlemektir. Bu tarz liderliğin, mesleki uzmanlık durumunda, bilimsel çalışmalarda, örgütlerin ar-ge birimlerinde sorumluluk sahibi ve sorumluluktan kaçmayacak şahısların olduğu durumlarda uygulanabilmesi mümkündür. Aksine eğitim seviyesi düşük, iş bölümünün iyi yapılmadığı ve sorumluluk duygusu olmayan kişilerin olduğu gruplarda bu tür liderlik tarzının yürütülemeyeceği kaçınılmaz bir gerçektir (Şahin ve Temizel ve Örselli, 2004, s.659).

## 2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizliğin önemi, her geçen gün artan bilimsel çalışmalarla da ortaya koyulmaktadır. Literatürde sessizliğin bir eylemsizlik veya iletişimsizlik hali olmadığı gibi aksine bir iletişim şekli olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik tanımı, boyutları, nedenleri, süreçleri ve benzeri birçok yönü ile birçok bilimsel çalışmada ele alınmıştır

### 2.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt ile ilgili konularda, bilgi, görüş ve düşüncelere sahip olmalarına rağmen, bu bilgi, görüş ve düşünceleri çeşitli sebeplerden dolayı bilerek ifade etmemeleri anlamına gelmektedir (Durak, 2012, s44).

İş görenlerin bilgiyi kasıtlı olarak paylaşmamalarının birçok bireysel, örgütsel ve hatta çevresel sebebi olabileceği gibi; bireysel, örgütsel ve hatta çevresel önemli birçok sonucu da olabilir. Mesela, 2003 yılındaki Columbia uzay mekiği faciasına neden olan hata, mühendisler tarafından fark edilmiş, ancak kurumda yöneticilere duymak istemedikleri kötü haberlerin iletilmesinden korkulan kültür yapısı ve bütçe kısıtlamalarının zorlayıcı hale gelmesiyle kimse konuşmamış, sorunun derinlemesine incelenmemesi mekiğin patlamasıyla bir trajediye dönüşmüştür (Özler, 2015, s.364).

Örgütte sık sık susturulan konuları tanımlamak adına “tartışılmaz” ifadesi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, çalışan başarısı, kötü haber, çatışmalar ve kişisel sorunlardır. Örgütsel sessizlik aynı zamanda, örgütsel öğrenme ve değişmeye engel teşkil ettiğinden, çoğulcu örgütlerin gelişmesine de engel olabilir (Özdemir, Uğur, 2013, s.6).

Brinsfield’e (2009) göre sessizlik, sesin olmamasından daha çok anlam içerir. Sessizlik tanışan bireyler arasında onayın olmamasının sağlam bir biçimi olabilir (Özler, 2015, s.365).

Sessizlik, birçok boyutu olan, kaygan ve belirsiz tarafıyla anlaşılması kolay olmayan bir kavramdır. Başka disiplinlerde sessizliğe yüklenen anlama kısaca değinmek gerekirse, bu durum net bir şekilde ortaya çıkar. Konunun etiği ve felsefesi edebiyatında, sessizliğin makul ve önemli olduğu durumlara vurgu vardır. Bu incelemelerde sessizlik, sesin olmaması olarak düşünülmez. Sırrı saklama yani bilgiyi kasten tutmayla ilgilenir. Bilinçli sessizlik, strateji amaçlı kullanılabilirdiği gibi, endişe, mahcubiyet, panik sebebiyle bilinçsiz bir şekilde de ortaya çıkabilir (Çakıcı, 2007, s.148).

## **2.2. Sessizlik Türleri**

Örgütsel sessizlik çalışmaları literatürde, temel olarak Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'un çalışmaları üzerine yapılmış ve örgütsel sessizliğin altında ele alınabilecek boyutlar bulunmaya çalışılmıştır.

Yapılan çalışmalar neticesinde örgütsel sessizlikle ilgili 3 temel boyut ortaya konulmuştur (Şehitoğlu, 2010, s.67):

- Kabul edilmiş sessizlik
- Savunma amaçlı sessizlik
- Örgüt yararına sessizlik

### **2.2.1. Kabul Edilmiş Sessizlik**

İş görenler ortaya bir fark koyamayacaklarına inandıkları zaman durumu önemsemezler, düşünce ve önerilerini paylaşmamayı tercih ederler. Mesela bir işgören, şube toplantısında düşüncelerini, müdahil olmak için gayret sarf etmek adına, isteksizlik temelinde belirtmekten kaçınabilir. Kabul Edilmiş Sessizlik, bilinçli pasif davranışı, ortaya anlamlı değişiklikler koyma kabiliyeti hususunda diğerlerinden

geride kaldığı duygu ve boyun eğme hissi temelinde bilgiyi saklamayı da içerebilir (Dyne, 2003, s.1336)

### 2.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, temelde değişim teklifinde bulunmanın sonuçlarından korkma ve ifade etme korkusu doğurur. Savuma amaçlı sessizlik, düşünceleri dile getirmenin şahsi olarak risk barındırdığı temelinde bilgiyi kendinde tutmayı içerir (Dyne, 2003, s.1337)

**Tablo 7.** Kabullenici Ve Korumacı Sessizlik Boyutları

	<b>KORUMACI</b>	<b>KABULLENİCİ</b>
<b>Gönüllülük</b>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<b>Bilinçlilik</b>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<b>Kabullenme</b>	Düşük	Yüksek düzeye yakın
<b>Stres düzeyi</b>	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
<b>Alternatiflerin farkında olma</b>	Oldukça yüksek	Oldukça yüksek
<b>Ses çıkarma eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça yüksek
<b>Ayrılma eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça yüksek
<b>Baskın duygular</b>	Korku, umutsuzluk depresyon	Razı olma, boyun eğme

**Kaynak:** C. Pinder Craig & P. Harlos Karen. (2001) Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, (Vol, 20)

### 2.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik, iş görenlerin diğerlerini düşünme ya da işbirlikçi sebeplerden dolayı, örgüte veya diğer kişilere faydalı olmak maksadıyla, bir durumla ilgili düşünce, görüş ve bilgilerini paylaşmaması şeklinde ifade edilebilir (Taşkıran, 2011, s.80).

Simmons (2011), bazı çalışmaları derleyerek iş görenlerin, bilhassa kendilerini korumacı sessizliklerine dair beş sebep ortaya koymuştur (Özler, 2015, ss.385-386):

- Kariyer endişesi,
- İş yerinde yöneticiyle sıkıntıya düşmemek,
- Tepe yöneticiyi atlamamak,
- Konuşmak adına kesin bilgi veya çözüm ihtiyacı,
- Tahmini hedef tanımlama.

Dyne'in (2003, s.1389) oluşturduğu tabloda, (Tablo..) iş görenlerin sessizlik veya ses çıkarma tavrını sergilerken hangi güdülerle harekete geçtikleri görülmektedir (Özler, 2015, s.385-386)

**Tablo 8.** Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın (Konuşmanın) Özel Türlerine Örnekler

<b>Davranış tipi</b> <b>Çalışanların güdülleri</b>	<b>SESSİZLİK</b> Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	<b>SESİNİ ÇIKARMA</b> Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması
<b>İLGİSİZLİK</b> Çekilme/ Vazgeçmeye dayalı Fark yaratamayacağı hissi	<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b> Çekilme amaçlı fikir esirgeme kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme	<b>KABULLENİCİ KONUŞMA</b> Yetersizliği nedeniyle grupla aynı fikirde olma Uysal fikirler açıklama
<b>KENDİNE DÖNÜK</b> Korkuya dayalı Kişisel olarak riskli olacağı hissi	<b>KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme Kendini korumak için gerçekleri göz ardı etme	<b>KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA</b> Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
<b>BAŞKALARINA DÖNÜK</b> İşbirliğine dayalı Özveride bulunma hissi	<b>KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme Örgüt yararı için bilgi vermeme	<b>KORUMA AMAÇLI KONUŞMA</b> Sorunların üstesinden gelinmesi için çözüm arama Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

**Kaynak:** N.D.E. Özler, (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, 3. Baskı, İstanbul: Ekin Basım Yayın. S.386

### **2.3. Sessizliğin Kuramları**

İş görenlerin sessizliği tercih etmeleri ya da bu süre zarfında sessizlik kararı almalarını açıklamak amacıyla sessizliğe ilişkin teoriler oluşturulmuştur (Çakıcı, 2007, s.152):

- Fayda – Maliyet analizi
- Bekleyiş teorisi
- Sessizlik sarmalı
- Kendini uyarlama

#### **2.3.1. Fayda Maliyet Analizi**

İş görenler, konuşma veya sessiz kalma kararı alma aşamasında, konuşmanın bedelinin fayda-maliyet analizini yaparlar. Öncelikle ilk ve kaçınılmaz maliyet, enerji ve zaman kaybı olarak karşılırlarına çıkar. Dolaylı olarak ise, imaj ve itibar kaybı, görüşünü karşı olanların misillemede bulunma ihtimali, karışık görüştekilerin oluşturabileceği risk ve çatışmalar ve düşünceleri kabul görmediğinde duyulacak psikolojik rahatsızlıklar iş görenlerin maliyetleridir (Çakıcı, 2007, s.152).

#### **2.3.2. Bekleyiş Teorisi**

Vroom tarafından geliştirilen kurama göre, işte ve görevdeki başarı genellikle ödülle takdir edilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Davranışın ortaya çıkmasına sebep olan etkenler, iş görenin kendi şahsi özellikleri ve çevre koşullarının birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Ancak iş görenin şahsi özellikleri ve çevre koşulları davranış üzerinde tek başına etkili değildir. Bireyin psikolojisinde, dünya görüşleri, tecrübeleri, içinde buldukları örgütten çıkarları vardır. Bütün bu faktörler, iş görenin içinde bulunduğu örgüte nasıl katkıda bulunabileceğini belirler ( Eren, 2016, ss.570-571).

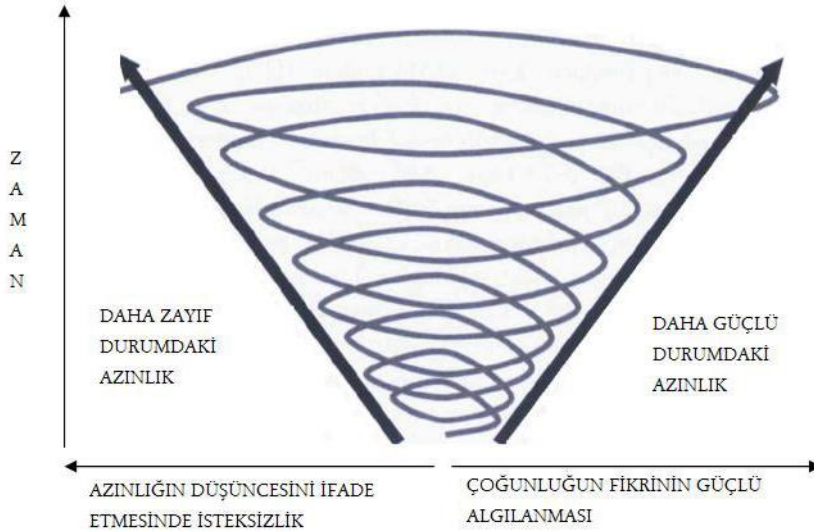


### 2.3.3. Sessizlik Sarmalı

Elisabeth Noelle Neumann'ın geliştirdiği kuram, insanların şahsi fikirlerini oluştururken diğer insanların neler düşündüğüne ilişkin, temel sosyal ve psikolojik düşünceden ortaya çıkar. Kişinin şahsi düşüncelerini diğer insanların düşüncelerine göre belirlemesidir (<http://kitleiletisimi.blogspot.com.tr/2013/06/suskunluk-sessizlik-sarmal-elisabeth.html>).

Örgütlerde sessiz kalma veya sessiz kalmama arasındaki tercih, ağırlıklı olarak gruptaki baskın görüşten ve algılanan örgüt desteğinden etkilenir. Başka bir deyişle, insanlar düşünce anlamında azınlık olduklarına inandıklarında kendi görüşlerini gizleme ihtiyacı hissederler. (Çakıcı, 2007, s153).

