

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Günay EROL

Balıkesir, 2012

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Günay EROL

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU**

Balıkesir, 2012

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201012501006 numaralı Günay EROL'un hazırladığı "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 18.05.2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan:.....

Yrd. Doç. Dr. Zekeriya GÖKTAŞ

Üye:

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU (Danışman)

Üye:

Yrd. Doç. Dr. Yusuf AYMANKUY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

23.05/2012

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI

ÖNSÖZ

İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı işletmeleri çalışanlarına karşı daha duyarlı hale getirmeye başlamıştır. Çünkü müşteri beklentilerinin arttığı ve kalite anlayışının değiştiği böyle bir ortamda işletmeler çalışanlarının bilgi ve birikimine daha fazla ihtiyaç duymaya başlamıştır. Bu durumda çalışanlardan elde edilecek yüksek düzeyde verimlilik, ancak etkili bir liderlik tarzı ile mümkün olabilmektedir. Çalışanların fikir ve düşüncelerine önem veren liderler işletme içerisinde etkin bir iletişim ortamı oluşturacak ve çalışanlar da böyle bir ortamda fikir ve düşüncelerini rahatlıkla üstleri ve diğer iş arkadaşları ile paylaşabilecektir.

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzlarının çalışanların sessizlik davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Liderlik kavramı ile ilgili literatürde çok fazla çalışma olmasına rağmen, örgütsel sessizlik üzerine çalışmaların son yıllarda önem kazandığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel sessizlik kavramını konu alan çalışmaların artması bu anlamda literatüre katkı sağlayabilecektir. Bu kapsamda çalışmada liderlik kuramları ve davranış biçimlerine değinilmiş, örgütsel sessizlik kavramı açıklanarak, örgütsel sessizliğin teorik temelleri ve nedenlerine değinilmiştir. Ve araştırma kısmında ise uygulama alanı olarak konaklama işletmeleri çalışanları seçilmiştir.

Çalışmanın hazırlanma sürecinde bana destek olan ve değerli fikirleriyle yol gösteren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na bütün emekleri için teşekkür ederim. Ayrıca eğitim sürecim boyunca üzerimde emeği geçen bütün hocalarıma her türlü destekleri için teşekkürlerimi sunarım. Bunun yanında araştırma sorularının cevaplanmasına yardımcı olan işletme çalışanlarına, arkadaşlarıma ve son olarak bana hep destek olan ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen anneme, babama ve kardeşime varlıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Günay EROL
Balıkesir, 2012

ÖZET

LİDERLİK TARZLARI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

EROL, Günay

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı, Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU

2012, 98 Sayfa

Liderlik üzerine eskilerden beri bir çok şey yazılmış olmakla birlikte günümüzde de bu konu hala önemini korumaya devam etmektedir. Öyle ki işletmeler artık liderlerinde bulunması gereken özelliklerin önemini kavramış ve bu özelliklerin ve liderin davranışlarının işletme verimliliğinde çok önemli bir rol oynadığının bilincine varmıştır. Çünkü liderin davranışları çalışanlar üzerinde doğrudan bir etki yaratacak ve çalışanların davranışlarına yansiyacaktır. Çalışanlar, bu etkiye göre hareket edecek ve verimlilikleri de bu doğrultuda etkilenebilecektir. Böylece çalışanlar kimi zaman fikir ve düşüncelerin açıkça ifade edebilecek iken kimi zaman ise liderin davranışının etkisi ile fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirmeyerek sessiz kalmayı tercih edebilecektir.

Bu çalışmanın amacı, liderlerin davranış biçimlerinin çalışanların sessizliği üzerindeki etkisini incelemektir. Bu anlamda bir turizm işletmesi olan konaklama işletmeleri çalışanlarının örgüt içerisinde sessizlik davranışında bulunmasının liderin davranış biçimiyle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmada liderlik kavramı, kuramları ve liderlik tarzlarına yer verilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel sessizlik kavramı, ayrıca çalışanların örgüt içerisindeki konuşma biçimleri, örgütsel sessizliğin teorik temelleri, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ve örgütsel sessizlik türleri ve bunun yanında örgütsel sessizliğin sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca turizm işletmelerinde liderlik ve örgütsel sessizliği konu alan çalışmalar incelenmiş ve çalışma içerisinde sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma, Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılmış ve veriler

anket formu ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler çeşitli çözümlene yöntemleri ile bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir yönde korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik, Turizm.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY ON HOTELS

EROL, Günay

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU

2012, 98 Pages

With many things which have long been written on leadership, nowadays this subject has still kept its importance. Organizations now have realized the importance of the traits which leaders must have, and have understood that these traits and behaviors of leader play an important role for productivity of organization. Because the behavior of leader has a direct effect on followers and behaviors of them. And they will behave according to this effect and their productivity will be affected accordingly. On one hand, employees speak up about their opinions, but on the other hand sometimes due to the impact of leader, they cannot speak up, and they may choose the silence.

The aim of this study is to reveal the relationship between the leadership styles and organizational silence. In this sense, it is intended that the relationship between employees of hotels ,which are a tourism firm, choose the silence and the traits of leader.

In this study; the term leadership, leadership theory and trait style of leadership, the term organizational silence, speaking styles of employees in the organization, theoretic bases of organizational silence, factors which cause organizational silence and the types and results of organizational silence are mentioned. The studies about leadership and organizational silence are studied and results of them are mentioned in this study. The survey is conducted on employees of 4 and 5 stars hotels in Ankara, and data are taken by questionnaire. Data are analyzed through SPSS 11.5.

According to results of this study, there is a negative correlation between organizational silence and transformational leadership, and positive correlation between transactional, laissez-faire leadership and organizational silence.

Key words: Leadership Styles, Organizational Silence, Tourism.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	2
1.2. Amaç.....	2
1.3. Önem.....	2
1.4. Varsayımlar.....	3
1.5. Sınırlılıklar.....	3
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	4
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	4
2.2. Liderlik Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri.....	4
2.3. Liderlik Kuramları.....	7
2.3.1. Özellikler Kuramı.....	8
2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	9
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	10
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	10
2.3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları.....	11
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımları.....	12
2.3.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	13
2.3.2.6. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği.....	16
2.3.2.7. Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri.....	18
2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	21
2.3.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	21
2.3.3.2. Amaç-Yol Kuramı.....	23
2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	25
2.3.3.4. Paul Hersey ve Kenneth K. H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	30
2.3.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı.....	32
2.3.4. Liderlik Tarzları.....	36
2.3.4.1. Etkileşimci Liderlik.....	36
2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik.....	37
2.3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	40
2.4. Turizm İşletmelerinde Liderlik.....	41
2.5. Örgütlerde Sessizlik Kavramı.....	45
2.5.1. İşgörenlerin Örgütte Kullandıkları Konuşma Biçimleri.....	46
2.5.1.1. Açıkça Konuşma.....	47
2.5.1.2. Konu Benimsetme.....	47
2.5.1.3. Ses Çıkarma.....	47
2.5.1.4. Sorumluluk Alma.....	48
2.5.1.5. Üstleri Etkileme.....	49
2.5.1.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	49
2.5.1.7. Muhabirlik.....	50
2.6. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri.....	50
2.6.1. Fayda-Maliyet Analizi.....	50
2.6.2. Bekleyiş Teorisi.....	51
2.6.3. Sessizlik Sarmalı.....	51

2.6.4. Kendini Uyarılama.....	52
2.7. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.....	52
2.7.1. Bireysel Faktörler.....	53
2.7.2. Örgütsel Faktörler.....	56
2.7.3. Yönetimsel Faktörler.....	58
2.7.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu.....	58
2.7.3.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Üstü Örtülü İnançlar.....	58
2.8. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	59
2.8.1. Kabullenici Sessizlik.....	60
2.8.2. Savunma Amaçlı Sessizlik.....	60
2.8.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....	61
2.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	61
2.10. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik.....	62
3. YÖNTEM.....	65
3.1. Araştırmanın Modeli.....	65
3.2. Evren ve Örneklem.....	66
3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri.....	66
3.4. Verilerin Analizi.....	67
4. BULGULAR VE YORUM.....	67
4.1. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarına İlişkin Özellikler.....	67
4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	70
4.3. Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma.....	71
4.3.1. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar.....	71
4.3.2. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar.....	73
4.4. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	75
4.4.1. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	75
4.4.2. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi.....	77
4.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	79
4.6. Hipotezleri Test Etmeye Yönelik Analizler.....	80
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
5.1. Sonuç.....	84
5.2. Öneriler.....	86
KAYNAKÇA.....	87
Ek1.....	95

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Sorun Tiplerine Göre Uygulanabilir Karar Seti.....	35
Çizelge 2. Turizmde Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	42
Çizelge 3. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Demografik Dağılımları.....	68
Çizelge 4. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanların İş Hayatı İle İlgili Dağılımları.....	69
Çizelge 5. İşyeriniz İle İlgili Önemli Olan Bir Sorunu Yöneticinizle Konuşamadığınız Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	70
Çizelge 6. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmalar	72
Çizelge 7. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar Ve Standart Sapmalar.....	74
Çizelge 8. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin KMO Ve Barlett Testi Sonuçları.....	75
Çizelge 9. Liderlik Tarzları Faktör Analizi.....	76
Çizelge 10. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin KMO Ve Barlett Testi Sonuçları.....	77
Çizelge 11. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi.....	78
Çizelge 12. Liderlik Tarzları ve Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Korelasyon Analizi.....	79
Çizelge 13. Liderlik Tarzları İle Yönelimsel Ve Örgütsel Nedenlere İlişkin Regresyon Analizi.....	80
Çizelge 14. Liderlik Tarzları İle İş İle İlgili Korkulara İlişkin Regresyon Analizi.....	81
Çizelge 15. Liderlik Tarzları İle Deneyim Eksikliğine İlişkin Regresyon Analizi.....	82
Çizelge 16. Liderlik Tarzları İle Yalıtım Korkusuna İlişkin Regresyon Analizi.....	82
Çizelge 17. Liderlik Tarzları İle İlişkileri Zedeleme Korkusuna İlişkin Regresyon Analizi.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Yönetim Tarzı Ölçeği.....	16
Şekil 2. Ayrılık Modeli.....	19
Şekil 3. Çoklu-Bağlama Modeli.....	20
Şekil 4. Amaç-Yol Kuramı.....	23
Şekil 5. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu.....	25
Şekil 6. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	26
Şekil 7. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	28
Şekil 8. P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	31
Şekil 9: Vroom-Yetton Yaklaşımı Karar Süreci Akış Şeması.....	35

1. GİRİŞ

Liderler, tarih boyunca kitlelere hitap etme konusunda çok büyük bir etkiye sahip olmuştur. Bu özellik ise liderlerin belirli özelliklere sahip olan insanlar grubunda yer almasını sağlamıştır. Liderler, sahip olduğu özellikler dolayısı ile farklı etki türlerine de sahiptirler. Öyle ki geniş halk kitlelerine hitap etmek ne kadar önemli ise işletme içerisindeki bir kitleye hitap etmek de günümüzde oldukça önemlidir. Liderlerin her davranışı işletme içerisinde çalışan her bireye doğrudan etki kaynağı olmakta ve hareketlerine yansımaktadır. Böylece çalışanların gerçekleştirmiş oldukları ya da gerçekleştirecekleri eylemlerinde liderlerin davranışlarının yansımalarını görmek mümkün olmaktadır. Bu davranışların sonucu olarak çalışan verimliliği etkilenecek ve bu da doğrudan işletme verimliliğine yansıtacaktır.

Bireyler doğası gereği içindeki duygu, düşünce ve fikirlerini bir şekilde konuşarak veya farklı yollarla dışarıya yansıtma eğilimindedir. Konuşarak gerçekleştirilen bu durum "ses çıkarma" olarak tanımlanmaktadır. Ancak farklı nedenlerden dolayı bireyler kasıtlı olarak bu duygu, düşünce ve fikirlerini dışarıya yansıtmayarak kendi içlerinde saklayabilmektedirler. Bu durum ise ses çıkarmanın tersi bir durum olarak "sessizlik" olarak tanımlanmaktadır. "Ses çıkarma" ve "sessizlik" veya sessiz kalma davranışı günlük yaşamda olabileceği gibi bireylerin çalışma ortamında da gerçekleşebilmektedir. Bireyin çalıştığı örgütte çeşitli konular hakkında fikir ve düşüncelerini ifade etmesi "ses çıkarma" olarak tanımlanırken, bireyin çalıştığı örgütte "kasıtlı olarak örgütsel sorunlar hakkındaki fikir ve düşüncelerini saklaması" ise "örgütsel sessizlik" olarak adlandırılmıştır. Birey örgüt içerisinde; gerek kişisel, gerekse örgütsel ve yönetsel nedenlerden dolayı bu davranışı gerçekleştirebilmektedir.

1.1. Problem

Bu çalışmada liderliğin tanımı ile birlikte liderlik kuramları ve liderlik tarzları incelenmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların örgüt içerisinde ses çıkarma biçimleri ile ele alınmış, sessizliğin teorik temelleri üzerinde durulmuş ve örgütsel sessizliğe neden olan faktörler açıklanmıştır. Bunun yanında çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalma türlerine değinilmiştir. Ayrıca konu ile ilgili çalışmalara ilgili alanyazında yer verilmiştir.

Liderlerin davranış biçimleri örgüt içerisinde çalışanların davranışlarına etki etmektedir. Bu etki kimi zaman olumlu kimi zaman ise olumsuz bir etki olarak sonuçlanmaktadır. Araştırmanın problemini, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, liderlik kavramının, kuramlarının ve davranış biçimlerinin yanında, örgütsel sessizlik kavramının incelenerek; liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda hangi liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerinde ne yönde bir etkiye sahip olduğu sorusuna yanıt bulmaya çalışılacaktır.

1.3. Önem

Çalışmadan elde edilen sonuçlar hangi liderlik tarzının çalışan sessizliği üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma alanının bir turizm işletmesi olan ve insan faktörünün ve emeğinin ön planda olduğu konaklama işletmelerinde olması bu açıdan çalışanların davranışlarının bu sektörde çok önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısı ile çalışanlar üzerinde oluşacak olumsuz etki doğrudan müşteriye yansiyacak ve bu da işletmeye zarar verebilecektir. Bu açıdan bakıldığında liderlerin ne tür bir davranış sergilemesi örgütsel sessizliğe yol açacak? Ne tür bir davranış sergilemesi örgütsel sessizliği ortadan kaldıracaktır? gibi soruların çözümüne katkıda bulunacaktır.

Liderlik kavramı üzerine çok fazla kaynak ve yazın bulunmakla birlikte, örgütsel sessizlik kavramı henüz 2000'li yıllardan itibaren üzerinde çalışmalar yapılan ve önem kazanan bir konu olmaya başlamıştır.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın amacına uygun olarak, ilgili literatür ve daha önce yapılan çalışmalar incelenerek oluşturulan; liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ve örgütsel sessizliğin nedenlerini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı anket formunun otel çalışanları tarafından tarafsız ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışmanın ilgili alanyazını oluştururken liderlik ile ilgili yeterli kaynak varlığı bulunurken örgütsel sessizlik kavramının son yıllarda çalışma alanı olarak seçilmesi dolayısı ile yapılmış olan bütün akademik çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Yine araştırma süresinde zaman ve sınırlı imkanlar dolayısı ile Ankara il merkezindeki bütün 4 ve 5 yıldızlı otellere ulaşamaması, ulaşılan bazı otel yöneticilerinin ise işlerin yoğun olması ve farklı gerekçeler ile veri sağlamayı kabul etmemesi ile sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca anket formlarının geri dönüşüm oranının %52 olması yani 221 çalışanı içeriyor olması araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Çalışmada liderlik tarzları ile çalışanların sessizlik davranışı arasındaki ilişki incelemek amaçlanılmıştır. Bu çerçevede içerisinde; liderlerin kullandıkları davranış biçimleri ele alınmış ve örgütsel sessizlik kavramı incelenerek bu davranışla ilgili olan kavramlar açıklanmıştır.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde; liderlik kavramı, kuramları ve liderlik davranış biçimleri ve liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara; bunun yanında örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların örgütlerde kullandıkları konuşma biçimleri, örgütsel sessizliğin teorik temelleri, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler, örgütsel sessizlik türleri, örgütsel sessizliğin sonuçları ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.2. Liderlik Kavramının Tanımı ve Temel Özellikleri

Liderlik üzerine yıllarca birçok makale, kitap ve çeşitli yayınlar basılmış ve basılmaya devam etmektedir. Liderlik hakkında birçok kişi farklı tanımlamalarla bu konu üzerine bir şeyler söylemiştir (Pye, 2005: 32). Fakat buna rağmen liderlik kavramı üzerine yazarlar arasında fikir birliğine varılamadığı görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73; İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 2). Aşağıda bazı liderlik tanımlarına yer verilmiştir.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2001a: 427).

Hogan, Curphy ve Hogan (1994)'a göre liderlik; diğer insanları, bireysel endişelerini belirli bir süre bir kenara bırakarak grubun refahı ve sorumluluklar için önemli olan ortak amaçlara yöneltmeye ikna etmektir.

Liderlik, grubun amaçlarını ve stratejilerini belirleme aynı zamanda da grup üyelerinin gönüllü olarak çaba sarf etmelerini sağlayan bir etkileme sürecidir (Paglis ve Green, 2002: 216).

Bir başka tanıma göre ise liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2007: 357).

Liderlik belli bir konuda başkalarını etkileme hareketi olarak ele alındığında karşımıza etkileme kaynağı olarak güç kavramı çıkmaktadır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2009: 166). Çünlü liderlik performans odaklı bir etki sürecini içermektedir (Sosik ve Godshalk, 2000: 367). Örgütlerde liderlerin kullanabilecekleri güç kaynakları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Daft, 2003: 516,517; Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998: 338,339):

1. **Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç korku ve cezalandırma üzerine kurulmuştur. Örneğin beklenen başarıyı gösteremeyen işgörene karşı eleştirme, ücret artışı yapmama, olumsuz yargıları içeren mektup yazma gibi eylemler zorlayıcı güce örnek olarak gösterilebilir. Böylece lider işgörenin işinde yükselme şansını azaltabilir.
2. **Ödüllendirme Gücü:** Ödüllendirme gücü zorlayıcı gücün tam karşıtıdır. Lider tarafından beklenen davranışları gerçekleştiren işgören ödüllendirilmektedir. Bu ödüller ya parasal ödüller olabilir ya da parasal olmayıp sözlü iltifatı içerebilir.
3. **Yasal Güç:** Yasal güç yöneticinin örgüt hiyerarşisindeki pozisyonundan gelmektedir. Örneğin bir kurumun müdürü o kurumun departman müdüründen daha fazla yasal güce sahiptir. Böylece işgörenler buna saygı duyarak uyarlar.
4. **Uzmanlık Gücü:** Uzmanlık gücü liderin bireysel bilgi ve becerilerinden kaynaklanmaktadır. Lider bu bilgi ve beceriler sayesinde astlarını beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte üst düzey yönetim kademesindeki liderler alt kademede çalışanlara göre daha az teknik bilgiye sahip olabilmektedir. Bu durumda uzmanlık gücü eksik olacaktır.

5. **Karizmatik Güç:** Bu güç liderin karakterinden kaynaklanmaktadır. Lider, işgörenler tarafından saygı, sevgi ve hayranlıkla karşılanır. İşgörenler lidere yasal ya da zorlayıcı güç olmadan sadece saygı duydukları ve hayran oldukları için onu takip ederler.

Yukarıda saydığımız liderlerin kullanabilecekleri güç çeşitleri liderin sahip olduğu pozisyon gücünden ve kişisel gücünden kaynaklanmaktadır. Pozisyon gücü örgütten gelirken, kişisel güç bireysel yetenek ve bilgiden gelmektedir. Bu durumda "Yasal Güç", "Ödüllendirme Gücü" ve "Zorlayıcı Güç" pozisyon gücünden kaynaklı iken "Uzmanlık Gücü" ve "Karizmatik Güç" ise bireysel güç kaynaklıdır (Daft, 2003: 516).

Liderlik, beraberinde bazı özellikleri de gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Bolat ve diğerleri, 2009: 167,168; Donuk, 2006: 20- 22; Jago, 1982: 317; Özkan, 201: 43).

• **Zamanı iyi kullanmak:** Gerek çalışma hayatında gerekse özel hayatta zamanı en verimli şekilde kullanılmalıdır.

• **Vizyon sahibi olmak:** Liderler geleceği görebilme yeteneğine sahiptirler; böylece gelecekte meydana gelebilecek olaylar karşısında hazırlıklıdır.

• **Ekip çalışmasına önem vermek:** Ekip çalışması örgütsel başarıya ulaşmak için büyük önem taşımaktadır. İyi bir lider astlarını ekip çalışması anlayışıyla güdüleme özelliğine sahip olmalıdır.

• **Güvenilir ve emin olmak:** İyi liderler kendine güven yaratırlar. Başkalarında kendine güven duygusunu yaratabilmesi için öncelikle lider kendisinden emin olmalı ve kendisine güven duymalıdır.

• **Disiplin sahibi olmak:** Disiplini benimsemiş insanlar yaşamlarının her alanında inisiyatif ve kesin karar sahibidirler. Her işi zamanında yaparlar ve düzenli bir yaşam sürerler. Bu yüzden disiplin liderlerde bulunması gereken özelliklerden birisidir.

• **Yol gösterici ve yönlendirici olmak:** Başarılı bir lider olmanın temel şartlarından biri örgütteki işgörenlerin gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu yüzden liderler, çalışanlara zaman ayırmalı, onlara yol göstermeli ve desteklemelidir.

• **Motive edici olmak:** Liderler çevrelerinde enerjiyi ve coşkuyu sağlamalıdır. Böylece örgüt içinde çalışanları motive eden bir ortam oluşmasını sağlayabilirler.

Ayrıca saydığımız bütün bu özelliklerin dışında;

- İkna edebilme yeteneğine sahip olmak,
- İşbirlikçi olmak ve bilgiyi paylaşmak,
- Gerektiği zaman risk üstlenmek,
- Yaratıcı olmak,
- Yetenekli olmak,
- Duygusal denge ve kontrol sahibi olmak,
- Empati kurmak,
- Doğru ve hızlı karar alabilmek,
- Sosyal çevreye duyarlı ve etik değerlere sahip olmak,
- Etkili iletişim kurabilmek gibi özellikler iyi bir liderin sahip olması

gereken özellikler arasında yer almaktadır.

