

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU, LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİ, SES İKLİMİ VE ÇALIŞAN
SESİNİN ETKİLEŞİMİ

Nadire ÇEREZCİ BAYCAN
2502100471

TEZ DANIŞMANI
Prof.Dr.Fatih SEMERCİÖZ

İSTANBUL - 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA
TEZ ONAYI



ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : NADİRE ÇEREZCİ BAYCAN Numarası : 2502100471
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışmanı : PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ
Tez Savunma Tarihi : 23 12 2019 Saati : 09 30
Tez Başlığı : ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ, SES İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESİNİN ETKİLEŞİMİ.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.FATİH SEMERCİÖZ		KABUL
PROF.DR.İBRAHİM PINAR		KABUL
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		
PROF.DR.AYLİN ATAAY		KABUL
DOÇ.DR.SELMA SÖYÜK		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		KABUL
PROF.DR.YONCA GÜROL		

ÖZ

ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, SES İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESİNİN ETKİLEŞİMİ

Nadire ÇEREZCİ BAYCAN

Bu tez çalışması, çalışanın yöneticisi ile uyumu, çalışan ile yöneticisi arasındaki etkileşim, örgütteki ses iklimi ve çalışanın sesi arasındaki etkileşimi araştırmak maksadıyla dizayn edilmiştir. Kavramsal çerçeve dahilinde ortaya konan araştırma modeli ve öne sürülen hipotezlerin test edilmesi maksadıyla; kolayda örnekleme yoluyla ve anket vasıtasıyla veri toplanarak araştırma yapılmıştır. Pilot çalışma sonuçlarına istinaden, araştırma İstanbul ili Avrupa yakası 4 yıldızlı otel işletmesi çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. 336 geçerli anket üzerinden SPSS.20, AMOS.20 ve SPSS Process Macro v3.4 paket program ve yazılımları kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır.

Araştırma bulgularına göre çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisine ilişkin hipotez kabul edilmiştir. Çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde; lider-üye etkileşimi ve ses ikliminin aracılık rolü üstlendiğine ilişkin hipotezler kabul edilmiştir. Çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisine lider-üye etkileşimi tam aracılık ederken, ses iklimi kısmi aracılık etmektedir. Aracılık testlerinin sonuçları göstermektedir ki; çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki olası etkisi, lider-üye etkileşimi ve ses ikliminin dolaylı etkisi aracılığıyla farklılaşmaktadır. Önemli bir diğer bulgu, lider-üye etkileşimi arttıkça ses ikliminin güçlendiği yönündedir. Demografik özelliklere yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre; değişkenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, departman, statü, iş yeri kıdemi ve toplam iş hayatı kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, yalnızca lider-üye etkileşiminin iş hayatındaki toplam kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan-Yönetici Uyum, Lider-Üye Etkileşimi, Ses İklimi, Çalışan Sesi, Örgütsel Sessizlik.

ABSTRACT

PERSON-SUPERVISOR FIT (P-S FIT), LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX), VOICE CLIMATE AND EMPLOYEE VOICE INTERACTION

Nadire ÇEREZCİ BAYCAN

This study is designed to explore the interaction between; Person-Supervisor Fit (P-S Fit) , Leader-Member Exchange (LMX), Voice Climate and Employee Voice. The research model and the hypotheses are tested by data which were collected by surveying via easily through sampling method. Based on the results of the pilot study, the research is applied to 4-star hotel company employers in European side of İstanbul. SPSS.20, AMOS 20 and SPSS Process Macro v.3.4 package programs and software are used for the statistical analyzes and there are 336 valid surveys.

According to findings of the study, hypothesis based on the positive and statistically effect of person-supervisor fit with employee voice, was accepted. The hypotheses are accepted; LMX has a fully mediation effect on the relationship between P-S fit and employee voice and voice climate has a partial mediation on the relationship between P-S fit and employee voice. According to findings of mediating tests; the possible effect of person-supervisor fit on employee voice changes because of the indirect effect of LMX and voice climate. Another important finding is that as the LMX increases, voice climate is strengthened. According to the results of the statistical analysis on demographic characteristics; there is no significant differences in the variables according to gender, age, education level, department, status, tenure of work place or total tenure. It is found that only LMX indicates a significant difference according to total tenure.

Keywords: P-S Fit, LMX, Voice Climate, Employee Voice and Organizational Silence.