Bowen and Blackmon'a (2003, s.1393-1397) göre sessizlik sarmalı, örgütün gelişmesi için kaçınılmaz olan, kişilerarası tartışmalarda, açık ve dürüst olmaya engel teşkil edebilir. Sessizlik sarmalı kuramı, öncelikle kamu alanında geliştirildi ve insanların çevresinde olup biten olaylar karşısında, azınlıkta olanların düşünceleri yerine çoğunluğun düşüncelerini ifade ettikleri tespit edildi (Bildik, 2009, s36).



Şekil 5. Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı

**Kaynak:** B. Bildik,. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. s.37

İş görenlerin düşüncelerini ifade etmelerinde dürüst olmamalarını Noelle Neumann, geliştirdiği sessizlik sarmalındaki paralel baskı, tecrit ve benzeri korkular kaynaklı olduğunu belirtiyor. İnsanlar grup içinde düşüncelerini sarıh bir biçimde belirtmede “fikir ikliminden” geçerek sessizliği ya da konuşmayı tercih ederler (Bildik, 2009, s36).

#### **2.3.4. Kendini Uyarlama**

Bu teoriye göre, grup üyeleri, içinde buldukları şartlara göre davranışlarını uyumlu hale getirmek adına, hassasiyetlerini ortamın durumuna göre belirlerler. Kendini uyarlamada kabiliyetli olan kişiler, kamuda iyi bir intiba oluşturmak için, sosyal davranışlarını kasıtlı olarak değiştiren ve ortamdan aldığı, ipuçlarını bunun için kullanan kişilerdir. Kendini uyarlamada kabiliyetli olmayan kişiler ise, tavırlarını, duygularını, düşüncelerini ve yargılarını ifşa etme eğilimindedirler (Çakıcı, 2007, s.154).

#### **2.4. Sessizliğin Nedenleri**

İş görenlerin bilinçli olarak düşünce ve fikirlerini saklamaları aniden ortaya çıkan bir eylem değildir. İş görenleri bu duruma iten, kendileri ve işletme için faydalı olacak seslilik halinden uzaklaştıran bazı sebepler vardır. Başka bir deyişle örgütsel sessizliği oluşturan sebepler vardır.

Sessizliği bir tür itiraz olarak kabul eden araştırmacılar, memnuniyetsiz olan iş görenlerin, istişare sonucu sessiz bir şekilde işten ayrılacaklarını, bu sessiz işten ayrılmanın, ilkeli bir iş gücü aktarımı şeklinde tanımlandığını belirtmektedir. Örgütsel sessizliğin nedenleri, yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde sıralanabilir (Bildik, 2009, s36).

### 2.4.1. Yönetmel ve Örgütsel Nedenler

Yönetmel ve örgütsel nedenler bir başlık olarak ele alınsa da kendi içinde de “yönetmel nedenler” ve “örgütsel nedenler” olarak 2 başlık gibi düşünülebilir. (Çaloğlu, 2014, s.17).

Yönetmel nedenler (Öztürk ve Cevher, 2016, s.73):

- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları: Örgüt düzeninde belirli bir organizasyon yapısı sistemi bulunmaktadır. Yöneticilerin de bir üst yöneticisi ya da değerlendiricisi bulunur. Çalışanların yapacağı her bir geri dönüşü ara yönetici şahsı adına risk olarak görür ve sessizlik iklimi oluşabilir.
- İş ve iş görene olan ön yargılı inanışlar: Narsist bir kişilik sergileyen yöneticilerde sıkça görünen bir durum olarak çalışanların fikirlerine değer vermem, onları dikkate almamdan doğan, sonucunda çalışanları sessizliğe doğru sürükley davranış şekilleridir.
- Yönetim ekibinin homojenliği: Homojen olmuş bir ekip genellikle verimlilik ve ahenk açısından yüksek seviyede görülse dahi zamanla fikirler benzeşmeye ve ayrılığa düşmemek için susulmaya başlanır. Bu manada katılımcıların, her ne kadar iyi niyetli olsalar da sessizliğin girdabına girmiş olmaları muhtemeldir.
- Yöneticinin yapısı: Yöneticilerin kişilikleri ve yönetim tarzlarına bağlı olarak şekil alacak durumlardır. Katı, duygusuz ve mekanik yönetim tarzını benimseyen bir yönetici düşüncelere ve tenkitlere kapalı olacaktır. Bu da zincirleme bir biçimde çalışan sessizliğine sebep olabilir (Öztürk ve Cevher, 2016, s.73).

Örgütsel Nedenler (Öztürk, Cevher, 2016, s.73):

- Adaletsizlik kültürü: Örgütün aldığı kararlarda ve yöneticilerin tutumlarında eşitsizlik hâkimdir. Bu sebeple örgüt üyeleri sessizliği tercih ederler.
- Örgüt kültürü: Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması sessizliği etkileyecektir. Örgüt kültürünün güçlü olması, örgütsel bağlılık ve yurttaşlık kavramları dâhilinde yapıya zarar verme endişesiyle sessizliği vefa gibi

görebilir. Örgüt kültürünün zayıf olması durumunda umursamazlık duygusuyla katılmaktan, katkıdan uzak durma eğilimi sergileyebilir.

- Sessizlik iklimi: Sessiz kalma, sessiz bırakılma hali giderek örgüt kültürünün parçası olur, tereddütsüz kabul edilen varsayım halini alır (Öztürk ve Cevher, 2016, s.73).

#### **2.4.2. İş ile İlgili Konular**

İş ile ilgili konuların temelinde, işi kaybetme, görev yeri veya pozisyonunun değişmesi korkusu vardır. Bu noktada özellikle sözleşmeli çalışan personelin tedirginliği daha anlamlıdır. İş ile ilgili konular şu başlıklar şeklinde sıralanabilir (Çakıcı, 2008, s.126):

- İşini kaybetme korkusu
- Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu
- Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı düşüncesi
- Terfi edememe korkusu
- Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları endişesi
- İş yükünün artacağı düşüncesi

#### **2.4.3. Tecrübe Eksikliği**

Deneyimsizlik, işe dair bilgi eksikliği ve alt pozisyonda olma burada belirleyicidir. Deneyimsizliğin sebepleri, işe yeni başlama, genç olma ve pozisyon yetersizliği olabilir. Ayrıca deneyim ve bilgi eksikliğinin anlaşılacağı korkusuyla sosyolojik olarak doğrusunu büyükler bilir düşüncesinin de yüksek derecede etkili olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2008, s.126).

#### **2.4.4. İzolasyon Korkusu**

İş görenlerin örgütteki problemlerle ilgili sessizliği tercih etmelerinin sebeplerinin başında korkuları ve bu korkulardan doğan inançları olduğu görülmektedir. Mesela iş

yerinde taciz varsa, üst yöneticiler bu durumu ört bas ederler. Çünkü üst buna asla karışmayı istemez. Bundan dolayı, iş gören de böyle bir şey karşısında şikâyetçi olmaz. Yöneticileri iş göreni kolaylıkla anlaşılan bir kişi olarak görürse bu iş göreni örgütte güçlü kılar. Zira üst yöneticiler asileri sevmezler. “Sorunu üst yönetime taşırsam yönetimle ilişkilerim bozular, dışlanırım. Konuşmanın faydası olmaz. Ayrıca konuşmak fark oluşturmaz üstelik buna karşılık bulamam. Konuşmam halinde cezalandırılırım. İşimi kaybedebilir ya da terfi ettirilmem.” Gidişata uyan iş görenler ödüllendirilir. “Sorun çıkaran iş görenlerden emekliliğine az kalanları şikâyet etmem. Sorunu görmezden gelirim. Ayrıca muhbir gibi algılanmak istemem. Örgütte sorunları dile getirmem başka sorunlara yol açabilir” düşüncesi fikri izolasyon korkusunun temelidir (Morrison ve Milliken, 2003, ss.1453-1476).

Problemler ve endişelerle ilgili düşünceleri açıkça dile getirmek, üstler tarafından olumlu algılanmaz ve iş gören bundan olumsuz etkilenir. Olumsuz algı şu problemlere neden olur. İş görene duyulan güven de saygı da azalır. Örgütteki sosyal ilişkileri zayıflar hatta örgüt tarafından dışlanabilir. Örgütten destek göremeyebilir, işbirliği yapamayabilir. Terfi ve diğer kariyeriyle ilgili planları azalır. Güven ve itibarın azalması; “Destek ve işbirliği olmaması”, “Terfi ve diğer kariyer fırsatlarının azalması” gibi durumları ayrıca etkileyeceği gibi, örgütte iyi bir görev yaparken, sorunlarla karşılaşma ihtimalini de artırabilir. Örgütteki güven, iyi niyet ve benzeri değerler örgütün sosyal birikiminin kaynağıdır. Sosyal birikim de yenilemeye ihtiyaç duyar. İş görenler tutum ve davranışlarıyla örgütün sosyal birikiminin zarar göreceğini ve bu zararın onları olumsuz yönde etkileyeceğini düşünür. İş görenler, güvende olduklarına inandıklarında konuşurlar. İş görenler, yönetimin mevcut problemlerle ilgilenmediğini, olumsuz bir şekilde bilgiye tepki vereceğini hissederse, problemlerle ilgili konuşmayacaktır (Şehitoğlu, 2010, s.64-65).

#### **2.4.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Premeaux (2003, s.1), örgütsel sesin, örgüt değişiminin önemli bir kaynağı olmasına rağmen, çalışanların genellikle konuşmamayı tercih ettiklerini söyler (Şehitoğlu, 2010, s.64-65).

İş görenler arkadaşları hakkında olumsuz bir şeyden bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulabileceğinden endişe ediyorlar. Konuştuklarında işlerinden olacaklarına, terfi alamayacaklarına ve karşılıklarına engeller çıkarılacağına inanıyorlar (Morrison ve Milliken, 2003, s.1463).

## **2.5. Sessiz Kalma Biçimleri**

Çalışanlar, kasıtlı bir şekilde sergiledikleri sessiz kalma tavrını, örgütte çeşitli şekillerde sergilemektedirler. Bunu kimi zaman görevleri itiraz etmeden, sorgusuz bir biçimde kabul ederken, kimi zaman da yaşanan sorunları görmezden gelerek kendince dikkat çekmeden diğerleri gibi olarak gösterdiklerini söylemek mümkün (Bildik, 2009, s.42).

### **2.5.1. Çalışan İtaati**

Örgütün şartlarını kabul etmeyi, sorgulamadan kabullenmeyi ve mevcut seçeneklerin farkındalığını belirtir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s.330). İtaat eden iş görenler sessizliklerinin çok fazla bilincinde değildirler ve değişikliğe karşıtları kadar hazır ve istekli değildirler. Pinder ve Harlos'a (2001, s.349) göre, sessizlikte, iş görenlerin dominant duyguları öfke, olumsuzluk hali, korku, umutsuzluk ve ihtimal ki depresyondur. Kilit nokta vazgeçmiyor olmalarıdır. Karşıt olarak, itaat eden iş görenler durumlarının kasıtlı bir biçimde farkında olmadan az veya çok gönülsüz bir şekilde sessizdirler. Statükoya sabır göreceli olarak fazladır; itaat eden iş görenler şartlarını normal görürler (Bildik, 2009, s.43).

### **2.5.2. Pasif Kalma ve Rız Olma**

Çalışan, örgüt için kritik olan konularda örgüt içindeki imajının zarar görmemesi için sessizliği ve pasifliği tercih edebilir. Pasif kalma ve rız olma şeklinde ortaya çıkan sessizliğin dört farklı tarzı bulunmaktadır. Bunlar; 1-İlgisiz olmak, geri çekilmek 2-

Destekleyici ve anlamsız sessizlik 3- İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak 4- Gülümseyerek destekleyici gibi görünmek gibi pasif tavırlar sergileyip, kabul etmek şeklinde dile getirilebilir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s.330).

### **2.5.3. Sağır Kulak Sendromu**

Örgütün hareketsizliği şeklinde ifade edilmektedir. İş görenlerin hoşnutsuzluklarını açıkça ifadeden kaçındığı bir örgüt normu işlevi görüyor (Şehitoğlu, 2010, s.55).

