

Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Recep KILIÇ

Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, BALIKESİR

Yrd. Doç. Dr. Belma KEKLİK

Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sağlık Yönetimi Bölümü, ISPARTA

Harun YILDIZ

Balıkesir Üniversitesi, S.B.E., İşletme AD, BALIKESİR

ÖZET

Çalışanlar, örgüt içerisinde görüş ve önerilerini rahatlıkla tartışabildikleri, sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koyabildikleri bir çalışma ortamında daha verimli ve etkili olabilmektedir. Bazı örgütlerde çalışanların görüşlerine önem verilmemekte, fikrini paylaşmak isteyen çalışanlar engellenmekte ve zamanla paylaşımın çok az olduğu bir örgüt iklimi oluşmaktadır. Bu iklimin oluşmasında liderin etkisi ve hangi liderlik tarzının uygulandığı önem arz etmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın amacı, dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti taniyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği ne oranda etkilediğinin belirlenmesidir. Yapılan ampirik araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde çalışanların sessiz kalmadıkları, etkileşimci ve tam serbesti taniyan liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde ise sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca, araştırma sonucunda uygulayıcılar ve çalışanlar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbesti taniyan liderlik.

JEL Sınıflaması: M10, M12.

The Effect of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles on Organizational Silence: An Empirical Study

ABSTRACT

Employees are more efficient and effective in a workplace which they can put forward problems and solutions and they are able to easily discuss their ideas and suggestions. In some organizations, views of employees are ignored and they are blocked to tell their ideas, and so non-participative organizational climate is created in time. In formation of the climate, it is very important which leadership styles are applied and the impact of leaders. In this context, the purpose of this research is to determine the effect of transformational, transactional and laissez-faire leadership styles on organizational silence. According to results of this empirical study, it is founded that employees are not silent in transformational leadership style, but they prefer to remain silent in transactional leadership style and laissez-faire leadership style. Furthermore, theoretical implications for both employees and practitioners are discussed at the end of the study.

Key Words: Organizational silence, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership.

JEL Classification: M10, M12.

I. GİRİŞ

Çalışanların işyerlerinde, sorumlu oldukları işlerle veya diğer faaliyetlerle ilgili görüş ve önerilerini dile getirememeleri örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 440, Milliken ve Morrison, 2003: 1560, Morrison ve Milliken, 2000: 708, Alpaslan ve Kayalar, 2012: 137). Örgütteki sessizlik ortamı tevazu, saygı ve nezaketten kaynaklanabildiği gibi (Nakane, 2006: 1812) örgüt tarafından dışlanma ve mevcut işini kaybetme korkusundan da kaynaklanıyor olabilir (Perlow ve Williams, 2003: 3). Örgütsel sessizlik ikliminin ortadan kaldırılmasında liderlik tarzları önem arz etmektedir.

Dönüştürücü (transformational) liderlik tarzında; liderler takipçilerine ilham kaynağı olarak onların kişisel gelişimlerinde yardımcı olmaya çalışırlar (Shiva ve Suar, 2010:120). Dönüştürücü liderliğin özünde çalışanları geleceğe ulaştıracak vizyona ilhamla bağlı olmak yatmaktadır (Shah vd., 2011: 8560). Etkileşimci (transactional) lider; örgütte yetkisini ve bundan kaynaklanan otoritesini izleyenlerini ödüllendirmek için kullanmaktadır. Bu tarz liderler, yenilik ve değişime yer vermemekte daha çok mevcudu iyileştirme yolunu benimsemektedir (Bass, 1985: 12). Tam serbesti tanıyan (laissez-faire) liderlik tarzında ise; çalışanlar kendi haline bırakılmıştır. Verilen görevler doğrultusunda plan ve programlarını kendi yapabilirler. Bu tarz liderlikte yetki kullanma hakkı daha çok astlara devir edilmiştir (Şahin vd., 2004: 659).

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

Makalenin kuramsal çerçeve kısmında liderlik kavramı ve liderlik tarzlarına yönelik literatür kaynaklarına yer verilmektedir. Diğer kısımda örgütsel sessizlik alanında yapılmış çalışmalar ve boyutları konusunda kavramsal açıklamalara değinilerek bu konuda daha önce yapılmış araştırmaların sonuçları vurgulanmaktadır. Ayrıca araştırmamızın konusu olan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği nasıl etkilediğine dair daha önceki çalışmaların bulguları ile araştırmamıza konu olan hipotezler gerekçelendirerek açıklanmaya çalışılmıştır.

A. Liderlik Tarzları

Literatürde liderlik ile ilgili pek çok tanım bulunmakla birlikte hepsinin ortak yönleri de mevcuttur. Buna göre liderlik, belirli bir durum içinde bir amaca ulaşmak için bir kişinin veya bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir. (Hersey vd., 2008: 62) Liderlik, *lider*, *izleyici* ve *diğer durumsal değişkenlerin* bir fonksiyonudur denilebilir (Hersey vd., 2008: 62; Eren, 2006: 437).

$L = f(l, f, s)$ (l =*leader*-lider, f =*follower*-izleyici, s =*situation*-durum-koşul) Etkili bir liderlik için bu üç değişkenin uyumlu olması beklenir. Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim söz konusudur. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenir, bu ihtiyaçlara göre bir strateji belirler. Grup üyelerinin dikkatlerini çekerek enerjilerini bir noktada toplar ve istenen yöne akışını sağlar. (Gül ve Şahin, 2011: 239).

Liderler içinde buldukları grubun özelliklerine, çalışanların ve işin yapısına uygunluğuna, grubun hedef ve amaçlarına göre bir liderlik tarzı belirlerler (Yeşilyurt, 2007: 36). Liderlerin çalışanlarına uygulayacakları liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında birçok çalışma ve durumsal faktörler önemli rol

oyunmaktadır (Bildik, 2009). İşletmelerde en önemli kaynak olan insan kaynağının kişilik özellikleri, kültürel farklılıkları, geçmiş deneyimleri liderin benimseyeceği liderlik tarzı seçiminde önemli rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde, tek bir liderlik tarzının her koşulda kendi başına başarı sağlayamadığı (Giritli ve Topçu Oraz, 2004: 253), ancak Bass ve Avolio (1994) Tam Kapsamlı Liderlik (Full Range of Leadership) adlı modelinde de belirtildiği üzere, her liderin belli oranlarda dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarını sergileyebildiği belirtilmiştir. Tam Kapsamlı Liderlik modelinin önceki liderlik davranışı modellerini kapsayan liderlik tarzlarını kapsamaması nedeniyle (Sosik ve Godshalk, 2000: 369-370), bu çalışmada aşağıda sadece üç liderlik tarzına (dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik) yer verilmiştir.