ÖNSÖZ

Ulusal hatta uluslararası sınırları dahi aşan rekabet ortamında; teknoloji, yasal düzenlemeler, sermaye veya pazar koşulları pek çok şirket nezdinde eşitlenebilecek olsa dahi, şirketlerin performansı ve sürdürülebilirliği için, “çalışanlar” şüphesiz en önemli ayırt edici unsur olacaktır. Örgütlerin gelişmesi, büyümesi, ayakta kalması, fark yaratabilmesi ve yaşamını sürdürmesi için çalışanların katkısına ihtiyaç duyduğu gerçeği, çalışanların arzu edilen iş çıktıları üzerine yoğunlaşma ve araştırma yapma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışanın, örgütün gelişimi ve olumlu yönde değişimi için iradi ve aktif olarak ses çıkarmayı tercih etmesi; örgütüne duyduğu bağlılığın, örgütü terk etmek yerine problemlerin çözümü ve süreçlerin iyileştirilmesi için fikir ve görüşlerini paylaşması ise örgütüne yönelik umudunun göstergesidir. Bu nedenle çalışan sesi, arzu edilen pozitif iş çıktıları arasında önemli bir yere sahiptir.

Çalışan-yönetici uyumu, lider-üye etkileşimi, ses iklimi ve çalışan sesi arasındaki etkileşimi tespit etmeyi amaçlayan bu tez çalışmasının; çalışan sesinin sonuçlarına odaklanan çok sayıda çalışmaya nazaran öncüllerine eğilmesi bakımından özgün bir çalışma olduğu değerlendirilmektedir. Çalışanın yanı sıra yöneticisi ve örgütsel unsurların, çalışan sesinin oluşumundaki etkileri hakkında farkındalık yaratmış olması bakımından, mevcut yazına ve gelecekte yapılacak çalışmalara naçizane bir katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu uzun ve zorlu yol boyunca yanıbaşımday yürüyen, teşekkür edip minnetimi dile getirmek istediğim isimler var elbette. En büyük teşekkürümü; ilgi duyduğum konuda çalışmamı teşvik edip, her tökezlediğimde değerli tespit ve tavsiyeleriyle yolumu aydınlatan, akademik kariyer ve hayata dair birikimleriyle değerli öğütler veren, koşulları daima lehime çeviren ve başarabileceğime inandıran çok değerli hocam, tez danışmanım Prof.Dr.Fatih SEMERCİÖZ’e etmek isterim. Mülakat sınavında tanıştığımız günden bu yana hep yanımda ve desteğim olan sevgili hocam Prof.Dr.Recep İbrahim PINAR’a, bana hep inandığını hissettiren değerli hocam Prof.Dr.Işıl MENDEŞ PEKDEMİR’e, bir gölge gibi destek veren ve yepyeni fırsatlara vesile olan sevgili hocam Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ’a, akademik vizyonuma değerli katkılar sağlayan Prof.Dr.Cem Cüneyt ARSLANTAŞ’a ve doktora serüvenimin çok

eski zamanlarından beri bana inanan ve benimle gurur duyan sevgili hocam Prof.Dr.Canar ÇETİN'e sonsuz teşekkür etmeliyim.

Sınıf arkadaşı olmaktan büyük keyif aldığım ve gelecekte birlikte çalışmalar üretmeyi umduğum değerli arkadaşlarıma geldi sıra...Bu sürecin her aşamasında bıkmadan yardımına koşan, eğer olmasaydı çok daha fazla zorlanacağımdan emin olduğum sevgili Dr.Duygu TOPLU YAŞLIOĞLU, benden hep bir adım önde olup yolumu açan değerli meslektaşım Dr.Hakan AYDIN, her zaman bilgisini paylaşmaya hazır olan ve bana yeni kariyer kapıları aralayan Dr.Aytuğ SÖZÜER, kader ortaklarım sevgili Nilüfer ÇAVDAROĞLU ATA ve Dr.Aslıhan Ülkü ÖZKAN ve artık düştüm dediğim en umutsuz zamanımda ayağa kaldıran ve yol bitene kadar elimi asla bırakmayan sevgili Pınar KAZAZ, bu yolculuktaki en büyük şansım sizler oldunuz, minnettarım.

Aldığım akademik destek kadar, gördüğüm manevi destek de çok güçlü hissetmemi sağladı. Öğrenim hayatım boyunca benimle gurur duyan sevgili ablalarıma ve değerli eşlerine, ama en çok, bana inanmaktan hiç vazgeçmeyen ve tez çalışmalarım boyunca oğlumun bakımını sağlayarak daima destek veren anne ve babama teşekkür ederim. Bu zor yolculuğa çıkma kararına ilk günden beri saygı duyan, artan sorumluluklarını fedakarca göğüsleyip, hayallerim için cesaretlendiren sevgili eşimin ve teşekkürden ziyade, ondan çalmak zorunda kaldığım zamanlar için af dilemem gereken biricik oğlumun varlığına, oyun oynamak için çalışma odasından çıkmamı sabır ve olgunlukla bekleyen kocaman yüreğine en derin şükranlarımla...

Nadire ÇEREZCİ BAYCAN
İSTANBUL, 2019

Ansızın ve bizi büyük acılarla başbaşa bırakarak veda eden canım babama...