Peirce (1998) sağır kulağı üç boyutta ele almıştır (Çaloğlu, 2014, s.9):

- Yetersiz ve niteliği olmayan örgüt politikaları; ağır işleyen, belirsiz bildirim formaliteleri,
- Yönetmelikler, mağdurun suçlu görülmesi, suçlamaların reddi, saldırının küçümsenmesi, değerli iş yapanların her zaman korunması, diğer çalışanların görmezlikten gelinmesi,
- Örgütsel özellikler; mesela modern manada insan kaynağının gelişmediği örgütlerde bu sendrom ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde yaşanan sorunların yöneticilere rahat bir şekilde iletilmesiyle, daha olumsuz sonuçlanacak durumların bertaraf edilmesine yardımcı olunmaktadır (Çaloğlu, 2014, s.9).

### **2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Korunmacı sessizlik diye de isimlendirilir. Sessizliği kendini savunma, başka tutumlara yönelme ve çekilmesi biçiminde de ortaya çıkmaktadır (Eroğlu ve Adıgüzel ve Öztürk, 2011, s. 103).

Örgütteki güvensizlik ortamının zararı en çok işyerindedir. İş görenlerin konuşmayı tehlikeli bulması işe dair konularda fikir ve çözüm olacak alternatifleri dile getirmemesi yaşanan problemlerin çözülmesini engellemekte, zorlaştırmakta ya da

ertelenmesine sebep olmaktadır. Yeni imkânların elden kaçırılmasına sebep olmaktadır. İş görenlerin bu şartlarda yaşadıkları stres performansı olumsuz etkilemekte, verimi azaltmaktadır. Yöneticilerdeki negatif geri bildirim korkusu, veri girişlerinde uyumsuzlukların ortaya çıkmasına, bu sebeple yanlış karar verme veya doğru kararların alınamamasına sebep olmaktadır. İş görenlere ön yargılı yaklaşılması iş görenlerin kendilerinin değersiz görüldüğünü hissetmesi, bu sebeple güven eksikliği ve organizasyona hissedilen aidiyetin azaldığı gözlemlenmiştir. Konuşmanın fark yaratmayacağı, cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi alamama gibi istenmeyen sonuçlara sebep olacağı inancı örgütün yapısında değişimi azaltır, yavaşlatır. İş görenlerin pasif kalmalarına sebep olur (Şehitoğlu, 2010, s.58).

## **2.6. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses İlişkisi**

İnsanlar için dilin büyük bir güce sahiptir ve dil temel araçtır. Sessizlik gibi seslilik de bilinçli, kasıtlı bir eylemdir. Ayrıca, seslilik iş görenlerin işle veya örgütle alakalı fikir ve düşüncelerinin ifade etmesiyle anlamlı, faydalı hale gelir. Sessizlik, sesliliğin yokluğu değildir. Çünkü bir iş gören belirli konularda düşünce, öneri ve endişelerini dile getirirken belirli konularda sessizliği tercih edebilir. Bu açıdan seslilik ve sessizlik bütünü oluşturmaktadır.

Bireyin örgütün hedeflerini gerçekleştirirken onun en belirgin tarafı sosyal varlık olmasıdır, ancak başka insanlarla ilişki kurarken ihtiyaçlarını, çıkarlarını genelde önceler (Elif, 2015, s.305). Çalışmalarında sesi, “yönetime şahsi yahut kolektif istekte bulunmak için sakıncalı durumlardan kaçınmak yerine onları değiştirmek için yapılmış bir girişim” olarak tanımlamışlardır. Bununla beraber ses kavramı, düşünce, bilgi, fikir ya da kaygıların tezahürü şeklinde ifade edilirken, sessizliğinse bunların aksi olduğu belirtilmektedir (Zehir ve Erdoğan, 2011, s.1390)

Yönetimde seslilik çalışmaları Albert Hirschman’ın (1970) sesi, “müşterilerin ya da örgütteki kişilerin tatminsizliğe verdiği tepkilerinden biri” şeklinde açıklayan çalışmasına dayanır. Hirschman (1970), örgüt üyelerinin ya da müşterilerin tatminsizliğe, “çıkış” (örgüt ile ilişkinin devam ettirilmesi), “ses” (şikâyet ya da



hoşlanılmayan durumu değiştirmek adına girişimde bulunma) ya da sadakat şeklinde karşılık verebileceğini iddia etmiştir. Bir iş görenin sessizliği seçmesi örgütü önemli bir katkıdan ya da bilgiden mahrum edebilirken birçok iş görenin olağan bir şekilde sessiz kalması örgütün performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Sessizlik örgüt ile alakalı problemlerin belirlenmesi ve çözümü adına gereklidir. Örgüt sessizliğinin zıttı olarak örgütsel sesin yönetim yazınında genel kabul görmüş tanımlaması olmamakla birlikte (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1539) sesin, iş görenler ve yönetim arasında karşılıklı (doğrudan ve dolaylı) bir şekilde gerçekleşen iletişim olarak açıklandığı görülmektedir (Uğur, s.83).

## **2.7. Sessizliğin Hedefi**

Çalışan sessizliği nereye doğru yönelmektedir, sessizliğin hedefi neresidir? İş görenler gizlice işyeriyle ilgili problemleri konuşsalar ve düşüncelerini paylaşırsalar bile bunu yöneticileri ile paylaşmamaktadırlar. Günümüzde yapılan araştırmalarda sessizlik birim yöneticilerine, bir üst kademe yöneticilere, ekiptekilere, astlara yönelik yönleriyle değerlendirilmektedir. Hedefin sınırlarını daha da genişleterek, örgütün tamamına ve örgüt sınırları ötesine yönelen sessizlikten söz edilebilir. İletişim kanallarının biçimi çalışan sessizliğinin muhtemel sınır koşullarını yansıtır. Örgütteki sessizlikten düzenli ya da düzensiz iletişim kanallarında bahsedilebilir. Düzensiz kanallar hiyerarşik yapıyı izlemez; daha şahsi olmaya meyillidir. Daha önce yapılan sessizlik araştırmalarında iletişim kanallarının bu şekilde sınıflandırılmasına rastlanmasa da, çalışan sessizliğinin büyük kısmı tanımlama ve örneklendirmelerde düzenli iletişim kanallarından üstü kapalı şekilde bahsedilmiştir. Ancak bilginin düzenli ve düzensiz kanalların her ikisinden akışının örgütler için kıymetine dikkat edildiğinde düzensiz iletişim kanallarındaki durumun muhakkak değerlendirilmesi gerektiği açıktır (Özler, 2015, ss.386-387).

## **2.8. Sessizliğin Örgütlerde Gelişme Süreci**

Sessizlik, örgütlerde birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkar ve bu ortaya çıkışın bir süreci bulunmaktadır. Bu gelişim sürecini belirleyen bazı etkenler bulunmaktadır.

### 2.8.1. Milli ve Kültürel Normlar

Bu noktada konuyu daha iyi ifade edebilmek için güç mesafesi kavramını açıklamak faydalı olacaktır.

Güç mesafesi, örgüt içinde görece daha güçsüz bireylerin gücün eşit dağıtılmadığı görüşünde olmaları ile ortaya çıkan nispi uzaklığı anlatmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin bir yerleri vardır ve güçlerini göstermek adına statü önemlidir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, güçlü insanlar kendilerinin daha düşük güçte olduğunu gösterme eğilimindedirler (Mooji ve Hofstede, 1998, s.242).

Güç mesafesi, toplumda aynı anda güçlü ve daha az güçlü bireylerin değerlerinde yansıtılmaktadır. Mesela dar güç mesafesini yansıtan görüş herkes “eşit haklara sahip olmalı” ; geniş güç mesafesini yansıtan görüş, “güç sahipleri ayrıcalıklı olmalı” şeklinde belirlenmektedir. Bazı toplumlarda, kültürlerde az güçlü olan bireyler, gücün eşitlik olmadan dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir ifadeyle bireyler arası güç mesafesi çoktur. Mesela bu tarz bir toplumda rütbeliler, patronlar, yüksek makamlardaki kişilerin haklı olmak için gerçeği ve doğruyu bilme zorunluluğu yoktur. Çünkü onları haklı kılan şey sahip oldukları güçtür. Güç mesafesiyle belirsizlikten uzaklaşma boyutları ele alındığında Türk toplumu oldukça fazla güç mesafesine sahiptir ve güçlü bir biçimde belirsizlikten kaçma eğilimindedir. Bu iki boyut beraber değerlendirildiğinde Türkiye'nin de dâhil olduğu küme içinde organizasyonlar insan piramitleri şeklinde algılanırlar. Örgütlerde, kurumlarda iletişim kanalları yukarıdan aşağı doğru işler, yatay yönlü iletişim yoktur. Bu yapılarda belirsizlik durumu güç mesafesi yoluyla azaltılır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s. 91).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda gücün merkezileşmesi kabul edilmektedir. Bu sebeptendir ki; iş görenler yöneticilerin kurdukları yapı içinde hareket ederler, onların talimatlarını beklerler. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise gücün merkezileşmesi istenmeyen bir durumdur (Rodrigues, 1988, s. 31).

Milli ve kültürel normlar, örgütsel sessizliğin gelişimine katkı sağlayan bir sebep olarak ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerdeki bireylerin öfkelerini tam olarak ifade edemediklerini, hayal kırıklıklarını hemen göstermediklerini ve işverenleri ile ilgili olumsuz duyguları açık etmediklerine işaret etmiştir (Çakıcı, 2007, s.155).

Hofstede'nin 1991 yılında kültürel boyutlarla ilgili gerçekleştirdiği seminer çalışmasında, güç mesafesi kültürünün düşük olduğu ülkelerdeki bireylerle kıyaslandığında, yüksek güç mesafesi kültürü olan ülkelerdeki bireylerin hiyerarşik anlamdaki eşitsizlik durumlarını olağan karşılama eğiliminde oldukları, güçlü kişilerle direkt çatışmadan kaçabilmek için kaygılarını amirlerine iletmekten daha çok çekindikleri belirtilmiştir. Bu sebeple, örgütlerin ülkelerinin kültürlerindeki güç mesafelerine bağlı olarak, örgütsel sessizliğin sistematik türleri olabilir. Bununla birlikte, kişilerin yönetimlerini anlamlandırmaları, bunlara karşı verdikleri tepkilerin kültür değerlerine göre şekil aldığı yönünde bir kabullenme bulunmaktadır. Düşük güç mesafesi kültürünün olduğu ülkelerde bulunan meslektaşlarından farkla, yüksek güç mesafesi kültürünün olduğu ülkelerdeki iş görenlere karar alma sürecine dahil olma imkanı verildiğinde, işlerinden duydukları memnuniyetin artırmadığı ve daha üretken olmadıkları görülmüştür. Bu tespitler, örgütsel sessizliği bozmak için yönetim uygulamalarının iş görenleri bütün ülkelerde aynı seviyede etkilemeyebileceği ihtimalini ortaya koymaktadır. Gerek yapısal mekanizmalar, gerekse sosyal mekanizmalar iş görenleri örgüt ile ilgili konulardaki kaygılarını ifade etmeye teşvik etme noktasında destek olabilir. Özellikle, karar verme, geri bildirim konularında resmi bir şekilde bulduklarında, daha net ve katılımcı bir örgüt ortamında çalıştıklarında, iş görenler seslerini daha yüksek çıkarmaya daha eğilimlidirler. Fakat, kültürler arasındaki ifade mekanizmalarının kullanım şekli genellikle bilinmemektedir (Huang vd., 2005, s.459-460).

### **2.8.2. Katılımın Teşvik Edilmesi**

Geliştirilecek sessizlik için 'ham madde' oluşturan iki ana örgütsel unsuru vardır. Birincisi, örgütsel yapılar ve politikalar, ikincisi ise yönetim uygulamaları ve davranış.