a. Dönüştürücü (transformational) liderlik: Dönüştürücü liderlik kavramı, 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir (Northouse, 2007: 176) ve daha sonra Bernard Bass ve diğer çalışmalarla genişletilmiştir. (Bass, 1998; Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass ve Riggio, 2006). Dönüştürücü liderlik, liderin önderlik ettiği grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı getirmesi ve bu bakış açısı doğrultusunda takip edenlerini harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır. (Koparal vd., 2003: 150). Todd'a (1999) göre dönüştürücü liderlik, değişim ve dönüşüm kültürünü merkez alan ve değişim konusunda örgütte uygulanması gereken stratejiler ile ilgili rehberlik görevini üstelen bir anlayışa sahiptir (Akt: Yavuz, 2009: 57). Lider ve takipçileri arasındaki ilişki önemlidir (Brophy, 2010: 18). Çünkü dönüştürücü lider, çalışanların gelişimini desteklemekte, onların yetenek ve becerilerini kullanmakta, onların ihtiyaçlarına ve motivasyonuna odaklanmakta (Tomey, 2009: 187) ve uzun dönemli örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları sürecin tamamına dâhil etmektedir (Bass, 2000: 9-32; Gibson, 1991: 422).

b. Etkileşimci-işlemsel (transactional) liderlik: İngilizce literatürde “transactional leadership” olarak geçen bu kavram, çeşitli kaynaklarda etkileşimci, işlemsel veya transaksyonel liderlik olarak kullanılmaktadır. Etkileşimci liderlik, amaçları gerçekleştirmek için yönetsel görevlere odaklıdır. Etkileşimci lider, çalışanlar için hedefleri belirler, gündelik faaliyetlere yönelir, aksayan tarafları denetim mekanizması yoluyla takip eder. Bu liderler iş odaklı liderlerdir. Mevkilerini politikalar, prosedürler, kişisel ilişkiler yoluyla korurlar. (Tomey, 2009: 186). Etkileşimci liderlik, yöneticilik tarzı olarak düşünülebilir. Performansa ve denetlemeye dayalı, ödül ve cezaya odaklı bir yaklaşımdır. Yüksek performans, olumlu sonuçlar ödüllendirilir. İstenmeyen sonuçlar ya eleştirilir ya da cezalandırılır (Brophy, 2010: 15). Liderin takipçileri belirtilen hedeflere ulaştıklarında arzu edilen ödüllere kavuşacaklarına inanırlar. (Gibson, 1991:420) Liderin ödül ve ceza sistemi uygulamasının nedeni takipçilerin performansını artırmak için içten davranmalarını sağlamaya çalışmaktır. Fakat bu şekilde örgüt işlerine tam katılımı sağlasa bile, takipçilerin yaptıkları işi hevesle yapmalarını sağlayamayabilir. (Zagorsek vd., 2009:143)

c. Tam serbesti taniyan (laissez-faire) liderlik: Tam serbesti taniyan liderlik kavramı yerine bazı çalışmalarda pasif /kaçınmacı liderlik terimi kullanılmıştır (Bennett, 2009: 2; Ho vd., 2009: 2438). Tam serbesti taniyan liderlik tarzında lider, elindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmaz, çalışanları kendi haline bırakır (Erdal, 2007:18) Bass ve Stodgil (1990) ve Avolio (1995), dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin içsel veya dışsal motivatörlerle kişileri performans artışına götürmeyi hedeflerken, tam serbesti taniyan liderlerin kayıtsız kaldıklarını, hatta liderlik göstermediklerini ifade etmişlerdir (Xirasagar S., 2008:602). Bass (1985) ve Avolio ve Bass (2004) bu liderlik tarzında kararların ertelendiğini, amaçlara ulaşmada liderin diğerlerine karşı herhangi bir sorumluluk almadığını belirtmişlerdir (Bennett, 2009: 2). Tam serbesti taniyan liderlik tarzı bilim adamlarının çalışmalarında, yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişilerin yenilikçi fikirler geliştirmelerinde kullanılabilir (Şafaklı, 2005: 136).

B. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel Sessizlik; bir örgütün yüzleştirdiği anlamlı problemlere yanıt olarak çok az şeyin yapılmasının veya söylenmesinin kolektif düzeydeki yansıması olarak tanımlanmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Örgütsel sessizlik kavramı sadece sesliliğinin karşılığı olarak ele alınmamalıdır. Örgütsel sessizlikte, sessizliğin niyetli, bilinçli ve amaçlı olarak da yapılabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Zehir ve Erdogan, 2011: 1390; Bagheri vd., 2012). Örgütsel sessizlik, bir örgütte yer alan kişilerin örgütsel faaliyetlerin iyileştirilmesine, problemlerin ortaya çıkarılmasına, yeni süreç-ürün-hizmetlerin oluşturulmasına olanak sağlayacak olan düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemesi şeklinde ortaya çıkan bir örgütsel davranış şeklidir (Alparslan, 2010:1).

Örgütte sık sık susturulan konuları adlandırmak için “tartışılmaz” terimi kullanılır. Tartışılmaz olan konular; yönetimin uygulamaları hakkındaki endişeler, çalışan başarısı, kötü haber, çatışmalar ve kişisel sorunlardır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013:262). Bu gibi konular ve diğer örgütsel problemler ve iyileştirmeler hakkında görüş ve düşünceler ifade edememe, işletmedeki konuşmalara özgürce katılamama sonucunda, örgütsel sessizlik söz konusu olmaktadır (Morrison and Milliken, 2000:706-707; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 262). İşgörenlerin çalışma yaşamlarında sessiz kalmayı tercih etmelerini açıklayan önemli bir teori de Noelle-Neumann’ın (1974: 43-51) geliştirdiği “sessizlik sarmalı (spirals of silence)” teorisidir. Teorinin özü şudur: Kişiler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Kişiler yalnızlıktan kaçınma ve arkadaşları tarafından kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Eğer birey, çoğunluğunki ile aynı fikri taşımıyorsa veya toplumsal desteğin zayıf olduğu anlaşılıyorsa, görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir. Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin toplumsal destek düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devamı için zayıf desteğin anlaşılması, insanların izolasyon tehlikesini sezmesi ve izolasyondan korkması gerekir. Sessizlik sarmalı varsayımları birçok araştırmaya konu olmuştur ve bu konuda tartışmalar devam etmektedir. (Moreno-Riano, 2002: 67;

Moy vd. 2001; Willnat vd. 2002; Çakıcı, 2007: 153). Morrison ve Milliken (2000: 708-714) ise örgütsel sessizliğin iki kökene bağlı bir sonuç olduğunu düşünmektedirler. Bunlardan birincisi; yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusudur. İnsanlar negatif geribildirim almaktan kaçınırlar ve böyle bir mesaj aldıklarında, mesajı göz ardı etmeyi, doğru değilmiş gibi bertaraf etmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Bu durum olumsuzlukları tespit eden çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilir. İkincisi ise; yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları kapalı inançlardır. Bu inançlardan biri, çalışanların kendi çıkarlarını düşündükleri, herhangi teşvik veya yaptırım olmaksızın, örgüt yararına davranış göstermede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacakları inancıdır. Çalışanlarda bu fikrin oluşması onların sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olabilir. Örgütsel sessizliğin önemli nedenlerinden birisi de ilişkileri zedeleme korkusudur. Çalışanlar arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından, işini kaybedebileceklerinden, terfi edemeyeceklerinden veya engellemelerle karşılaşabileceklerinden dolayı da sessiz kalabilmektedirler (Milliken vd., 2003: 1462).