2.3. Liderlik Kuramları

Araştırmacılar liderlerin ne yaptıklarını, nelerden hoşlandıklarını, motivasyonu nasıl kullandığını, hangi durumlarda ne gibi davranışlar sergilediklerini ve örgüt içinde büyük değişimleri nasıl sağladıklarını

incelemişlerdir (George, 2000: 1028). Ayrıca liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir? Ya da lider olabilecek kişileri önceden belirlemek mümkün müdür? Bu sorulara yanıt bulabilmek için çeşitli kuramlar geliştirmişlerdir. Bu kuramlardan her biri, liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almakta ve süreci açıklamak için farklı değişkenlere odaklanmaktadır (Bolat ve diğerleri, 2009: 169). Çünkü bir yönetici tarafından seçilen liderlik şekli o kimsenin ve örgütün etkinliğini doğrudan etkilemektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 202).

Liderlik kuramlarını üç grup altında toplayabiliriz:

1. Özellikler Kuramı
2. Davranışsal Liderlik Kuramları
3. Durumsal Liderlik Kuramları

2.3.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramında en can alıcı soru bir kişinin lider olabilmesi için hangi özelliklere ve ne gibi bir karaktere sahip olmasıdır. Eski Roma ve Yunan döneminde en eski özellik kuramı "lider olunmaz lider doğulur" yaklaşımını benimsemiştir (Luthans, 1995: 347). Yine eski liderlik kuramlarından biri 1900'lü yıllarda oldukça popüler olan Thomas Carlyle tarafından "Büyük Adam" olarak isimlendirilen özellik kuramıdır (Bolat ve diğerleri, 2009: 170). "Büyük Adam" kuramına göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmasını sağlar (Can, 1994: 179).

Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse liderleri bulmak mümkün olacaktır. Dolayısıyla bu kuramın ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmak üzerindedir (Koçel, 2007: 449).

Bir başka deyişle bu insanları büyük yapan şeyleri bulup ortaya çıkar ve bu insanları geleceğin liderleri olarak seç ya da geliştir (Daft, 2003: 518).

Kişisel özelliklere ek olarak liderlerin fiziksel, sosyal ve iş ile ilgili özellikleri üzerine de çalışmalar yapılmış fakat bu özelliklerin yalnız başına yeterli olmadığı görülmüştür. Şöyle ki aynı özelliklerin, her örgütte ve her durumda geçerli olmadığı görülmüştür (Daft, 2003: 518). Çünkü lideri yaratan genellikle çevre olmaktadır, ve liderin kişisel özellikleri de ancak onun liderliğinin bir kısmını oluşturmaktadır. Liderin belirli bir özelliği ancak belli bir durum ya da grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. Şu halde, değişik durumlar ve ihtiyaçlar değişik liderlik türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eren, 2001b: 466).

2.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar liderlerin davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir (Can, 1994: 179). Bu kuramın ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlardır. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel, 2007: 450).

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırmalar ve teorik çalışmalar yapılmıştır. Ohio State, Harvard ve Michigan Üniversitesi araştırmaları bu çalışmaların başında gelmektedir. Ayrıca McGregor, Rensis Likert, Robert Blake ve Jane Mouton'un ve Gary R. Yukl'un yapmış olduğu çalışmalar davranışsal liderlik kuramını açıklayıcı çalışmalar arasındadır (Bolat ve diğerleri, 2009: 171).

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945 yılında, Ohio State Üniversitesi'nde bir grup araştırmacı liderlerin davranışlarına odaklanan geniş kapsamlı bir çalışma başlatmıştır. Bu çalışmada liderlik davranışının iki yönü olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki "kişiye önem verme" (consideration), ikincisi ise inisiyatif ya da işe önem verme'dir (initiating structure) (Donnelly ve diğerleri, 1998: 347).

- **Kişiye önem verme:** Burada lider, astlarına karşı dikkatli davranmakta, fikirlerine ve düşüncelerine saygı göstermekte ve karşılıklı güven ilişkisi bulunmaktadır. Anlayışlı liderler arkadaş canlısı, açık iletişimi ve takım çalışmasını destekleyen ve astlarının refahını düşünen liderlerdir.
- **İşe önem verme:** Burada bulunan liderlik işe odaklı davranış sergilemekte ve astlarına örgüt amaçları doğrultusunda çalışma talimatları vermektedir. Ayrıca bu şekildeki liderlik tarzı iş ile ilgili zamanları belirleme, zamana vurgu yapma ve iş ile ilgili programlar üzerine odaklıdır (Daft, 2003: 521).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Rensis Likert ve bir grup sosyal araştırmacı 1947'den beri Michigan Üniversitesi'nde liderlikle ilgili çalışmalar yapmışlardır. Binlerce işçiden, hükümette, hastanelerde ve endüstrideki liderlerden bilgi edinerek araştırmalarını yürütmüşlerdir (Donnelly ve diğerleri, 1998: 347).

Geniş kapsamlı analiz sonuçlarına göre, liderleri "iş merkezli" ve "işgören merkezli" olarak sınıflandırmışlardır. İş merkezli liderler, zaman odaklı üretimdeki standartları belirlemekte, üretim için teşvik kullanmakta ve belirlenen görevlerin yerine getirilmesini yakından takip etmektedir. İşgören merkezli lider ise astlarının sorunlarına insancıl bir tavır göstererek dikkat etmekte ve yüksek verimlilik için daha etkili bir yapı kurmaya

odaklanmaktadır. Bu lider astlarına işlerini başarmaları için özgürlük tanımakta ve onlarla iletişim içerisinde olmaktadır. Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonucunda “işgören merkezli” liderlik tarzını benimseyen grupların daha verimli olduğu sonucuna varılmıştır (Donnelly ve diğerleri, 1998: 347).

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime yani işe dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki ögenin bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki ögeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği görüşünü taşımaktadır. Buna karşın Michigan Üniversitesi araştırmaları bir yöneticinin ne kadar kişiye odaklı yani “işgören merkezli” bir eğilim gösterirse o kadar “iş merkezlilikten” uzaklaşacağı görüşünü taşımaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 207).

2.3.2.3. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Harvard Üniversitesi'nden Robert Bales üniversite öğrencilerinden oluşan küçük gruplar üzerine araştırmalar yapmıştır. Yöneticiler bu araştırma gruplarında yer almamıştır. Sınırlı uygulama bulguları ortaya koymasına rağmen sonuçlar Ohio ve Michigan çalışmaları ile benzerlik göstermektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 208).

Bales, küçük gruplarda değişik tipte iki liderin aynı anda bulunacağını söylemiştir. Konuşan ve öneriler yapan göreve yönelik, başkalarının konuşmalarını kolaylaştıran ve psikolojik destek sağlayan sosyo-duygusal tiptir. Bir grup üyesi ikisini birden olabilir fakat ikisini birden birleştiremez. Birinci kişiye “iş lideri” ikinci kişiye ise “sosyal” ya da “sosyo-duygusal lider” adı verilmektedir. Bu iki tür liderin sahip olmaları gereken nitelikler bir anlamda birbirlerinin karşıtıdır. Sosyal liderlerin anlaşmacı, arabulucu, üyelerin duygularına ve mutluluklarına duyarlı ve genellikle sosyal eğilimli olması gerekir. İş liderinin ise yönlendirici, çabuk, yerine göre katı ve iş bitirici

olması gerekir. Burada liderlikte belirleyici olan şeyler bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı ile iletişimin türüdür (Baysal ve Tekarslan, 1996: 209).

2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımları

Bu kuramın temelinde, liderin sahip olduğu tutumlar yatar. Tutumlar; insanlar, durumlar ve bazı şeyler hakkında negatif veya pozitif duygulardır. Tutumlar kolaylıkla değiştirebileceğimiz çabuk varılmış yargılar değildir. Kişisel özellikler gibi tutumların da davranış ve performans üzerinde önemli etkisi vardır (Arun, 2008: 15).

McGregor'un ortaya koyduğu yaklaşımda yöneticilerin davranışlarının, yöneticilerin diğer insanları nasıl algıladıkları ve nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Arun, 2008: 15). Örgüt çalışanlarının, "bireyler" olarak yönetim tarafından nasıl algılandıklarının kendilerinde yarattığı etkinin, gerek yöneticilerin gerekse çalışanların davranışlarını etkileme şekli ele alınmıştır (Yahyagil, 2004: 55). İlk defa 1957'de yayınlanan bu yaklaşım, yöneticilerin insan davranışı hakkındaki varsayımlarını birbirine zıt görüşler içeren iki grupta toplamakta ve X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırmaktadır (Koçel, 2007: 454). Buna göre X teorisi şu varsayımları içermektedir (Can, 1994: 158,159):

- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçarlar.
- Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli ve gerekiyorsa tehdit edilmelidir.
- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazanç sağlayacak işi yapar.
- İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.

- Kişiler kendilerini düşündükleri için örgüt amaçlarının onlar için önemi yoktur.

X teorisine karşılık Y teorisine yönelik varsayımlar şunlardır:

- Kişilerin bir işte çalıştırılarak fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları, dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

- Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.

- Kişinin amaçlarına yönelmesi ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir.

- Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.

- Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikler yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp, geniş bir biçimde yayılmıştır.

Bu iki teoriye göre; X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter davranış gösterirken Y teorisi inancını benimseyen liderler ise demokratik bir davranış göstereceklerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 212).

2.3.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi sosyal araştırma enstitü müdürü ve sosyal psikolog olan Rensis Likert üst ve orta kademe yöneticilerin davranışları arasında farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır (Northcraft ve Neale, 1990: 58). Michigan araştırmalarına dayanarak bu çalışmaların devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışlarını 4 sistem içinde sınıflandırmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 213; Can, 1994: 180; Koçel, 2007: 455):

Sistem-1 (Sömürücü-Otokratik): Bu tür liderlik tarzının benimsendiği örgütte; takım çalışması görünmez, astlar arasında biçimsel olmayan gruplar

oluşur, gruplar lidere karşı çalışmalarına rağmen üretim düzeyi orta seviyededir. Bu liderlik tarzına göre:

- Bu tür liderler astlarına güvenmezler.
- Bütün kararlar yöneticiler tarafından belirlenir ve kimin ne zaman, nasıl bir işi yapacağını yöneticiler belirler.
- Astları çalışmaya zorlamak için cezalandırma uygulanır.
- Astlar iş ile ilgili konuları tartışmakta kendilerini serbest hissetmezler.
- Denetim süreci üst kademenin elindedir.
- İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikri nadiren alınır.
- Astlarla üstler arasındaki ilişkiler azdır, dolayısıyla korku ve güvensizlik hakimdir.

Sistem-2 (Yardımsever-Otokartik): Bu liderlik tarzına göre; takım çalışması yapılmaz, astlar arasında biçimsel olmayan gruplar genellikle oluşur ve lidere karşı arada sırada direnme gösterirler. Üretim düzeyi orta seviyenin üzerindedir. X yaklaşımının felsefesi hakimdir.

- Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışı hakimdir.
- Kararı yine yöneticiler verir ama işleri yaparken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler.
- Astları güdülemede hem cezalandırma hem ödüllendirme yöntemi kullanılır.
- Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.
- Denetim sürecinde bazı yetkilerin orta kademelerde göçertildiği görülür.

Sistem-3 (Katılımcı): bu tür liderlik tarzında takım çalışması yapılma yolu açıktır. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa bile ya örgütün amaçlarına ya kısmen karşı geldiklerinden ya da bu amaçları desteklediklerinden dolayı üretim düzeyi iyidir. Y yaklaşımının felsefesi hakimdir.

- Liderlerin astlarına güvenleri tam olmamakla birlikte çoktur.

- Astların çok önemli olmayan kararları vermesi beklenir.
- Güdülemede ödüllendirme yöntemi başta gelir. Ender olarak cezalandırma kullanılır.
- Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.
- Hem yüksek hem de aşağı aşamalarda belli bir sorumluluk duygusu var olduğundan denetim süreci önemli bölümlerde astlara bırakılır. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim vardır.
- Astlarla üstler arasındaki ilişki belli bir düzeye ulaşmıştır.

Sistem-4 (Demokratik): Bu liderlik tarzında ise hedeflere takım çalışması ile varılacağı bilinci yerleşmiştir. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa dahi biçimsel gruptan kopmuş olmadığından ve dolayısı ile örgüt içindeki tüm sosyal güçler örgüt amaçlarına erişme çabası içindedir.

- Bütün konularda tam olarak güven duygusu hakimdir.
- Karar verme yetkisi tüm örgüte dağıtılmıştır. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar.
- Güdülemede temel amaç kararlara katılımdır. Dikey iletişimin yanı sıra yatay iletişim de kullanılır.
- Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
- Ast-üst ilişkileri yaygın ve arkadaşçadır. Yönetici daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

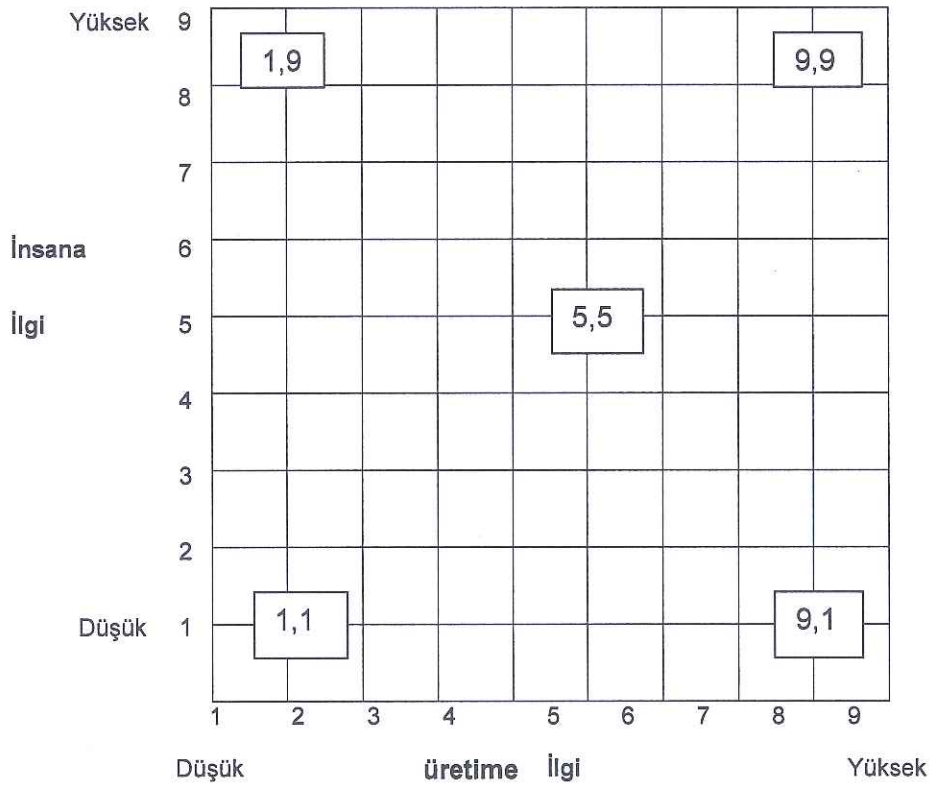
Rensis Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre sonuç olarak; sistem-1 ve sistem-2'de cezalandırıcı ve yardımsever bir otoriter yönetim sistemi görülmektedir. Sistem-3'te ise danışmacı bir yönetim sergilenmekte fakat yönetim kendi kararlarını muhafaza eğilimindedir. Sistem 4 yaklaşımında ise katılımcı ve yoğun ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Likert'in üzerinde çok çalışma yaptığı ve önemli bulgularla desteklediği Sistem-4 yaklaşımını uygulayan örgütlerde yüksek verimlilik ve ürün kalitesi, yüksek derecede işgören tatmini ve işgören sağlığı, daha iyi işgören ilişkileri

ve düşük derecede işe gelmeme gibi sonuçlar elde edilmiştir (Northcraft ve Neale, 1990: 58).

2.3.2.6. Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği

Liderlik tarzlarını açıklamak için bilinen en önemli ölçeklerden birisi de Robert Blake ve Jake Mouton tarafından geliştirilen "Yönetim tarzı ölçeğidir". Asıl adı "The Managerial Grid" olan olan bu ölçekte liderlik davranışlarını açıklayan 5 liderlik tarzı belirlenmiştir. Bu liderlik tarzları iki boyut altında bölümlenmektedir. Bunlardan birincisi "insana ilgi" ikincisi ise "üretime ilgi" olmaktadır (Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997: 470). Bu iki boyutun ölçekte gösterimi Şekil 1 de görülmektedir.



Şekil 1. Yönetim Tarzı Ölçeği

Kaynak: Newstrom, John W. ve Davis, Keith. (1997). Organizational Behaviour. International edition. 9. Baskı. USA: McGraw-Hill. s. 229.

Yönetim tarzı ölçeğinde belirtilen değerlere göre, "1,1" tarzı liderler zayıf liderlik tarzı olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderler örgüt içerisinde kendini geri çekerek çok az çaba harcamaktadır (Cook ve diğerleri, 1997: 470).

"1,9" tarzı liderler yüksek derecede insana ilgi duyarlar fakat üretime ilgileri düşüktür. Bu tür liderler "Şehir Kulübü Liderleri" (Country-club leaders) olarak adlandırılır (Newstrom ve Davis, 1997: 229). İnsan isteklerinin karşılanması ve örgütte insan mutluluğunun sağlanması birinci derecededir. Üretim, işgörenler arası sıkı dostluğa ve çatışmaların olmayışına bağlıdır. Bu tarz bir liderlik davranışının örgütsel başarıyı sağlaması zayıf bir ihtimaldir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 210).

"5,5" liderlik tarzı ise "orta yolcu liderlik" olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderler işe ve üretime ilgi boyutlarını dengede tutan liderlerdir. Yani üretim sağlanırken insan olarak da tatmini göz önünde bulundurmakta, insana ilgiyi bir kenara itmemektedir (Newstrom ve Davis, 1997: 229).

"9,1" tarzı lider davranışlarında lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını yüksek düzeyde verimlilik sağlayacak şekilde düzenler. Bu tür liderlik davranışı "Görev Liderliği" olarak adlandırılmaktadır. Temel sorumluluğu, kendine bağlı üyelerin işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmektir. İnsanları birer üretim aracı olarak görürler ve çalışanların istekler ile onları mutlu edecek hiç bir önleme gerek görmezler. Çalışanlar arasında çatışma çıktığında lider yetkisini kullanarak bu çatışmayı bastırır. Fikir geliştirmek genellikle lidere aittir, astların fikirleri reddedilir (Bolat ve diğerleri, 2009: 176).

"9,9" tarzı liderlik ise "Ekip liderliği"dir. Bu tür liderler için örgütsel amaçlara ulaşabilmek için dayanışma, saygı, güven ve insan ilişkileri başta gelmektedir. İş başarısı bunlara bağlıdır (Newstrom ve Davis, 1997: 229). Bu tarz liderler işi başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak harekete geçirecek plan ve organizasyonlara giden işe ve insana ilginin en yüksek olduğu durumdadır (Eren, 2001: 436).

Blake ve Mouton, ekip liderliği tarzı (9,9)'nın en etkili tarz olduğunu belirtmişlerdir. Bu tür bir tarzı benimsemiş olan lider için önemli ve hayati bir yönetsel görev olan amaç saptama ve planlama, bireysel becerinin sonucu olmaktan çok, grup çalışmasının bir ürünüdür. Bu tarzda, grup düzeyinde "etkin iletişim" ve "sorun çözme" önem kazanır. Gerekli olan insan ilişkileri bilgisi en üst düzeydedir. Çatışma yönetimi önemli bir yönetsel görev olarak benimsenir (Bolat ve diğerleri, 2009: 178).

2.3.2.7. Gary R. Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

Yukl, Ohio araştırmalarına bağlı olarak liderlik davranışını oldukça kendi içine kapanık bir hale getirmek istemiştir. Bu teorinin amacı bir tarafta liderlik davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenler ile diğer tarafta işgörenlerin verimlilikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi göstermektir.

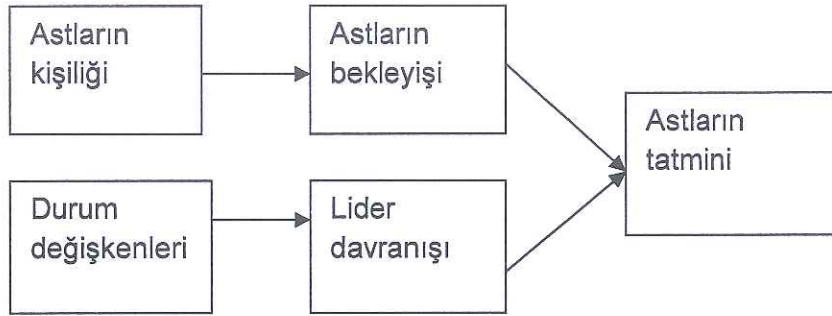
Yukl, insana ve göreve dönüklük gibi klasik liderlik boyutlarına ek olarak karar merkeziyetçiliği (katılımcılık) gibi üçüncü bir boyutu ilave etmiştir. Böylece bu iki boyuttan bağımsız olarak astların kararlara katılma haklarının üst tarafından belirlenen derecesini ölçmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 214).

Bu teorinin ana modelleri "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu-Bağlama Modeli"dir. "Ayrılık Modeli" liderlik davranışı ile astların tatmini arasındaki ilişkiyi inceler. "Çoklu-bağlama Modeli" ise grup verimliliğinin oluşumunda değişik liderlik davranış değişkenlerinin durum değişkenleri ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu açıklamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 214).

- **Ayrılık Modeli**

Bu model insana, göreve dönüklük ve katılımcılık liderlik boyutları ile üstün davranışlarından memnun olma arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır. Burada söz konusu olan tatmin, kişinin üstünden beklediği davranış ile

gerçekte gördüğü davranış arasındaki farkın fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Kişi üstünden söz hakkı beklediği halde söz hakkı alamıyorsa bunun sonucunda tatminsizlik meydana gelir. Ayrılık modeline göre astların liderlik davranışlarına göre tatmini şekil 2'de gösterilmektedir (Baysal ve Tekarşan, 1996: 214).