Bu yapı özellikleri ve yönetim uygulamaları, iş görenlerin seslerini yükseltmek için ne düzeyde cesaretlendirilmeleri ya da cesaretlerinin kırıldığına ilişkin sosyal açıdan oluşturulan ipuçları temin ederek, iş görenlerin çalışma ortamını ne şekilde anlamlandırdıklarını etkileyebilir. İş gören katılımının makul karşılandığı şeklindeki ortak algı iş görenlerin durumdan etkilenme arzularını artırabilir ve böylelikle düşüncelerini ve endişelerini ifade etme isteklerini güçlendirebilir (Şehitoğlu, 2010, s.46)

### **2.8.3. İfade Mekanizmaları ve Güç Mesafesi**

Güç mesafesi yüksek eğilimli iş görenler, üstlerinin bütün yaptıklarını eleştirmeden kabul etme yöneliminde olduklarından, yöneticilerin bu çalışanları konuşma hususunda teşvik etmesinin çok daha zor olabileceği ön görülmektedir, çünkü bu tarz bir yaklaşım onların yerleşik kültürel anlayışlarına aykırıdır. Kültür çalışmalarında tespit edilen bulgular, yüksek güç mesafesi kültürünün olduğu ülkelerdeki alt düzey iş görenlerin, daha fazla iş gören katılımı, kararlar alma sürecinde etkili olmayı teşviki amaçlayan yönetim uygulamalarını daha az makul karşılama yöneliminde olduklarını doğrulamıştır. Bazı araştırmalarda, yüksek güç mesafesi kültürü olan ülkelerde iş gören katılımının daima çoğalan iş memnuniyeti ve de performansı sağlamayacağı ifade edilmektedir. Bu tespitler göstermektedir ki, daha yüksek güç mesafesi kültürünün olduğu ülkelerdeki bireyler, daha düşük seviyede katılımın sağlandığı şartlarda daha fazla iş performansı ortaya koymuşlardır. Buna ilaveten, insan kaynakları pratikleri, bu pratiklerin şirket dışı ortama uyması durumunda, şirket verimini artırma olasılığının daha fazla olduğu belirtilmektedir. Deney çalışmaları yalnızca insan kaynakları tatbiklerini rekabetçi stratejiler ve de örgütün iş çevresiyle uyumlu hale getirmeye odaklanmamış, bununla beraber insan kaynakları uygulamaları, daha çaplı sosyo-kültürel ortam arasındaki uyuma da giderek artan ilgi göstermiştir (Morrison ve Milliken, 2000, ss.706-710).

#### 2.8.4. İfade Mekanizmalarının İç Uyumu

İnsan kaynaklarının yönetim uygulamalarına dair iç uyum ve dış uyum diye adlandırılan iki uyum tipi belirlenmiştir. Dış uyum tipi, insan kaynakları uygulamalarıyla, şirketin dıştaki çevresi arasındaki eşleşme durumuna tekabül eder. Resmileşen katılım ve katılım ortamının güç mesafesi yüksek olan ülkelerde örgütsel sessizliği azaltmakla ilgili bir etkisi olamayabileceği bir gerçektir. Bu gerçeklik, yönetim uygulamalarıyla dış kültürel ilişki arasındaki uyumsuzluğa bir örnek olarak gösterilebilir. Çeşitli insan kaynakları uygulamalarının aralarındaki etkin eşleşmenin, örgütün ana değerleri ve amaçları hakkında iş görenlere net bir mesaj gönderebileceğinden bahsedilebilir. Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde çalışanlar, katılımcı yönetimin herhangi şekli hakkında beklentide olabilirler. Ancak resmileşmiş iş gören katılımı ve katılımcı bir ortam yönetimin uygulamalarıyla kültür değerleri arasındaki uyuşmazlığı ortaya koyan güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde garip karşılanır ve nispeten az beklenir. Böyle bir kültürel ortamda değişik katılımcı uygulamaların iç uyumu iş görenlere düşüncelerini ifade etmeye teşvik edildikleri hususunda net ve sağlam mesaj vermek bakımından oldukça önemli hal almıştır. Bilhassa güç mesafesi kültürünün yüksek olduğu ülkelerde, uygulama daha güçlü katılımcı ortamda örgütün birimleriyle yürütüldüğünde, resmileşen iş gören katılımının örgütteki sessizliği azaltması daha imkan dahilindedir (Huang vd., 2005, s.464).

Ülkemiz de yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelerdendir. Bu tarz ülkelerde, insanların yöneticilerinden aldıkları direktifleri pasif bir biçimde yerine getirmeye aşına olduklarını düşündüğümüzde, genel manada üstlerin yönlendirmelerine doğrudan bağlı olan grupların ve örgütlerin içinde buldukları sessizlik seviyesini belirlemek, güç mesafesi kuramına göre ülke kültürünün sessizlik katsayısını hangi seviyede etkilediğinin tespiti, ayrıca yapılmalıdır (Hofstede, 1998, s.242).

### **2.8.5. Adaletsizlik Kültürü**

Bir kişinin kendi başına veya başkalarının desteği, kışkırtmasıyla farklı haller alabilen huzursuz edici, kasıtlı bir durumdur. Sessizlik hali birinin şatlarıyla uyumsuzluğu anlamına gelmektedir. Kişi durumu değiştirmek adına alternatiflerin bilincinde olarak sessiz bir şekilde acı çeker ancak onları keşfetmek noktasında istekli değildir. Bununla birlikte sessizliği tercih eden iş görenler, sessizlikten doğan ya da sessizlikten beslenen koşulları değiştirmek için sessizlik hallerini kırmaya hazırdır (Pinder ve Harlos, 2001, s.348).

Haksızlık kültürünün hâkim olduğu işletmelerin bir takım ortak özellikleri; sıkı gözetim, çatışma ortamının bastırılması, işe dair ilişkilere insani ilişkilerden daha fazla değer verme, rekabete yönelik bireycilik, üst düzeyde merkezileşme, baskıcı yönetim anlayışı, zayıf iletişimdir (Çakıcı, 2007, s.157).

### **2.8.6. Önyargılı Davranışlar**

Yöneticilerin iş görenlere çoğu zaman üstü kapalı inanışları sebebiyle ön yargılı yaklaşımları, her şeyin en doğrusunu bildiklerini savunmaları, iş görenlerin bencil olduklarına inanmaları da bu sessizlik halinin nedenleri arasında değerlendiriliyor. Ayrıca örgütlerde iş görenler arasında birliktelik anlayışının iyi, anlaşmazlığın kötü olduğuna dair inanç hâkimdir (Morrison ve Milliken, 2000, ss.712–713).

### **2.8.7. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Kaygısı**

Morrison ve Milliken; bu etkenlerin başında üstlerin olumlu olmayan geri bildirim endişeleri olduğundan ve iş görenlerin olumsuz geri bildirimde bulunmaları üstlerin kabiliyetsiz ve korumasız hissetmelerine sebep olduğunu vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.712).

Sessizliği oluşturan en önemli etkenlerden biri de üst düzey amirlerin alt düzey iş görenlerden olumsuz bildirim alma korkusunun olmasıdır. İnsanlar olumsuz bir geri bildirimden kaçınıyorlar ve ne zaman bu tarz geri bildirimle karşılaşsalar ya

görmemezlikten geliyorlar, ya da geri bildirimde muteberliğine saldırıyorlar. Olumsuz bildirim korkusu yöneticilerin çoğu arasında kuvvetli ve yaygındır. Yöneticilerin utanmaktan, tehlikeden, beceriksiz, korunmasız hissetmekten kaçınmaya ihtiyaçları vardır. Bu sebeple, yöneticiler zayıflıklarını ön plana çıkararak, belirginleştiren her türden bilgiyi, soruyu görmemezlikten gelme eğilimindedirler. Yöneticilerin olumsuz bildirimlerden kaçtıklarına dair deneysel deliller de mevcuttur. Görülmüştür ki yöneticiler astlarından gelen bildirimden ziyade üstlerinden gelen bildirimleri daha sağlıklı bulurlar, değerlendirirler ve bunun güçlerine bir hayli gözdağı verdiğine inanırlar (Şehitoğlu, 2010, s.49).

### **2.8.8. Yöneticilerin Üstü Kapalı İnanışları**

Örgütsel sessizliğin gelişim sürecinde etkin olan diğer bir faktör de, yöneticilerin iş görenlere ve yöneticiliğin tabiatına dair örtük, üstü kapalı inançlardır. Bu inançlar şu şekilde sıralanabilir (Şehitoğlu, 2010, s.50):

- İş Görenler Güvenilmez ve Bencildir, Çıkarıcıdır İnanıcı
- Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnanıcı
- Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnanıcı
- Bu Davranışların Nedenleri

#### **2.8.8.1. İş Görenler Güvenilmez ve Bencildir, Çıkarıcıdır İnanıcı**

Yöneticilere çalışanların güvenilmez, bencil ve çıkarıcı olduğuna inanır. Bu bakış açısı McGregor'un bireylerin çıkarıcı olduğu ve her zaman çıkarılarını azami seviyede tutmanın fırsatını aradıklarını savunduğu “X Teorisini” hatırlatır. Bu yaklaşımda iş görenler muhalif olarak görülüyor ve onlara örgütün menfaatlerine hizmet etme hususunda güvenilmez olarak bakılıyor. Örgütlerin üst pozisyonundaki yöneticileri, iş görenlerin menfaatçi ve güvenilmez olduklarını düşündüğünde ve bununla birlikte örtülü, üstü kapalı bir şekilde pozisyon aldıklarında, işte o zaman yukarı yönlü bilgi akışında iş görenlerin cesaretlerini kırıyorlar. Buna rağmen, önemli olan diğer bir husus da, bu tarz davranışlar veya inanışların kasıtlı, bilerek yapılmış davranış veya inanışlar olmadığıdır. (Morrison ve Milliken, 2000, ss.708–710).

### **2.8.8.2. Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnancı**

Açıkça ifade edilmemiş ikinci inanç da, örgütteki sessizliğin oluşumunu destekleyen şartlar ve yöneticilerin temel konularla ilgili en doğrusunu bildiklerine olan inanışlarıdır. Yapılan araştırmaların bazılarında modern örgütlenmelerdeki “fazla ağrıyan” felsefe denilmiş, ayrıca üstlerin astlarını sorunsuz, direk sevk ve idare etme zorunluluğu olduğu inanışının yöneticilerin arasındaki yaygınlığından söz edilmiştir. Yöneticilerin tek taraflı kontrolü zorunluluk olarak gördüklerini belirtmiş, yöneticiler arasında yaşanan kapalı davranış tarzını şöyle açıklanmıştır: “görünmez eller düzenlemeli, susturmalı.” Bu inanç iş görenlerin ekonomik bakış açılarıyla da ilgilidir (Şehitoğlu, 2010, 50).

### **2.8.8.3. Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnancı**

Burrell ve Morgan’a (1979) göre, Burrell ve Morgan bu inancı “bilimsel görüş” ün parçası olarak görüyor ve bunun gerçekte ayrılığı doğal karşılayan, fikir çatışmasını örgüt sağlığının gereği kabul eden çoğulcu bakış açısından ayıran net, arı farklılık olduğu şeklinde tanımlıyorlar. Örgütlenmelerin bilimsel bakış yaygınlığı aynı anda toplu olarak karara varma, strateji formülü, yenilenme gibi hususlarda da söz konusu olabilmektedir. Bazı araştırmalarda ayrıca şu husus da tartışılmıştır ki; araştırmalar çoğunlukçu karar alma metodunun alınan karar kalitesiyle olumlu yönde orantıda olduğunu ifade etse de ve dahi bunun daha sonraki örgüt performansı için de makul olduğunu belirtse de, üstler arasındaki bakış açısına göre uzlaşma iyidir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 710).

### **2.8.8.4. Bu Davranışların Sebepleri**

McGregor amirlerin inanışlarının yöneticilerin iş görenlerine davranış biçimleri ve sonuçta iş görenlerin ne şekilde davrandığını güçlü bir biçimde etkilediğini belirtmiştir. Mesela, işverenlerin iş görenlerinin yaptıkları işi sevmediğini, işlerini iyi yaptıklarına dair asla güven duyulamayacağını; bu sebeple işten kaytarmaya karşı kontrol mekanizmasına duyulan ihtiyaçtan bahseder. İş görenlerin, işverenin



kendilerine güven duymadığını anlamaları onları gücendirir, belki de sistem içindeki boşlukları araştırmaya başlamaları yöneticinin taşıdığı ön yargıların pekişmesinde önemli rol oynar. Bu gibi eğilimler amirlerin hırsları veya fikir ve görüşlerini tehdit edici bilgi ya da geri bildirimlerle destekleniyor olabilir. Organizasyonun iki temel yapı ortak özelliği karar verme sürecinde yüksek seviyede merkezileşme ve yukarı yönlü geri bildirim mekanizmalarının zayıf oluşu bu hususlara sebep olmaktadır. Katılımcı karara varma sürecinin emareleri görüldüğü halde, karar veren otoritenin tepede olması beklenir. Sonuç itibarıyla organizasyonun gittikçe âdem-i merkeziyete kayması tartışmaları bir kenara, organizasyona ilişkin inanış örgütlerin birçoğunda yapının aslında merkezileşmeye olanak sağladığını ortaya koymaktadır (Şehitoğlu, 2010, s.52).