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	16
BİRİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU	18
1.1.Çalışanın İş Çevresi Ve Birey-Çevre Uyumu.....	18
1.2.Birey-Çevre Uyumunun Teorik Temelleri.....	22
1.2.1. Etkileşimci Teori.....	23
1.2.2.Çekim-Seçim-Ayrılma Teorisi	23
1.2.3.İş Uyumu Teorisi	24
1.2.4.Mesleki Davranış Teorisi.....	24
1.2.5.Benzerlik-Çekim Yasası	26
1.3.Birey-Çevre Uyumunun Türleri	26
1.3.1.Çalışan-Örgüt Uyumu.....	27
1.3.2.Çalışan-İş Uyumu	28
1.3.3.Çalışan-Grup Uyumu.....	28
1.3.4.Çalışan-Yönetici Uyumu	30
1.4.Çalışan-Yönetici Uyumu Kavramı.....	31
1.5.Çalışan-Yönetici Uyumunun Sonuçları.....	36
1.6.Çalışan Çeşitliliği.....	38
İKİNCİ BÖLÜM: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	42
2.1.Organizasyon ve Yönetim Kavramları.....	42
2.2.Liderlik Kavramı.....	47
2.2.1.Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar	52

2.2.1.1.Iowa Üniversitesi Çalışmaları	52
2.2.1.2.Ohio Üniversitesi Çalışmaları	52
2.2.1.3.Michigan Üniversitesi Çalışmaları	54
2.3.Geleneksel Liderlik Teorileri	54
2.3.1.Özellikler Yaklaşımı	55
2.3.2.Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	56
2.3.3.Durumsallık Teorisi	56
2.3.4.Lider-Üye Etkileşimi	57
2.4.Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Tarihsel Gelişimi	58
2.4.1.Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri	64
2.4.1.1.Pygmalion Etkisi.....	64
2.4.1.2.Rol Teorisi	65
2.4.1.3.Sosyal Değişim Teorisi.....	66
2.4.2.Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	67
2.4.2.1.Bağlılık	68
2.4.2.2.Profesyonel Saygı	68
2.4.2.3.Katkı	69
2.4.2.4.Etki.....	69
2.4.3.Lider-Üye Etkileşiminin Sonuçları	70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SES İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESİ	79
3.1.Ses İklimi	79
3.1.1.Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları	80
3.1.2.Örgüt İklimi	85
3.1.3.Ses İklimi	88
3.1.4.Ses İkliminin Boyutları.....	90
3.1.4.1.Sesin güvenliğine ilişkin paylaşılan inanışlar.....	90
3.1.4.2.Sesin etkililiğine ilişkin paylaşılan inanışlar	90
3.2.Çalışan Sesi	94
3.2.1.Ses ve Sessizlik Kavramlarının Tarihsel Gelişimi.....	95
3.2.2.Çalışan Sesi Kavramı.....	100
3.2.3.Örgütsel Sessizlik Kavramı	106
3.2.4.Ses ve Sessizliğin Formları.....	108

3.2.5.Ses Ve Sessizlik Tercihlerinin Teorik Temelleri	116
3.2.5.1.Bekleyiş Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi	116
3.2.5.2.Fayda/Maliyet Analizi	117
3.2.5.3.Sessizlik Sarmalı.....	117
3.2.6.Çalışanı Sese Yönelten Veya Engelleyen Faktörler	119
3.2.6.1.Bireysel Faktörler	122
3.2.6.2.Yapısal Faktörler	124
3.2.6.3.Yönetici Davranışı	129
3.2.7.Sesin Türleri.....	135
3.2.7.1.İlişkisel Ses	138
3.2.7.2.Savunmacı Ses	138
3.2.7.3.Kabullenici Ses	139
3.2.8.Çalışan Sesinin Sonuçları	145
3.3.Değişkenler Arasındaki İlişkiler	151

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, SES İKLİMİ ve ÇALIŞAN SESİNİN ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	162
4.2.Araştırmanın Kısıtları	163
4.3.Pilot Çalışma	164
4.4.Araştırmanın Yöntemi	165
4.4.1.Anakütle ve Örneklem Seçimi	166
4.4.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	168
4.5.Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	172
4.5.1.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	173
4.6.Araştırmanın Bulguları	173
4.6.1.Demografik Bulgular	173
4.6.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	177
4.6.2.1.Çalışan-Yönetici Uyum Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi	177
4.6.2.2.Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi	178
4.6.2.3.Ses İklimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri.....	180
4.6.2.4.Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri	181