Şekil 2. Ayrılık Modeli

Kaynak: Baysal, A. Can, Tekarşan, Erdal. (1996). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın. S. 215.

Bu modelden Yukl üç hipotez geliştirmiştir (Baysal ve Tekarşan, 1996:215):

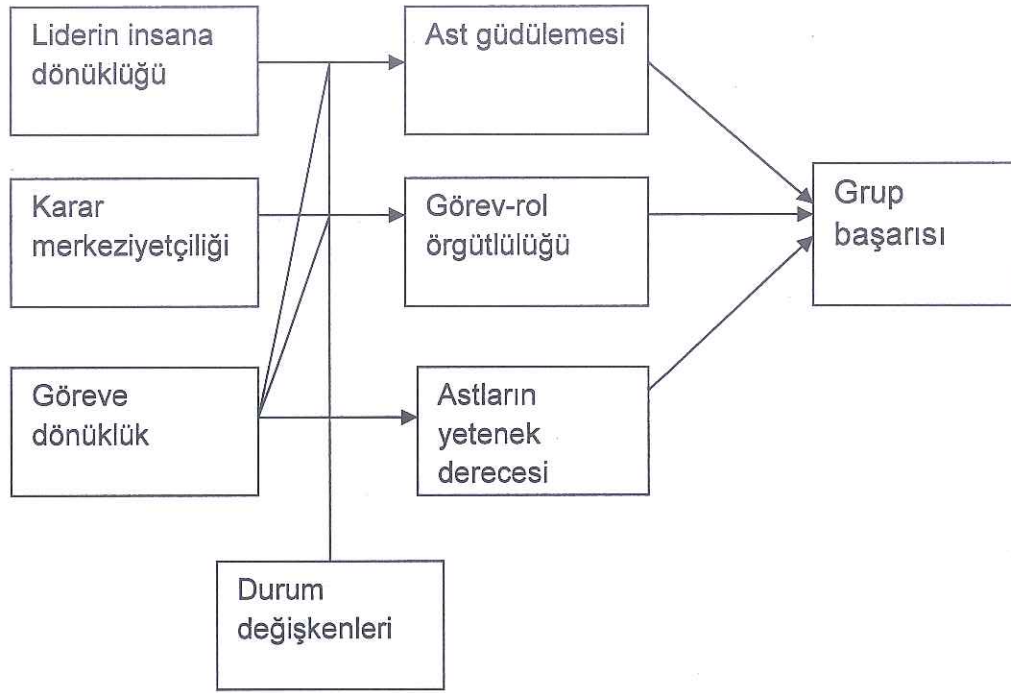
H1: Lider ile astların tatmini, astların bekleyişleri ile gerçek liderlik davranışı arasındaki farkın bir fonksiyonudur

H2: Astların bekleyişleri; astların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile belirlenir.

H3: Astlar yüksek seviyede insana dönüklük beklemektedirler ve bu bekleyiş anlayışı ile astların tatmini arasında olumlu ilişki vardır.

- **Çoklu-Bağlama Modeli**

Bu model lider davranışı, tatmin ve grup başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Çoklu-Bağlama modeli Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Çoklu-Bağlama Modeli

Kaynak: Baysal, A. Can, Tekarslan, Erdal. (1996). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın. S. 215.

İnsana dönüklük, göreve dönüklük ve karar merkezietçiliği hemen ve kesin olarak grup başarısına etki yapmamakta, ara değişkenler olan ast güdülenmesi, görev-rol örgütlülüğü ve astların yetenek derecesi üzerinden etki yapmaktadır.

Görev-yol örgütlülüğünden Yukl, iş metotlarını ve üst yolu ile belirli iş yerleri üzerine astların doğru yönlendirilmesini anlamaktadır.

Ast güdülenmesi, üç liderlik boyutu ve durum değişkenleri tarafından aynı derecede etkilenir. Yani, görev-rol örgütlülüğü karar merkezietçiliği ve göreve dönüklük, astların yetenek derecesi ile yalnız göreve dönüklük yolları ile etkilenir. Bu modele göre Yukl şu hipotezleri geliştirmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 215):

H1: Grup verimliliği; ast güdülenmesi, astların yetenek derecesi ve görev-rol örgütlülüğü arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

H2: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede astların iş güdülenmesine etki eder. İş güdülenmesi, eğer lider iki boyutu en yüksek ölçüde gerçekleştirirse olur.

H3: Eğer astların, üstle olan ilişkileri iyi ise, yani, astların görevler için verdikleri kararlar anlamlı ve üyeler katılımı önemli buluyorlarsa, karar merkezizetçiliğinin üyelerin iş güdülenmesi ile olumsuz ilişkisi vardır.

H4: Göreve dönüklük ve karar merkezizetçiliği birlikte görev-rol örgütlülüğü üzerine etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile zayıflar.

2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Davranışsal yaklaşımdan sonra araştırmacılar liderliğin durumsal yönlerini incelemeye başlamışlardır. Bu kapsamda, farklı durumların liderlerin rolleri, davranışları, yetenekleri ve aynı zamanda da izleyicilerinin verimlilikleri ve tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir (Luthans, 1995: 349). Bu yaklaşım, değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımını ortaya koyar. Buna göre en iyi denilebilecek liderlik tarzı yoktur. Lider, içinde bulunduğu durumun şartları neyi gerektiriyorsa ona göre davranış sergilemelidir (Serinkan, 2008: 43).

2.3.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Lider etkililiği konusunda araştırmalar yapan Fiedler (Güney, 2007: 367), otoriter ve demokratik terimlerini kullanmayarak liderleri LPC (Least Preferred Co-worker= en az tercih edilen iş arkadaşı) değerlerine göre sınıflandırmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 219).

Bu ölçeğe göre; bazı yöneticiler en az tercih edilen iş arkadaşını çok olumsuz değerlendirmişler, yani düşük LPC değeri. Böyle kişiler göreve

yöneliktir. Kim bir görevin tamamlanmasını engellerse bu gibi kişiler tarafından olumsuz değerlendirilir. Düşük LPC değerine sahip kişiler doğrudan göreve yönelik lider davranışı gösterirken, kişisel ilişkiler ve sorunlar için pek ilgi göstermezler. Yüksek LPC değerinde lider ise görevden ziyade ilişkiye yöneliktir. Liderin davranışını bu ölçeğe dayalı olarak Fiedler iki tarzda ayırmaktadır.

- İşe Yönelik
- İlişkiye Yönelik

Fred Fiedler tarafından geliştirilen (Donnelly ve diğerleri, 1998: 350), ve durumsallık yaklaşımı konusunda en çok bilinen bu modele göre lider davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır (Koçel, 2007: 457). Bunlar:

- **Lider-Üye İlişkisi:** Bu ilişki astların lidere karşı duydukları güvenin derecesini içermektedir. Ayrıca sadakat ve liderin etkileyciliğini de kapsamaktadır (Donnelly ve diğerleri, 1998: 350). Yani lider, grup üyeleri ile iyi ilişkiler içinde ise, onlar tarafından sayılıyorsa ve güven kazanmışsa daha fazla etkileme imkanına sahip olacaktır (Bolat ve diğerleri, 2009: 185).
- **Görevin yapısı:** Grup üyeleri tarafından yapılacak görevlerin, amaçların ve yöntemlerin açıkça belirlenip belirlenmediği ifade edilmektedir. Bazı görevler açıkça yapılandırılmışken bazıları ise yapılandırılmamıştır. Yüksek derecede yapılandırılmış görevler lider için daha uygun olurken düşük derecede yapılandırılmış görevler lider için daha az uygun olmaktadır (Daft, 2003: 524).
- **Liderin pozisyonundan kaynaklanan güç:** Liderin astlarını yönlendirme, cezalandırma ve ödüllendirme otoritesini ifade eder. Lider astlarını ödüllendirme, cezalandırma ve yönlendirme ve onları değerlendirme gücüne sahip ise pozisyon gücü yüksektir. Eğer lider

astlarına karşı bunları yapabilmek için daha az bir otoriteye sahip ise pozisyon gücü düşüktür. Lider için uygun olan pozisyon gücünün yüksek olmasıdır (Daft, 2003: 524).

2.3.3.2. Amaç-Yol Kuramı

1970'li yılların başında Martin Evans ve Robert House birbirlerinden habersiz yeni bir kuram geliştirmişler ve bu kuram "Amaç-Yol" ismi altında birleştirilmiştir. Motivasyona ilişkin "Bekleyiş Kuramı"na dayandırılan bu kurama göre insan davranışlarını etkileyen iki etmen vardır. Bunlar:

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş), ve
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).



Şekil 4. Amaç-Yol Kuramı

Kaynak: Koçel, Tamer. (2007). İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın. S. 460.

Bekleyiş kuramının liderlik açısından anlamı şudur: grup üyeleri yani izleyiciler lider tarafından iki hususta motive edilebilir. Birincisi, liderin grup üyelerinin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol), ikincisi ise liderin grup üyelerinin valensini etkileme derecesidir (amaç). Kısaca liderin en önemli görevi, grup üyeleri için önemli sayılacak amaçları belirlemek, amaçlara ulaşma ve ödülleri arasında anlamlı bir bağ kurarak grup üyelerinin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Koçel, 2007: 460; Serinkan, 2008: 51).

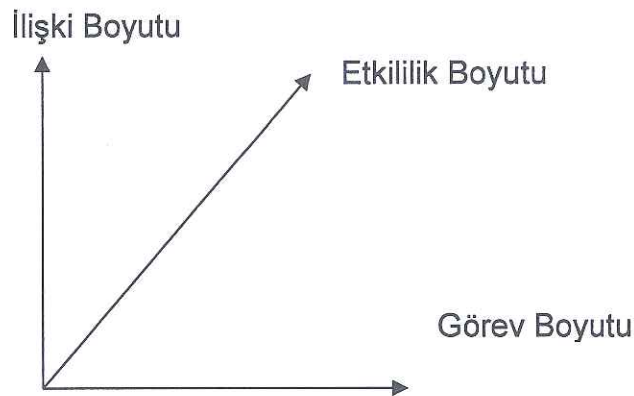
Bu kurama göre, liderler izleyicilerin davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptirler. Ödüllendirme gücü bunların en önemlilerindedir. Bununla birlikte liderler, izleyenleri eğiterek, yönlendirerek ve amaca ulaşma yolundaki engelleri ortadan kaldırarak, onların daha kısa sürede amaçlara ulaşmalarını sağlayabilirler (Bolat ve diğerleri, 2009: 187). Ayrıca yine bu kurama göre liderler aşağıdaki liderlik davranışlarını gösterebilirler. Bunlar (Donnelly ve diğerleri, 1998: 353; Newstrom ve Davis, 1997: 234; Wilson, 1990 :164):

- **Otoriter Liderlik:** Lider yapılacak işleri, yüksek derecede verim elde etmek için ölçütleri ve iş tasarısını belirler. Ve bu karar sürecinde astların katılımı söz konusu değildir.
- **Destekleyici Liderlik:** Lider işgörenlerin ihtiyaçlarıyla ilgilenir ve dostça bir tutum sergiler.
- **Başarı Odaklı Liderlik:** Lider iddialı amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşırken grup üyelerine güven duyduğunu gösterir. Sürekli olarak mükemmeli başarmaya vurgu yapar.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider önemli kararlar alırken düzenli olarak astlarının fikirlerini sorar ve onların önerilerini kullanır.

2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Liderlik Teorisi" 'nde, Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli'nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutları temel alınarak liderlik tarzı kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal talepleri bir araya getirilmeye çalışılmıştır. Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta "Yönetmel Etkililiktir". Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin "3-D" adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre "Yönetmel Etkililik", bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işlerini) yerine getirme derecesidir. Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, neyi elde ettiğiyile ya da başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).

Reddinden önce yapılan çalışmalarda, yönetmel görevlerin çoğunun girdiye göre sıralandığı görülmektedir. Örneğin, yönetici, yönetir, sürdürür, organize eder ve planlar. Reddin'e göre ise yöneticinin, kuralları uygulamaktan ziyade sonuçlara ulaşan bir kişi olması gerekmektedir. Buna göre de yönetici, rapor verir, yetki verir, koordine eder ve onaylar (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92).



Şekil 5. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu

Kaynak: Eren, Erol. (2001a). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Yedinci baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım. S. 447.

William J. Reddin, üç boyutlu liderlik modelinde eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkililik boyutunu eklemiştir. Reddin, çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır. Şu halde her koşulda etkili olabilecek bir tek liderlik davranış biçimi kesinlikle olamaz (Eren, 2001a: 447).

“Ohio modeli”nin ve Blake ve Mouton’un “Yönetim Tarzı Ölçeği”nin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını ele alan Reddin, bu iki boyut üzerinde dört temel yaklaşım belirlemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93).



Şekil 6. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Kaynak: Ömürgönülşen, Mine ve Sevim, Leyla. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12(2), S. 94.

Bu dört temel yaklaşım aşağıdaki biçimde anlatılabilir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94):

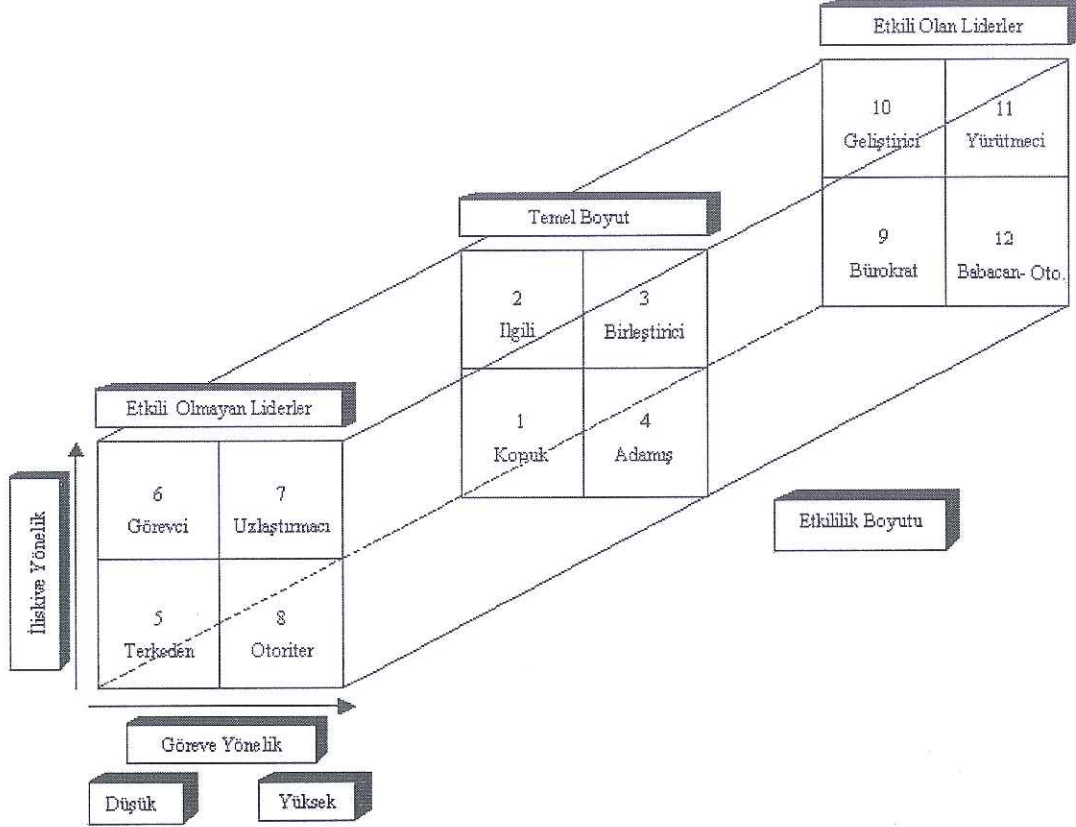
- **Kopuk Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve sürekli olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Bu tarz yöneticilerin sosyal ilişkileri zayıf olduğundan genellikle yazılı emirler verir. Örgütü, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astlarını, kurallara uyup uymamalarına göre

değerlendirirken, üstlerine iş, zeka ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

- **İlgili Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla iletişim kurmaya yönelik bir yaklaşım sergilerler. Üstlerini, çalışanlarına gösterdiği ilgi ve yakınlık derecesine göre değerlendirirler. Örgütü, bir sosyal sistem olarak görerek, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilerler.
- **Adanmış Yönetim Tarzı:** Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, çalışanlarına karşı otoriter bir tavır sergilerler. Çalışanlarına genellikle sözlü emirler verirler. Astlarını, üretkenliklerine göre, üstlerini ise güç ve otoriteyi, ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Takım çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hataları cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yolunu tercih ederler.
- **Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. İletişime ve takım çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Reddin, son olarak bu dört temel yaklaşımın türevi olarak dördü etkili, dördü etkisiz olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Şekil 7 'de görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutu ile her bir kombinasyon, etkili ya da etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olmaktadır. Liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil, durumun kendisinden kaynaklanmaktadır. Burada etkililik, herhangi bir yönetim tarzı uygulamasının içinde bulunan durumun taleplerini karşılamadaki uygunluğu olarak tanımlanmaktadır. Örneğin "Adanmış"

yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında "Otoriter", uygun olan durumlarda kullanıldığında ise "Babacan Otoriter" yönetim tarzı ortaya çıkmaktadır.



Şekil 7. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: Ömürganülşen, Mine ve Sevim, Leyla. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12(2), S. 103.

Etkililik boyutu üzerine sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ömürganülşen ve Sevim, 2005: 95):

- **Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden):** Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

- **Etkili Kopuk Lider (Bürokrat):** Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim yanlısı olup ayrıntılara dikkat eder.
- **Etkisiz Adanmış Lider (Otoriter):** Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkar bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarı doğru iletişime inanmaz.
- **Etkili Adanmış Lider (Babacan Otoriter):** Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirci ve israfı önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.
- **Etkisiz İlgili Lider (Görevci):** Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu tarz yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
- **Etkili İlgili Lider (Geliştirici):** Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.
- **Etkisiz Bütünleştirici Lider (Uzlaştırıcı):** Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst seviyeye çıkarmaktan çok, güçlü ani baskıları en az seviyeye indirme yanlısıdır. Bundan dolayı katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini doğru belirleyemez.
- **Etkili Bütünleştirici Lider (Yürütmeci):** Takım çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gerektiği zamanlarda faydalı olabileceğini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabasındadır.

2.3.3.4. Paul Hersey ve Kenneth K. H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan, yetenek, eğitim ve kendine güven ve işgörme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır (Eren, 2001a: 449).

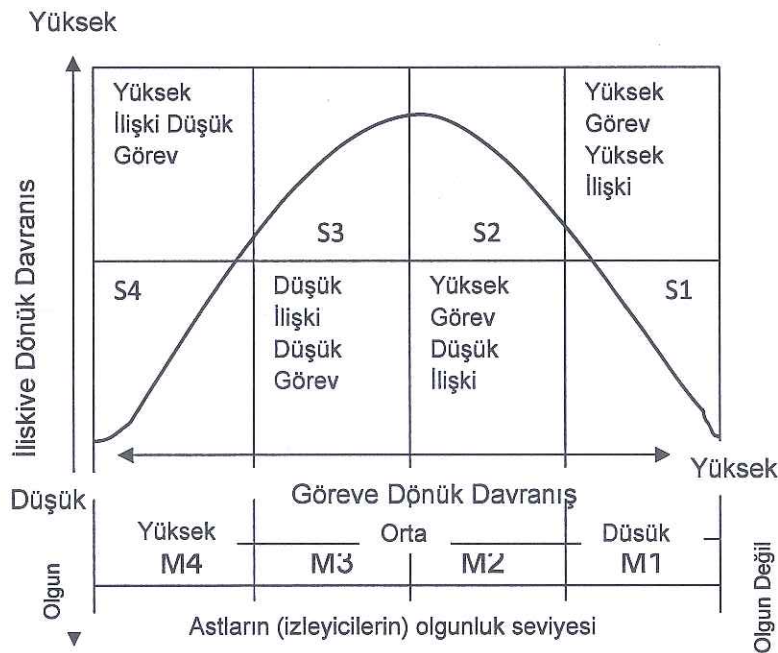
Hersey ve Blanchard, Ohio State araştırmalarına benzer bir şekilde iki liderlik davranışı belirlemiştir. Bunlar "görev davranışı" ve "ilişki" davranışlarıdır. Görev davranışında lider, izleyicilerinin rollerini, neyin yapılacağını belirler ve onları örgütler. İlişki davranışında ise lider, grup üyelerini destekleyici ve işlerini kolaylaştırıcı bir şekilde bireysel iletişim içerisinde (Donnelly ve diğerleri, 1998: 356).

Hersey ve Blanchard'a göre temelde dört tür olgunluk düzeyinden söz edilebilir. Bunlar (Baysal ve Tekarslan, 1996: 235):

- **Olgunluk Düzeyi 1 (M1):** İzleyicilerin bilgi ve becerilerinin çok az ve motivasyonlarının ise düşük olduğu bir durumu ifade etmektedir.
- **Olgunluk Düzeyi 2 (M2):** İzleyicilerin yeteneğinin düşük ancak motivasyonlarının yüksek olduğu ve çaba harcamaya hazır oldukları bir düzeyi ifade etmektedir.
- **Olgunluk Düzeyi 3 (M3):** İzleyiciler ya da astlar bir işi yapabilme yeteneğine sahiptir ancak bu yeteneklerini kullanmakta istekli değildirler. Yani birey bir yerde niteliklere sahiptir fakat o işi yapmaktan sıkılmaktadır.

- **Olgunluk Düzeyi 4 (M4):** İzleyicilerin hem yetenekli hem de istekli oldukları bir düzeydir. Birey yaptığı işte bilgi ve beceriye sahip olmanın yanı sıra işini severek ve isteyerek yapmaktadır.

Şekil 8'de görüldüğü gibi olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan S1 davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini açıklamaktadır. Olgunluk düzeyinin biraz arttığı M3 durumunda ise lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2001a: 449).



Şekil 8. P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Kaynak: Eren, Erol. (2001a). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Yedinci baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım, S. 450.