Yapıya dair inanış birçok örgütlenmede baskın olan yön verme, kararını verildikten sonra yalnızlaştırılmış iş görenin geri bildirim sistemi içindeki eksiklikle ilgilidir. Sistematik bir şekilde etüt etme veya sorgulama süreçlerine ilişkin eğilim bütün bunların bilgi değerinin oldukça küçük olduğu, daha da önemli olarak olumsuz geri bildirimlerin amirin kontrol mekanizmasına zarar verici olarak algılanmasıdır. Bu katı davranış şekli sayesinde yönetici kendi kendini, algıladığı tehdide karşı savunmak için girdilerin tümüne kendini kapatır. Amirler, iş görenlerin menfaatçi, fırsat kollayıcı ve donanım bakımından yetersiz olduklarına inandıklarında ve uyumu uyumsuzluk ve fikir ayrılığına tercih ettiklerinde, bu tarz inançlara sahip olmaya gün geçtikçe eğilimli oluyorlar. Mesela, eğer iş görenler örgütün değişmesi için öneride bulunsalar, yöneticiler bunu, iş görenlerin değişime direnmesi olarak algıladıkları çünkü bu özellikle yöneticileri tehdit ediyor veya onlar bunu algılayamadılar, aksi takdirde değişimin organizasyon için olumsuz olacağını düşündüklerinden değil. Üst kademe yöneticiler bilhassa kendi fikirleriyle çelişen, kendi fikirlerinden farklı özellik gösteren görüşleri veya çalışanlardan gelen geri bildirimleri reddediyor veya görmezden geliyorlar. Yöneticiler kasıtlı ya da gayri iradi biçimde istenmeyen haberler getiren elçilere karşı husumet besliyorlar. Sonuç olarak, bu tarz inanışlara sahip yöneticiler alt düzeyden gelen bildirimler ile meşgul olmayı istemiyorlar. Yöneticiler ekseriyette şahsi görüş açlarına benzer geri bildirimleri ve olumlu geri bildirimlerle ilgilenmeyi tercih ederler. Bu kasıtlı olarak yapılmamaktadır, ancak basitçe insanın şahsi fikrine yakın fikirleri benimsemesi refleksidir (Morrison ve Milliken, 2000, ss.712–713).

### **2.8.9. Yöneticinin Yapısı**

Sessizliğin örgütte gelişmesine en fazla sebep olan yöneticilerde, ekonomik geçmişi olan kişilerin fazla olduğu yönetici grupları olduğu, ortalama mesai süresi fazla olduğu, paydaş kültür ve bireysel olan güç mesafesinin yüksek olduğu, üst kademe yöneticilerle alt kademe iş görenler arasındaki farklılığın fazla olduğu yapılarda örgütsel sessizlik çok daha yaygındır. Buldukları ve benimsedikleri konular sebebiyle astlarıyla samimi ilişkiler geliştiremeyen liderler; iş görenlerin kendileriyle sorunlar ve önerilerle ilgili konuşamamalarına sebep olabilirler (Bildik, 2009, s.42).

### **2.8.10 Sessizlik İklimi**

İş görenleri sessizliğe sürükleyen diğer bir durum sessizlik iklimidir. İş görenler içinde buldukları yapı içindeki problemlerle ilgili fikir belirtmenin boşuna bir uğraş olduğuna, düşünce ve endişeleri dile getirmenin sakıncalı olduğunu inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.714).

Bu inanışlar sessizlik ikliminin ne şekilde ortaya çıktığını ve geliştiğini açıklıyor. Örgütlere ait politika ve oluşumların kalıplarını, özgün demografik özelliklerini, üst kademe yönetim ekibinin inanç yapılarını, ortak duygu oluşturma ve iletişim süreçlerini kapsayan bu faktörler düşük düzeydeki iş görenlerin nasıl hayal kırıklığı yaşadığını ve yüksek bir sesle konuşma ile ilgili korku içinde olduğunu ifade eden bir model şeklinde karşımıza çıkıyor (Pinder ve Harlos, 2001, s.346).

## **2.9. Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi**

Morrison ve Milliken'e (2000, s.706) göre iş görenler, olası sessizlik iklimi ortamında sessiz kalmayı tercih edeceklerdir ve bu açıdan bakıldığında sessizlik örgütün gelişmesi, büyümesi bakımından olumsuz olacaktır. Ayrıca örgütsel sessizlik, değişimin, gelişimin önündeki tehlikedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.706)

Yöneticilerin rekabet şartlarında sergiledikleri çaba, görevde buldukları örgütlerin gelişmesi yönündedir. Yöneticiler bir taraftan değişimi amaçlamakta diğer taraftan da bu ilerleme ve değişimin iş görenler sayesinde gerçekleşebileceğini bilmektedirler. Buradan bakıldığında, değişimin değişmez parçası hatta en önemli ögesi iş görenlerin, örgütleriyle ilgili bir konuda sessizliğe yönelmemesi ve düşüncelerini açık bir biçimde ifade etmesi hayati önem arz etmektedir. Öte yandan sessizliğin fazla olduğu örgütte, kaçırılan fırsatların ve engel olunamayan problemlerin oluşturduğu olumsuz ortam örgütteki yenilikçiliği de azaltmaktadır. Zorlu rekabet şartlarında, ayakta kalmaya çalışan örgütler, sorunların tespitinde yetersiz kalabilir, düşüncelerin rahatça dile getirilmesini desteklemediği ve değişik bakış açılarına değer vermediği için oldukça fazla fırsatı henüz farkına bile varmadan kaybetmiş olabilir. Hassas öneme haiz konularda iş görenlerin problemin çözümüne dönük düşünce ve görüşleri, beklenmedik durumların ortaya çıkmasına engel olduğundan bahsedilebilmektedir. Yöneticilerin bütün bu durumları dikkate alarak, örgütün yönetim faaliyetlerini yenilemesi, iş görenlerini düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmeleri noktasında cesaretlendirmeleri ve örgüt düzeyinde destek sağlamak için değişimin öncüleri olmalıdırlar. Zira iş görenlerin sessizliği tercih etmeleri, hem örgütün değişimine olan katkılarını azaltmakta, hem de değişime engel olmalarına sebep olabilmektedir. Yöneticiler her daim bir problemin veya durumun hangi yolla çözülebileceğinin yollarını ararlar. Bunu başarabilmenin en önemli basamağı iş görenlerin sessiz kalmadan, açık bir biçimde bütün düşünce ve fikirlerini söyleyebilmeleriyle gerçekleşebileceği öne sürülmektedir (Taşkiran, 2011, s.73)

Örgütsel temelde gözlemlenen bir vakıa olarak değerlendirilen örgütsel sessizlik, özellikle yönetim açısından bakıldığında, yasal ve ahlaki olmayan uygulamaları görmezlikten gelme potansiyeline sahipliği, etkili ve verimli örgütsel öğrenmeye engel olması, örgütün gelişmesinde açık bir biçimde engel niteliğine haiz olması ve örgütte çoğulculuğu, yenilikçiliği engellemesi bakımından, üzerinde hassasiyetle durulması icap eden bir olgu özelliği taşımaktadır (Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. , 2008, s.156).

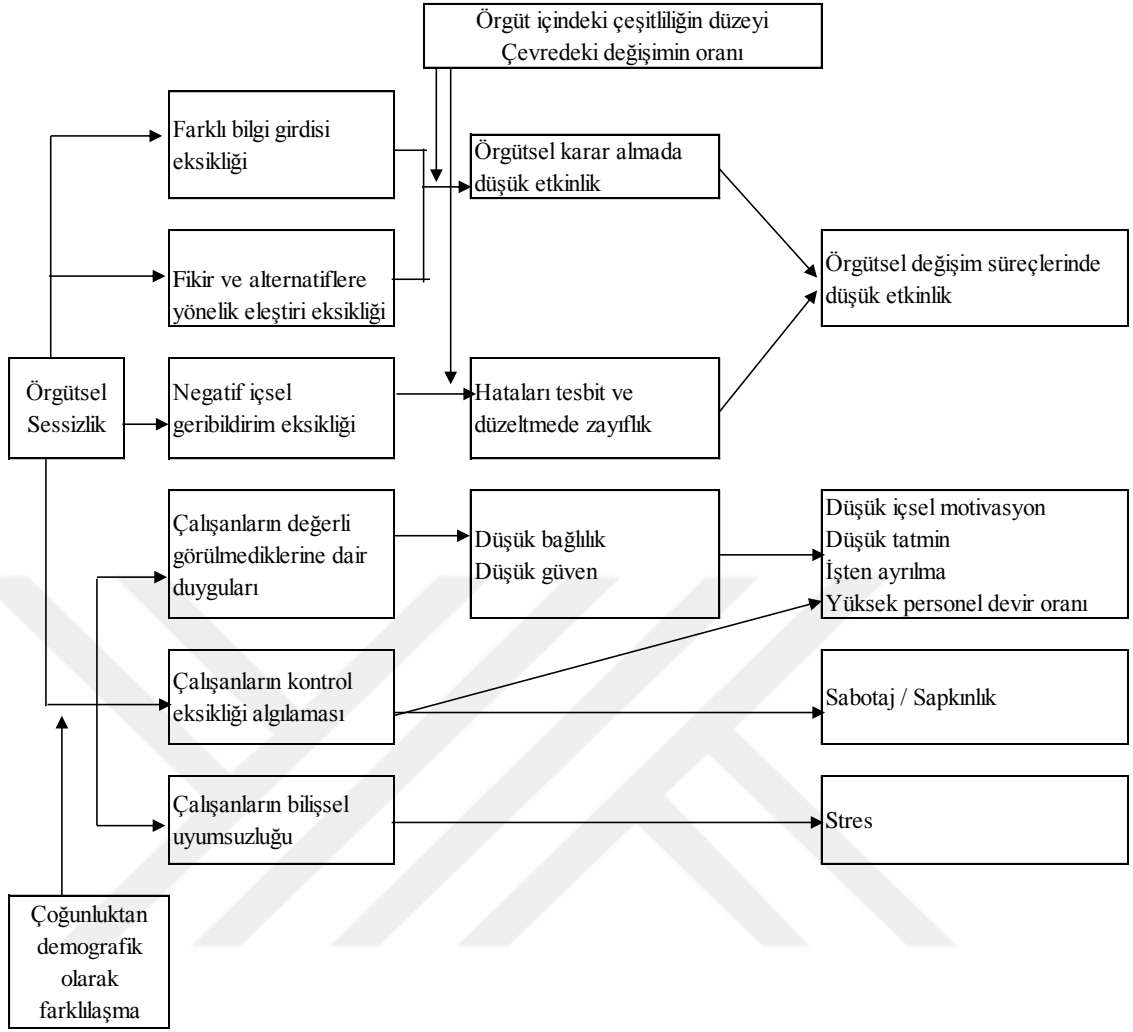
## 2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İş görenlerin bilgiyi paylaşımı, geri bildirim verme ve sessiz kalmama hususlarında istekli olmamaları, hem moral seviyelerini, hem öz güvenlerini hem de işe ve örgüte dair motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca iş görenlerin bilgi ve fikirlerini kendilerine saklamaları, örgütle ilgili kararlar alınamamasını, hataların giderilmemesine ve gelişimle ilgili süreçlerin zayıflamasına sebep olmaktadır (Taşkiran, 2011, s.79).