4.6.3.Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler	182
4.6.4.Çok Değişkenli Varsayımların Test Edilmesi	183
4.6.4.1.Doğrusallık Varsayımı.....	183
4.6.4.2.Çoklu Bağlantı Varsayımı	184
4.6.5.Doğrulayıcı Faktör Analizi	185
4.6.5.1.Modifikasyon sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi	188
4.6.6.Modifikasyon Sonrası Çalışan-Yönetici Uyumu Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi.....	190
4.6.7.Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliği	190
4.6.8.Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	191
4.6.9.T-Testi Sonuçları	192
4.6.10.Değişkenlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	193
4.6.11.Hipotezlerin Test Edilmesi	195
4.6.12.Aracılık Testleri	206
4.7.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	208
SONUÇ.....	213
KAYNAKÇA	221
EK.....	242

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1:** Birey-Çevre Uyumunda Farklı Bakış Açıları
- Şekil 2:** Çalışan-Örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramları
- Şekil 3:** Yönetim Fonksiyonları ve Süreci
- Şekil 4:** Farklı Bakış Açılarında Liderlik
- Şekil 5:** Liderliğin Alanları
- Şekil 6:** Lider-Üye Etkileşimi'nin Gelişimsel Modeli
- Şekil 7:** Lider-Üye Etkileşimi Teorisi
- Şekil 8:** Yüksek Kaliteli Lider-Üye Etkileşimi İlişkisinin Öncülleri
- Şekil 9:** Mental Programlamanın 3 Düzeyi
- Şekil 10:** Örgüt Kültürü Nasıl Şekillenir?
- Şekil 11:** Örgüt Kültürünün Aşamaları
- Şekil 12:** Örgüt Kültürünün Bileşenleri
- Şekil 13:** İş Tatminine Cevaplar
- Şekil 14:** Yatay Sessizlik Sarmalı
- Şekil 15:** Çalışan Sesi Modeli
- Şekil 16:** Çalışan İlişkileri Modeli
- Şekil 17:** Çalışan Sesi Modeli
- Şekil 18:** Sesin Türleri
- Şekil 19:** Araştırma Modeli
- Şekil 20:** Doğrusallık Varsayımı
- Şekil 21:** Ölçüm Modeline Uygulanan Doğrulamalı Faktör Analizi
- Şekil 22:** Modifikasyon Sonrası Ölçüm Modeline Uygulanan Doğrulamalı Faktör Analizi
- Şekil 23:** Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi
- Şekil 24:** Basit Etki Modeli
- Şekil 25:** Aracı Etki Modeli
- Şekil 26:** Çalışan-Yönetici Uyumunun Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi
- Şekil 27:** Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi
- Şekil 28:** Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Şekil 29: Çalışan-Yönetici Uyumunun Ses İklimi Üzerindeki Etkisi

Şekil 30: Ses İkliminin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi

Şekil 31: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Ses İkliminin Aracılık Rolü

Şekil 32: Kavramsal Modele Uygulanan Yol Analizi



TABLÖLAR LİSTESİ

- Tablo 1:** Holland'ın Kişilik ve Uygun İşler Tipolojisi
- Tablo 2:** Çalışan Yönetici Uyumuna Yönelik Yapılan Çalışmalar
- Tablo 3:** Lider-Üye Etkileşimi'nin Öncülleri ve Çıktıları
- Tablo 4:** Lider-Üye Etkileşimine Yönelik Yapılan Çalışmalar
- Tablo 5:** Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi ve Ses İklimine Yönelik Yapılan Çalışmalar
- Tablo 6:** Sesin Tanımları
- Tablo 7:** Sesin Anlam ve Biçimleri
- Tablo 8:** Sesle İlişkili Yapılar
- Tablo 9:** Sesle İlişkili Yapıların Karşılaştırma Tablosu
- Tablo 10:** Ses Davranışına Öncülük Eden Yapısal Faktörler
- Tablo 11:** Formal ve İnfomal Ses Mekanizmaları
- Tablo 12:** Ses Türlerine Ait Örnekler Tablosu
- Tablo 13:** Korunma ve Kabullenmenin Boyutları
- Tablo 14:** 2X2'lik Matris
- Tablo 15:** Çalışan Sesi ve Örgütsel Sessizlik İle İlgili Çalışmalar
- Tablo 16:** Pilot Çalışma Ölçek Güvenilirlik Analizi Sonuçları
- Tablo 17:** Çalışan-Yönetici Uyum Ölçeğine Ait İfadeler
- Tablo 18:** Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait İfadeler
- Tablo 19:** Ses İklimi Ölçeğine Ait İfadeler
- Tablo 20:** Çalışan Sesi Ölçeğine Ait İfadeler
- Tablo 21:** Katılımcıların Demografik Özellikleri
- Tablo 22:** Çalışan-Yönetici Uyum Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri
- Tablo 23:** Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri
- Tablo 24:** Ses İklimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri
- Tablo 25:** Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri
- Tablo 26:** Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler
- Tablo 27:** Çoklu Bağlantı Analiz Sonuçları
- Tablo 28:** Uyum İndeksleri
- Tablo 29:** Modifikasyon Sonrası Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri
- Tablo 30:** Modifikasyon Sonrası Çalışan-Yönetici Uyum Ölçeği Güvenilirlik