Örgütsel sessizliğin oluşmasında örgüt kültürünün de etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmaktadır. Fujio'ya (2004: 337) göre çalışanların sessizlik davranışını göstermesi sahip oldukları kültür ile yakından ilişkili olarak belirtilmektedir. Fujio (2004: 337) tarafından yapılan bir araştırmada Amerikalı kişiler ile Japon'ların sessizlik davranışında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Japonların Amerikalılara göre çalışma ortamları daha sıcak ve arkadaşça bir atmosfere sahiptir. Bu yüzden sessizlik davranışı böyle bir ortamın bozulmaması adına değerli ve pozitif bir durum olarak görülürken, Amerika'da sessizlik değersiz ve anlamsız olarak görülmektedir (Akt: Ruçlar, 2013: 103). Türk toplumunda da otoriteye ve topluluklara bağlılık yüksektir. Bu özellik, Türk insanını dışa kapalı ve içe dönük hale getirebilmekte, onları kuşkucu ve güvensiz yapabilmektedir. Bu yüzden bir gruba mensup olan bireyler kendilerini ilgilendirmeyen konulara uzak kalmak istemektedirler (Aytaç, 2007: 149).

Tüm bu nedenler nedeniyle oluşan sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirlemektedir (Morrison and Milliken, 2000: 706-707). Sosyal yaşamda sükûnun altın olduğu düşünülse de, örgütlerde durum daha farklıdır. Çünkü çalışma yaşamında sessizlik, hem çalışanlara hem de örgüte zarar verebilmekte ve çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve iletişim kopukluğuna yol açabilmektedir (Vakola ve Bouradas: 2005).

C. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Çalışanlar işle ilgili konular, işyerinde olanlar, diğerlerinin eylemleri veya düşünceleri hakkında konuşmaktan ziyade sessiz kalmayı tercih ederler (Premeaux ve Bedenian 2003: 1537; Zehir ve Erdogan, 2011). Ancak bu sessizliğin oluşmasında liderin nasıl davrandığı, olaylara nasıl yaklaştığı önemlidir. Çünkü açık bir iletişimi desteklemeyen liderlik davranışları altında çalışanlar, bu korkunun altında örgüt yararına veya yanlış giden uygulamalar

konusundan fikirlerini beyan edememektedir. Böylece örgüt içerisinde gizli ve güvensizliğe dayalı bir mikro iklim meydana gelmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1547-1548). Yöneticilerle çalışanlar arasındaki farklılıklara bakış açısı ve bunu örgüt için yaratıcı bir güç haline getirememeye de örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 709). Çünkü lider farklılıkları ortak bir çizgide birleştirmedeğinde, işletme misyonu etrafında paylaşılan bir vizyonun oluşması da zorlaşacaktır. Ayrıca liderin negatif geri bildirimde bulunma korkusu, gizli yönetsel inançlar (lider en iyisini bilir şeklinde) ve liderin yönetsel uygulamaları (negatif geri bildirimleri informal olarak iletememe) da çalışanları örgütsel sessizliğe itebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711-712). Buldukları konum itibarıyla liderler astları ile yakın ilişkiler kuramadığında çalışanlar kendileri, yöneticileri, örgütü ve diğer paydaşları hakkındaki problem ve önerileri paylaşmama ve sessiz kalma yoluna gidebilmektedir (Bakmunkh, 2011: 69; Taşkiran, 2011).

Liderlik tarzları ve yaklaşımları ile örgütsel sessizlik arasında ulusal ve uluslararası alanyazında çeşitli uygulamaya dönük araştırmalar yapılmıştır. Bildik (2009: 67-72), Bakmunkh (2011: 101), Erol (2012) ve Köse (2013) tarafından yapılan araştırmalarda, dönüştürücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Taşkiran (2010: 169-172) tarafından yapılan araştırmada dönüştürücü liderliğin bireysel sessizliği negatif olarak etkilediği, ilişkisel sessizliği ise pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Zehir ve Erdogan (2011: 1391-1400) tarafından yapılan araştırmada etik liderliğin kabul edilen örgütsel sessizliği —değişime çok az hazır ve genellikle gönüllü olmayan çalışanların, aynı zamanda kendi sessizliğinin de çok az farkında olduğu durumu ifade eder— negatif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Erdoğan (2011: 66-67) tarafından yapılan araştırmada, etkili liderliğin alt boyutlarından olan görev odaklı liderliğin, çalışan sessizliğinin iki alt boyutu olan kabul edilen sessizlik ile negatif, örgüt yararına sessizlik ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Erol (2012) ve Bildik (2009: 67-72) tarafından yapılan araştırmalarda, etkileşimci ve tam serbesti taniyan liderliğin belirtilen sessizlik kaynaklarını pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Taşkiran (2010: 169-172) tarafından yapılan araştırmada etkileşimci liderliğin ilişkisel sessizliği negatif olarak etkilediği, bireysel sessizliği ise pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Bakmunkh (2011: 101) tarafından yapılan araştırmada da etkileşimci liderlik ile tüm sessizlik kaynakları arasında ise pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Karacaoğlu ve Cingöz (2009) tarafından yapılan araştırmada, açık liderlik davranışı ile sessizlik arasında negatif bir ilişki gözlenmiştir. Piderit ve Ashford (2003: 1478-1479) tarafından yapılan araştırmada, kadın yöneticilerin örgüt içindeki kadınlara nasıl davrandıkları ve bunun sonucunda sessiz kalıp kalmadıkları incelenmiştir. Bu kapsamda çalışanların dikkatini çekme taktikleri (issue-selling tactics) çalışanın sessizliğini bozmakta, iletişime açıklık getirmekte ve onları o konu hakkında konuşmaya itmektedir.

Bazı araştırmalarda ise liderlik tarzları ve yaklaşımlarının sessizlikten ziyade, sesliliği artırdığı belirlenmiştir. Sessizlik davranışı örgüt için negatif bir

durum olarak algılanırken, seslilik ise pozitif bir durum olarak algılanmaktadır. Çünkü seslilik gelişim fırsatlarının peşinden koşmanın, problemlere ve ilgili konulara çaba harcamanın sonucunda gelişmektedir (Van Dyne vd., 2003). Örgüt içerisinde çalışanların kendi yöneticilerine ve diğer üst düzey yöneticilerine karşı açık olabildiği bir iletişim yapısının kurulması, örgüt içerisindeki sessizliği, çok sesliliğe çevirebilmektedir (Nikolaou vd., 2008: 668). Örneğin, Detert ve Burris (2007: 878-879) tarafından yapılan araştırmada, değişim-odaklı liderliğin iki boyutu (dönüştürücü liderlik ve yönetsel açıklık) ve astların gelişim-odaklı sesliliği arasında ilişki incelenmiştir. Araştırmada yönetsel açıklığın, çalışan sesliliği ile daha çok ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu ilişkide çalışanların açıkça konuşmalarını teşvik eden —liderin önemini gösteren— psikolojik güvenlik algısının aracı olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda liderin bu iki boyuta ait davranışları, daha iyi performans gösteren çalışanların daha fazla açıkça konuşabilmesi (sesliliği) ile sonuçlanmıştır. Fuller vd. (2006: 1090) göre yapıcı ve değişim-odaklı bir iletişim ile karakterize edilen çalışan sesliliği, çalışanın hissettiği sorumluluk duygusu ile pozitif olarak ilişkilidir. Erdoğan (2011: 75-76) tarafından yapılan araştırmada, etkili liderliğin alt boyutlarından görev odaklı liderlik ile örgütsel sesliliğin alt boyutlarından savunma amaçlı seslilik arasında negatif ve örgüt yararına seslilik ile arasında ise pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Premeaux ve Bedenian (2003: 1555) tarafından yapılan araştırmada öz-izleme düzeyi düşük olduğu zaman, içsel kontrol, öz-saygı, üst yönetime karşı açıklık ve yöneticiye olan güvenin arttığı ve böylece çalışanın daha açık konuşabildiği belirlenmiştir.