Dolayısıyla iş görenlerin, tutum, katkı ve gayretleri, örgütler için hayati öneme arz etmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, çevrede yaşanan değişimlere mukabele edebilen, bilgi paylaşımından korkmayan, hem bireyin hem de grubun görüşlerini savunabilen iş görenlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu tip iş görenleri olmayan örgütlerin veya iş görenlerini sessiz kalmamaları noktasından motive edemeyen örgütlerin, karşı karşıya kalacakları sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2009, s.321):

- Örgütte iş görenlerin, iletişimsizlik sebebiyle birbirlerinden uzaklaşmaları,
- Sosyal ortamdan uzak durarak şahsi sessizliklerini yoğun bir şekilde benimsemeleri sonucu kendilerini örgütten kasıtlı olarak izole etmeleri,
- Örgütün tamamında problemlerin ifade edilememesinden kaynaklanan sessizliğin örgütte kültür haline gelmesi riski,
- İş görenlerin verimlerinin, iş tatmini ve örgüte bağlılıklarının azalması,
- İş gören güveninin azalması, duyarsızlaşma ve duygusal olarak işten uzaklaşma düzeyinin artması,
- Değişime uyum sağlayamama riski,
- Yeniliğe engel olunması gibi olası sonuçlar olabilir (Sabuncuoğlu, 2009, s.321)

Ayrıca iş görenlerin örgütle ilgili problemlere yönelik görüşlerini dile getirmemelerine bağlı olarak, erkenden alınabilecek sinyallerin, alınamamasına sebep olan sessizlik tercihinin örgütte bozulma ve değişime mukavemet gibi istenmeyen sonuçları olmaktadır (Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. , 2008, s.156).



Şekil 6. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

**Kaynak:** W. Morrison Elizabeth & J. Milliken Frances (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic. The Academy of Management Review, 25(4), s.718.

### 2.10.1. Sessizliğin Karar Alma ve Değişim Süreçlerindeki Etkileri

Şekil 6'nın üst kısmında yer alan unsurlar incelendiğinde, farklı girdilerin sağlanamamasıyla görüş ve alternatiflerin değerlendirilememesi sonucu eleştirilerin geliştirilememesi örgütün karar alma etkinliğinin sağlanamamasına sebep olmaktadır. Diğer yandan, örgütten gelebilecek olumsuz geri bildirim eksikliği ise, olası problemlerin erkenden tespit edilememesine, buna bağlı olarak, erkenden müdahale edilemediğinden düzeltilmemesine sebep olacaktır. Gerek karar alma sürecinde etkin

olunamaması, gerekse yanlışların erkenden tespit edilememesi, sessizliğin en kayda değer etkilerinden olan karar alma süreci ve değişimde sağlıklı bir şekilde işletilememesine sebep olmaktadır. Grup bazında karar almayla ilgili yapılan detaylı araştırmalar, farklı görüşleri ve alternatiflerin dikkate alındığı, değerlendirildiği koşullarda, karar almanın daha verimli ve kaliteli olduğunu göstermektedir (Taşkiran, 2001, s.92).

Stratejiyi belirlemekle ilgili yapılan araştırmalar da, üst düzey yönetin kadrosunda, birbirileri ile çelişen ve değişik alternatifleri içeren görüşlerin olmasının gerek karar almadaki kalitede gerekse örgüt veriminde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Diğer bir takım çalışmalar sonucunda ise, yenilikçilikle ilgili süreçlerin verimli bir biçimde işletilebilmesi için, iş görenlerin, düşünce ve fikirlerini açıkça dile getirmelerinin sağlanmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Söz konusu bu araştırmaların sonuçlarına dair genel değerlendirme yapılacak olursa, örgütteki sessizlik davranışının, ısrarlı alıcılara ait bilgi akışını kısıtlamak suretiyle, örgütle ilgili karar alınmasının, değişim süreçleri etkinliğinin olumsuz etkilendiği söylenebilir. Öte yandan iş görenlerden, sınırsız bilginin gelmesini temin etmeye çalışmanın da tercih edilmeyen bir durum olduğunu ifade etmek gerekir (Morrison ve Milliken, 2000, s.719).

Hiç şüphe yok ki, haddinden fazla bilgi yüklemesi, karar süreçlerini uzatarak, bu sürecin etkinliğini azaltabilir. Bu noktada önemli olan ve hassasiyetle üzerinde durulması icap eden husus, karar ve problemlerle ilgili ender olarak rastlanan sesin çıkmasının küçümsenmeyecek kadar çok rastlanan bir durum olmasıdır (Çakıcı, 2008, s.102)

### **2.10.2. Sessizliğin Çalışanların Algı, Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkileri**

Örgütlerin, iş görenlerin, görüş ve fikirlerini belirtmekten alı koyma yaklaşımları, yalnızca örgütün karar alma ile değişim sürecini olumsuz etkilememekte, ayrıca iş görenlerden gelebilecek, istenmeyen tepkilerin de oluşmasına sebep olabilmektedir.

Örgütsel sessizliğin, iş görenler üzerinde meydana getirdiği üç tane yıkıcı etki görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.720):

- İş görenlerin kendilerini değersiz addetmeleri,
- Kontrol edildiklerine dair kusurluluk algılamaları,
- Bilişsel uyumsuzluk sergilemeleri (Morrison ve Milliken, 2000, s.720).

Şekil 3 incelendiğinde, bu üç etkinin sonunda, örgütsel sessizliğin iş görenlerde düşük düzeyde bağlılık ve itimat, süreçleri baltalama eğilimi, düşük motive ile çalışma, iş tatmini ve huzursuzluk, işten ayrılmaların çokluğu ve dolayısı ile çalışan devir hızının fazla olması gibi istenmeyen sonuçları görülmektedir (Taşkiran, 2011, s.92).

### **3. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ve BİR UYGULAMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisini telekomünikasyon sektöründe incelemektir.

#### **3.2. Araştırma Örnekleme ve Yöntemi**

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak veri temin edilmiştir. Çalışmanın araştırma formu Türkiye’de telekomünikasyon sektöründeki bir şirketin, 2 ildeki şirket merkezlerinde ve 81 ildeki ve bu illerin ilçelerindeki müdürlüklerinde çalışan beyaz yakalı 600 çalışana verilmiş, bunların 405 tanesi toplanarak analize tabii tutulmuştur.

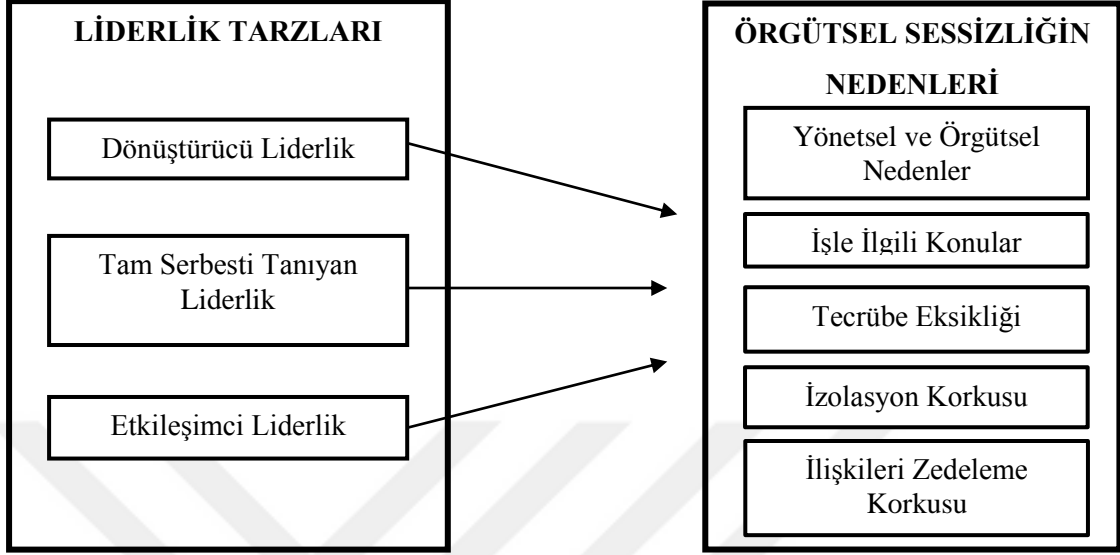
#### **3.3. Araştırmanın Analiz Yöntemi**

Araştırmada frekans dağılımı analizleri, güvenilirlik analizleri, ortalama ve standart sapma analizleri, faktör analizleri, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi yapılmıştır.



### 3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli aşağıdadır:



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdadır:

H1: Liderlik tarzları örgütsel sessizliğin nedenlerini etkilemektedir.

H1a: Dönüştürücü liderlik tarzı örgütsel sessizliğin nedenlerini etkilemektedir.

H1b: Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı örgütsel sessizliğin nedenlerini etkilemektedir.

H1c: Etkileşimci liderlik tarzı örgütsel sessizliğin nedenlerini etkilemektedir.

### 3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ölçekleri Bildik'in (2009) yüksek lisans tezinden temin edilmiştir. Liderlik tarzları ölçeği Bass and Stogdill' in (1990) ölçeği olup, örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeği ise Çakıcı ve Çakıcı'dan (2007) temin edilmiştir. Liderlik tarzları ölçeğindeki 4, 12, 18, 24, 30, 34.

ifadeler ile örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeğindeki 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 18, 19, 24. ifadeler ters kodlanmıştır.

### 3.7. Verilerin Analizi

Araştırmada ölçeklerinin boyutlarını bulmak amacıyla faktör analizi yapılmış, boyutların güvenilirlik düzeyleri cronbach alpha değerleriyle ortaya konmuştur. İfadelerin ortalama ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ölçeklerinin boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi, etkiler çoklu regresyon analizi ile tespit edilmiştir.

**Tablo 9.** Demografik Veriler

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
<b>Yaş</b>			<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
18-30 yaş arası	111	27,41	0-5 yıl arası	101	24,94
31-40 yaş arası	230	56,79	6-10 yıl arası	184	45,43
41-50 yaş arası	53	13,09	11-15 yıl arası	89	21,98
51 ve daha fazla	11	2,72	16 yıl ve daha fazla	31	7,65
Toplam	405	100,00	Toplam	405	100,00
<b>Cinsiyet</b>			<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>		
Kadın	209	51,6	0-5 yıl arası	195	48,15
Erkek	195	48,15	6-10 yıl arası	170	41,98
Toplam	405	100,00	11-15 yıl arası	41	12,28
<b>Eğitim Durumu</b>			16 yıl ve daha fazla	19	5,69
Lise	27	6,67	Toplam	405	100,00
Ön Lisans/Lisans	270	66,67	<b>İşletmedeki Pozisyon</b>		
Lisansüstü	108	26,67	Uzman	269	66,42
Toplam	405	100,00	Kıdemli Uzman	96	23,70
			Yönetici	40	9,88
			Toplam	405	100,00

### 3.8. Tanımlayıcı İstatistikler

Liderlik tarzları ve örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeğindeki ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 10.** Liderlik Tarzları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma
1. Yöneticimle gurur duyuyorum.	3,519	1,094
2. Kişisel çıkarların peşinde değildir.	3,600	1,129
3. Yöneticim kendisine duyulan saygıyı hak ediyor.	3,662	1,075
4. Güçlü ve kendine güveni tam görünür. (R)	2,309	1,086
5. Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	3,620	1,121
6. Ahlaki değerleriyle örnek olur.	3,568	1,103
7. Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	3,558	1,145
8. Konuşmaların genellikle ortak misyona vurgu yapar.	3,679	1,072
9. Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	3,553	1,032
10. Güven uyandırır.	3,575	1,153
11. Coşkulu konuşur.	3,526	1,064
12. Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır. (R)	2,370	1,018
13. Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.	3,563	1,074
14. Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.	3,560	1,067
15. Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.	3,620	1,098
16. Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.	3,637	1,103
17. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.	3,652	1,110
18. İyi bir öğretmen ve koçtur. (R)	2,481	1,155
19. Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.	3,511	1,155
20. Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.	3,610	1,081
21. Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.	3,644	1,129
22. Başarılarımızı ödüllendirir.	3,556	1,135
23. Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.	3,578	1,191
24. Hatalarımız üzerinde durur. (R)	2,983	1,093
25. Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.	2,817	1,142

26. Başarısızlıklara odaklanır.	2,723	1,144
27. Problemler çok ciddiye harekete geçer.	2,877	1,188
28. Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer.	2,674	1,157
29. İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.	2,494	1,172
30. Problem kronikleşince harekete geçer. (R)	3,605	1,195
31. İşe girişmekten kaçınır.	2,311	1,129
32. Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.	2,365	1,177
33. İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.	2,412	1,126
34. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum. (R)	3,593	1,194
35. Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	2,398	1,203
36. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	2,343	1,177
Örneklem (n): 405		

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 10'daki ortalama değerlerine göre kişilerin en çok katıldıkları ifadeler: “Konuşmaların genellikle ortak misyona vurgu yapar”, “Yöneticim kendisine duyulan saygıyı hak ediyor”, “Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır”dır. Kişilerin en az katıldıkları ifadeler ise: “Güçlü ve kendine güveni tam görünür”, “İşe girişmekten kaçınır”, “Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum” dur.