Analizi

Tablo 31: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 32: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Tablo 33: T-Testi Sonuçları

Tablo 34: ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 35: Yol Analizi Sonuçları

Tablo 36: Lider-Üye Etkileşimi Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi

Sonuçları

Tablo 37: Ses İklimi Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları



GİRİŞ

Küreselleşen rekabet sahnesinde var olmanın ve ayakta kalmayı başarabilmenin, örgütlerin en önemli sermayesi olan “beşeri sermaye”nin verim ve tatmini ile mümkün olduğunu geçtiğimiz yüzyıldan itibaren anlamış bulunuyoruz. Sermayenin diğer unsurları ne kadar kusursuz planlanmış ve hedeflere ne kadar başarılı yöneltilmiş olursa olsun, beşeri sermayenin yani çalışanların sağlayabilecekleri veya mahrum bırakacakları katkı kadar etkili olacaktır. Bu nedenle çalışanların pozitif iş çıktılarının derinlemesine araştırılması gereken bir saha olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Son 10 yılda, çalışanın gelişim ve değişime yönelik fikir ve görüşlerini sakınması olarak kabul gören “örgütsel sessizlik” kavramı çerçevesinde yoğun araştırmalar yapılmaktadır. Çalışanın sessizliği, açıkça konuşma davranışı, örgütsel sessizlik, ses davranışı ve çalışan sesi kavramlarıyla aslında aynı olgunun yani çalışanın, bireysel ve örgütsel performansı arttırmak için iradi olarak fikir ve görüşlerini dile getirmesinin önemine dikkat çekilmektedir. Bu nedenle sessizlik ve sesin aynı hattın iki ucu olarak değerlendirilmesi ve birarada bulunabilecek olmaları dolayısıyla, birlikte ele alınıp anlaşılması gerekliliği söz konusudur. Sessizlik, kültürel etkiler, korku, imaj kaygısı ve ses davranışının fiilen yokluğu sebebiyle ölçülmesi daha zor bir davranıştır. Farklı sektörlerde yapılan ön araştırmalarda, çalışanların ses konusunda, sessizlik konusunda olduklarından daha özgür, cesur ve samimi cevaplar vermeye yatkın oldukları gözlenmiştir. Bu nedenle, bu tez çalışması kapsamında ele alınan ve öncüllerinden bazıları araştırmaya dahil edilen iş çıktısı, yerli yazında mevcut haliyle pek az çalışılmış bulunan “çalışan sesi”dir.

Çalışan sesinin pozitif iş çıktıları ile ilişkisi sıklıkla ele alınmıştır. İş tatmini, örgütsel adalet, performans, adanmışlık ve bağlılık gibi pek çok olumlu değişkenle pozitif, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz değişkenlerle de negatif ilişkili olduğu muhtelif çalışmalarla ortaya konmuştur. Çalışan sesi, problemlerin çözümünde alternatif yaklaşımlar kazandırabileceği gibi, kararlara dahil olabildiğini hisseden çalışanların inovatif davranışlarını da arttırabilir. Bu nedenle sonuçları üzerinde sıkça çalışılan bu kavramın öncüllerine de fazlaca ışık tutmak ihtiyacı olduğu açıktır.

Çalışan ses ve sessizliği kadar, Lider-üye etkileşiminin de çok ilgi gören ve gittikçe artan sayıda araştırmalara konu olan bir değişken olduğu gözlenmektedir. Liderliğin dinamik bir kavram olması ve her geçen gün yeni boyutlarının keşfedilmesi, beklenti, ihtiyaç ve motivasyonları değişen çalışan kitlesi ile en iyi örtüşecek liderlik stili arayışının artması lider-üye etkileşiminin öneminin fark edilmesine zemin hazırlamaktadır. Zira lider-üye etkileşiminin en değerli yanı, liderin her bir takipçisi ile farklı bir ilişki kurmasının mümkün olduğunu göstermiş olmasıdır.

Çalışanın yöneticisi ile uyumu; benzerlik ve değer uyumu bağlamlarında da ele alınarak incelenmiştir. Bu çalışma kapsamında, iş çevresinin unsurlarından biri olarak ve hem yüzeysel hem de derin benzerlikler ile iş yapma biçimi ve yaşam tarzı bakımından bütünsel bir uyumun ölçüldüğü bir değişken olarak ele alınmıştır.

Ses iklimi, çalışan sesini etkilemesi beklenen spesifik bir iklim türü olarak ele alınmıştır. Yazında daha önce sessizlik ikliminin sıkça araştırılmasına karşın, ses ikliminin incelenmemiş olması bu değişkenin araştırmaya dahil edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bu tez çalışması; çalışan sesinin önemli öncüllerinden olduğu değerlendirilen çalışan-yönetici uyumu, lider-üye etkileşimi ve ses ikliminin çalışan sesi ile ilişkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, literatür ile uyumlu olarak, çalışan-yönetici uyumu ile çalışan sesi arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimi ve ses ikliminin aracılık rolleri araştırılmaktadır.