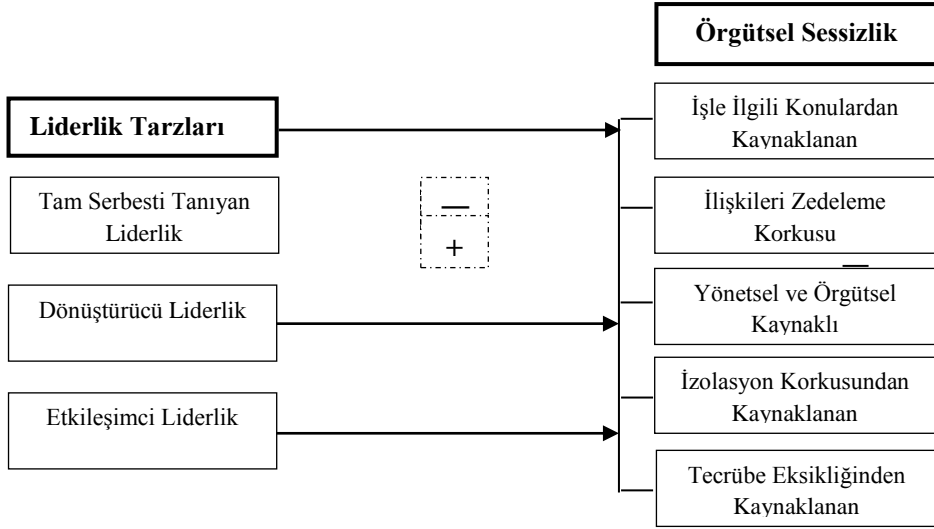
D. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yukarıda ifade edilen araştırmalar kapsamında aşağıda yer alan ana hipotezi ve alt hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizliğe negatif yönde bir etkisi vardır.

H2: Etkileşimci liderliğin örgütsel sessizliğe pozitif yönde bir etkisi vardır.

H3: Tam serbesti tanıyan liderliğin örgütsel sessizliğe pozitif yönde bir etkisi vardır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

III. METODOLOJİ

Metodoloji kısmında araştırmanın amacı, yöntemi ve araştırmaya katılanların demografik bilgilerine yer verilerek elde edilen verilerin analiz sonuçları ve hipotezler test edilmektedir.

A. Araştırmanın Amacı

Çalışanlar iş yaşamı içerisinde iş ortamının doğal iklimine uygun olarak çeşitli liderlik davranışları ile karşılaşmaktadır. Ancak bu liderlik davranışları çalışan beklentileri ile uyuşmadığında çalışanlarda örgüte karşı sessiz kalma davranışı gelişmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmada dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti taniyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği ne oranda etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

B. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında liderlik tarzlarıyla ilgili sorularda Bass ve Stogdill (1990) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlikle ilgili soruların hazırlanmasında ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Anketler deneklerin ulaşılabilirlik açısından en kolay yoldan araştırmaya dâhil edilmesi esasına dayanan kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemi ile İstanbul ve Bursa illerindeki uygulanmıştır. Uygulama süreci anketörler aracılığıyla yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

C. Araştırmanın Örneklemi ve Demografik Özellikleri

Araştırmaya 66 kamu, 100 sigorta ve 76 otomotiv sektörü çalışanı katılmıştır. Ankete katılan sayısı 242 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların unvan/statü açısından en yüksek oranını 49,5% (120 kişi) ile “elaman” statüsündeki çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş açısından 42,6% (103 kişi) oranla 31-40 yaş arasındakiler; cinsiyet açısından 65,7% (159 kişi) oranla

erkekler; eğitim durumu açısından 38,4% (93 kişi) oranla üniversite mezunu olanlar ve sektör açısından 41,3% (100 kişi) oranla sigorta sektöründeki çalışanlar araştırma örnekleminde demografik açıdan ön plana çıkan özellikleri göstermektedir.

D. Verilerin Analizi

a. Güvenilirlik Değerleri: Liderlik tarzları için 31 maddeye ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,86; örgütsel sessizlik için 25 maddeye ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,93 olarak bulunmuştur. Alpha değerine göre; 0,80 ile 1 arasında yer alan değerler ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 435-436).

b. Faktör Analizi Sonuçları: Farklı bir örneklem üzerinde yapılan araştırmanın yapı geçerliliğini sınamak için bağımsız ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı Varimax rotasyonlu faktör analizine tabi tutulmuştur. Liderlik tarzları için yapılan 32 maddeye ait faktör analizi sonucunda, liderlik tarzlarının *dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik* olmak üzere 3 faktöre ayrıştığı gözlenmiştir. Ancak dönüştürücü liderliğe ait "Çalışanların güçlü yönlerine odaklanır." ifadesi faktör yükü 0,50'den küçük olduğu için indirgenerek analiz dışı bırakılmış ve 31 madde ile faktör analizi tekrarlanmıştır. Boyutların faktör yükleri dönüştürücü liderlik için 0,542-0,696 aralığında; etkileşimci liderlik için 0,508-0,747 aralığında ve tam serbesti tanıyan liderlik için ise 0,645-0,808 aralığındadır. Üç faktörle tanımlanan bu ölçeğin açıklanan toplam varyansı % 49,192 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzları için 31 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,895 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$).