2.3.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

Başka bir liderlik yaklaşımı da ilk olarak Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen, daha sonra Vroom ve Jago tarafından üzerinde değişikli yapılan liderlik yaklaşımıdır (Donnelly ve diğerleri, 1998: 353). Son zamanlarda karar vermenin öneminin giderek artması ve karar vermenin de liderlerin bir görevi olması, öte yandan örgütsel kararların verilmesinde lidere ve duruma uygun yöntemlerin izlenmesinin önemli olmasından hareketle Vroom ve Yetton 1973 yılında çeşitli özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının etkili olacağını saptamaya yönelik durumsal bir liderlik ve karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir (Serinkan, 2008: 54). Söz konusu yaklaşım temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal etkenler ile liderlik karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir model görünümündedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 237). Vroom-Yetton yaklaşımı 1988 yılında Vroom ve Jago tarafından geliştirmiştir ve normatif durumsallık yaklaşımının son hali her iki araştırmanın bulgularını da içermektedir (Serinkan, 2008: 54).

Bu yaklaşımda, liderlerin örgütsel problemler karşısında karar verirken kullanabilecekleri beş yaklaşım geliştirilmiştir (Newstrom ve Davis, 1997:235):

- **A1 Otoriter (Autocratic) I:** Lider mevcut bilgiyi kullanarak sorunları bireysel olarak çözer.
- **AII Otoriter (Autocratic) II:** Lider astlarından bilgi alır ve karar verir.
- **C1 Danışmacı (Consultation) I:** Lider bireysel olarak sorunları astlarına açıklar ve karar vermeden önce her birinden bilgi alır. Fakat kararı kendi verir.
- **CII Danışmacı (Consultation) II:** Lider grup içerisinde astları ile sorunları paylaşmak ve bilgi almak için bir araya gelir, sonrasında kararı kendi verir.

- **GII Grup (Group) II:** Lider sorunları grup ile paylaşır ve tartışılarak grup kararı ile sorunların çözümüne gidilir.

Yukarıda açıklanan karar tarzlarını belirleyen sembollerdeki ilk harf, sürecin temel özelliğini, bunu izleyen Romen rakamları ise, sürecin değişik varyanslarını ifade etmektedir.

Ayrıca Vroom ve Yetton, karar verme durumunda bulunan bir liderin karşı karşıya olduğu sorunun çözümünde ne tür bir liderlik tarzı gerektiğini belirleyebilmesi için, sözü edilen temel kriterleri de göz önünde bulunduracak şekilde bir dizi durumsallık koşulu belirlemişlerdir. Aşağıda sıralanan ve ilk üçü kararın kalitesiyle, diğer dördü ise kararın astlarca kabul edilebilirliği ile ilgili olan bu koşullara verilecek cevaplar liderin durumu hızlı bir şekilde teşhis etmesini ve bunun sonucunda da uygun karar tarzı setini belirlemesini mümkün kılacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 238).

Durumsallık Koşulları

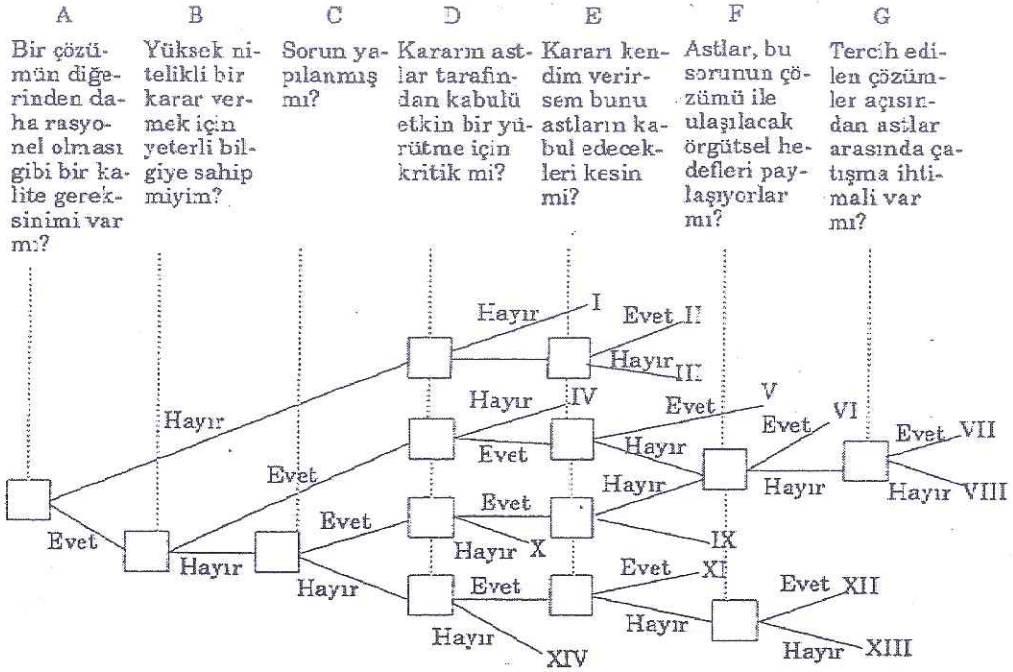
- Kararın kalitesinin önemliliği
- Liderin yüksek kaliteye sahip bir kararı tek başına verebilmesi için sahip olması gereken bilgi/uzmanlık düzeyi
- Sorunun yapılanma düzeyi
- Kararın etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, astların kararı kabul etmelerinin ya da benimsemelerinin önemi
- Liderin tek başına verdiği kararın astlarca kabul görme olasılığı
- Astların, sorunun ifadesinde belirtilen örgütsel hedeflere ulaşmaya güdülenme düzeyleri
- Astların, tercih edilen çözümler üzerinde anlaşmazlığa düşme olasılığı

Teşhise Yönelik Sorular

- Çözümlerden birisinin, diğerlerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite gereksinimi var mı?

- Yüksek kaliteye sahip bir kararı verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- Sorun yapılanmış mı?
- Kararın astlar tarafından kabul edilmesi, etkin bir biçimde yürütülebilmesi açısından kritik bir unsur mu?
- Şayet kararı kendim verirsem bu kararın astlarımla kabul edileceği kesin mi?
- Astlar, bu sorunun çözülmesi sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri paylaşıyorlar mı?
- Tercih edilen çözüm açısından, astlar arasında bir çatışma olması ihtimali var mı?

Vroom ve Yetton, söz konusu durumsallık koşullarını dikkate alarak, belirli bir karar verme durumunda uygun olarak kullanılacak liderlik tarzını ya da tarzlarını belirlemeye yönelik bir karar ağacı geliştirmişlerdir. Şekil 9'da görülen bu karar ağacının üst tarafında liderin kullanacağı karar verme sürecini etkileyen durumsal değişkenler yer almaktadır. Karşılaşılan sorunla ilgili olarak bu sorulara verilecek olan "evet" ya da " hayır" cevapları ile soldan sağa doğru ilerlendiğinde varılacak nihai nokta (Romen rakamları ile gösterilmiştir), uygun sorun tipi olarak bulunacaktır. Yazarların belirttikleri 14 sorun tipinin her birisi için de, çizelge1'de görülen farklı uygulanabilir karar setleri belirlenmiştir. Ancak çizelge dikkatle incelendiğinde bazı sorun tipleri için birden fazla karar verme tarzının uygulanabilir sette yer aldığı görülecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 239). Yazarlar, bu gibi birden fazla karar verme tarzının mümkün olduğu sorun tipleriyle karşılaşılması halinde, liderin bunlardan herhangi birini seçmesinin kendi yönelimine bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedirler (Baysal ve Tekarslan, 1996: 240).



Şekil 9. Vroom-Yetton Yaklaşımı Karar Süreci Akış Şeması

Kaynak: Baysal, A. Can, Tekarslan, Erdal. (1996). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, S. 240.

Çizelge 1. Sorun Tiplerine Göre Uygulanabilir Karar Seti

Sorun Tipi	Uygulanabilir Set
I	AI, AII, CI, CII, GII
II	AI, AII, CI, CII, GII
III	GII
IV	AI, AII, CI, CII, GII*
V	AI, AII, CI, CII, GII*
VI	GII
VII	CII
VIII	CI, CII
IX	AII, CI, CII, GII I*
X	AII, CI, CII, GII I*
XI	CII, GII *
XII	GII
XIII	CII
XIV	CII, GII *

* Yalnızca "F" durumsallık koşulunun "evet" olması durumunda uygulanabilir sette yer alır

Kaynak: Baysal, A. Can, Tekarslan, Erdal. (1996). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, S. 241.

2.3.4. Liderlik Tarzları

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda liderlikle ilgili yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu kapsamda aşağıda liderlik tarzları çerçevesinde “Etkileşimci Liderlik”, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Tam Serbesti Tanıyan Liderlik” tarzları incelenecektir.

2.3.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla izleyicilerin motive edilmesini içeren liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderler, mevcut ortamda faaliyet gösterir, risklerden kaçınmayı tercih eder; değişim ve yeniliklerden çok, mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi üzerine odaklanır (Dilek, 2005: 18).

Burns’e göre etkileşimci liderlik, liderle izleyicileri arasındaki etkileşimden meydana gelir ve bürokrasiye, otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır. Buna göre etkileşimci liderlik davranışında lider, örgüt içinde standartlara ve kurallara uyulmasını, örgütsel hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışmayı ve görevlerin yerine getirildiği takdirde ödüllendirileceğini; aksi takdirde cezalandırılacaklarını ve gereken önlemleri alacağını vurgulayan bir yapıya sahiptir (Bolat ve diğerleri, 2009: 203; İbicioğlu, Çiftçi ve Kanten, 2010: 58). Böylece etkileşimci liderliğin, “Koşullu ödüllendirme” “Aktif istisnalarla yönetim” ve “Pasif istisnalarla yönetim” olmak üzere üç temel boyutu vardır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003: 265; Dilek, 2005: 19):

- **Koşullu Ödüllendirme:** İzleyiciler, ortak amaçlara ulaşmaları açısından maddi ve manevi olarak ödüllendirilirler. Bu yöntemde lider, izleyicileri ile yapıcı ilişkiler kurar ve onlardan neler beklediğini, beklenenlerin yapılması halinde ne gibi ödüller alacakları konusunda izleyicilerini bilgilendirir. Bu liderlik tarzında liderler, astlarının

performanslarını gözlemleyerek geri bildirimlerde bulunur ve astlarının başarılarını takdir eder.

- **Aktif istisnalarla yönetim:** Lider, örgüt içinde hata yapılması durumunda ya da bu tür bir olasılığın bulunması halinde astlarına müdahale eder. Yani çalışanların yaptıklarına karşı bir izleme durumundadır.
- **Pasif istisnalarla yönetim:** Bu durumda lider sadece bir uyumsuzluk olduktan ya da hata yapıldıktan sonra olaya karışır. Yönetim yetkisine çok düşük seviyede ihtiyaç duyulmakta, izleyiciler kendi hallerine bırakılmakta ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır.

2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kuramı 1980'li yıllardan sonra yeni liderlik kuramlarının önemli bir temsilcisi durumuna gelmiş ve bu liderlik kuramı üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002: 735). Yapılan bu araştırmalarda dönüşümcü liderlerin davranışsal yönlerini ve astlar ve örgütler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin nasıl oluştuğu, dönüşümcü liderlerin ne tür davranışlarda bulunduğu ve bir vizyonu nasıl geliştirdiği inceleme konusu olmuştur (Güney, 2007: 371).

Literatürde genel olarak "Transformational Leadership" olarak adlandırılan dönüşümcü liderlik kuramı, "Karizmatik Liderlik" ve "Vizyoner Liderlik" veya "Yeni Liderlik" olarak da karşımıza çıkmaktadır (Dvir ve diğerleri, 2002: 725; Bolat ve diğerleri, 2009: 206).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

Leithwood'a göre dönüşümcü liderlik, insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır (Eraslan, 2004: 4).

Ackoff'a göre dönüşümcü lider, örgüt içerisinde, ideal bir duruma ilişkin bir vizyonun oluşturulmasını sağlama yeteneğine sahip liderdir. Vizyon bir liderde olması gereken bir özelliktir ve daha farklı, daha iyi bir durumu ve bu duruma ulaşabilme yolunu hayal etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Güney, 2007: 372).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, örgütleri, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da ancak liderin vizyon sahibi olmasının yanında bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkün olabilmektedir (Koçel, 2007: 462). Ayrıca dönüşümcü liderliğin etkileşimci, düzeltici ya da çekingen liderlik tarzına göre izleyicileri daha yüksek performansa ulaşmak için motive etmede daha etkili bir liderlik tarzı olduğu yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır (Berson ve Avolio, 2004: 627).

Bu tanımlamalara ek olarak dönüşümcü lider özelliği, etkin olarak değişimi yürürlüğe koymak ve bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak, değişim için gerekli olan uzmanlığı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesi olarak açıklanabilir (Şahin, 2009: 102). Ayrıca etkili dönüşümcü liderlerin aşağıdaki özellikleri paylaştıkları söylenebilir. Bunlar (Bolat, 2008: 55; Güney, 2007: 373):

- Dönüşümcü liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler ve kendilerini değişim unsuru olarak tanımlarlar.
- Dönüşümcü liderler cesaretlidirler ve zorlu koşullara karşı göğüs gerebilecek yürekliliğe sahiptirler.
- Dönüşümcü liderler insana inanırlar.
- Örgütsel değerleri devam ettirirler.

- Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir.
- Karmaşıklık ve belirsizlik gibi sorunları çözme yeteneğine sahiptirler.
- Vizyon belirleyebilen ileri görüşlü bireylerdir.

Bir kişinin dönüşümcü lider olabilmesi için öncelikle izleyicilerinin olması ve izleyicilerin lidere ilgi duyması ve etkilenme düzeyinin yüksek olması gerekmektedir. Daha sonra izleyicilerin grup amaçları ve misyonunun farkına varıp bunu kabul etmeleri, aynı zamanda grubun faydası için çaba harcamaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderler, izleyicileri için karizmatik olabilirler ve böylece onlara ilham verebilirler; onların duygusal açıdan ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve/veya onları entelektüel açıdan uyarabilirler (Bolat, 2008: 56). Çünkü karizmatik liderler, onu takip eden grupların, nasıl olabileceği, hatta nasıl olması gerektiğini çoğunlukla canlı ve duygu yüklü kelimelerle ortaya koyarlar. Sadece varılması gereken noktanın ne olduğunu değil, o noktaya nasıl ulaşılabileceğini da belirtirler. Bu, izleyicileri güdülendirir ve ulaşılmaz bir amaç için çalıştıkları düşüncesine kapılmazlar (Kağıtçıbaşı, 2005: 302) Öyleyse dönüşümcü liderliğin aşağıdaki dört bileşenden oluştuğu söylenebilir (Clegg, Hardy ve Nord, 2003: 281):

- **Karizma:** Vizyon geliştirmek, karşılıklı saygı ve güven ortamı oluşturmak.
- **İlham Verme:** İzleyicileri için model oluşturmak, bir takım semboller kullanarak onları çaba göstermeye odaklamak ve daha yüksek beklentiler oluşturarak onları motive etmek.
- **Bireysel İlgi:** İzleyicilerine karşı bireysel ilgi göstermek ve saygı çerçevesinde davranarak onlara sorumluluk vermek.
- **Entelektüel Uyarım:** İzleyicilere sürekli olarak yeni fikirler oluşturmaları ve girişimde bulunmaları için cesaret vermek.

Yukarıdan açıklanan bu dört boyutun her biri dönüşümcü liderlik için oldukça önemlidir. Örneğin, lider ve çalışanlar arasında bulunabilecek karizmatik bağ ve liderin çalışanlarına verdiği ilham, değişime karşı olabilecek psikolojik ve duygusal direncin üstesinden gelecek ve çalışanları örgüt misyonuna ve grup amaçlarına sahip çıkmasını sağlayacaktır. Entelektüel uyarım, yeni çözüm alternatiflerini ortaya çıkaracak ve çalışanları güçlendirecektir. Liderin çalışanlarına karşı gösterdiği bireysel ilgi ise çalışanları saha fazla cesaretlendirecek ve onlara ek motivasyon sağlayacaktır (Bolat, 2008: 60).

2.3.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında lider, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde, plan ve program yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2001b: 488). Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir (Arun, 2008: 11).

Antonakis ve diğerleri (2003) "tam serbesti tanıyan liderlik" davranış biçimini "etkileşimci olmayan tam serbesti tanıyan liderlik" olarak tanımlamışlardır. Ve buna göre tam serbesti tanıyan lider, karar vermekten kaçınır, kendini sorumluluktan geri çeker ve otoritesini kullanmaz. Tam serbesti, tanıyan liderlik genellikle oldukça pasif ve etkisiz liderlik tarzı olarak da kabul edilir. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi çözüm bulma yolunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirler deneyebilmekte ve kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu liderliğin en belirgin zayıf yönü ise liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde kargaşa ortamının oluşma ihtimalinin olmasıdır (Tengilimoğlu, 2005: 8).

2.4. Turizm İşletmelerinde Liderlik

Turizm sektörü dünyada ve Türkiye’de her geçen gün büyüme gösteren bir sektör haline almıştır. Ülke ekonomisine farklı yollardan katkı sağlayan, hizmet sektörü içerisinde yerini almış olan bu sektör önemli bir istihdam yaratma kaynağı olarak da görülmektedir. Özellikle; otomasyonun az, insan gücüne dayalı üretimin fazla olduğu turizm sektöründe işgücü önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden işgücünün verimli olması verilen hizmetin kalitesine doğrudan etki edecektir. Turizm işletmelerinde bu kaliteyi sağlamak ve sürdürmek şüphesiz etkin bir işgücü yönetimiyle gerçekleşecektir.

Turizm sektörü genel itibarı ile kişisel ilişkilerin yoğun ve ön planda olduğu bir sektördür. Örneğin bir otel veya restoran işletmesi sadece yemek yenilen veya konaklama ihtiyacı giderilen bir yer değil, aynı zamanda sosyal ve insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir buluşma yeridir (Hacıoğlu, 2000: 39). Bu özellik turizm işletmelerinde liderliğin önemini vurgulamakta ve etkin bir liderlik tarzının benimsenmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Öyle ki liderlerin astlarını, işgörenlerini ve grup üyelerini idare etmede benimseyeceği yaklaşımlar doğrudan işgücü üzerinde etki yaratacaktır. Özellikle turizm işletmelerinde liderlerin, çalışanlarını tanıması, onların istek ve ihtiyaçlarını bilmesi, onlara karşı saygı ve güven ortamı içerisinde davranması ve iyi bir iletişim ortamı oluşturması oldukça önemlidir (Avcıkurt, 2005: 115). İlgili yazın incelendiğinde; turizm işletmelerinde liderlik üzerine yapılan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Aşağıda turizm işletmelerinde liderlik davranışları ile ilgili çalışmalara değinilecektir.

Turizm sektöründe liderlerde ağırlıkla bulunması gereken özelliklerin incelendiği görülmektedir. Buna göre; turizm ve konaklama işletmeleri için oluşturulan başarılı lider-yönetici tipolojisi kapsamında güçlü bir değer sistemine sahip olma, oto yönetim, iletişim becerisi, vizyon oluşturma ve iletme, değişimi gerçekleştirme, kendisine güven duyulmasını sağlama, işle ilgili bilgi ve beceri sahibi olma, model oluşturma, astların takdirini kazanarak

karizmatik olma, ekip oluşturma ve motivasyon, çalışanları geliştirme ve yol gösterici olma, zaman ve diğer işletme kaynaklarını verimli kullanma, kavramsal beceri ve tüm örgüt bazında denge oluşturma, karar alma ve risk alabilme, örgüt geliştirme ve örgüt kültürü oluşturma gibi liderlik nitelikleri yer almaktadır. Yine ağırlama endüstrisinde 1983-1990 yılları arasında yapılan bir çalışmada finansal liderlerin; ilham veren bir vizyon oluşturma, değişim ve yeniliklere uyum yeteneğine sahip olma, istenen sonuçları ortaya koyabilme, astlarını dinleme, güçlü bir kişisel değer ve inanç sistemine sahip olma, çalışanları güçlendirmede kullanacağı bilgi ve kaynakları temin etme gibi özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4011).

Çizelge 2. Turizmde Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

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

Worsfold (1989) *	Otel yöneticileri ve diğer sektör yöneticilerinin liderlik davranış biçiminin karşılaştırılması	Otel yöneticileri diğer yöneticilere göre “yapıyı harekete geçirme” ve anlayış” yönünden daha yüksek puan almışlardır.
Masry, Kattara ve Demerdash (2006)	Mısır'daki 5 yıldızlı otellerdeki Mısırlı ve yabancı yöneticilerin liderlik davranışlarının karşılaştırılması	Mısırlı genel müdürler tam serbesti tarzı liderlik sergilerken, yabancı genel müdürler daha çok otokratik liderlik tarza yönelmişlerdir.
Taşkıran (2006)	İstanbul'daki 5 yıldızlı otel yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin incelenmesi	Yöneticilerin “göreve yönelik” boyuttaki liderlik yönelimlerinin “insana yönelik” boyuttaki liderlik yönelimlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir
İlhan (2006)	Gaziantep il merkezindeki otel yöneticilerin liderlik tiplerinde öne çıkan davranış uygulamalarının incelenmesi	Yöneticilerin en fazla destekledikleri lider davranışı; diğer kişilere onurlu ve saygılı yaklaşımları, verdikleri sözlere ve buldukları taahhütlere sadık kalmaları şeklindedir.
Kızıltay (2008)	Antalya'da faaliyet gösteren turizm işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi	Bay yöneticiler “otokratik” liderlik tarzını benimserken, bayan yöneticiler “demokratik” liderlik tarzını benimsemişlerdir. Ayrıca bay yöneticiler kontrol odağı, başarı gereksinimi, risk alma ve kendine güven gibi alt faktörleri daha fazla sergilemektedirler.