**Tablo 11.** Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma
1. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	2,617	1,1749
2. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	2,612	1,1669
3. Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı” konuşmamı anlamsız kılıyor.	2,588	1,1541
4. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. (R)	3,356	1,1484
5. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum. (R)	3,417	1,1219

6. İşin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum. (R)	3,331	1,1493
7. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak. (R)	3,331	1,1999
8. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor. (R)	3,341	1,2197
9. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum. (R)	3,388	1,1477
10. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	2,575	1,1312
11. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	2,595	1,1998
12. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir. (R)	3,427	1,2075
13. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	2,625	1,1202
14. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	2,556	1,1561
15. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	2,553	1,1796
16. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	2,326	1,0728
17. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	2,356	1,1089
18. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir. (R)	3,815	1,1115
19. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez. (R)	3,501	1,1489
20. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim	2,499	1,1723
21. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.	2,454	1,1306
22. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	2,489	1,1994
23. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	2,440	1,1122
24. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür. (R)	3,486	1,1401
25. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	2,610	1,1414
26. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	2,528	1,2297
Örneklem (n) : 405		

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 11’deki ortalama değerleri yönünde kişilerin en çok katıldıkları ifadeler: “Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir”, “Bulunduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez”, “Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir”dir. Kişilerin en az katıldıkları ifadeler: “Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok”, “İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir”, “Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim”dir.

### 3.9. Faktör Analizleri

Liderlik tarzları ve örgütsel sessizliğin nedenleri leklerinin faktör analizleri aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 12.** Liderlik Tarzları leğinin Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yükü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
Dönüştürücü Liderlik	7. Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.	0,821	0,901	37,562
	6. Ahlaki değerleriyle örnek olur.	0,816		
	2. Kişisel çıkarların peşinde değildir.	0,811		
	3. Yöneticim kendisine duyulan sayđı hak ediyor.	0,792		
	10. Güven uyandırır.	0,777		
	9. Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.	0,776		
	1. Yöneticimle gurur duyuyorum.	0,774		
	8. Konuşmaların genellikle ortak misyona vurgu yapar.	0,759		
	5. Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.	0,746		
	4. Güçlü ve kendine güveni tam görünür.	0,707		
	11. Coşkulu konuşur.	0,681		
	14. Farklı görüşleri/bakiş aıllarını öğrenmeye çalışır.	0,616		
Tam Serbes	31. İşe girişmekten kaçınır.	0,663		17,105
	30. Problem kronikleşince harekete geçer.	0,727		

	33. İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.	0,663	0,690	
	34. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	0,648		
Etkileşimci Liderlik	25. Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.	0,882	0,700	13,653
	24. Hatalarımız üzerinde durur.	0,837		
	26. Başarısızlıklara odaklanır.	0,779		
	21. Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.	0,698		
	27. Problemler çok ciddiye harekete geçer.	0,619		
Toplam Açıklanan Varyans			68,32	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,946	
Approx. Chi-Square			6611,67	
Df			210	
Sig.			0,000	
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Liderlik tarzları ölçeği üç boyutta faktörleşmiş, KMO değeri 0,946 bulunmuş, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Ki Kare değerinin yüksek olması, sig. değerinin 0,000 bulunması, verilerin normal dağıldığını göstermiştir. Üç değişken liderlik tarzını %68,32 oranında açıklamıştır. Liderlik tarzını dönüştürücü liderlik %37,562, tam serbesti tanıyan liderlik %17,105, etkileşimci liderlik %13,653 oranlarında açıklamıştır. Faktör analizinde 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 28, 29, 32, 35 ve 36. ifadeler düşük faktör yüklerine sahip olduklarından dahil edilmemişlerdir. Liderlik tarzı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,890'dır.

**Tablo 13.** Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yükü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
İş ile İlgili Konular	14. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	0,731	0,683	20,668
	13. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	0,712		
	12. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	0,705		
	11. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	0,692		

Yönelimsel ve Örgütsel Nedenler	10. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	0,821	0,711	18,874
	8. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	0,816		
	1. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	0,787		
	4. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	0,767		
	2. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	0,763		
	3. Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı ” konuşmamı anlamsız kılıyor.	0,655		
	5. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	0,604		
	6. İşin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	0,604		
İzolasyon Korkusu	20. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim	0,767	0,890	13,219
	23. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	0,727		
	22. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	0,702		
	21. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.	0,667		
Tecrübe Eksikliği	16. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	0,846	0,701	13,022
	17. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	0,826		
	18. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	0,730		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	24. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	0,822	0,706	10,092
	25. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	0,767		
	26. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	0,667		
Toplam Açıklanan Varyans			75,875	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			0,964	
Approx. Chi-Square			7358,086	



Df	231
Sig.	0,000
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.	

Örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeği beş boyutta faktörleşmiş. KMO değeri 0,964 bulunmuş, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Ki Kare değerinin yüksek olması, sig. değerinin 0,000 bulunması, verilerin normal dağıldığını göstermiştir. Beş değişken liderlik tarzını %75,875 oranında açıklamıştır. Örgütsel sessizliğin nedenlerini iş ile ilgili konular 20,668, yönetsel ve örgütsel nedenler 18,874, izolasyon korkusu 13,219, tecrübe eksikliği 13,022 ve ilişkileri zedeleme korkusu 10,092 oranlarında açıklamıştır. Faktör analizinde 7, 9, 15, 19. ifadeler düşük faktör yüklerine sahip olduklarından dâhil edilmemişlerdir. Örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,863'dir.

### 3.10. Korelasyon Analizi

Liderlik tarzları ve örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeklerinin boyutları arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 14.** Korelasyon Analizi

	Dönüştürücü Liderlik	Tam Serbesti Taniyan Liderlik	Etkileşimli Liderlik	İş İle İlgili Konular	Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	İzolasyon Korkusu	Tecrübe Eksikliği	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Liderlik Tarzı Toplam	Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Toplam
Dönüştürücü Liderlik	1									
Tam Serbesti Taniyan Liderlik	-0,011	1								
Etkileşimli Liderlik	0,147	0,031	1							
İş İle İlgili Konular	-0,518**	0,081	0,225**	1						
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	0,033	0,333**	0,037	-0,036	1					

İzolasyon Korkusu	-0,649**	0,142**	0,172**	0,686**	-0,015	1				
Tecrübe Eksikliği	-0,274**	0,239**	0,134**	0,228**	0,005	0,336**	1			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	-0,405**	0,041	0,150**	0,420**	0,147**	0,531**	0,221**	1		
Liderlik tarzı toplam	0,788**	0,333	0,079	0,362**	0,024	-0,490**	-0,206**	-0,289**	1	
Örgütsel sessizliğin nedenleri toplam	-0,640**	0,540**	0,193**	0,784**	0,070	0,913**	0,533**	0,692**	0,470*	1

\*\* Korelasyon değerleri 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Liderlik tarzları ölçeğinin boyutlarıyla örgütsel sessizliğin nedenleri değişkeni 0,01 düzeyinde anlamlı ilişkiler kurabilmişlerdir. Dönüştürücü liderlik faktörü ile örgütsel sessizliğin nedenleri değişkeni arasında negatif yönlü -0,640\*\*, tam serbesti tanıyan liderlik faktörü ile pozitif yönlü 0,540\*\*, etkileşimci liderlik faktörü ile pozitif yönlü 0,193\*\* gücünde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

### 3.11. Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 15.** Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	Beta	t değeri	Sig. değeri	Sonuç
Bağımsız Değişkenler				
Sabit		19,176	0,000	
Dönüştürücü Liderlik	-0,566*	-16,303	0,000	Kabul
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	0,044*	1,158	0,045	Kabul
Etkileşimci Liderlik	0,199*	2,587	0,010	Kabul
F	87,427			
Sig.	0,000			
R	0,709			

R <sup>2</sup>	0,503
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,505
*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır	

Tablo parametrelerin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır (F: 87,427, p: 0,000). Bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin yaklaşık %50,5'lik kısmını açıklarken, diğer değişkenler kalan kısmını açıklamaktadır. Dönüştürücü liderlik boyutunun katsayısı -0,566 ve sig. değeri 0,000<0,05 olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlı olarak bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik boyutundaki artış örgütsel sessizliğin nedenlerini %56,6 oranında azaltmakta ve bu yönde H1a hipotezi kabul edilmektedir. Tam serbesti tanıyan liderlik boyutunun katsayısı 0,044 ve sig. değeri 0,045<0,05 olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlı olarak bulunmuştur. Tam serbesti tanıyan liderlik boyutundaki artış örgütsel sessizliğin nedenlerini %4,4 oranında artırmakta ve bu yönde H1b hipotezi kabul edilmektedir. Etkileşimci liderlik boyutunun katsayısı 0,199 ve sig. değeri 0,010<0,05 olduğu için katsayı istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Etkileşimci liderlik boyutundaki artış örgütsel sessizliğin nedenlerini %19,9 oranında artırmakta ve bu yönde H1c hipotezi kabul edilmektedir. Sonuç olarak, H1 hipotezi kabul edilmektedir. Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenlerini etkilediği gözlenmektedir.

## SONUÇ

Teknoloji hayatımıza ne kadar girse de, işletmeler teknolojiyle ne kadar iç içe olsa da, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi temelde iş görene dayalıdır. Bu noktada ne işletme ne de iş gören yapılan işe, (ürün, hizmet vb.) sadece kendi menfaatleri açısından bakamaz. En sağlıklı ve uzun vadeli işletme-iş gören ilişkisi işletme ve iş gören menfaatinin aynı anda korunmasıyla sağlanabilir. Her anlamda en ideal çıktının elde edilebilmesinin yolu iş görenlerin etkin bir biçimde yönetilmesinden geçmektedir.

İş görenin sadece görev tanımını yerine getirmesi, ruhsuz bir motivasyonla, işini ve işletmesini geliştirme arzusundan yoksun çalışması en iyi ihtimalle işletmeyi yerinde saymanın ötesine geçiremez. Ancak iş görenin işletmenin vizyonuna, misyonuna, ideallerine gönülden inanması ve bu inançla çalışması şirketi başarıya ve geleceğe taşıyacak etkenlerin başında gelmektedir.

Araştırmada verilen tanımlarından anlaşılacağı üzere, iş görenleri bir ideale inandırarak o uğurda harekete geçirecek kişi liderdir. Çünkü iş görenlerle lider arasında bir bakıma gönül bağı vardır ve liderin söylediği, istediği iş gören için iş tanımından daha farklı anlamdadır. Öyle ki, literatürde lideri tanımlarken, liderin olmazsa olmaz özellikleri arasında onun gönüllü takipçilerinin olması gerektiği, gönüllü takipçileri olmayan birinin lider olamayacağı ifade edilmiştir. Bu seviyedeki lider-iş gören ilişkisinde iş görenler sadece verilen görevi yapmanın ötesinde daha faydalı olabilmek adına düşünce ve fikirlerini de paylaşacak, işletmeye her anlamda katkı sağlayacaklardır.

İşletmenin başarılı olmasının en önemli unsurlarından olan değişim ve gelişim, büyük ölçüde iş görenlerin işe ve iş ortamına dair düşünce ve fikirlerini rahatça ifade edebilmesine bağlıdır. Çeşitli sebeplerle oluşan baskı ve korku ortamının iş görenleri sessizliğe sürüklediği işletmeler bu durumu ortadan kaldırmadıkları sürece sona yaklaşmaktan kaçınamazlar.

Bu gerçekten hareketle “örgütsel sessizliğin nedenleri” ayrı bir başlık olarak ele alınmış, bütün boyutlarıyla incelenmiş ve üzerine araştırmalar yapılmıştır. İş görenler örgüte dair düşünce ve fikirlerini, çeşitli sebeplerle bilerek örgüt içinde dile

getirmemeleri olarak tanımlayabileceğimiz örgüt sessizlik, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları en büyük sorunlardan biridir.