Örgütsel sessizlik için yapılan 29 maddeye ait faktör analizi sonucunda örgütsel sessizliğin *işle ilgili konulardan kaynaklanan sessizlik, ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan sessizlik, yönetsel ve örgütsel kaynaklı sessizlik, izolasyon korkusundan kaynaklanan sessizlik ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sessizlik* olmak üzere 5 faktöre ayrıştığı gözlenmiştir. Ancak yönetsel ve örgütsel kaynaklı sessizliğe ait "Fikirlerime yöneticilerin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.", "Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak." ve "Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor." ifadeleri ve işle ilgili konulardan kaynaklanan sessizliğe ait "Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir." ifadesi faktör yükleri 0,50'den küçük olduğu için indirgenerek analiz dışı bırakılmış ve 25 madde ile faktör analizi tekrarlanmıştır. Boyutların faktör yükleri işle işle ilgili konulardan kaynaklanan sessizlik için 0,557-0,654 aralığında; ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan sessizlik için 0,629-0,792 aralığında; yönetsel ve örgütsel kaynaklı sessizlik için 0,557-0,745 aralığında; izolasyon korkusundan kaynaklanan sessizlik için 0,561-0,798 aralığında ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sessizlik için 0,531-0,738 aralığındadır. Beş faktörle tanımlanan bu ölçeğin açıklanan toplam varyansı %58,783 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik için 25 maddeye ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,910 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$).

c. Hipotezlerin Testi:

H1, H2 ve H3 hipotezlerini sınamak için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bu amaçla üç liderlik tarzının örgütsel sessizliğin beş alt boyutu ile arasındaki nedenselliği belirlemek beş farklı regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizler; *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$ ' anlamlılık seviyelerinde değerlendirilmiştir.

Tablo 1'deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 43,435$; $p = 0,000$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R^2 değeri 0,346 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 34,6 oranında etkilemektedir. Çalışmada iş görenlerin sessiz kalmalarında en önemli nedenin yönetsel ve örgütsel nedenler olduğu gözlenmiştir.

Tablo 1: Liderlik Tarzları İle Yönetsel ve Örgütsel Nedenlerle Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	Sonuç
Sabit	3,502		0,000	
Dönüştürücü	-0,504	-0,467	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci	0,134	0,132	0,032*	Desteklendi
Tam serbesti	0,240	0,288	0,000***	Desteklendi
Düzeltilmiş R^2	0,346			
F	43,435	P=0,000		

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Regresyon analizi sonuçlarına göre her üç liderlik tarzı da yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlik ($\beta = -0,467$; $p = 0,000$ ($p < 0,001$)) sessizliği ters yönde % 46,7 oranında, etkileşimci liderlik ($\beta = 0,132$; $p = 0,032$ ($p < 0,05$)) sessizliği aynı yönde % 13,2 ve tam serbesti taniyan liderlik ($\beta = 0,288$; $p = 0,000$) sessizliği açıklamada aynı yönde %28,8 oranında bir etkiye sahiptir.

Analiz sonuçlarından elde edilen sonuçlara göre, çalışanların örgütsel sessizlik göstermelerinde en önemli faktörün yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlik uygulamalarına yer veren liderler gelişim fırsatlarını sağlamakta ve bu gelişim fırsatı da çalışanları özgür ve yaratıcı düşünceye teşvik etmektedir. Üç liderlik tipinin de örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ancak dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlarıyla gurur duyan, etik değerlere dikkat eden, ortak misyona vurgu yapan, coşku ve heyecan uyandıran, çalışanları ile tek tek ilgilenen, koçluk yapan, çalışanlarının güçlü yönlerine vurgu yapan ve problemleri bir öğrenme fırsatı olarak değerlendiren liderlerin örgütsel sessiz kalma davranışını azalttığı

sonucuna ulaşılmıştır. Ancak etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tiplerinin ise örgütsel sessiz kalma davranışını artırdığı gözlenmiştir. Sonuç olarak çalışanlarını her fırsatta destekleyen ve değişimin öncüsü olan liderlerin örgütsel sessizliği önemli oranda azalttığı söylenebilir.

Tablo 2'deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 19,695; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R² değeri 0,189 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden işle ilgili konulardan kaynaklanan çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 18,9 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının işle ilgili konulardan kaynaklanan sessizliği etkilerken, etkileşimci liderlik tarzının sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = 0,104$, p= 0,128). Dönüştürücü liderlik ($\beta = -0,391$; p= 0,000 (p<0,001)) sessizliği ters yönde % 39,1 oranında ve tam serbesti tanıyan liderlik ($\beta = 0,169$; p= 0,032 (p<0,05)) sessizliği açıklamada aynı yönde %16,9 oranında bir etkiye sahiptir.

Tablo 2: Liderlik Tarzları İle İşle İlgili Konulardan Kaynaklanan Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Model 2	$\hat{İK} = \alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \beta_3 TSTL + \varepsilon$ İİK : İşle ilgili konulardan kaynaklanan örgütte sessiz kalma DL : Dönüştürücü liderlik EL: Etkileşimci liderlik TSTL: Tam serbesti tanıyan liderlik			
Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	Sonuç
Sabit	3,589		0,000	
Dönüştürücü	-0,476	-0,391	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci	0,119	0,104	0,128	Desteklenmedi
Tam serbesti	0,159	0,169	0,032*	Desteklendi
Düzeltilmiş R ²	0,189			
F	19,695	P=0,000		

* p<0,05 *** p<0,001

Regresyon analizi sonucunda işle ilgili sorunlar olduğunda veya öneriler geliştirildiğinde çalışanlara yardımcı olmayan ve serbestliği tanıyan liderlerin örgütsel sessizliğe neden olduğu söylenebilir. Çünkü böyle bir durum karşısında çalışanlar ve diğer takım arkadaşları sorun veya önerilerin yönetime iletilmesini gereksiz bir davranış olarak görüp rahatsız olabilir ve bu nedenle çalışanlara karşı olumsuz bir tavır alabilirler. Bu durum çalışanın görev yeri ve pozisyonunun değiştirilmesine ve hatta işini kaybetmesine kadar da gidebilmektedir. Bu nedenle çalışanlar örgüt içinde sessiz kalma davranışı gösterebilmektedirler. Ayrıca çalışanlar yeni fikir veya önerilerin iş yükünü arttırabileceğinden de korkup sessiz kalma davranışı göstermiş de olabilirler. Bu yüzden ki katılımcı ve paylaşımcı bir yönetimi destekleyen dönüştürücü liderliğin bu kaygıları azaltacağı, yapıcı ilişkiler içerisinde huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak örgütsel sessizliği azaltacağı söylenebilir.

Tablo 3’deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 9,438; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R² değeri 0,095 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden tecrübe eksikliğinden kaynaklanan çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 9,5 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sessizliği etkilerken, tam serbesti taniyan liderlik tarzının sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (β= 0,108, p= 0,117). Dönüştürücü liderlik (β= -0,319; p= 0,000 (p<0,001)) sessizliği ters yönde % 31,9 oranında ve etkileşimci liderlik (β= 0,164; p= 0,024 (p<0,05)) sessizliği açıklamada aynı yönde %16,4 oranında bir etkiye sahiptir.