Akbaba ve Erenler (2008)	Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin işletme performansları ve yöneticilerinin liderlik yönelimleri	Yöneticilerinin önemli bir bölümünün liderlik yönelimi olarak yüksek düzeyde göreve ve orta düzeyde insana yönelimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yavuz (2009)	Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılamaları	İşgörenler liderlerinin yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik tarzı sergilediklerini düşünmektedirler. Alt boyutlarda ise karizma ve zihinsel/entelektüel uyarım bileşenlerinin yüksek olduğu görülmüştür.
Yavuz (2009)	Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının etkileşimci liderlik algılamaları	Yöneticilerin etkileşimci liderliğin "Aktif istisnalarla yönetim" boyutuna uygun davrandığı belirlenmiş. "koşullu ödüllendirme" boyutuna ise orta düzeyde uygun davrandığı söylenebilmektedir.
Avcı ve Topaloğlu (2009)	Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları	Alt kademe yöneticilerin daha az ilişki odaklı, daha fazla kontrol odaklı bir liderlik davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.
Kaşlı ve Seymen (2010)	İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı zincir otellerde kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi	Bütünsel olarak kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.
* Akbaba ve Erenler (2008)'den derlenmiştir.		

2.5. Örgütlerde Sessizlik Kavramı

Rekabetin ve müşteri beklentilerinin arttığı, kalite anlayışlarının sürekli değiştiği bir ortamda örgütler artık çalışanlarından daha fazla beklenti içerisine girmişlerdir. Bu yüzden örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için duyarlı, bilgi ve birikimini paylaşmaktan korkmayan, kendi inançları ve ekip inançları için mücadele eden bireylere ihtiyaç duymaktadır (Dimitris ve Vakola, 2005: 441). Fakat, çalışanların fikirlerinin, kararlarının ve bunların paylaşımının örgütler için büyük önem arz ettiği bir ortamda (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 16), bir çok örgütte çalışanların katılımının üstleri tarafından engellendiği görülmektedir (Dimitris ve Vakola, 2005: 441). Bu tutum da çalışanları, çalışanların bir sorun veya konu hakkındaki düşüncelerini açıkça söylemesini engelleyecek bir davranışa yönlendirmektedir. İşte örgütlerde sıkça rastlanılan “çalışanların kasıtlı olarak örgütsel sorunlar hakkındaki bilgi ve düşüncelerini saklaması” Morrison ve Milliken (2000) tarafından “Örgütsel Sessizlik” olarak adlandırılmıştır. Çalışanların fikir ve düşüncelerine karşı hoşgörülü olmayan örgütlerde çalışan, genel olarak bir sorunla karşı karşıya kaldığında sessiz kalmayı bir zorunluluk olarak hissetmektedir.

Sessizlik, sadece iletişimin sessizleşme yönünü değil aynı zamanda sessizliği etkileyen yönleri de içeren, önemli fakat örgütsel çalışmalarda ihmal edilmiş bir konudur (Brown ve Coupland, 2005: 1049). Sessizlik kavramının beş tane ikili işlevi bulunmaktadır. Bunlar (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- Sessizlik, hem insanları bir araya getirebilir hem de birbirinden ayrı tutabilir.
- Sessizlik, bilgiyi sağlar ve gizler.
- Sessizlik, derin düşüncelere yol açar ya da düşünce yokluğuna işaret eder.
- Sessizlik, hem ilişkilere zarar verebilir hem de iyileştirebilir.
- Sessizlik, hem kabulün hem de düşünce ayrılığının göstergesi olabilir.

Bütün bunlara ek olarak sessizlik; konuşmaktan ya da gürültü etmekten kaçınmak, herhangi bir ses ya da gürültünün olmaması, bilgiyi ya da ifadeleri kendine saklama, iletişim ya da yazma eksikliği, kayıtsızlık ya da bilmemezlik gibi çok boyutlu anlamlar taşımaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Örgütsel sessizlik, sorunlar ya da önemli konular karşısında çalışanların bir tepki olarak herhangi bir davranıştan ya da ifadesini iletmekten kaçınmasını ifade eden kolektif düzeydeki bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540; Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bütün bu tanımlardan hareketle örgütsel sessizlik, çalışanların işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları şeklinde ifade edilebilir (Çakıcı, 2010: 10).

2.5.1. İşgörenlerin Örgütte Kullandıkları Konuşma Biçimleri

Literatürde örgütsel sessizlik olgusunun karşıtı bir olgu olarak, konuşma olgusu ve farklı konuşma biçimleri karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 306). Konuşmak, sessizliğin aksine, kişinin düşünce ve söylevlerini herhangi bir araç kullanarak anlatmak, karşısındakine sunmaktır (Doğan, 2009: 187). Örgüt içerisinde işgörenlerin konuşması ise, bir veri girişine bir iletişim sürecine işaret etmektedir. İşgörenlerin konuşması (Ses Çıkarması) iki unsuru içermektedir; birincisi çalışanların iş ile ilgili konularda şikayetlerini yöneticilerine iletmesi, ikicisi ise işletmelerdeki karar verme süreçlerine çalışanların katılımıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 306). Bireylerin örgütte kullandıkları; üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, sesini çıkarma, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi çeşitli konuşma biçimleri bulunmaktadır.

2.5.1.1. Açıkça Konuşma

Bireyin örgüt içerisindeki herhangi bir konu hakkındaki düşünce ve fikirlerini açıkça söyleyebilmesini ifade etmektedir. Bu düşünceler, işyeri ile ilgili sorunları, kişinin diğer bireylerin eylemleri ya da düşünceleri hakkındaki fikirlerini, ihtiyaç duyulan değişiklikleri ya da iş ile ilgili yeni alternatif yaklaşımları içerebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538). Açıkça konuşma hem doğal hem de gerekli bulunur. İşgörenler açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda önemli bilgi ve fikirlerden mahrum kalınabilir. Burada önemli olan ise işgörenin açıkça konuşmasının sonucunda bir şeylerin değişeceğine inancının olmasıdır. Açıkça konuşmanın örgütte hiçbir şey fark ettirmeyeceğine inanan işgörenlerin ümidi kırılmakta ve sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Çakıcı, 2010: 11).

2.5.1.2. Konu Benimsetme

Konu benimsetme yönetim sorumluluğuna sahip bireylerin, örgütün dikkatini örgüt için önemli olan kritik noktalara, örgütün gelişmesine ve örgüt performansına etki eden olaylara çekme çabası şeklinde ifade edilebilir. Böylece işgören sessizliğini bozmakta ve bir konu hakkında açıkça konuşma eylemini gerçekleştirmektedir (Piderit ve Ashford, 2003: 1479). Yapılan araştırmalarda orta düzey yöneticilerin stratejik konular hakkındaki görüşlerini üst düzeydeki yöneticilere iletilmemesi örgüt içerisindeki şartların elverişliliğine bağlı olmaktadır. Şartlardan kasıt ise üst düzey yöneticilerin, orta düzey yöneticileri dinlemeye istekli ve konuşmayı destekleyici olmasıdır. Şartların elverişli olmadığı durumlarda örgüt için stratejik önem taşıyan konularda bile sessizlik ortamı oluşabilmektedir (Çakıcı, 2010: 12).

2.5.1.3. Ses Çıkarma

Ses çıkarma terimi literatürde işgörenlerin iş ile alakalı fikirlerini bilgilerini ve inanışlarını isteyerek açıklaması şeklinde tanımlanmaktadır

(Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1370). Bir başka tanıma göre ise ses çıkarmak, işgörenlerin önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması, örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması, şikayetlerini resmi makamlara iletme sıklığı gibi açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimdir. Aynı zamanda ses çıkarmak, işten ayrılmak veya konuşmaktan kaçınmak yerine, itiraz edilebilir meseleleri değiştirme girişimi olarak da tanımlanabilir (Çakıcı, 2010: 12). İşgörenlerin çeşitli araçları kullanarak şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermesi ses çıkarma kavramına işaret etmektedir (Çarıkçı, 2000: 160).

Hirschman 1970 yılında yaptığı çalışmada, örgütte bir sorunla karşı karşıya kalındığında bireylerin iki seçeneği olduğunu vurgulamıştır. Bunlardan birincisi (exit) çıkma, yani örgütten ayrılma, ikincisi ise (voice) ses çıkarma, yani örgütte kalarak memnuniyetsizliklerini açıklamak şeklindedir. Bazı akademisyenler ise bu iki seçeneğe (loyalty) bağlılık boyutunu eklemişlerdir. Hirschman da aynı şekilde bağlılığın önemini vurgulamıştır. Eğer işgörenler çabaları sonucu sorunlar karşısında örgütte bir takım değişikliklere yol açabileceklerine inanırlarsa, bağlılığın örgütte kalıp sorunlara karşı ses çıkarmaya etkisi olduğu söylenebilmektedir (Hoffmann, 2006: 2313). Buna göre örgüte bağlı olan bireyler memnuniyetsizlik karşısında çıkış yerine örgütte kalıp ses çıkarmayı tercih etmektedirler (Kızıldağ, 2009: 442).

2.5.1.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, açıkça konuşmaya benzer yeni bir kavramdır. İşin nasıl yapıldığı ile ilgili işlevsel değişimleri gerçekleştirmede gönüllü ve yapıcı çabaları içermekte ve informal bir liderlik tarzı olarak görülebilmektedir. Açıkça konuşmaya benzer bir şekilde; sorumluluk alma, örgütün içsel fonksiyonlarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ancak açıkça konuşma işgörenin düşüncelerini –tavsiye niteliğinde- açıklamayı içerirken, sorumluluk

alma işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarını içerir (Premeaux, 2001: 8).

2.5.1.5. Üstleri Etkileme

Etkileme, bir bireyin bir başka bireyin davranışlarına etki etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde etkileme ise, daha yüksek düzeydeki yöneticinin davranışlarını etki etmek anlamına gelmektedir (Ralston, Hallinger, Egri ve Naathinsuhk, 2005: 322). Bireyin üstlerini etkileme çabaları doğrudan üstlerin davranışlarıyla ilişkili olmaktadır. Öyle ki astlar, çekici bir iletişim tarzı sergileyen üstlerine karşı istekli ve rahat bir şekilde etkileme girişiminde bulunurken, itici bir iletişim tarzı sergileyen üstlerine karşı daha çekingen davranmaktadırlar (Yagil, 2006: 51).

2.5.1.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet, örgüt içindeki bireylerin mevcut uygulamaları ya da politikaları protesto etmek ve/veya değiştirmek amacıyla kendi istekleri doğrultusunda giriştikleri çabadır (Premeaux, 2001: 4). İlkeli örgütsel muhalefette işgören, örgütün yapmış olduğu etiksel olmayan ve tartışılabilir faaliyetlere karşı bir fikirde bulunmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999: 102). Fakat işgörenin örgütün politika ve eylemlerine karşıt görüşte bir fikre sahip olması örgüt tarafından hoş karşılanmayabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1466).

İnsanlar muhalefet ettikleri zaman cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Deneysel araştırmalar; azınlıkta kalan insanların, zihinleri değiştirilmesi gereken bir hedef haline geldiğini göstermekte, bu başarısızlığı takdirde onlar reddedilmekte ve dışlanmaktadırlar. Bu gibi bireyler de sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2010: 15).

2.5.1.7. Muhbirlik

Muhbirlik, örgüt üyelerinin, işverenlerinin kontrolü altındaki yasal olmayan, ahlaki olmayan ve usulsüz eylemlerini etkili olabilecek kişi ya da kurumlara bildirmesidir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 278). Muhbirlik, örgütsel eylemlerin etik olmadığını düşünen işgörenler tarafından başlatılmakta (Premeaux, 2001: 6) ve vicdani bir sorumluluk içermektedir (Çakıcı, 2010: 15). Yapılan çalışmalarda bilişsel ahlaki gelişim ile muhbirlik arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu ortaya çıkarılmıştır (Street, 1995: 104). Muhbirlik aynı zamanda bazı kaynaklarda muhalif bir hareket olarak da nitelendirilmektedir (Hassink, Vries ve Bollen, 2007: 26).

2.6. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri

İşgörenler farklı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Aşağıda işgörenleri sessizleşmeye itebilecek teorik temellere değinilmiştir.

2.6.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda/maliyet analizi, işgörenlerin sessiz kalma ya da konuşma kararının dayandırıldığı teoridilerden biridir. Bu teoride işgörenler, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşılık, konuşmanın olası bedellerini tartarak bir değerlendirme yapmaktadırlar (Erenler, 2010: 29). Fikirlerini açıkça belirtilmesi; para, terfi, takdir edilme, mevki gibi olası faydalar sağlarken, mevki kaybı, iş kaybı, küçük düşme ve itibar kaybı da olası maliyetler arasında yer alabilmektedir (Detert ve Burris, 2007: 870).

Bireyler neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp neyi yapmayacaklarına ilişkin karar vermeden önce hızla riski değerlendirme eğilimine girebilmektedirler. İşgören, "Eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım?" gibi sorular sorarak eylemin

bedelini ölçmektedir. Ve işgören bu ölçümü yaparken liderin davranışlarını ve daha önceki deneyimlerini göz önünde bulundurmaktadır (Çakıcı, 2010: 16). Eğer işgören açıkça konuşmasının bir fayda sağlamayacağını düşünürse sessiz kalmayı tercih edebilmektedir(Çakıcı, 2008: 118).

2.6.2. Bekleyiş Teorisi

Bu teori, Victor H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Ajzen'in planlı davranış teorisi ile açıklanmaktadır (Premeaux, 2001: 10). Beklenti, işgörenin harcadığı çabanın sonucunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisini ifade etmektedir (Başaran, 2008: 104). Aynı şekilde planlı davranışta ise birey davranışlarının sonucunu önceden düşünmekte ve ona göre hareket etmektedir (Kağıtçıbaşı, 2005: 115). Bu iki teori ile birlikte anlatılmak istenen; bireyin davranışı, bireyin arzu ettiği sonuçları doğurur ve arzu etmediği davranışları önler ve bireyin tahmini bu sonuçların olumlu olacağı yönündeyse, birey davranışını gerçekleştirmede olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Yani birey, açıkça konuşmasının bir işe yaramayacağı ve olumlu sonuçlar doğurmayacağı inancını taşıyor ise –davranış sonucundaki beklentisi düşük ise- sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Premeaux, 2001: 10).

2.6.3. Sessizlik Sarmalı

Elizabeth Noelle Neumann tarafından 1974 yılında geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi (Spiral of Silence-SOS-) (Neuwirth, Frederick ve Mayo, 2007: 450) kamu araştırmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmaların sonucunda halk içerisinde çoğunluğun beyan etmiş olduğu fikirlerin, azınlığın beyan etmiş olduğu fikirlerden daha baskın olduğu görülmüştür. Bu durumda azınlığın fikri baskı altına alınmış olur ve azınlık grup, dışlanma ve ya izolasyon korkusuyla kendi fikirlerini açıklamaktan kaçınır. Çünkü insanlar, görüşlerini diğer insanlar tarafından destek göreceğine inandıkları zaman açıkça beyan edebilmektedir. Toplum tarafından destek göreceğine inanmayan birey ise

fikirlerini açıklamaktan kaçınarak sessiz kalacaktır. Bu durum örgüt içerisinde ise bireyin diğer iş arkadaşları tarafından desteklenmediği inancını taşıdığı anda örgütsel sorunlar hakkında fikirlerini söylememe kararı almasıyla sessizleşmesini ifade etmektedir. İşgören bu durumda sessiz kalabileceği gibi yanlış yanıtlar da verebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

2.6.4. Kendini Uyarlama

Bu kurama göre birey, başkalarının davranışlarını izler ve aynı durumdaki uygun olan davranışa göre hareket eder. Yani birey duruma uygun davranışta bulunmak için kendi davranışlarını ortama göre uyarlar. (Premeaux, 2001: 26; Snyder, 1974, 527). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, ortamı okuyabilen ve ortama uygun davranış sergilemek için hareketlerini buna göre tasarlama yeteneğine sahip bireylerdir. Bunlar, halkın hassas olduğu konularda daha dikkatli davranarak, davranışlarına ona göre yön vermektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise tam tersine halkın gözünde kötü bir imaj oluşturma kaygısı taşımadan içinden geldiği gibi duygu, düşünce ve hareketlerini sergilemektedirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler yüksek olan bireylere göre konuşurken daha açık bir şekilde konuşmaktadır. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler söylediği sözlerin ne gibi sonuçlar doğurabileceğini önceden sezerek ona göre konuşma eylemini gerçekleştirmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538).

2.7. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

İşgörenler bazı durumlarda örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yukarıda sessizliğin hangi teorilere dayandırıldığı açıklanmış ve işgörenlerin hangi sebeplerden dolayı sessiz kalacakları belirtilmiştir. Bunların yanında aşağıda sessizlik tercihinin neden olan bireysel, örgütsel ve yönetsel etkenler incelenecektir.

2.7.1. Bireysel Faktörler

Bireyler örgüt içerisinde sık sık görüşlerini açıklama ya da saklama kararıyla karşılaşmak zorunda kalmaktadır. Bu karar bireyin fikir ve düşüncelerini açığa vurması yani ses çıkarması ya da sessizliğini sürdürmesine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003: 1353). Örgütsel sessizliğin teorik temelleri başlığı altında bireylerin sessizlik davranışında bulunmasının temellerine değinilmiştir. Bunlara ek olarak sessizlik davranışının bireysel etkenleri aşağıda açıklanacaktır.

Birey konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunu değerlendirerek bir risk değerlendirmesi yapmakta ve ona göre hareket etmektedir. Örgütsel konular hakkında ve üstleri ile gerçekleştireceği iletişimde bu değerlendirme ön plana çıkmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003: 1564). Bunun yanında bireyin sessizlik davranışında bulunmasında korku da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey; patronu tarafından cezalandırılmaktan, örgütteki diğer işgörenler tarafından “şikayetçi”, “sorun çıkarıcı” biri olarak damgalanmaktan korktuğundan sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Nitekim Milliken ve diğerleri (2003) nin yapmış olduğu çalışmada katılımcılar, diğerleri tarafından “olumsuz biri olarak damgalanma” korkusundan dolayı açıkça konuşmak istemediklerini belirtmişlerdir. Aynı araştırmaya göre katılımcılar “dedikoducu” olarak damgalanma, “güven ve saygı kaybı”, “destek ve kabul görme kaybı”, “iş kaybı” ve “terfi ettirilmeme” gibi korkulardan dolayı açıkça konuşmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Piderit ve Ashford (2003), işgörenlerin örgüt içinde imajlarının zarar görmesinden kaynaklanan korkulardan dolayı da sessiz kalmayı tercih edebileceklerini vurgulamıştır.

Yukarıda açıklanan faktörlerin yanında bireyin sessizlik davranışının; kontrol odaklılık (locus of control), öz saygı (self-esteem), iletişim kaygısı (communication apprehension) (Pinder ve Harlos, 2001:354), yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim (Milliken ve diğerleri,2003: 1459; Sabuncuoğlu, 2009: 315) gibi faktörlerle ilişkisi bulunmaktadır.

- **Kontrol Odağı:** Kontrol odağı kavramı, bireyin davranışlarının sonucunda ne olacağına ilişkin geliştirdiği beklentiler ile ilgilidir. Bireyin iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayları ya kendi yetenek, özellik ve davranışlarının işi olarak ya da şans, kader, talih gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılamasıdır (Terzi, 2011: 5). Buna göre başından geçen olayların kendi kontrolüne bağlı olduğuna inanan bireyler iç kontrol odaklı iken, şans, talih ya da diğer dış güçlerin belirleyici olduğuna inanan bireyler dış kontrol odaklı olmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 1542). İç kontrol odaklı bireylerin açıkça konuşmaya daha eğilimli olduğu çünkü bu bireylerin bir şeyleri değiştirebileceği inancını taşıdıkları belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003: 1357; Premeaux ve Bedeian, 1556).
- **Öz Saygı:** Bu kavram bireyin kendisine yüklediği değere işaret etmektedir. Özsaygısı yüksek olan kişiler başarı için yeteneklerinin varlığına inanan, risk almayı seven kişilerdir (Sabuncuoğlu, 2009: 317). Özsaygının bireylerin etkileyici ve anlamlı davranışları üzerinde, önemli ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca özsaygı ile bireyin örgütsel değişikliklerle başa çıkması arasında ve kişilerarası etkileşimde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre yüksek seviyede özsaygıya sahip bireyler açıkça konuşma davranışına daha eğilimli olmakta, tam tersine düşük özsaygıya sahip bireyler ise açıkça konuşmaktan doğabilecek risklerle karşı karşıya kalmak istemedikleri için açıkça konuşmaktan kaçınmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 1543).
- **Yaş:** Bireyin yaşı ilerledikçe çalışma hayatındaki davranışları da buna bağlı olarak değişim göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 315). Çakıcı (2008)'in çalışmasına göre sessizliğin nedenleri ile yaş arasındaki ilişki, orta yaş ile ileri yaşlarda olan kişiler arasında farklılık olduğu yönündedir. Buna göre ileri yaşta olan kişiler üzerinde sessizliğe neden olan etkiler azalmakta ve bu kişiler susmak yerine konuşmayı tercih etmektedir.

- **Cinsiyet:** Kadınlar, toplum içinde farklılıklarını, deneyimlerini ya da fikirlerini açıklaması için teşvik edildiklerinde bile bunu dile getirirken bazı zorluklar yaşamaktadırlar. Bu zorluklar kadınların erkeklere göre daha az otoriteye sahip olmaları ve üzerlerinde baskı hissetmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden kadınlar dinlenilmeme korkusuyla konuşmamayı tercih edebilmektedir (Simpson ve Lewis, 2005: 1257).
- **Eğitim:** Eğitim, bireyi toplumsal ilişkilerinde güçlü kılan, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel gerekse başkalarının haklarını savunmasını sağlayan ve bir çok alanda bireyin gelişimine katkıda bulunan bir faktördür. Sessiz kalma davranışının nedenleri içinde yer alan bireyin belli bir konuda bilgi sahibi olmaması ya da bu konuda eğitim almış olmaması gösterilebilmektedir. Birey eğitilmiş olduğu konularda konuşma eylemini gerçekleştirirken, hem eğitilmiş olup aynı zamanda kendini koruma düşüncesi ve daha farklı nedenlerden dolayı da sessiz kalabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 316).
- **Deneyim:** bireyin deneyimi, deneyim eksikliği ya da bilgisizliğinden ve ya daha alt bir pozisyonda olmasından kaynaklanabilmektedir. Bunun yanında bireyin işe yeni başlaması, aynı zamanda yaş faktörü ile birlikte genç olması kişinin örgütsel konularda sessiz kalma nedenlerinden gösterilebilmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 396). Ayrıca Milliken ve diğerleri (2003)'nin çalışmasında işgörenlerin örgütsel sorunlar ve konular hakkında sessiz kalma tercihinin deneyim ile ilişkisinin çok yüksek olduğu bulunmuştur.