Bu araştırmanın amacı, liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisini telekomünikasyon sektöründe yapılan bir uygulamayla incelemektir. Bu amaç ile anket formu oluşturulmuş ve telekomünikasyon sektöründe çalışan kişilere uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programında analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak alt boyutlar belirlenmiştir. Örgütsel İletişim ölçeği; Dönüştürücü Liderlik, Tam Serbesti Taniyan Liderlik, Etkileşimci Liderlik olarak üç alt boyutta faktörleşme göstermiştir. Örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeği; İş ile İlgili Konular, Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler, İzolasyon Korkusu, Tecrübe Eksikliği ve İlişkileri Zedeleme Korkusu ile beş alt boyutta faktörleşme göstermiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenmiştir. Güvenilirlik testi sonucunda elde edilen güvenilirlik değerleri 0,70 etrafında olup araştırmamızın oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Likert ölçeklerinde yargıların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında bazı özet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır. Örgütsel iletişim ölçeğinde “Konuşmaların genellikle ortak misyona vurgu yapar. “Yöneticim kendisine duyulan saygı hak ediyor.”, “Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.”, “Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur. ”, “Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar. “Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.” yargıları olmuştur. En düşük ortalamaya sahip olan; “İşe girişmekten kaçınır.”, “Güçlü ve kendine güveni tam görünür.” yargılarıdır. Örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeğinde ise; “Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.”, “Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.”, “Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.”, “Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.”, “Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.” kişilerin en çok katıldığı ifadeler olmuştur. En düşük ortalamaya sahip olanlar ise; “Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.”, “İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil

yönetimi ilgilendirir.”, “Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.” yargılarıdır.

Liderlik tarzı ölçeğinin alt boyutları ile Örgütsel sessizliğin nedenleri ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda ölçek puanları arasında istatistiksel açıdan  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı ilişkilere ulaşılmıştır. Boyutlar arasındaki etki ve ilişkileri irdelemek amacı ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada, liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzları örgütsel sessizliğin nedenlerini negatif yönlü etkilerken, dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizliği pozitif yönlü etkilemektedir. Regresyon modeline ait araştırma hipotezleri bu doğrultuda doğrulanmıştır.

Çalışma sonucunda liderlik tarzının örgütsel sessizliğin nedenlerini etkilediği görülmüştür. Dönüşümcü liderlik örgütsel sessizliğin nedenlerini azaltırken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenlerini artırmaktadır. Liderler örgütsel sessizliğin önüne geçmek veya azaltmak için çalışanları iş yapma noktasında motive etme veya inisiyatifi çalışanlara bırakmak yerine, çalışanların değerlerine ve inançlarına odaklanmalı ve davranışlarını astlara göre düzenleyerek onlara örnek olmalı, gönüllülük duygusunu harekete geçirmelidir. Böylelikle örgütsel sessizliğin nedenleri ortadan kalkacak ve çalışanlar sessizlik yerine örgüte ilişkin hemen her konuda düşünce ve fikirlerini istekli bir şekilde dile getirebilecektir. Bu da örgütün ve örgütün şahsında örgütün bütün unsurları için faydalı olacaktır.

## EKLER

### EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırladığım “**Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Araştırma**” isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Araştırma sonucunda sağlanan veriler tamamıyla bilimsel amaca hizmet edecek ve değerlendirmeye alınacaktır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı, düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Tez çalışmamıza sağlayacağınız katkılardan ve zaman ayırmanızdan ötürü çok teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Muhammet Metehan Özdil

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

**E-Posta:** [mmetehan2608@gmail.com](mailto:mmetehan2608@gmail.com)

**Telefon:** (0505 302 00 00)

### Cevaplayıcının Kişisel Bilgileri

Aşağıda yer alan kişisel bilgilerinize yönelik soruları size uygun olan seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle cevaplandırınız.

**1. Yaşınız:** ( ) 18-30 yaş arası ( ) 31-40 yaş arası ( ) 41-50 yaş arası  
( ) 51 ve daha fazla

**2. Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

**3. Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekar

**3. Eğitim Durumunuz:** ( ) Lise ( ) Ön Lisans/Lisans ( )  
Lisansüstü ( ) Diğer.....

**4. Toplam Çalışma Süreniz:** ( ) 0-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( )  
11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve daha fazla

**5. Çalıştığınız İşletmedeki Çalışma Süreniz:** ( ) 0-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası  
( ) 11-15 yıl arası ( ) 16 yıl ve daha fazla

**6. Faaliyetlerin Sürdürüldüğü Firmada Sahip Olunan pozisyon:** ( ) Uzman ( )  
Kıdemli Uzman ( ) Yönetici

**7. Çalışılan Bölge:** İstanbul 1 ( ) İstanbul 2 ( ) Anadolu Merkez 1 ( ) Anadolu  
Merkez 2 ( ) Doğu 1 ( ) Doğu 2 ( ) Kuzey 1 ( )

Kuzey 2 ( ) Batı 1 ( ) Batı 2 ( ) Güney 1 ( ) Güney 2 ( )

**8. Çalışılan İl:** .....



## 1. Liderlik Tarzı Ölçeği

Aşağıdaki soruları çalıştığınız işletmeyi düşünerek cevaplandırınız. Aşağıdaki 5’li ölçekte görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

YÖNETİCİYE YÖNELİK İFADELER	Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Çok Katılıyorum (5)
1. Yöneticimle gurur duyuyorum.					
2. Kişisel çıkarların peşinde değildir.					
3. Yöneticim kendisine duyulan saygı hak ediyor.					
4. Güçlü ve kendine güveni tam görünür. (R)					
5. Konuşmalarında genellikle ahlaki değerlere vurgu yapar.					
6. Ahlaki değerleriyle örnek olur.					
7. Değerlendirmelerini etik/ahlaki değerlere göre yapar.					
8. Konuşmaların genellikle ortak misyona vurgu yapar.					
9. Olaylar hakkında genellikle iyimser konuşur.					
10. Güven uyandırır.					
11. Coşkulu konuşur.					
12. Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır. (R)					
13. Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir.					
14. Farklı görüşleri/bakış açılarını öğrenmeye çalışır.					
15. Problemlerin çözümünde yeni yollar önerir.					
16. Problemlerin çözümünde farklı bakış açıları ortaya koyar.					
17. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır.					
18. İyi bir öğretmen ve koçtur. (R)					
19. Hepimizi tanır ve bizimle tek tek ilgilenir.					
20. Hedeflerimize ulaştığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize bildirir.					
21. Çabalarımız doğrultusunda bize yardımcı olur.					
22. Başarılarımızı ödüllendirir.					
23. Bizdeki ilerlemeyi, gelişmeyi fark eder.					
24. Hatalarımız üzerinde durur. (R)					
25. Hatalarımızı arar ve onlar üzerine odaklanır.					
26. Başarısızlıklara odaklanır.					
27. Problemler çok ciddiye harekete geçer.					
28. Ancak başarısızlık durumunda, bir şeyler yolunda gitmediğinde harekete geçer.					
29. İşler bozulmaya başlayınca, başlangıçta düzeltmeye çalışmaz, tamamen bozulunca harekete geçer.					
30. Problem kronikleşince harekete geçer. (R)					
31. İşe girişmekten kaçınır.					
32. Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur.					

33. İşle ilgili önemli kararlar almaktan kaçınır.					
34. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum. (R)					
35. Yöneticilerin “sözde ” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
36. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					

## 2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde ise çalıştığımız işletmeye bağlılık düzeyiniz araştırılacaktır. İşletmeye bağlılık düzeyinizi aşağıdaki 5’li ölçekte görüşünüze en yakın seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

YÖNETİM VE ÖRGÜTLE İLGİLİ NEDENLER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
2. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
3. Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı ” konuşmamı anlamsız kılıyor.					
4. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. (R)					
5. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum. (R)					
6. İşin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum. (R)					
7. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak. (R)					
8. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor. (R)					
9. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum. (R)					
10. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
11. Açıkça konuşmak işimi kaybetmemi neden olabilir.					

12. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir. (R)					
13. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
14. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
15. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
16. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
17. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
18. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir. (R)					
19. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez. (R)					
20. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim					
21. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.					
22. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
23. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
24. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür. (R)					
25. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
26. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

Anketimiz tamamlanmıştır. Çalışmamıza sağlamış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

## KAYNAKÇA

Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Budak, G. ve Budak G. (2010). İşletme yönetimi. 6. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

Ceylan, A. (1998). Örgütsel davranış. 1. Baskı, İstanbul: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları.

Çakar, U., Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), ss.83-98.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), ss.145-162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), ss.117-134.

Çaloğlu, Ö, D, (2014) Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, H., Okan, T. (2008), Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. Yönetim Dergisi, 19(61), ss.72-90.

De Mooji M, & Hofstede G. (1998) Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing, journal of retailing, Vol. 78, 1.

Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Durak, İ. (2012). Korku kültürü ve örgütsel sessizlik. 1. Baskı, İstanbul: Ekin Basım Yayın.

Elif, İ. (2015) İşletmelerde yönetim ve organizasyon. 13. Baskı, Bursa: Dora Basım.

Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1), ss. 1-32.

Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergin, C., Kozan, M.K. (2004). Çalışanların temel değerleri, dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin çekiciliği. Türk Psikolojisi Dergisi, 19(54), ss.37-51.

Eroğlu, H., A., Adıgüzel, O. , Öztürk, C. , U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağımlılık ikilemi: iş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), ss.97-124.

Gümüş, H. (2010). Liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Huang Xu, Van De V. E. & Van Der V. G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally, management and organization review, Vol. 1, No. 3, ss.459-482.

İşcan, F.Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11), ss.160-177.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). “Örgütsel Sessizlik”, Örgütsel davranışta seçme konular: organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar, Ankara: İlke Yayınevi.

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 Dergisi, 21(2), ss. 249-268.

Kılıçlar, A., Harbalıoğlu, M. , (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), ss.328-346.

Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği. 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği, yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kolamaz, C. (2007). Destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılığa etkisi (Ankara ili Çubuk ilçesi örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı.

Kültür, Y.Z. (2016). Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Anabilim Dalı.

Morrison E. Wolfe & Milliken F. J., (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic, the academy of management review, Vol. 25, No.4, ss.706-725.

Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. E. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of management studies* 40(6), ss.1453-1476.

Mutlu, İ. (2009). Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki Ankara ili örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ören, B. S. (2006). Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik, Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı.

Özdemir, L., Uğur, S.S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), ss.257-281.

Özler, N.D.E. (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, 3. Baskı, İstanbul: Ekin Basım Yayın.

Öztürk, C., U., Cevher, E. (2016) Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), ss.71-80.

Pinder C. C. & Harlos K. P. (2001). Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *research in personnel and human resources management*, Vol.20, ss.331-369.

Rodrigues C. A.(1998). Cultural classifications of societies and how they affect cross-cultural management, *cross-cultural management*, 15(3), ss.31-47.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). Turizm işletmelerinde örgütsel davranış. 1. Baskı, Bursa: MKM Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. (2003) Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, İstanbul: Furkan Ofset  
Sofyalıoğlu, Ç., Aktaş, R. (2001) Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi,  
Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1), s.75.

Şahin, A., Temizel, H., ve Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2004, ss.657-665.

Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim örgütsel adaletin rolü. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

Tengilimlioğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), ss.1-16.

Tezel, B. (2006). Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi üzerinde ana-baba ve yöneticilerinin etkileri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Uğur, S., S. (2016). Kişilik tipolojilerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları: kamu ve özel kesimde bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzun, G. (2005). Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.



Ünler, E., Çalışkan, S., Durmaz, V. B., (2015). Ses veriyorum ama güvende miyim? Yönetici tutumunun çalışan sesine etkisi”, 3. Örgütsel davranış kongresi, ss.66-71.

Van D. L, Soon A. & Botero I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, journal of management studies. Vol.4, ss.1359-1392.

Yıldız, M.L. (Ed.) (2013). Liderlik Çalışmaları. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Yılmaz, K.M. (2011). Çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ile motivasyon ilişkisi: özel sektör ve kamu sektörü çalışanları üzerine bir alan araştırması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Zehir, C.ve Erdoğan, E. (2011) The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, procedia social and behavioral sciences Vol.24, ss.1389-1404.

Zel, U. (2006). Kişilik ve liderlik. 2. Baskı, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Şentürk, B. (23 Şubat 2015). Yönetici ve lider arasındaki farklar. 15 Nisan 2017 <https://www.iienstitu.com/yonetici-ve-lider-arasindaki-farklar/>