Tablo 3: Liderlik Tarzları İle Tecrübe Eksikliğinden Kaynaklanan Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	Sonuç
	Sabit	3,041		0,000
Dönüştürücü	-0,367	-0,319	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci	0,177	0,164	0,024*	Desteklendi
Tam serbesti	0,096	0,108	0,117	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R ²	0,095			
F	9,438	P=0,000		

* p<0,05 *** p<0,001

Regresyon analizi sonucunda çalışanların göstermiş olduğu sessiz kalma davranışı sadece yöneticisi veya takım arkadaşlarından kaynaklanmayıp kendisinin tecrübesine olan güvensizliğinden de kaynaklanabilir. Ödül ve cezalarla yönetilen etkileşimci liderlik tipinde çalışanlar problem bildirir veya önerilerde bulunurlarken yeterince bilgi, tecrübe ve deneyimlerinin olmadığını düşünülmesinden ve bulunduğu pozisyonun düşüklüğünden dolayı fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek sessiz kalmış olabilirler. Ayrıca çalışanlar ‘bu problem ve öneriler beni değil yönetimi ilgilendirir’ düşüncesi ile sessiz kalma davranışı göstermiş de olabilir. Ancak çalışanlarına öğretmenlik ve koçluk yapan, çalışanları ile özel olarak ilgilenen, problem ve öneriler söz konusu olduğunda farklı bakış açıları ile süreci yöneten ve çalışanların güçlü yönlerine vurgu yapan dönüştürücü liderlerin ise örgütsel sessiz kalma davranışını azalttığı söylenebilir.

Tablo 4’deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (F= 15,568; p= 0,000). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R² değeri 0,154 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden izolasyon korkusundan kaynaklanan çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 15,4 oranında etkilemektedir.

Tablo 4: Liderlik Tarzları İle İzolasyon Korkusundan Kaynaklanan Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Model 4	$\dot{I}K = \alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \beta_3 TSTL + \varepsilon$ İK : İzolasyon korkusundan kaynaklanan örgütte sessiz kalma DL : Dönüştürücü liderlik EL: Etkileşimci liderlik TSTL: Tam serbesti tanıyan liderlik			
Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	Sonuç
Sabit	3,914		0,000	
Dönüştürücü	-0,434	-0,324	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci	-0,011	-0,009	0,902	Desteklenmedi
Tam serbesti	0,135	0,131	0,051	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R ²	0,154			
F	15,568		P=0,000	

*** p<0,001

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik tarzının izolasyon korkusundan kaynaklanan sessizliği etkilerken, etkileşimci ($\beta = -0,009$; $p = 0,902$) ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının ($\beta = 0,131$, $p = 0,051$) sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlik ($\beta = -0,324$; $p = 0,000$ ($p < 0,001$)) sessizliği açıklamada ters yönde % 32,4 oranında bir etkiye sahiptir.

Analiz sonuçlarından elde edilen verilere göre, çalışanlar problem veya öneri bildirdiğinde sorun yaratan, düzen bozan, şikayetçi, ara bozucu olarak değerlendirilme korkusu neticesinde kendisine duyulan saygı ve güvenin azalmasından duyacağı endişe ile sessiz kalmayı tercih etmiş olabilir. Çünkü böyle bir durumda çalışanın maruz kalabileceği tecrit edilme davranışını düşünmek bile hayal edilemez bir biçimde korkutucu olabilir. İzolasyon korkusu ayrıca yöneticinin negatif geri bildirimine olan olumsuz tepkisi sonucunda da oluşmuş olabilir. Ancak yapıcı eleştirileri bir fırsat olarak gören, farklılıkları bir renk olarak değerlendirip bunları öğrenmeye çalışan, olaylara iyimser yaklaşan dönüştürücü liderlerin ise örgütsel sessiz kalma davranışını azalttığı söylenebilir.

Tablo 5: Liderlik Tarzları İle İlişkileri Zedeleme Korkusundan Kaynaklanan Sessiz Kalma Arasındaki İlişki

Model 5	$\dot{I}ZK = \alpha + \beta_1 DL + \beta_2 EL + \beta_3 TSTL + \varepsilon$ İZK : İlişkileri zedeleme korkusundan örgütte sessiz kalma DL : Dönüştürücü liderlik EL: Etkileşimci liderlik TSTL: Tam serbesti tanıyan liderlik			
Değişkenler	Standart Olmayan Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	P	Sonuç
Sabit	4,444		0,000	
Dönüştürücü	-0,409	-0,294	0,000***	Desteklendi
Etkileşimci	-0,107	-0,082	0,247	Desteklenmedi
Tam serbesti	0,059	0,055	0,414	Desteklenmedi
Düzeltilmiş R ²	0,129			
F	12,846		P=0,000	

*** p<0,001

Tablo 5'deki veriler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=12,846$; $p=0,000$). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama oranı düzeltilmiş R^2 değeri 0,129 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik nedenlerinden ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan çalışanların sessiz kalmalarını liderlik tarzları % 12,9 oranında etkilemektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik tarzının ilişkileri zedeleme korkusundan kaynaklanan sessizliği etkilerken, etkileşimci ($\beta= -0,082$; $p=0,247$) ve tam serbesti taniyan liderlik tarzının ($\beta=0,055$, $p=0,414$) sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dönüştürücü liderlik ($\beta= -0,294$; $p=0,000$ ($p<0,001$)) sessizliği açıklamada ters yönde % 29,4 oranında bir etkiye sahiptir.

Regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde çalışanlar problemler veya öneriler söz konusu olduğunda bunların açıkça ifade edilmesinden dolayı diğer çalışanların ve yöneticilerin kendisini desteklemeyeceği ve ilişkilerinin bu nedenle zarar görebileceği korkusundan dolayı sessiz kalma davranışı göstermiş olabilirler. İşte bu noktada çalışanların algılarını değiştiren lider tipinin yine dönüştürücü lider olduğu söylenebilir. Çünkü çalışanlarını ortak bir vizyon etrafında toplayan, problemlere farklı bakış açıları ile yaklaşılmasının önemli bir kümülatif etki yaratacağını düşünen ve çalışanlara sürekli destek sağlayan dönüştürücü liderlerin kurdukları yapıcı iletişim sayesinde çalışanların sessiz kalma davranışlarını azalttığı söylenebilir. Araştırma kapsamında incelenen değişkenler arasındaki desteklenen ilişkiler ilişki Şekil 1 de gösterilmektedir.

IV. TARTIŞMA

Bu çalışmanın motivasyonu, işgörenlerin fikirleri ile işletme faaliyetlerine destek oldukları ve sağlıklı bir iletişim ve tartışma ortamının oluşturulması için liderler tarafından benimsenmesi gereken yaklaşım tarzının neler olması gerektiği konusuna açıklık getirmektir. Bu konuda literatürde yapılan bazı çalışmalarda sessizliği azaltacak liderlik yaklaşımı olarak dönüştürücü liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır. Bakmunkh (2011: 101), Köse (2013), Erol (2012: 80-83) ve Bildik (2009: 67-72) tarafından yapılan araştırmalarda dönüştürücü liderlik tarzının örgütte oluşabilecek sessizlik ortamını azalttığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik olgusu örgütlerde çok sık ve yaygın olarak görülmesine rağmen, temel bileşenleri ve liderlik tarzlarıyla arasındaki ilişki ile ilgili olarak çok az ampirik çalışma olması araştırmanın yapılma ihtiyacını doğurmuştur. Bu maksatla Bass ve Avolio'nun (1994) Tam Kapsamlı Liderlik (Full Range of Leadership) adlı modeli esas alınmıştır. Modelin önceki liderlik davranışı modellerini kapsayan liderlik tarzlarını kapsaması ve her liderin belli oranlarda dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti taniyan liderlik tarzlarını sergileyebildiğinden (Sosik ve Godshalk, 2000: 369-370) yola çıkılarak, bu liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan araştırma neticesinde alan yazında yer alan bulgularla tarafımızdan yapılan çalışmada elde edilen sonuçların paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Taşkiran (2010: 169-172) tarafından yapılan araştırmada da alan