2.7.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin sessiz kalmasında bireysel faktörlerin yanında örgütten ve örgütün yapısından kaynaklanan bazı nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlere aşağıda değinilecektir.

İşgörenlerin sessiz kalmasında örgütsel adalet kavramının algılanmasının önemli olduğu görülmektedir. Adams'ın adalet teorisine göre bireyler örgütlerden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte verdikleri ile kıyaslamakta ve elde ettiklerini diğer bireylerle karşılaştırmaktadırlar. Örneğin, birey içinde bulunduğu örgüte zamanını ve emeğini vermekte ve karşılığında statü, ücret vb. almaktadır. Böylece verdiği emeğin karşılığında aldığı karşılığı değerlendirmekte, diğer bireylerin aldıklarıyla karşılaştırmakta ve örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir (Yavuz, 2010: 304).

Örgütsel adaletin dört şekli bulunmaktadır. Bunlar; dağıtımsal adalet, süreçsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalettir. Dağıtımsal adalet, işgörenlerin elde ettiklerinin (ücret, ödül, terfi gibi) adil olup olmadığı algısı iken (Tarkan ve Tepeci, 2006:141); süreçsel adalet, bir karar verilirken kullanılan işlem ve yöntemlerin adil olmasını ifade etmektedir. Kişilerarası adalet, insanlara nasıl davranıldığını yansıtmakta; bilgisel adalet ise işlemler hakkında verilen bilgilerin miktarını yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 318). Süreçsel adalet kavramı ile işgören sessizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen Tangirala ve Ramanujam (2008), süreçsel adalet algılanmasının olumlu olduğu bir ortamda işgörenlerin açıkça konuşma eğilimde olduklarını ortaya çıkarmışlardır. İşgörenlerin örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri işgörenlerin fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak görülebilmektedir.

Örgütsel kararlar alınırken uygulanan davranışlarda işgörenlerin sessizlik tercihini etkileyen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar verme "bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çare" yi ifade etmektedir. Örgüt yönetimi açısından karar ise "seçim"i yani bir tercihi ifade etmektedir" (Koçel, 2010: 109). Bu tercih sürecinde örgütlerin, işgörenlerin

fikirlerine ihtiyaç duyup duymaması, onların fikirlerini ciddiye almaması, ve hoş karşılanmaması sessizlik ile ilişkilendirilebilmektedir. Öyle ki merkezi bir karar verme yapısına sahip, işgörenlerin fikirlerini, endişelerini ve muhalif görüşlerini açıklamalarını ifade edebilecekleri resmi bir mekanizmanın olmadığı örgütlerde; işgörenler, görüşlerinin hoş karşılanmayacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang, Vliert ve Vegt, 2005: 462).

Örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşması örgütlerin sorunları kavrama yeteneğine ve etkinliğine olumsuz etkileri bulunmaktadır. Vakola ve Bouradas (2005) in yapmış olduğu araştırmada; sessizlik ikliminin oluşmasında, üstlerin sessizliğe karşı tutumları, diğer işgörenlerin sessizliğe karşı gösterdikleri davranışlar, örgüt içindeki iletişim fırsatları ve bunların yanında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin de etkili olduğunu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre üst yönetim ne kadar sessizlik ortamı oluşmasını engelleyecek davranışlarda bulunursa sessizlik iklimi o kadar azalacaktır. Aynı zamanda iletişim fırsatları arttıkça işgörenler açıkça konuşma davranışını gerçekleştirebileceklerdir. Ayrıca işyerindeki diğer işgörenler sessiz kaldıkça bireyin de bundan etkileneceği ve sessizlik ikliminin devam edebileceği söylenebilmektedir.

Üstlerle açık iletişimi ve eleştiriyi engelleyen hiyerarşik yapılar da örgütsel sessizliğe neden olan bir başka örgütsel faktördür (Çakıcı, 2010: 26). Ast ile üst arasındaki iletişimi engelleyen katı hiyerarşik yapılar işgörenlerin üstlerine fikir ve düşüncelerini iletmelerini engelleyebilmekte ve bu sebeple bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda saydığımız faktörlerle birlikte işgörenlerin yöneticilerine duydukları güven de sessizlik tercihinde etkili olan faktörler arasındadır. İşgören, eğer yöneticisine güvenmiyor ve açıkça konuştuğunda zararlı çıkacağını algılıyorsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil çarpıtarak verme eğilimde olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 26).

2.7.3. Yönetmel Faktörler

Sessizlik davranışının ortaya çıkmasında Morrison ve Milliken (2000) temel olarak iki belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bunlar, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin sahip oldukları üstü örtülü inançlardır. Aşağıda sessizlik davranışının ortaya çıkmasında yönetmel kaynaklı bu faktörler açıklanacaktır.

2.7.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasında etkili olan önemli bir faktör yöneticilerin geri bildirim korkusudur. İnsanlar genel olarak olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar. Özellikle yöneticiler, astlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında bu kaçınma daha belirgin bir hal alabilmektedir. İnsanlar olumsuz geri bildirim aldıklarında ya reddedip görmezden gelme ya da kaynağının güvenilirliğine saldırma girişiminde bulunabilirler. Örgüt içerisinde yöneticilerin; astlarından almış oldukları olumsuz geri bildirimlerin, üstlerden gelen olumsuz geri bildirimlere oranla daha az mantıklı ve doğru olarak görüldüğü yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Böyle bir ortamda işgörenler üstlerine iş ile ilgili konularda memnuniyetsizliklerini dile getirmekten kaçınabilecekler ve sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir.

2.7.3.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Üstü Örtülü İnançlar

Yöneticilerin sahip olduğu bu inançlardan birisi Mc Gregor'un X teorisini hatırlatmaktadır. Buna göre bireyler kendi faydalarını yüksek seviyeye çıkaracak şekilde çalışmakta ve bencil davranmaktadırlar. Dolayısıyla yöneticiler, işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşması için nelerin gerekli olduğu ile ilgilenmeyeceklerini düşünmekte ve onlara güven duyma konusunda şüpheli yaklaşma davranışını sergileyebilmektedir. İşgören ise bu durum karşısında üstleri ile dolaylı ya da doğrudan bir iletişim kurmaktan

kaçınmakta ve fikirlerini açıklama konusunda sessiz kalma davranışını gösterebilmektedir.

Örgütsel sessizliğin gelişmesine yol açan yöneticilerin sahip olduğu ikinci inanış ise örgüt için önemli olan konularda “en iyisini ben bilirim” inancıdır. Bu inanışa göre, işgörenler yöneticinin verdiği emirlere uymalı ve yöneticinin yapmış olduğu eylemleri sorgulamadan onu takip etmelidir. Üçüncü inanç ise, örgüt içerisinde fikir birliğinin örgütsel sağlığı işaret ettiği, buna karşın görüş ayrılıklarının ve muhalif görüşlerin bulunduğu bir örgütün sağlıklı olmayacağı yönündeki inanıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Yukarıda saydığımız bu inançların yanı sıra örgüt içinde sessizliği geliştirebilecek bazı faktörlerde bulunmaktadır. Örneğin astlar ile üstler arasında bulunan güç mesafesinin fazlalığı iletişimi zor hale getirebilecek böylece işgörenler üstlerine fikirlerini açıkça beyan etme girişiminden kaçınabileceklerdir. Ayrıca güç mesafesi yüksek bir kültürden gelen yöneticiler, “en iyiyi ben bilirim” inancına daha fazla sahip olmaktadır. Bunun yanında yönetici ve astlar arasındaki dil, cinsiyet ve etnik farklılıklar da örgütsel sessizliğin oluşmasında bir etken olabilmektedir. Çünkü üst ile astları arasındaki bu farklılıklar üstlerin astlara karşı şüphe duyan bir yaklaşım geliştirmesine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

Yöneticilerden kaynaklı bu inanışlar her ne kadar bütün yöneticilerde görülme de yapılan çalışmalar hemen hemen her örgütte bu gibi inanışların az ya da çok bulunduğuna işaret etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

2.8. Örgütsel Sessizlik Türleri

Birçok birey, diğerleriyle aktif olarak iletişim kurmayan insanları sessiz insanlar olarak tanımlarlar. Fakat burada üzerinde durulması gereken nokta bireyin sessizlik davranışında bulunmasının hangi durumlarda ortaya çıktığıdır. Yani birey, hangi konumda iş ile alakalı fikre, bilgiye ve düşünceye

sahipken bu düşüncelerini hangi nedenden/güdüden dolayı açıklamamayı tercih etmektedir. Bu yüzden sessizlik sadece “ses” in yokluğu olarak açıklanamamakta, aynı zamanda farklı işgören davranışlarıyla da açıklanabilmektedir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1366). Bu açıklamalar sessizliğin farklı şekilleri ile yapılmaktadır. Örgütsel sessizlik türlerini Pinder ve Harlos (2001) “Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)” ve “Savunma Amaçlı Sessizlik (Quiescence/Defensive Silence)” olarak ikiye ayırmış, Dyne ve diğerleri (2003) ise bunlara ek olarak “Koruma Amaçlı Sessizlik (ProSocial Silence)” i ilave etmişlerdir. Ayrıca yerli yazında da son yıllarda bu kavramlar farklı yazarlar tarafından (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009) inceleme alanı olarak kullanılmıştır. Aşağıda bu kavramlar incelenecektir.

2.8.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik türünde işgören örgütün içinde bulunduğu duruma razı olmakta ve bir nevi “tevekkül”, “kaderine boyun eğme” düşüncesi içerisinde bulunmaktadır. İşgören durumu değiştirmek ve konuşmak için çaba harcamayı istememektedir. Yani işgören kendini, çekmiş ve duruma razı olmuştur (Dyne ve diğerleri, 2003: 1366). Kabullenici sessizlikte işgören artık bir ümitsizlik durumu içerisinde ve bu ümitsizlik onun sessiz kalmasına neden olmaktadır. İşgören kendisini ümitsizlik içerisinde iten bu duruma razı olmuş ve tatminsizliğe yol açan bu olay ya da durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Çünkü birey konuşmanın, bir fayda yaratmayacak boş bir girişim olarak kalacağını hissetmekte bu yüzden sessizliği tercih etmektedir (Brinsfield, 2009: 41).

2.8.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma ya da korunma amaçlı sessizlik olarak adlandırılan bu davranış bireyin kasıtlı bir ihmal davranışını içermektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Bu kasıtlı hareketin ortaya çıkmasında ise korku faktörü önemli

bir rol oynamaktadır. Yani savunma amaçlı sessizlikte birey korkudan dolayı bilgi ve düşüncelerini saklamakta ve kendini koruma altına almaktadır. Böylece birey kabullenici sessizliğe göre daha proaktif bir davranış sergileyerek kendini dışarıdan gelecek tehlikelere karşı koruma davranışı içindedir. Kabullenici sessizliğin tam tersine birey burada alternatiflerin göz önünde bulundurmakta ve buna göre sessizlik davranışını, o ana uygun en iyi yol olarak bilinçli bir şekilde tercih etmektedir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1367).

2.8.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik, bireyin iş ile ilgili fikir, düşünce ve bilgisini örgütün ya da diğer bireylerin faydası için saklaması olarak tanımlanmaktadır. Birey bu davranışı örgüt içindeki diğer bireylerin faydasını ve birlik çıkarını gözeterek gerçekleştirmektedir. Bu sessizlik türü tıpkı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ilk önce bireyin değil, örgütün ve örgütteki, diğer bireylerinin menfaatlerinin ön planda bulunduğu kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Dyne ve diğerleri, 2003: 1368).

Bu sessizlik türünde birey, korunma amaçlı sessizlik türünde olduğu gibi alternatiflerin farkındadır ve bunları göz önünde bulundurmaktadır. Fakat koruma amaçlı sessizlik türünden farklı olarak bu sessizlik türünde bireyin korku kaynaklı kişisel çıkarlardan ziyade diğer bireylerin faydası ön plandadır (Dyne ve diğerleri, 2003: 1368).

2.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütler için önemli bir kaynak olan işgörenler, çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedir. Sessizlik, işgörenler üzerinde çeşitli etkiler yarattığı gibi örgütler üzerinde de bazı etkiler yaratmaktadır. Örgütsel değişim ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel olarak görülen sessizliğin örgütün gelişimine büyük ölçüde mani olduğu düşünülmektedir. İşgörenlerin fikir, düşünce, görüş ve eleştirilerini kasıtlı olarak saklamayı tercih etmeleri,

örgütlerin, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden mahrum kalmasının yanında, düşük iş tatmini ve örgüte bağlılığın azalması gibi birçok olumsuz etkiye neden olabilecektir (Erenler, 2010: 36). Buna göre örgütsel sessizliğin sonuçları şöyle sıralanabilir (Çakıcı, 2010: 35,36; Morrison ve Milliken, 2000: 718; Sabuncuoğlu, 2009: 321; Vakola ve Bouradas, 2005: 443):

- Örgüt içindeki bireylerin iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden ve sosyal ortamdaki uzaklaşarak sessizliği benimseyip, kendilerini örgütten izole edebileceklerdir.
- Sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesi, işgörenlerin doğru bilgiyi vermekten kaçınmasına neden olacak ve böylece örgütün varlığı tehlikeye girebilecektir.
- Karar alma, örgütsel gelişme ve yenileşme süreçlerinde sessizliğin varlığı yanlış kararlar alınmasına sebep olabilecektir. Böylece örgütsel kararlar etkinlikten yoksun bir hal alacak ve örgütün değişime uyum sağlayamama riski artacaktır.
- İşgörenlerin moral ve motivasyonunu azaltabileceği gibi, örgüte olan güvene de olumsuz etkisi olacaktır. İşgörenler kendilerini değerli hissetmeyecek ve geri çekilecek bu da performanslarına yansıtacaktır.
- Örgüt içinde hataları görme ve düzeltme düzeyi zayıflayacak, örgütün gelişmesine engel olacaktır.

2.10. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik konusuna turizm işletmeleri açısından baktığımızda, turizmin farklı yapısal özelliklerinden kaynaklanan etkileri olduğu söylenebilir. Bunlar; işlerin belli sezonlarda yoğunlaşması, işgücü devir hızının yüksek olması, her türlü krizden çok çabuk etkilenmesi, otellerin her şey dahil sistemi uygulaması ve tur operatörlerine düşük fiyatlardan oda satması nedeniyle maliyetleri düşürme çabaları gibi özelliklerdir. Bu özelliklerin sessizlik açısından yarattığı sonuçlar değerlendirildiğinde, sektörde çalışan

elemanların öncelikle işini kaybetme korkusuyla sessiz kaldıkları düşünülmektedir. Ayrıca kalifiye eleman olmamanın getirdiği yetersizliklerde sessizliğin oluşmasına neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 324).

Turizmin oldukça dinamik bir yapıya sahip olması işletmelerin değişime açık olması gerektiğini beraberinde getirmektedir. Ancak çalışanlar her zaman değişime açık olmamakta, değişimi dirençle karşılayabilmektedir. Bu direnç kimi zaman sessiz bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu durumda işletmelerin açık iletişim kanallarının bulunması ve işgörenlere neyin ne için yapıldığını açık bir dille anlatması önemlidir. Böylece direncin ve beraberinde de sessizliğin ortadan kaldırılması sağlanacaktır (Sabuncuoğlu, 2009: 324).

Örgütsel sessizlikle ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde genel olarak örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalara rastlanırken özellikle yabancı literatürde doğrudan turizm ve örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmaya rastlanamamıştır. Türkiye’de ise turizm ve örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalara aşağıda değinilecektir.

Çakıcı (2007) 5 adet beş yıldızlı otelde (3 şehir, 2 kıyı) 310 işgören üzerine uyguladığı çalışmada; çalışanların %55’inin sessiz kaldığı durumlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazar sessiz kalmadığını söyleyen kişilerin cevaplarını diğer sorularla ilişkilendirdiğinde ise gerçekte sadece 18 kişinin sessiz kalmadığını belirlemiştir. Ayrıca iş hayatında sessiz kaldığını belirtenlerin, sessiz kaldığını belirtmeyenlere göre, sessizliğin sonuçları konusunda daha endişeli oldukları görülmüştür. Oteller üzerine diğer bir çalışma da Ehtiyar ve Yanardağ (2008) tarafından Antalya’da 3 adet zincir otelde yapılmıştır. Bu çalışmada sessizliğin boyutları, üst yönetim davranışları, şeflerin davranışları, iletişim, işgörenlerin davranışları ve iş tatmini olarak incelenmiştir (Akt. Sabuncuoğlu, 2009: 323). Diğer bir çalışma ise doğrudan otelcilik üzerine olmamakla birlikte otel çalışanlarını da kapsayan Bildik (2009) tarafından liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanlarla ilişkileri güven üzerine kurulu olan, onlara yol gösteren, risk almaları için onları cesaretlendiren ve fikirlerini söylemeleri için onlara gerekli

ortamı sağlayan liderlerin işgörenlerin sessiz kalmalarını azalttığı görülmüştür.

Erenler (2010) ise Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde örgütsel sessizlik davranışının bazı örgütsel ve kişisel özellikleri ile ilişkisini incelemiştir. Buna göre tepe yönetiminin açıklığı ile işgörenlerin sessizlik davranışını arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani işgörenlerin tepe yönetimini, fikir ve görüşleri dinlemeye açık olarak algılamaları sonucunda sessizlik davranışı azalmakta ve işgörenler fikirlerini açıkça dile getirmeye daha istekli olmaktadır. Bununla birlikte örgütün işgörene sağlamış olduğu destek düzeyindeki artış sessizlik davranışının azalmasını sağlamaktadır. Çalışmada vurgulanan başka bir nokta ise turizm işletmelerinde çalışan, işten çıkarılmaktan korkan, alternatifleri olmayan işgörenlerin, sorunlarını ya da iyileştirici düşüncelerini ifade etmekten çekinerek, sessiz kalmayı tercih edebilecekleridir.

Demir (2010), havalimanı ve yer hizmetleri işletmelerinde örgüt içinde yaşanan adaletsizliklere karşı işgörenlerin sessiz kalma davranışlarını incelemiş ve buna göre yöneticilerin işgörenler üzerinde özgüven yaratarak duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirecek bir çalışma ortamı yaratması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Altınöz, Çöp ve Kervancı (2011) de örgütsel sessizliği Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde incelemişler ve kadınların erkeklere göre daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yaş ve eğitim durumlarının da sessizlik davranışının oluşmasında anlamlı bir farklılık meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak otellerin yıldız sayısı arttıkça sessizlik davranışının azaldığı tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, konuyla ilgili yerli ve yabancı yazın ışığında oluşturulan bu araştırmanın anket yoluyla elde edilen verileri incelenecek ve araştırma yöntemine ilişkin bilgilere yer verilecektir. Bunun yanında veriler çeşitli istatistiki yöntemlerle test edilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisini incelemektir. Bu kapsamda turizm sektörü için çok önemli bir konumda olan konaklama işletmeleri liderlerinin davranış biçimlerinin çalışanların sessiz kalma davranışları üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Hazırlanan anket formu ile konaklama işletmesi çalışanlarını, her biri kendi departman müdürünü değerlendirmiş, liderlik tarzları ve sessizlik davranışı incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre çalışmanın hipotezleri şöyledir:

H1: Liderlik tarzları ile yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.

H2: Liderlik tarzları ile iş ile ilgili korkulardan kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.

H3: Liderlik tarzları ile deneyim eksikliğinden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.

H4: Liderlik tarzları ile yalıtım korkusundan kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.

H5: Liderlik tarzları ile ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara il sınırları içerisinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Ancak evreni oluşturan çalışanların tamamına ulaşma imkanı bulunmadığından, bazı işletmelerin ise yoğun oldukları ve veri sağlamak istemediğinden; veri sağlamayı kabul eden ve ulaşılabilen 4 ve 5 yıldızlı otellere 450 anket formu dağıtılmıştır. 25 Ocak- 20 Şubat 2012 tarihleri arasında uygulanan anket çalışmasının geri dönüşüm oranı ise %52 olmuştur. Geri dönüşüm alınan 236 anket formundan veri sağlamaya elverişli 221 anket formu ile sonuçlara ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Araştırmada veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Hazırlanan anket formu dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcıların demografik özellikleri, ikinci kısımda ise katılımcıların pozisyonu, departmanı ve çalışma süresi gibi işyerine ait bilgileri belirlenmiştir. Anket formunun üçüncü kısmında liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik, dördüncü kısımda ise çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Anket formu daha önce yapılan yerli ve yabancı yazın incelenerek hazırlanmıştır. Liderlik tarzlarını belirlemeyi amacıyla Avolio, Bass ve Jung (1999)'un 36 maddeden oluşan "Çok boyutlu liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire)" nden yararlanılmıştır. Aynı zamanda bu ölçek kullanılarak yapılan çalışmalar incelenmiştir (Arun, 2008; Bildik, 2009; Sağlam, 2008). Liderlik ölçeği 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum). Çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin soruların hazırlanmasında ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) ve Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, 28 maddeden ve yanıtları 5 kategoriden oluşmaktadır (1= hiçbir etkisi yoktur, 2= etkisiz, 3= ne etkili ne de etkisiz, 4= etkili, 5= çok etkili).

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 11.5 for windows programı kullanılmıştır. Bu program yardımıyla katılımcıların vermiş oldukları cevaplara ilişkin dağılımlar, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Bunun yanında faktör analizi ve çeşitli karşılaştırma analizleri uygulanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının anket yöntemi ile elde edilen verilerinin bulgularına yer verilecektir.

4.1. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarına İlişkin Özellikler

Araştırmaya katılan otel çalışanlarına ilişkin özellikler çizelge 3'te görülmektedir. Aşağıda katılımcıların demografik ve iş hayatı ile ilgili özelliklerine yer verilmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, araştırmaya katılanların 94'ü (%42,5) kadın çalışanlardan, 127'si (%57,5) ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların 8'i (%3,6) 20 yaş ve altı, 59'u (%26,7) 21-25 yaş arası, 67'si (%30,3) 26-30 yaş arası ve 87'si (%39,4) ise 31 yaş ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır. Buna göre katılımcıların %57'si 20-30 yaş aralığında yer almaktadır.