Tez çalışması; çalışan-yönetici uyumu, lider-üye etkileşimi, ses iklimi ve çalışan sesi değişkenlerinin tanıtıldığı, değişkenlerin teorik temelleri, boyutları, sonuç ve diğer değişkenlerle ilişkilerinin ele alındığı 3 bölüme ilaveten araştırmanın yer aldığı son bölümle birlikte 4 bölümden oluşmaktadır. Son bölümde araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, modeli, kullanılan ölçek ve istatistiksel analizler ile hipotez testlerine ve bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU

Hawthorne Araştırmaları'nın ışık tuttuğu “insan” unsuru, engin dünyası ve pozitif-negatif etki ettiği kritik çıktılar sebebiyle her geçen yıl daha da artan bir ilgi ve özenle araştırılmaya devam etmektedir. İnsanı makinenin bir parçası gibi görmekten sıyrılıp, her birinin farklı ihtiyaçları, farklı beklentileri, farklı yetenekleri ve farklı kişilik özellikleri olduğunu farkedip kabullenmeye başlayan örgütsel düzende, çalışanların potansiyellerini en etkili biçimde açığa çıkarıp örgüt yararına kullanmak için yol ve yöntemler araştırılmaktadır. Çalışanların, en değer verdikleri aileleri ve sosyal hayatlarına ayırdıkları süreden çok daha fazlasını, özellikle de zamanının en verimli kısmını çalıştığı örgütte harcadığını düşünecek olursak, çalışanın iş çevresi ve tüm unsurları ile uyum içinde olmasının ne büyük bir avantaj yaratacağını anlamak daha da kolaylaşacaktır. Bir çalışan için örgütün tezahürü yöneticisidir. Tüm örgütsel politika ve uygulamaların temsilcisi, maddi kaynaklara (ödül, ceza, ücret, izin vb.) sahip yetkili makam ve bir yandan çalışanın mentoru ve denetçisidir. Bu nedenle; tüm iş çevresi unsurlarına kıyasla, çalışanın yöneticisi ile algıladığı uyum, performansını ve ekstra rol davranışlarını pozitif yönde etkileyecektir. Bu bölümde, çalışanın iş çevresi ve unsurları ile uyumu konusu ele alınmıştır. Öcelikle iş çevresinin unsurları tanıtılacak ve aralarında ahenkli bir bağ olan bu unsurlardan çalışan-yönetici uyumu detaylı olarak ele alınacaktır.

1.1.Çalışanın İş Çevresi Ve Birey-Çevre Uyumu

Bireyler; aslen başarmaya ve çevreleriyle ilişkilerini optimal bir dengede tutmaya güdülenmişlerdir. Doğuştan itibaren fiziksel olgunluğa kadar, çevrenin beklentilerine ve önceliklerine karşılık verebilecek beceriler geliştirirler. Çevreden gelen pozitif karşılıkların tekrarını ve sürekliliğini arzular, negatif deneyimlerden kaçınırlar. Çevresel donatılar ve çevre ile bireyin yaşadığı tatminin devamlılığı bireyin öncelikleridir ve “psikolojik ihtiyaçlar” olarak tanımlanabilir. Bu tatminden ve onun

devamlılığından yoksun bireyler kaygı, stres ve endişe yaşarlar¹. Bu olumsuz duygular performans kayıplarından, işten ayrılmaya kadar geniş bir yelpazede sonuçlar yaratabilir.

Örgütsel uyum araştırmalarının temeli birey-çevre (person-environment/ P-E Fit) uyumudur. Birey-çevre uyumunu ele alırken, “birey” ve “çevre”nin ne anlama geldiğini doğru tanımlamak çok önemlidir. “Birey”; kişinin bireysel bilgi birikimi, yetenekleri, becerileri ve kişilik, değerler, ilgi alanları gibi diğer özelliklerini ifade eder. “Çevre” ise bireyin dışındaki tüm bu özellikleri tanımlamak için kullanılır, örneğin işin özellikleri (mücadele ve otonomi) ve örgütün özellikleri (değerler ve ücret yapısı) gibi ². Psikolojik ihtiyaçların giderilmesi ve süreklilik teorisini uyarlayacak olursak, kişiler temel özellikleri bakımından, çevreler ise sağladıkları olanaklar ve gerektirdikleri görevler bakımından farklılık gösterir. Bu nedenle her birey-çevre ilişkisi arasındaki etkileşim eşsizdir ³. Bu eşleşme aynı örgütün her bireyi ile farklı olacağı gibi, bireyin geçmişinde ve bugün dahil olduğu örgüt ile de farklı olacaktır. Dinamik ve birikimsel etkenler bireyi daima değiştirecektir.

Çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve iş çevreleriyle uyumlu bir etkileşim içinde olup olmadıklarının incelenmesi çalışan-çevre uyumu (person-environment fit) olarak adlandırılmaktadır ⁴. Bu paradigma; bireyin içsel özelliklerinin (değerler, kişilik, amaçlar, yetenekler vb.) dışsal çevre unsurlarına (değerler, kültür, iklim, amaçlar, ihtiyaçlar vb.) en azından kavramsal açıdan uyumunu kıyaslayarak, çalışanın tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmaya yardımcı olur ⁵. Elbette her birey için ayrı ele alınması gereken bir olgudur ancak dışsal çevrenin özelliklerinin genel olarak ne tür bireylere uyumlu olacağı konusunda söylenebilecek şeyler vardır.

¹ Lloyd H. Lofquist and Rene W. Dawis, “**Essentials of Person-Environment Correspondance Counseling**”, 1991. University of Minesota Press, Minneapolis, ABD, ss.1-2.

² Oh I ve Ark., “**Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of The Relationships of Person-Environment Fit dimensions With Work Wttitudes and Performance Across Asia, Europe and North America**”, Personnel Psychology, 2014, ss.103.

³ Lloyd H. Lofquist and Rene W. Dawis, **a.g.e.**, ss.3.

⁴ Schneider B, “**The People Make The Place**”, Personnel Psychology, 1987.

⁵ Amy L. Kristof-Brown and Jon Billsberry, editors, “**Organizational Fit. Key Issues and New Directions**”, Wiley-Blackwell, 2013, UK, ss.2

Kristof'a (1996) göre uyum; çevresel koşullar bağlamında, çalışan ve örgütü arasındaki tamamlayıcılıktır. Birey-çevre uyumu, bireyler ve iş çevresinin bazı unsurları arasındaki uyum veya eşleşmenin derecesi olarak da tanımlanmıştır ⁶. Muchinsky ve Monahan'a göre (1987) birey-çevre uyumu; birey ve çevrenin bir dizi değişkenleri arasındaki uyum veya eşleşmenin derecesidir. Ancak uyum veya eşleşmenin tam olarak neden olduğu çok net değildir ve uyum; tamamlayıcı uyum ve benzerlik uyumu olmak üzere iki temel perspektif üzerinden ele alınır ⁷. Tamamlayıcı uyum, birey ve çevrenin birbiriyle ilgili özellikleri bakımından, karşılıklı olarak birbirini tamamlayan bir eşleşmenin var olmasıdır ⁸. "Talep-beceri uyumu" olarak da nitelendirilen bu uyum türünde çevrenin, ihtiyaçları ile uyumlu yetenekleri olan bireyler ile ilişkisine vurgu yapılmıştır. Bireyin özelliklerinin iş çevresindeki bir boşluğu doldurması veya tam tersi durumlarda ortaya çıkar ⁹. Kristof (1996) bu tanımlamayı genişleterek "arz-talep uyumu" olarak ele almış ve bireyin ihtiyaçlarının çevre tarafından karşılanabildiği durumları da dahil etmiştir. Birey-örgüt uyumu çalışanın kişisel değerleri ile örgütsel kültür arasındaki benzerlik yargısına, birey-iş uyumu ise işin gereklilikleri ile çalışanın becerileri arasındaki benzerliğe işaret etmektedir ¹⁰. İş; bireyin çevresinde yer alan en temel unsurlardan biridir. En yakından temas ettiği, hayatına etki eden ve çevrenin diğer unsurlarını anlamlandırdığı öğedir. Bu nedenle işin gerekleri ile bireyin özellik ve yetenekleri örtüşmelidir.

Uyumun ikinci ana türü olan benzerlik uyumu, bir bireyin bütünleyen, güzelleştiren, var olan özellikleri, içinde bulunduğu iş çevresi ile benzer olduğunda ortaya çıkar çünkü çalışan, örgütü ve iş çevresindeki diğer insanlarla aynı karakteri, değerleri, ilgi alanlarını ve normları paylaşmaktadır ¹¹. Bu unsurlar benzer olduğunda, uyum kendiliğinden gelir ve benzerliğin olmadığı örneklere kıyasla daha ileridedir.

⁶ Kristof-Brown AL, Guay RP, "Person-Environment Fit", 2010, ss.3.

⁷ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, "Consequences of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit", Personnel Psychology, 2005, ss.268-269.

⁸ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, a.g.e., ss.272.

⁹ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, a.g.e., ss.288.

¹⁰ Kristof AL, "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications", Personnel Psychology, 1996, ss.1-49.