yazın desteklenmiş ve dönüştürücü liderliğin örgütsel sessizliğin yanı sıra bireysel sessizliği de azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca etkileşimci liderliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerden ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sessizliği; tam serbesti tanıyan liderliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan ve işle ilgili konulardan kaynaklanan sessizliği arttırdığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Erol (2012: 80-83) tarafından yapılan araştırmada da etkileşimci liderliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sessizliği arttırdığı yönünde benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Taşkıran (2010: 169-172) tarafından bireysel sessizliğe yönelik yapılan araştırmada etkileşimci liderliğin yine sessizliği arttıran bir unsur olduğu görülmektedir. Bakmunkh (2011: 101)'da yaptığı araştırmada etkileşimci liderlik tarzının tüm örgütsel sessizlik boyutları üzerinde sessizliği arttırıcı bir rol oynadığını tespit etmiştir. Erdoğan (2011: 66-67) ise görev odaklı liderlik anlayışının çalışanların örgüt yararına sessiz kalma davranışları arttırdığı yönünde bulgular elde etmiştir. Bildik (2009: 67-72) tarafından yapılan araştırmada da etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgüt içerisinde sessizliği arttırdığı (sadece etkileşimci liderlik tecrübe eksikliğinden kaynaklanan sessizliği etkilememiştir) belirlenmiştir.

Tam Kapsamlı Liderlik modeli esas alınarak yapılan araştırmanın liderlik ve sessizlik arasındaki ilişkileri inceleyen diğer araştırma sonuçlarıyla tutarlı olduğu ve modelin bağımsız olarak yapılan diğer liderlik tarzlarına bütüncül bir anlayış getirdiği söylenebilir. Ayrıca araştırmanın uygulandığı sektörler alan yazından farklılık göstermesine rağmen, benzer sonuçlara ulaşılmış ve örgütsel sessizliğin azaltılması için en uygun liderlik tarzının dönüştürücü liderlik tarzı olduğu hemen hemen her sektör için geçerli bir durum olarak ortaya çıkmıştır.

Özetle dönüştürücü veya bazı araştırmalarda değişimci liderlik olarak ifade edilen liderlik tarzının örgüt içerisindeki sessizliği azalttığı ve açık bir iletişim sistemi oluşturduğu söylenebilir. Esasında dönüştürücü liderlik davranışları sonucunda oluşturulmuş böyle bir örgüt iklimi çağdaş iş yaşamında çalışanların büyük bir arzu ile istedikleri bir ortamdır. Ancak diğer araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik açısından durum bu şekilde iç açıcı değildir. Çünkü araştırma sonuçları bu liderlik tarzlarının örgüt içerisindeki sessizliği engelleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde değişime, açıklığa, bireysel farklılıkların değerine, hakkaniyete önem veren dönüştürücü liderlik davranışlarının, örgütsel sessizliği azaltabilecek önemli bir değişken olabileceği düşünülmektedir.

V. SONUÇ

Çalışanlar bir örgütteki iklimden ve örgüt yöneticisinin uyguladığı liderlik tarzlarından oldukça etkilenmektedirler. Rahat ve uyumlu bir çalışma ortamında, kendilerini destekleyen ve yönlendiren bir liderin olduğu organizasyonda yaratıcılıklarını ve yenilikçi görüşlerini daha iyi paylaşabilmektedirler. Aksi takdirde işletme için önemli derecede yenilik ve fırsat oluşturabilecek fikirlerini ve düşüncelerini kendilerine saklama eğilimi göstermektedirler. Bu durumu literatürde örgütsel sessizlik olarak adlandırmak mümkündür. Örgütsel sessizliğin

önemi geçtiğimiz dönemlerde yeterince anlaşılammıştır. Ancak günümüzde hızlı iletişim ağı ve katılımcı yönetim tarzlarının işletmeye kazandırdıkları fırsatlar göz önüne alındığında oldukça önemli bir kavram olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik işletme içerisinde yeni fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemekle birlikte, örgüt içerisindeki problemlerin yeterince tartışılmaması ve sorunların daha ortaya çıkmadan çözüme imkânının bulunamamasından kaynaklanan bir takım örgüt içi huzursuzluklara da neden olmaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyebilir.

Bir organizasyonda örgütsel sessizliğin hakim olduğu yapıyı, her şeyin konuşulabildiği, tüm fikirlerin rahatlıkla tartışılabildiği bir ortama dönüştürmede organizasyonun liderine büyük görev düşmektedir. Lider tarafından uygulanan yönetim tarzının çalışanların sessiz kalmasında önemli oranda etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulmaktadır. Çalışanları tamamen serbest bıraktığı bir liderlik tarzında ya da ödül ve cezanın ön planda olduğu etkileşimci bir liderlik tarzında çalışanların görüş ve önerilerini paylaşmak yerine daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Çalışanların değişimine ve gelişimine destek sağlayan, onların çalışma yaşamında daha başarılı olmaları için onları yönlendiren, problemlerine kayıtsız kalınmayan ve çözüm üretilmeye çalışılan dönüştürücü liderlik tarzında ise çalışanların sessiz kalmadıkları görülmektedir. Çalışanlar sessiz kalmak yerine daha paylaşımcı, görüş ve önerileri tartışabilen, yeni fikir ve görüşlere açık ve bu konuda üretken olan bireyler haline dönüşmektedirler. Bu durum hem çalışma ortamının rahat ve huzurunu sağlamakta, hem de organizasyonun yenilik ve üretkenlikleri sonucunda rakiplerine göre avantaj sağlayarak verimliliklerini arttırmaktadır. Özetle liderler sessizliği ortadan kaldırmak ve kendilerinin de bir parçası oldukları örgütün sosyo-teknik sistemindeki karmaşıklığı çözmeli; örgütün geleceği, yeni fikirlerin yaratılması ve örgütsel öğrenmenin etkin bir şekilde işleyebilmesi adına istekli olmalarıdır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1550-1551).