Çizelge 3. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Demografik Dağılımları

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
Cinsiyet		
Kadın	94	42,5
Erkek	127	57,5
Yaş	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
20 yaş ve altı	8	3,6
21-25 yaş arası	59	26,7
26-30 yaş arası	67	30,3
31 yaş ve üzeri	87	39,4
Eğitim	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
İlköğretim	22	10
Lise	110	49,8
Üniversite	84	38
Lisansüstü	5	2,2
Medeni durum	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
Bekar	112	50,7
Evli	105	47,5
Diğer	4	1,8

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise ilköğretim mezunu çalışanların sayısı 22 (%10), lise mezunu çalışanların sayısı 110 (%49,8), üniversite mezunu çalışanların sayısı ise 84 (%38) olarak görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların 5'i (%2,3) ise lisansüstü eğitim almıştır. Katılımcıların 112'si (%50,7) bekar, 105'i (%47,5) ise evlidir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcıların sayısı ise 4 (1,8) kişiden oluşmaktadır.

Çizelge 4. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının İş Hayatı İle İlgili Dağılımları

Değişkenler	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
Departman		
Önbüro	49	22,2
Yiyecek-İçecek	86	38,9
Kat Hizmetleri	55	24,9
Satış-Pazarlama	14	6,3
Muhasebe	17	7,7
Pozisyon	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
Çalışan	168	76
Şef	32	14,5
Departman müdür yardımcısı	10	4,5
Departman müdürü	11	5
Kaç yıldır bu işletmede çalıştığı	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
1 yıldan az	60	27,1
1-5 yıl arası	105	47,5
6-10 yıl arası	35	15,9
10 yıldan fazla	21	9,5
Toplam kaç yıldır çalıştığı	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
1 yıldan az	13	5,9
1-5 yıl arası	65	29,4
6-10 yıl arası	70	31,7
10 yıldan fazla	73	33

Çizelge 4'e göre katılımcıların 49'u (%22,2) önbüro departmanında, 86'sı (%38,9) yiyecek-içecek departmanında, 55'i (% 24,9) ise kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların 14'ü (%6,3) satış-pazarlama departmanında çalışırken, 17'si (%7,7) ise muhasebe departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların pozisyonlarına göre dağılımlarına bakıldığında ise; katılımcıların 168'i (%76) çalışanlardan oluştuğu, 32'sinin (%14,5) şef pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. bunun yanında katılımcıların 10'u (%4,5) departman müdür yardımcılarında, 11'i (%5) ise departman müdürlerinden oluşmaktadır.

Katılımcıların şu anda çalıştıkları işletmede ne kadar süredir çalıştıklarını belirlemek amacıyla sorulan sorunun dağılımlarına göre; katılımcıların 60'ı (%27,1) 1 yıldan az bir süredir şu anki işletmede çalıştığını belirtmiştir. Katılımcıların 105'i (%47,5) 1-5 yıl arası, 35'i (%15,9) 6-10 yıl arası ve katılımcıların 21'i (%9,5) ise 10 yıldan fazla bir süredir aynı işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Anket sorularını cevaplayan otel çalışanlarının iş hayatındaki tecrübesini belirlemek amacıyla yöneltilen, Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz? sorusuna verilen cevapların dağılımına göre; katılımcıların 13'ü (%5,9) 1 yıldan az bir süredir çalışmakta, 65'i (%29,4) 1-5 yıl arası çalışmakta, 70'i (%31,7) 6-10 yıl arası çalışmakta ve 73'ü (%33) 10 yıldan fazla bir süredir çalışmakta olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 5. İşyeriniz İle İlgili Önemli Olan Bir Sorunu Yöneticinizle Konuşamadığınız Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

	Frekans (N)	Yüzde Değeri (%)
Evet	78	35,3
Hayır	143	64,7

Çizelge 5'e göre katılımcıların 78'i (%35) işyeri ile ilgili önemli olan bir sorunu yöneticisiyle konuşamadığını belirtmiştir. Katılımcıların 143'ü (%64) ise bu soruya "hayır" yanıtını vermiştir.

4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın ölçeklerinin güvenilirliğine ilişkin değerlere yer verilecektir. Buna göre liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ölçeğin Cronbach's alfa değeri 0,9276, çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin ölçeğin Cronbach's alfa değeri ise 0,9701 olarak hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır ve kabul edilebilir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 124).

Bu değerler her iki ölçeğinde güvenilirlik sınırları içerisinde yer aldığını göstermektedir.

4.3. Ölçeklere İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

Aşağıda liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ve çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin ölçeğe ait aritmetik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

4.3.1. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik leğe İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

Çizelge 6'da liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ölçeğe ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 6'da önermelere ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında; çalışanların kendi departman müdürünün özelliklerine göre verdikleri cevaplara göre, yöneticileriyle gurur duyduklarını (3,60), onlara karşı saygı duyduklarını (4,04), yöneticilerinin gcl ve kendine güvenen biri olduklarını (3,84) belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerinin ahlaki değerlere önem verdiğini ve bunu vurguladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda çalışanlar yöneticilerini önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılı bulduklarını ve davranışlarının güven uyandırıcı olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında yöneticilerin çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilendikleri (3,63), çalışanlarına çabaları doğrultusunda yardım ettikleri (3,59) ve çalışanların başarılarının farkında oldukları (3,52) görülmektedir.

Çizelge 6. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmalar

İFADELER	Aritmetik ortalama	Standart sapma
1. Yöneticim ile gurur duyuyorum	3,60	0,97458
2. Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir	3,73	1,06539
3. Yöneticime saygı duyarım	4,04	0,96227
4. Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür	3,84	0,93774
5. Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar	3,76	0,95290
6. Ahlaki değerleriyle bize örnek olur	3,80	0,96257
7. Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde	3,70	0,931
8. Konuşmalarında ortak misyonu vurgular	3,74	0,93005
9. Olaylar hakkında iyimser konuşur	3,77	0,95985
10. Davranışları güven uyandırır	3,73	0,98098
11. Coşkulu bir şekilde konuşur	3,60	1,04655
12. Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır	3,85	0,96476
13. Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir	3,68	0,90819
14. Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır	3,60	0,97924
15. Sorunların çözümünde yeni yollar önerir	3,59	0,99396
16. Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir	3,58	1,02181
17. Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir	3,63	1,04789
18. Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır	3,63	0,97135
19. İyi bir öğretmen ve koçtur	3,69	1,01596
20. Hepimizi bireysel olarak tanır	3,70	1,01060
21. Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize	3,39	1,00623
22. Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder	3,59	0,92281
23. Başarılarımızı ödüllendirir	3,33	1,05145
24. Başarılarımızın farkına varır	3,52	1,01622
25. Hatalarımızın üzerinde durur	3,27	1,13067
26. Hatalarımızı arar ve ona odaklanır	3,05	1,19725
27. Yanlışlarımızı takip eder	3,21	1,15685
28. Kusurlarımızın üzerine odaklanır	3,95	1,19345
29. Sorun ciddiye harekete geçer	3,19	1,24320
30. Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında harekete geçer	2,99	1,25582
31. Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz	2,64	1,17698
32. Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer	2,58	1,19443
33. İşe girişmekten kaçınır	2,24	1,12170
34. Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur	2,16	1,14442
35. Karar vermektten kaçınır	2,18	1,11347
36. Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir	2,19	1,15661
Genel Ortalama	3,38	

Ölçeğe ilişkin en düşük ortalamaya sahip önermeler ise, “yöneticim ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur” önermesi 2,16’lık bir ortalamaya,

“yöneticim karar vermekten kaçınır” önermesinin 2,18’lik bir ortalamaya, “yöneticim sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir” önermesinin 2,19’luk bir ortalamaya ve “yöneticim işe girişmekten kaçınır” önermesinin ise 2,24 değerinde bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel ortalaması ise 3,38 değerine sahiptir.

4.3.2. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Çizelge 7’de çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 7’de çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Çalışanlar, sessiz kalma nedenlerini 1=hiçbir etkisi yoktur, 2=etkisiz, 3= ne etkili ne de etkisiz, 4= etkili ve 5=Çok etkili sıralamasına göre cevaplandırmışlardır.

Buna göre “Yöneticimle ilişkilerim mesafeli olduğunu düşünüyorum” önermesi 2,82, “Açıkça konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşünüyorum” önermesi 2,78, “Fikirlerimi ve önerilerimi açıkça belirttiğimde bana daha fazla iş yükleyebilirler” önermesinin ise 2,75 değerinde bir ortalamayla ölçekteki en yüksek ortalamaları oluşturduğu görülmektedir. Buna karşın “Fikirlerimi belirttiğim konu bilgisizliğimi ve tecrübesizliğimi ortaya çıkarabilir” önermesi 2,14, “Fikirlerimi açıkça belirtmek için yeterince tecrübeye sahip değilim” önermesi 2,22 değerinde bir ortalamayla ölçekteki en düşük ortalama değerlerini yansıtmaktadır. Ölçeğin genel ortalaması ise 2,53 değerine sahiptir.

Çizelge 7. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar Ve Standart Sapmalar

İFADELER	Aritmetik ortalama	Standart sapma
1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum	2,43	1,14050
2. Yöneticimin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle sorunlarımı söylemiyorum	2,40	1,17775
3. Yöneticimin verdiği sözü tutmayacağına inandığım için sorunlarımı söylemiyorum	2,34	1,12724
4. İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var	2,46	1,17342
5. Yöneticim açıkça konuşmayı desteklemez	2,34	1,15181
6. Yöneticimin "en iyiyi ben bilirim" tavrı yüzünden açıkça konuşmak istemiyorum	2,28	1,15633
7. Açıkça konuşmamı sağlayabilecek biçimsel bir mekanizma yok	2,44	1,19549
8. Fikirlerimi açıkça belirttiğim zaman yöneticimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum	2,46	1,15389
9. İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum	2,70	1,14155
10. Açıkça konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşünüyorum	2,78	1,17081
11. Hiyerarşik yapının (emir-komuta zinciri) katı olmasından dolayı açıkça konuşmak istemiyorum	2,67	1,18556
12. Yöneticimle ilişkilerim mesafeli olduğunu düşünüyorum	2,82	1,19110
13. Fikirlerini açıkça söyleyen kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar	2,57	1,24346
14. Açıkça konuşmam işimi, kaybetmeme neden olabilir	2,71	1,23929
15. Fikirlerimi açıkça belirttiğimde görev yerim veya pozisyonum değiştirilebilir.	2,63	1,18624
16. Sorunlarını bildirenlere karşı iyi davranılmayacağını düşünüyorum	2,63	1,16302
17. Açıkça konuştuğumda yöneticim veya iş arkadaşlarım bana karşı kötü tavır takınabilirler	2,66	1,23189
18. Fikirlerimi ve önerilerimi açıkça belirttiğimde bana daha fazla iş yükleyebilirler	2,75	1,23456
19. Fikirlerimi açıkça belirtmek için yeterince tecrübeye sahip değilim	2,22	1,16411
20. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir	2,24	1,17993
21. Fikirlerimi belirttiğim konu bilgisizliğimi ve tecrübesizliğimi ortaya çıkarabilir	2,14	1,14290
22. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğu için fikirlerim önemseneceğini düşünüyorum	2,35	1,17970
23. Sorunları dile getirdiğimde sorun çıkaran birisi olarak değerlendirilebilirim	2,61	1,19950
24. Sorun bildirmek bana olan güven ve saygıyı kaybetmeme neden olabilir	2,64	1,19992
25. Yöneticime olumsuz bir geri bildirimde bulunduğumda hoş karşılamaz	2,64	1,16977
26. Sorunlardan bahsettiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim	2,65	1,22562
27. Sorunları anlattığımda işyerimdeki ilişkilerim zarar görür	2,64	1,24871
28. Fikirlerimi açıkça belirttiğimde işyerimdeki arkadaşlarım beni desteklemeyebilir	2,57	1,19472
Genel Ortalama	2,53	

4.4. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında liderlik tarzlarını ve çalışanların sessiz kalma nedenlerini belirlemeye yönelik ölçeğe ait faktör analizi bulgularına yer verilecektir.

4.4.1. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik önermelerin oluşturduğu ölçeğe faktör analizi uygulanmış ve sonuçları çizelge 8 ve çizelge 9'a aktarılmıştır. Ayrıca faktör analizi uygulanırken ölçekten aşağıdaki önermeler çıkarılmıştır.

- Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler
- Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder
- Başarılarımızı ödüllendirir
- Başarılarımızın farkına varır
- Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında harekete geçer
- Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz
- Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer

Çizelge 8. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy(Örnekleme yeterlilik testi)		0,928
Bartlett's Test of Sphericity(Barlett küresellik testi)	Approx. Chi-Square (Yaklaşık Ki-kare)	5997,05
	df	406
	Sig.(Anlamlılık)	,000

KMO değeri, faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir değerdir. Buna göre 0,5 ve 1 değerleri arasında olan bir değer veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Altunışık ve diğerler, 2010: 266). Çizelge 8'e

göre ölçeğin KMO değeri, sig. (p)= ,000 anlamlılık düzeyinde 0,928 olarak görülmektedir. Bu değer veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bunun yanında Barlett küresellik testi değeri ise 5997,05 olarak bulunmuştur.

Çizelge 9. Liderlik Tarzları Faktör Analizi

İFADELER	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Tam Serbesti Taniyan Liderlik
Dönüşümcü Liderlik			
Yöneticim ile gurur duyuyorum	0,793		
Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir	0,735		
Yöneticime saygı duyarım	0,720		
Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür	0,784		
Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar	0,832		
Ahlaki değerleriyle bize örnek olur	0,787		
Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur	0,807		
Konuşmalarında ortak misyonu vurgular	0,776		
Olaylar hakkında iyimser konuşur	0,777		
Davranışları güven uyandırır	0,859		
Coşkulu bir şekilde konuşur	0,705		
Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır	0,789		
Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir	0,803		
Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır	0,813		
Sorunların çözümünde yeni yollar üretir	0,851		
Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir	0,854		
Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir	0,825		
Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır	0,787		
İyi bir öğretmen ve koçtur	0,840		
Hepimizi bireysel olarak tanır	0,745		
Etkileşimci Liderlik			
Hatalarımızın üzerinde durur		0,775	
Hatalarımızı arar ve ona odaklanır		0,894	
Yanlışlarımızı takip eder		0,890	
Kusurlarımızın üzerine odaklanır		0,890	
Sorun ciddiye harekete geçer		0,758	
Tam Serbesti Taniyan Liderlik			
İşe girişmekten kaçınır			0,852
Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur			0,892
Karar vermekten kaçınır			0,890
Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir			0,786
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

Çizelge 9'da görüldüğü üzere faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğe ilişkin üç faktör belirlenmiştir. Belirlenen bu üç faktör toplam varyansın %69,149'unu açıklamaktadır. Üç faktör; "Dönüşümcü Liderlik", "Etkileşimci Liderlik" ve "Tam Serbesti Tanıyan Liderlik" tarzlarını yansıtmaktadır.

4.4.2. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi

Çalışanların sessiz kalma nedenlerini belirlemeye yönelik ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları çizelge 10 ve çizelge 11'de görülmektedir. Çizelge 10'da görüldüğü üzere ölçeğin KMO değeri (0,950) ve sig. (p)= ,000 anlamlılık düzeyi ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bunun yanında Barlett küresellik testi değeri ise 6020,245 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 10. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin KMO Ve Barlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Örneklem yeterlilik testi)		0,950
Bartlett's Test of Sphericity (Barlett küresellik testi)	Approx. Chi-Square (Yaklaşık Ki-kare)	6020,245
	df	378
	Sig. (Anlamlılık)	,000

Aşağıda Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Çizelge 11'e göre ölçeğe ilişkin önermeler, "Yönetmel ve örgütsel nedenler", "İş ile ilgili korkular", "Deneyim eksikliği", "Yalıtım korkusu", "İlişkileri zedeleme korkusu" başlıkları altında beş faktörde birleştirilmiştir. Faktör analizi sonucuna göre faktörler toplam varyansın %73,725'ini açıklamaktadır.

Çizelge 11. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi

İFADELER	Yönetmel ve örgütsel nedenler	İş ile ilgili korkular	Deneysel eksikliği	Yalıtım korkusu	İlişkileri zedeleme korkusu
Yönetmel ve örgütsel nedenler					
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum	0,775				
Yöneticimin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle sorunlarımı söylemiyorum	0,814				
Yöneticimin verdiği sözü tutmayacağına inandığım için sorunlarımı söylemiyorum	0,844				
İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var	0,723				
Yöneticim açıkça konuşmayı desteklemez	0,752				
Yöneticimin "en iyiyi ben bilirim" tavrı yüzünden açıkça konuşmak istemiyorum	0,759				
Açıkça konuşmamı sağlayabilecek biçimsel bir mekanizma yok	0,804				
Fikirlerimi açıkça belirttiğim zaman yöneticimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum	0,655				
İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum	0,757				
Açıkça konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşünüyorum	0,672				
Hiyerarşik yapının (emir-komuta zinciri) katı olmasından dolayı açıkça konuşmak istemiyorum	0,597				
Yöneticimle ilişkilerim mesafeli olduğunu düşünüyorum	0,625				
Fikirlerini açıkça söyleyen kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar	0,531				
İş ile ilgili korkular					
Açıkça konuşmam işimi kaybetmeme neden olabilir		0,704			
Fikirlerimi açıkça belirttiğimde görev yerim veya pozisyonum değiştirilebilir		0,713			
Sorunlarını bildirenlere karşı iyi davranılmayacağını düşünüyorum		0,760			
Açıkça konuştuğumda yöneticim veya iş arkadaşlarım bana karşı kötü tavır takınabilirler		0,784			
Fikirlerimi ve önerilerimi açıkça belirttiğimde bana daha fazla iş yükleyebilirler		0,700			
Deneysel eksikliği					
Fikirlerimi açıkça belirtmek için yeterince tecrübeye sahip değilim			0,709		
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yöneticimi ilgilendirir			0,765		
Fikirlerimi belirttiğim konu ve bilgisizliğimi ve tecrübesizliğimi ortaya çıkarabilir			0,762		
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğu için fikirlerimin benimsenmeyeceğini düşünüyorum			0,632		
Yalıtım korkusu					
Sorunları dile getirdiğimde sorun çıkaran birisi olarak değerlendirilebilirim				0,780	
Sorun bildirmek bana olan güven ve saygıyı kaybetmeme neden olabilir				0,756	
Yöneticime olumsuz bir geri bildirimde bulunduğumda hoş karşılanmaz				0,639	
Sorunlardan bahsettiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim				0,808	
İlişkileri zedeleme korkusu					
Sorunları anlattığımda işyerimdeki ilişkilerim zarar görür					0,717
Fikirlerimi açıkça belirttiğimde işyerimdeki arkadaşlarım beni desteklemeyebilir					0,603
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					

4.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Aşağıda liderlik tarzları ile çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir.

Çizelge 12. Liderlik Tarzları ve Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

	Ort.	S.S	Dönüşümcü liderlik	Etkileşimci liderlik	Tam serbesti tanıyan liderlik	Yönetsel ve örgütsel nedenler	İş ile ilgili korkular	Deneyim eksikliği	Yalıtım korkusu	İlişkileri zedeleme korkusu
Dönüşümcü liderlik	3,71	0,79	1							
Etkileşimci liderlik	3,13	1,01	,058	1						
Tam serbesti tanıyan liderlik	2,19	1,04	-,337**	,307**	1					
Yönetsel ve örgütsel nedenler	2,51	0,93	-,359**	,207**	,298**	1				
İş ile ilgili korkular	2,67	1,08	-,286**	,063	,160*	,727**	1			
Deneyim eksikliği	2,24	1	-,184**	,163*	,322**	,686**	,551**	1		
Yalıtım korkusu	2,63	1,07	-,346**	-,027	,200**	,680**	,786**	,628**	1	
İlişkileri zedeleme korkusu	2,61	1,14	-,280**	,090	,154*	,654**	,725**	,566**	,793**	1

**p<0.01 *p<0.05

Çizelge 12’de korelasyon analizi sonuçlarına göre; “dönüşümcü liderlik” ile “yönetsel ve örgütsel nedenler” (-,359**), “iş ile ilgili korkular” (-,286**), “deneyim eksikliği” (-,184**), “yalıtım korkusu” (-,346**) ve “ilişkileri zedeleme korkusu” (-,280**) ile ilgili sessizlik nedenleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

“Etkileşimci liderlik” ile “yönetsel ve örgütsel nedenler” (,207**) ve “deneyim eksikliği” (,163*) arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında “etkileşimci liderlik” ile “yalıtım korkusu” (-,027) arasında ters yönlü bir ilişki olup anlamlı bir ilişki yok iken, “iş ile ilgili

korkular" (,063) ve "ilişkileri zedeleme korkusu" (,090) arasında aynı yönde bir ilişki bulunmaktadır.

"Tam serbesti tanıyan liderlik" ile "yönetsel ve örgütsel nedenler" (,298**), "iş ile ilgili korkular" (,160*), "deneyim eksikliği" (,322**), "yalıtım korkusu" (,200**) ve "ilişkileri zedeleme korkusu" (,154*) ile ilgili sessizlik nedenleri arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

4.6. Hipotezleri Test Etmeye Yönelik Analizler

Bu başlık altında araştırma hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmış ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

"H1: Liderlik tarzları ile yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır."

Çizelge 13. Liderlik Tarzları İle Yönetsel Ve Örgütsel Nedenlere İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	β	p	
Dönüşümcü liderlik	-,325	,000*	Kabul
Etkileşimci liderlik	,186	,005*	Kabul
Tam serbesti tanıyan liderlik	,131	,059	Ret
R²	F	Sig.	
,194	17,444	,000	

Bağımlı değişken: Yönetsel ve örgütsel nedenler
*p<0,05

Liderlik tarzları ile yönetsel ve örgütsel nedenlere ilişkin regresyon analizine ilişkin bulguların yer aldığı çizelge 13'e göre, modelin F=17,444 ve p<0,05 değerleri modelin anlamlı olduğu göstermektedir. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı %19.4 (R²=0,194) olarak hesaplanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin, yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde olumsuz yönde ($\beta = -,325$) ve anlamlı (p<0,05)

bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderliğin ise yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde olumlu yönde ($\beta=,186$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak tam serbesti tanıyan liderliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

“H2: Liderlik tarzları ile iş ile ilgili korkulardan kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.”