Sonuç olarak örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında dönüştürücü liderlik tarzının başarılı olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ortamının çalışanların görüş ve önerilerini rahatlıkla paylaşabildikleri bir ortama dönüşmesinden, hem çalışanlar hem de işletme avantajlı bir sonuç elde etmektedirler. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması günümüzde işletmelerin artan rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri için bir öneriden ziyade bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalara örgütsel sessizlik ile ilişkili olabileceği düşünülen diğer liderlik tarzlarının ve mobbing (psikolojik yıldırma) gibi örgütsel sessizliği artıran değişkenlerin araştırma modellerine alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

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

- ALPARSLAN A. M., M. KAYALAR, (2012), “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- ALPARSLAN, A. M. (2010), “Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- AVOLIO, B. J., B. M. BASS and D. I. JUNG (1995), “*MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Technical Report*”, Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- AYTAÇ, Ö. (2007), “Türk Bürokrasi Kültürü: Yöneltil ve Toplumsal Bir Perspektif”, E. Ramazan ve Ö. Aytacı (Ed.), *Kültürel Bağlamda Yöneltil ve Toplumsal Bir Perspektif* (135-182) içinde, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- BAGHERI, G., R. ZAREI and M. NIK AEEN (2012), “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)”, *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- BASS B. M. (1998), “The Ethics of Transformational Leadership”, in J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The Heart of Leadership* (169-192), Westport, CT: Praeger.
- BASS B. M. and P. STEIDLMEIER (1999), “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership”, *Leadership Quarterly*, 10(2), 127-181.
- BASS B. M. and R. E. RIGGIO (2006), “*Transformational Leadership*”, 2nd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- BASS, B. M. (1985), “*Leadership and Performance beyond Expectations*”, New York: The Free Press.
- BASS, B. M. (2000), “The Future of Leadership in Learning Organizations”, *The Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- BASS, B. M. and B. J. AVOLIO (1994), “*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- BASS, B. M. and R. M. STODGIL (1990), “*Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*”, 3rd ed., New York: The Free Press.
- BATMUNKH, M. (2011), “*Lider Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BENNETT, T. M. (2009), “A Study of the Management Leadership Style Preferred By It Subordinates”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 1-25.
- BİLDİK, B. (2009), “*Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- BROPHY, J. R. (2010), “*Leadership Essentials*”, Jones and Bartlett Publishers.
- ÇAKICI, A. (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- ÇAKICI, Aşehan ve A. Ç. ÇAKICI (2007), “İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?”, *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, 389- 400.
- DETERT, J. R. and E. R. BURRIS (2007), “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really, Open?”, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- ERDAL, M. (2007), “*İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*”, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- ERDOĞAN, E. (2011), “*Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*”, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- EROL, G. (2012), “*Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

- FUJIO, M. (2004), "Silence during Intercultural Communication: A Case Study", *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 331- 339.
- FULLER, J. B., L. E. MARLER and K. HESTER (2006), "Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design", *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1200.
- GIBSON J. L., J. M. IVANCEVICH and H. J. DONNELLY (1991), "*Organizations*", Irwin, Seventh Edition.
- GIRITLI, H. and G. TOPÇU ORAZ (2004), "Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry", *Construction Management and Economics*, 22(3), 253-262.
- GÜL, H. ve K. ŞAHİN (2011), "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- HENRIKSEN, K. and E. DAYTON (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Research and Educational Trust*, 41(4), 1539-1554.
- HERSEY P., K. H. BLANCHARD and D. E. JOHNSON (2008), "*Management of Organizational Behavior, Leading Human Resources*", New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- HO, J. S. Y., D. YONG, P. W. CHING and K. BOON (2009), "Closing the Leadership Gaps: Preferred and Perceived Leadership Style Among Life Insurance Agents", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2437-2446.
- KARACAOĞLU, K. ve A. CİNGÖZ (2009), "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 21-23 Mayıs 2013, Eskişehir: Osmaniye Üniversitesi, 698-705.
- KOPARAL, C., İ. ÖZALP, M. ŞAHİN, G. N. ZEYTİNOĞLU, R. GEYLAN, S. BESLER, Z. TONUS ve E. DEMİRCİ (2003), *Yönetim Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi, 7. Baskı, Eskişehir.
- KÖSE, E. K. (2013), "*İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- MILLIKEN, F. J. and E. W. MORRISON (2003), "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- MILLIKEN, F. J., E. W. MORRISON and HEWLIN P. E. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- MORENO-RÍANO, G. (2002), "Experimental implications for the Spiral of Silence", *The Social Science Journal*, 39(1), 65-81.
- MORRISON, E. W. and F. J. MILLIKEN (2004), "Sounds of Silence", *Stern Business*, Spring/Summer, http://w4.stern.nyu.edu/sternbusiness/spring_summer_2004/soundsofsilence.html, Erişim Tarihi:10.02.2014.
- MORRISON E. W. and F. J. MILLIKEN (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- MOY, P., D. DOMKE and K. STAMM (2001), "The Spiral of Silence and Public Opinion on Affirmative Action", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78(1), 7-25.
- NAKANE, I. (2006), "Silence and Politeness In Intercultural Communication In University Seminars", *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- NIKOLAOU, I., M. VAKOLA and D. BOURANTAS (2008), "Who Speaks Up at Work? Dispositional Influences on Employee' Voice Behavior", *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- NOELLE-NEUMANN, E. (1974), "The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion", *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- NORTHHOUSE P. G. (2007), "*Leadership-Theory and Practice*", Sage Publications.

- ÖZDEMİR L. ve U. S. SARIOĞLU (2013), “Çalışanların “Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- PERLOW, L. A. and S. WILLIAMS (2003), “Is Silence Killing Your Company”, *Harvard Business Review*, May, 3-8.
- PIDERIT, S. K. and S. J. ASHFORD (2003), “Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- PREMEAUX, S. F. and A. G. BEDENIAN, (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.
- RUÇLAR, K. (2013), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği”, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- SHAH, T. A., M. NISAR, K. REHMAN and I. REHMAN, (2011), “Influence of Transformational Leadership on Employees Outcomes: Mediating Role of Empowerment”, *African Journal of Business Management*, 5(21), 8558-8566.
- SHIVA, M. and D. SUAR (2010), “Leadership, LMX, Commitment and NGO Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness and Programme Outcomes in Nongovernmental Organizations”, *International Journal of Rural Management*, 6(1), 117-150.
- SOSIK, J. J. and V. M. GODSHALK (2000), “Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study”, *Journal of Organizations Behavior*, 21(5), 365-390.
- ŞAHİN, A. E. ÖRSELLİ ve H. TEMİZEL (2004), “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi Yayın No:108, 657-665.
- TAŞKIRAN, E. (2010), “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- TAŞKIRAN, E. (2011), “Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)”, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Basım Dağıtım A.Ş.
- TODD, R. J. (1999), “Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and the World Wide Web”, *NASSP Bulletin*, 83 (605), 4-12.
- TOMEY A. M. (2009), “*Guide to Nursing Management and Leadership*”, Mosby, Elsevier, Eighth Edition,
- VAKOLA, M. and D. BOURADAS (2005), “Antecedents And Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- VAN DYNE, L., S. ANG and I. C. BOTERO (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Managerial Studies*, 40(6), 1359-1392.
- WILLNAT, L., W. LEE and B. H. DETENBER (2002), “Individual-Level Predictors of Public Outspokenness: A Test of the Spiral of Silence Theory in Singapore”, *International Journal of Public Opinion Research*, 14 (4), 391-412.
- XIRASAGAR S. (2008), “Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership among Physician Executives”, *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 519-613.
- YAVUZ, E. (2009), “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69
- YEŞİLYURT, P. (2007), “*Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

R. Kılıç & B. Keklik & H. Yıldız / Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

ZAGORSEK H., V. DIMOVSKÍ and M. SKERLAVAJ (2009), “Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning”, *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 143-165.

ZEHİR, C. ve ERDOĞAN, E. (2011), “The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.