Çizelge 14. Liderlik Tarzları ile İş ile İlgili Korkulara İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	β	p	
Dönüşümcü liderlik	-,273	,000*	Kabul
Etkileşimci liderlik	,064	,353	Ret
Tam serbesti tanıyan liderlik	,048	,510	Ret
R²	F	Sig.	
,090	7,151	,000	

Bağımlı değişken: İş ile ilgili korkular
* $p<0,05$

Çizelge 14'te yer alan bulgular, $F=7,151$ ve $p<0,05$ değerleri ile modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı %09 ($R^2=0,09$) olarak hesaplanmıştır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin iş ile ilgili korkulardan kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde olumsuz yönde ($\beta= -,273$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak etkileşimci liderlik ($p>0,05$) ve tam serbesti tanıyan liderliğin ($p>0,05$), iş ile ilgili korkulardan kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

“H3: Liderlik tarzları ile deneyim eksikliğinden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.”

Çizelge 15. Liderlik Tarzları İle Deneyim Eksikliğine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	β	p	
Dönüşümcü liderlik	-,102	,142	Ret
Etkileşimci liderlik	,089	,192	Ret
Tam serbesti tanıyan liderlik	,260	,000*	Kabul
R²	F	Sig.	
,117	9,596	,000	

Bağımlı değişken: Deneyim eksikliği
*p<0,05

Liderlik tarzları ile deneyim eksikliğine ilişkin regresyon analizi bulgularına bakıldığında, modelin $F=9,596$ ve $p<0,05$ değerleri ile anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı %11,7 ($R^2=0,117$) olarak hesaplanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin, deneyim eksikliğinden kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir. Ancak tam serbesti tanıyan liderliğin deneyim eksikliğinden kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde anlamlı ($p<0,05$) ve olumlu yönde ($\beta=,260$) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

“H4: Liderlik tarzları ile yalıtım korkusundan kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.”

Çizelge 16. Liderlik Tarzları İle Yalıtım Korkusuna İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	β	p	
Dönüşümcü liderlik	-,307	,000*	Kabul
Etkileşimci liderlik	-,042	,532	Ret
Tam serbesti tanıyan liderlik	,110	,128	Ret
R²	F	Sig.	
,129	10,722	,000	

Bağımlı değişken: Yalıtım korkusu
*p<0,05

Regresyon analizi bulgularına göre, modelin $F=10,722$ ve $p<0,05$ değerleri ile anlamlı olduğu görülmektedir. Modelde yer alan bağımsız

değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı ise %12,9 ($R^2=0,129$) dur.

Dönüşümcü liderliğin yalıtım korkusundan kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde olumsuz yönde ($\beta= -,307$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşın etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderliğin yalıtım korkusundan kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

“H5: Liderlik tarzları ile ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan sessizlik davranışı arasında ilişki vardır.”

Çizelge 17. Liderlik Tarzları İle İlişkileri Zedeleme Korkusuna İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	β	p	
Dönüşümcü liderlik	-,275	,000*	Kabul
Etkileşimci liderlik	,096	,166	Ret
Tam serbesti tanıyan liderlik	,032	,662	Ret
R²	F	Sig.	
,090	7,729	,000	

Bağımlı değişken: İlişkileri zedeleme korkusu
* $p<0,05$

Çizelge 17'ye göre modelin $F=7,729$ ve $p<0,05$ değerleri ile anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanında Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki değişimi açıklama oranı %09 ($R^2=0,090$) olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların sessizlik davranışında bulunma nedenleri arasından ilişkileri zedeleme korkusu, dönüşümcü liderlik tarafından anlamlı ($p<0,05$) ev olumsuz yönde ($\beta= -,275$) ve etkilenmektedir. Etkileşimci liderlik ve tam serbesti tanıyan liderlik ise ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($p>0,05$).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Çalışanlar bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için hayati öneme sahip değerlerdir. Şüphesiz ki çalışanların etkin bir şekilde yönetimi bir bu kadar daha öneme sahiptir. Çalışanların açıkça fikirlerini dile getiremediği, üzerlerinde sürekli baskı hissettiği ve çeşitli korku faktörleriyle suskun kaldığı bir örgütte yenilikçi ve sorunlara çözüm getirebilecek fikirlerden mahrum kalınacak ve örgütün hayati tehlikeye girebilecektir. Buradan yola çıkarak “örgütsel sessizlik” son yıllarda çalışma alanı olarak seçilmiş ve önem kazanmıştır.

Çalışmalar, çalışanların sessizlik davranışında bulunmasında çeşitli bireysel ve korku faktörlerinin dışında liderlerin oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öyle ki, çalışanlarına karşı saygılı davranan, karşılıklı güven ortamı içerisinde sürekli çalışanlarını motive eden ve bireysel olarak ilgilenen ve onları dinleyen liderlerin bulunduğu ortamda, çalışanlar, iş ile ilgili fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bunun tam tersi davranış sergileyen liderlerin bulunduğu örgütteki bireyler ise iş ile ilgili önemli olan konuları ya da çözüm önerilerini dile getirmeyerek suskun kalacaktır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanları tarafından saygı duyulan, ahlaki değerleriyle çalışanlarına örnek olan, onlarla bireysel olarak ilgilenen, farklı görüşlere değer veren lider olarak gösterilen dönüşümcü liderlik ile; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik nedenlerinden deneyim eksikliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç ilgili yazını

desteklemekle birlikte farklı çalışmaların sonucuyla da uyumluluk göstermektedir (Alparıslan, 2010; Bildik, 2009. Karacaođlu ve Cingöz, 2009). Buna göre liderlerin çalışanlarıyla ilgilenmesi, onların fikir ve dūřüncelerine değer vermesi, saygı ve güven ortamı içerisinde onları motive ederek fikirlerini belirtmeye teşvik etmesi çalışanların sessizlik davranışını azaltacaktır.

Çalışmada, etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki bulunmuştur. Yönetsel ve örgütsel nedenler çalışmada sessizlik davranışı üzerinde en açıklayıcı etken olarak görülmektedir (%19.4). Aynı şekilde Bildik (2009), çalışmasında yönetsel ve örgütsel nedenlerin sessizlik davranışı üzerinde en açıklayıcı faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik nedenlerinden; iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanların kusurları üzerine odaklanan, görev odaklı çalışmayı tercih eden, görevlerin yerine getirilmediğinde ceza uygulayan ve gerekli önlemleri alan liderlerin olduğu örgütte çalışanların sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Karar vermekten kaçınan, kendini sorumluluktan geri çeken ve otoritesinin ortadan kalktığı tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik nedenlerinden; yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Ancak tam serbesti tanıyan liderlik ile deneyim eksikliğinden kaynaklanan sessizlik davranışı arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgütte çalışanları kendi haline bırakan, lider-üye iletişiminin çok zayıf olduğu liderlerin bulunduğu örgütte çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Aynı şekilde Alparıslan (2010) ve Bildik (2009) de çalışmalarında iletişim ortamının olmadığı örgütlerde çalışanların sessiz kalma davranışına daha eğilimli olduğunu vurgulamıştır.

5.2. Öneriler

Birey çalıştığı ortamda farklı nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedir. Kimi zaman bu davranış bireyin kendisinden kaynaklanırken kimi zaman ise yöneticilerin, iş arkadaşlarının veya daha farklı dış etkenlerden kaynaklanabilmektedir. Yazında örgütsel sessizlik kavramı yeni bir konu olarak görülmesine rağmen aslında bu davranış her örgütün içerisinde az ya da çok yaşanmaktadır. Özellikle turizm sektörü gibi insan faktörünün çok önemli olduğu sektörlerde çalışanların davranışlarının son derece önemli olduğu düşünüldüğünde, çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri, iletişim fırsatlarının sağlandığı bir iş ortamı oluşturmak hem çalışanlar hem de örgüt açısından faydalı olacaktır.

Bu çalışmada liderlerin davranış biçimlerinin çalışanların sessizlik davranışı üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmış ve uygulama alanı olarak konaklama işletmeleri seçilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda bu uygulama alanı genişletilerek farklı hizmet sektörleri seçilebilir. Ayrıca liderlik tarzlarının yanında kişisel faktörlerin sessizlik davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara yer verilebilir. Bunun yanında liderlerin cinsiyet, millet ve yaş gibi özelliklerinin de sessizlik davranışı ile ilişkisi incelenebilir.

Çalışanların sessizlik davranışında bulunması yönetsel, örgütsel ve kişisel nedenlerden kaynaklanabildiği gibi işin doğrudan kendisi ile de bağlı olabilmektedir. Özellikle turizm sektörünün yaz aylarında daha fazla çalışana ihtiyaç duyması ve bazı bölgelerde sezonluk yoğunluk yaşanmasının çalışanların sessizliği üzerindeki etkisi de inceleme konusu olabilir. Ayrıca stajyer olarak çalışmanın sessizlik davranışı üzerindeki etkisi de başka bir araştırma konusu olarak öngörülebilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, Atilla ve Erenler, Esra. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Alparslan, Ali Murat. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altınöz, M., Çöp, K. ve Kervancı, F. (2011). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Ankara' daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. 12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, 582-590.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. Ve Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaires. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Arun, Korhan. (2008). *Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Avcı, Umut ve Topaloğlu, Cafer. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Avcıkurt, Cevdet. (2005). *Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Avolio, Bruce J., Bass, Bernard M. ve Jung, Dong I. (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.

- Başaran, İbrahim E. (2008). *Örgütsel Davranış -İnsanın Üretim Gücü-*. Ankara: Siyasal Basın Yayın.
- Baysal, A. Can, Tekarslan, Erdal. (1996). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Berson, Y., Avolio, B. J. (2004). Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Bildik, Büşra. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bolat, Tamer. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, Tamer, Seymen, Oya, Bolat, İnci, Erdem, Barış. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bowen, Frances ve Blackmon, Kate. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçeri Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brinsfield, Chad T. (2009). *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, The Ohio State University, USA.
- Brown, Andrew D. ve Coupland, Christine. (2005). Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069.
- Can, Halil. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Beşinci Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Clegg, S. R., Hardy, C. ve Nord, W. R. (Editörler). (2003). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications.
- Cook, Curtis W., Hunsaker, Phillip L. ve Coffey, Robert E. (1997). *Management and Organizational Behaviour*. İkinci baskı. USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Çakıcı, Ayşehan. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.

- Çakıcı, Ayşehan. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, Ayşehan ve Çakıcı, Celil. (2007). *İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor Sessiz Kalmak mı?* 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 389-400.
- Çarıkçı, İlker H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 155-168.
- Daft, Richard L. (2003). *Management*. 6. Baskı. USA: Thomson South-Western West.
- Demir, Mahmut. (2010). *Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi*. 11. Ulusal Turizm Kongresi, 577-589.
- Detert, James R. Ve Burris, Ethan R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dilek, Hakan. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, Yusuf. (2009). Konuşma Becerisinin Geliştirilmesine Yönelik Etkinlik Önerileri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1),185-204.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., Ivancevich, John M. (1998). *Fundamentals Of Management*. International Edition.10. Baskı. USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Donuk, Bilge. (2006). *Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi Ve Bir Model Yaklaşım*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. Ve Shamir, B. (2002). Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no .4, 735-744.
- Dyne, Linn V., Ang, Soon ve Botero, Isabel C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eraslan, Levent. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1),1-32.

- Eren, Erol. (2001a). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Yedinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, Erol. (2001b). *Yönetim ve Organizasyon*. Beşinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erenler, Esra. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O Ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- George, Jennifer M. (2000). Emotions And Leadership: The Role Of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Güney, Salih. (Editör). (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hacıoğlu, Necdet. (2000). *Turizm Pazarlaması*. Bursa: Rota Ofset.
- Hassink, Harold, Vries, Meinderd ve Bollen, Laury. (2007). A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies. *Journal of Business Ethics*, 75, 25-44.
- Henriksen, Kerm ve Dayton, Elizabeth. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4) part 2, 1539-1554.
- Hoffmann, Elizabeth A. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. *Social Forces*, 84(4), 2313-2330.
- Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Huang, X., Vliert, E. ve Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- İbicioğlu, H., Çiftçi, M. Ve Kanten, P. (2010). Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010/2-12, 53-71.

- İbicioğlu, H., Özmen, H.İ., Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İlhan, Mahmut Hakan. (2006). *Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulamalarının İncelenmesi: Gaziantep Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Jago, Arthur G. (1982). Leadership: Perspectives In Theory And Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (2005). *İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim yayınevi.
- Karacaoğlu, Korhan Ve Cingöz, Ayşe. (2009). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 700-707.
- Kaşlı, Mehmet ve Seymen, Oya Aytemiz. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Kızıltay, Emine. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Koçel, Tamer. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koçel, Tamer. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kassing, Jeffrey W. Ve Avtgis, Theodore A. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent And Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13, 100-115.
- Kızıldağ, Duygu. (2009). *İşten Ayrılma Mülakatları Ve Örgütsel Hafıza İlişkisi: Mülakat Hafıza Kaybını Önler Mi?* 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 440-446.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behaviour*. International Edition. 7. Baskı. USA: McGraw-Hill.
- Masry, S., Kattara, H. ve Demerdash, J. (2006). Genel Müdürler Tarafından Benimsenen Liderlik Tarzları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Mısır'da Bir Alan Araştırması (Çev. T. Pala ve M. Tepeci). *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 202-211.

- Mesmer- Magnus, Jessica R. ve Viswesvaran, Chockalingam. (2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, *Actions, and Retaliation*. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Milliken, Frances J., Morrison, Elizabeth W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, Frances J., Morrison, Elizabeth W. Ve Hewlin, Patricia F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken Frances J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken Frances J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Neuwirth, Kurt, Frederick, Edward ve Mayo, Charles. (2007). The Spiral of Silence and Fear of Isolation. *Journal of Communication*, 57, 450-468.
- Newstrom, John W. ve Davis, Keith. (1997). *Organizational Behaviour*. International edition. 9. Baskı. USA: McGraw-Hill.
- Northcraft, Gregory B., Neale, Margaret A. (1990). *Organizational Behaviour*. USA: The Dryden Press.
- Ömürgönülşen, Mine ve Sevim, Leyla. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özkan, Hakan. (2011). *Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Paglis, Laura L., Green, Stephen G. (2002). Leadership Self-Efficacy And Managers Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.
- Piderit, Sandy K. Ve Ashford, Susan J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Pinder, Craig C. ve Harlos, Karen P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research in Personnel And Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Premeaux, Sonya F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Loisiaana State University, ABD.
- Premeaux, Sonya F. ve Bedeian, Arthur G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self- Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Pye, A. (2005). Leadership and Organizing: Sensemaking in Action. *Sage Publications*, 1(1), 31-50.
- Ralston, David A., Hallinger, P., Egri, Carolyn P. Ve Naothinsuhk, S. (2005). The Effects Of Culture And Life Stage On Workplace Strategies Of Upward Influence: A Comparison Of Thailand And The United States. *Journal of World Business*, 40, 321-337.
- Sağlam, Emine. (2008). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Serinkan, Celalettin. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Simpson, Ruth Ve Lewis, Patricia. (2005). An Investigation Of Silence And A Scrutiny Of Transparency: Re-Examining Gender In Organization Literature Through The Concepts Of Voice And Visibility. *Human Relations*, 58(7), 1253-1257.
- Sosik, John. J., Godshalk, Veronica M. (2000). Leadership Styles, Mentoring Functions Received, And Job-Related Stress: A Conceptual Model And Preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365-390.
- Street, Marc D. (1995). Cognitive Moral Development And Organizational Commitment: Two Potential Predictors Of Whistle-Blowing. *Journal Of Applied Business Research*, 11(4), 104–110.
- Şahin, Bayram. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Tangirala, Subrahmaniam Ve Ramanujam, Rangaraj. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Tarkan, Günyüz ve Tepeci, Mustafa. (2006). Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 137-152.

- Taşkıran, Erkan. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- Tekin, Yasemin ve Ehtiyar, Rüya. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, Dilaver. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terzi, Ali R. (2011). Denetim Odağı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 36 (162), 3-15.
- Vakola, Maria ve Bouradas, Dimitris. (2005). Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wilson, D. C. ve Rosenfeld, R. H. (1990). *Managing Organizations*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Yagil, Dana. (2006): The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49-65.
- Yahyagil, Mehmet Y. (2004), "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", *Yönetim Dergisi*, Yıl:15, Sayı: 47, 53-76.
- Yavuz, Ercan. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yavuz, Ercan. (2010). Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yavuz, Ercan ve Tokmak, Cüneyt. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 17-35.

EK 1

Değerli katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan "Liderlik Tarzları ile Çalışan Sessizliği İlişkisi" isimli yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Verilecek olan bilgiler sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve bilime katkı sağlayacaktır. Katılımınız ve samimiyetiniz için teşekkür ederim.

Günay EROL

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı	<input type="checkbox"/> 21-25 yaş arası		
	<input type="checkbox"/> 26-30 yaş arası	<input type="checkbox"/> 31 yaş ve üzeri		
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Diğer	
Departmanınız:	<input type="checkbox"/> Önbüro	<input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek	<input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri	
	<input type="checkbox"/> Satış-Pazarlama	<input type="checkbox"/> Muhasebe		
Pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Çalışan	<input type="checkbox"/> Şef	<input type="checkbox"/> Departman Müdür Yardımcısı	
	<input type="checkbox"/> Departman Müdürü			
Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası		
	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası	<input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla		
Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası		
(Daha önce çalıştığınız yerler dahil)	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası	<input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla		
İşyeriniz ile ilgili önemli olan bir sorunu yöneticinizle konuşamadığınız oldu mu?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır		

İFADELER Aşağıdaki sorular liderlik tarzları ile ilgilidir. <u>DEPARTMAN MÜDÜRÜNÜZÜN ÖZELLİKLERİNİ</u> dikkate alarak yanıtlayınız. Eğer departman müdürü iseniz işletme müdürünüzü dikkate alarak yanıtlayınız.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
1. Yöneticim ile gurur duyuyorum							
2. Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir							
3. Yöneticime saygı duyarım							
4. Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür							
5. Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar							
6. Ahlaki değerleriyle bize örnek olur							
7. Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur							
8. Konuşmalarında ortak misyonu vurgular							
9. Olaylar hakkında iyimser konuşur							
10.Davranışları güven uyandırır							
11.Coşkulu bir şekilde konuşur							
12.Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır							
13.Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir							
14.Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır							
15.Sorunların çözümünde yeni yollar önerir							
16.Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir							
17.Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir							
18. Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır							
19.İyi bir öğretmen ve koçtur							
20.Hepimizi bireysel olarak tanır							
21.Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler							
22.Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder							
23.Başarılarımızı ödüllendirir							

	<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Ne Katılıyorum Ne</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Kesinlikle Katılıyorum</u>
24. Başarılarımızın farkına varır					
25. Hatalarımızın üzerinde durur					
26. Hatalarımızı arar ve ona odaklanır					
27. Yanlışlarımızı takip eder					
28. Kusurlarımızın üzerine odaklanır					
29. Sorun ciddiye harekete geçer					
30. Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında harekete geçer					
31. Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz					
32. Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer					
33. İşe girişmekten kaçınır					
34. Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur					
35. Karar vermekten kaçınır					
36. Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir					
Aşağıdaki sorular çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilgilidir. İş yerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak yanıtlayınız	<u>Hiçbir etkisi</u>	<u>Etkisiz</u>	<u>Ne etkili ne de etkisiz</u>	<u>Etkili</u>	<u>Çok etkili</u>
1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum					
2. Yöneticimin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle sorunlarımı söylemiyorum					
3. Yöneticimin verdiği sözü tutmayacağına inandığım için sorunlarımı söylemiyorum					
4. İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var					
5. Yöneticim açıkça konuşmayı desteklemez					
6. Yöneticimin “en iyiyi ben bilirim” tavrı yüzünden açıkça konuşmak istemiyorum					
7. Açıkça konuşmamı sağlayabilecek biçimsel bir mekanizma yok					

	Hiçbir etkisi yoktur	Etkisiz	Ne etkili ne de etkisiz	Etkili	Cok etkili
8. Fikirlerimi açıkça belirttiğim zaman yöneticimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum					
9. İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum					
10. Açıkça konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşünüyorum					
11. Hiyerarşik yapının (emir-komuta zinciri) katı olmasından dolayı açıkça konuşmak istemiyorum					
12. Yöneticimle ilişkilerim mesafeli olduğunu düşünüyorum					
13. Fikirlerini açıkça söyleyen kişiler haksızlığa ve kötü muameleyle maruz kalıyorlar					
14. Açıkça konuşmam işimi, kaybetmeme neden olabilir					
15. Fikirlerimi açıkça belirttiğimde görev yerim veya pozisyonum değiştirilebilir.					
16. Sorunlarını bildirenlere karşı iyi davranılmayacağını düşünüyorum					
17. Açıkça konuştuğumda yöneticim veya iş arkadaşlarım bana karşı kötü tavır takınabilirler					
18. Fikirlerimi ve önerilerimi açıkça belirttiğimde bana daha fazla iş yükleyebilirler					
19. Fikirlerimi açıkça belirtmek için yeterince tecrübeye sahip değilim					
20. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir					
21. Fikirlerimi belirttiğim konu bilgisizliğimi ve tecrübesizliğimi ortaya çıkarabilir					
22. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğu için fikirlerim önemsenmeyeceğini düşünüyorum					
23. Sorunları dile getirdiğimde sorun çıkaran birisi olarak değerlendirilebilirim					
24. Sorun bildirmek bana olan güven ve saygıyı kaybetmeme neden olabilir					
25. Yöneticime olumsuz bir geri bildirimde bulunduğumda hoş karşılamaz					
26. Sorunlardan bahsettiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim					
27. Sorunları anlattığımda işyerimdeki ilişkilerim zarar görür					
28. Fikirlerimi açıkça belirttiğimde işyerimdeki arkadaşlarım beni desteklemeyebilir					