¹¹ Muchinsky PM, Monahan CJ, "What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit", Journal of Vocational Behavior, 1987, 31(3), ss.269.

Tamamlayıcı uyum ve benzerlik uyumunun birbirinden ayrıldığı nokta “çevre”nin ne olduğuna bakış açılarıdır. Benzerlik uyumunda çevre içinde yaşayan bireyin gözünden tanımlanırken, tamamlayıcı uyumda ise çevre, talep ve gereksinimlerine göre tanımlanır. Kristof (1996), tüm bu karşılaştırmaları da dahil ederek geniş kapsamlı bir tanımlama yapmış,

- a. En az biri diğerinin ihtiyaçlarını karşılayacak olanaklar sağlıyorsa,
- b. Birey ve örgüt benzer temel özellikleri paylaşıyorsa,
- c. Her iki durum birden mevcutsa,

bireyler ve örgütler arasındaki uyumun var olacağına işaret etmiştir. Bu tanımlama, birey-çevre uyumu unsurlarının tüm türlerinin ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır¹². Tamamlayıcı uyum kavramı çalışan-iş uyumu alanında yaygın olarak yer bulmuşken, benzerlik uyumu diğer uyum türlerine odaklanmıştır¹³. Çalışan-örgüt, çalışan-yönetici vb. uyum türleri bu kapsamda ağırlıklı olarak incelenmiştir.

Cable ve DeRue (2002) ise geçmiş araştırmaların çalışan-örgüt ve çalışan-iş uyumu arasındaki farkı vurguladığına dikkat çekmiş, örgütsel perspektiften bakıldığında başarılı bir çalışan için her iki uyumun bir bütün olarak gerekliliğine dikkat çekmişlerdir¹⁴. Örgütsel perspektifin odak noktası başarılı ve verimli bir çalışan olcağından, çalışanın örgütü ve işi ile iyi seviyede uyumunun gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Buradan hareketle, başarılı ve verimli bir çalışanın yöneticisi ile uyumunun gerekliliğine de değinmek gerekebilir.

Yalnızca birey-örgüt ve birey-iş uyumu değerlendirmeye alındığında uyum algısı tamamlanmamış olmakta, ihtiyaç-tamamlama uyumunun mutlaka dahil edilmesi gerekmektedir. Üç temel kavram ile uyum algısı ele alınmalıdır; birey-örgüt uyumu, ihtiyaç-tamamlama uyumu ve talep-beceri uyumu. İhtiyaç-tamamlama uyumu; çalışanın ihtiyaçları ile verdiği hizmet ve işe yaptığı katkı karşılığında aldığı ödüller

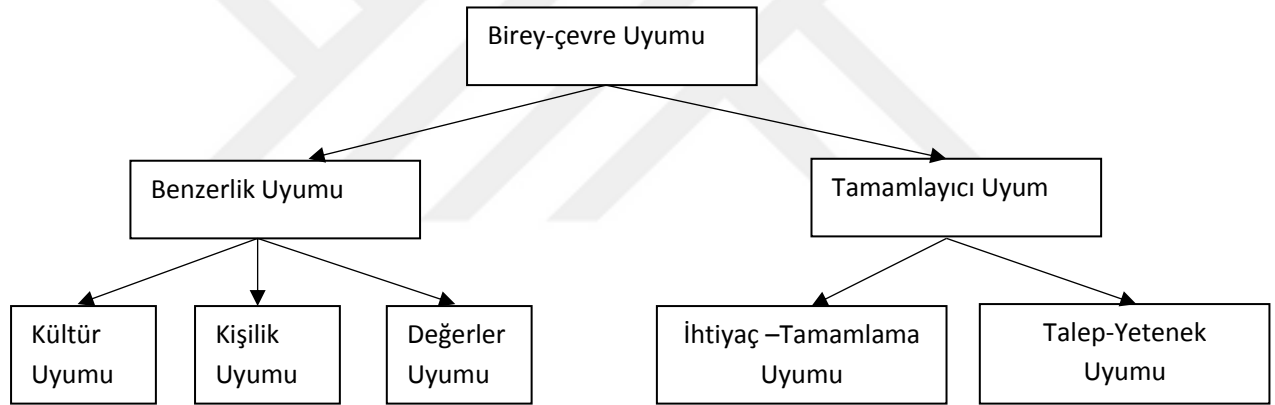
¹² Nolan EM, Morley MJ, “A Test of The Relationship Between Person-Environment Fit and Cross-Culturel Adjustment Among Self-Initiated Expatriates”, The International Journal of Human Resource Management, 2014, ss.1633.

¹³ Muchinsky PM, Monahan CJ, 1987, a.g.e., ss.278.

¹⁴ Cable DM, DeRue DS, “The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions”, Journal of Applied Psychology, 2002, ss.875.

arasındaki benzerliğe ilişkin yargısıdır. Locke (1976)'un çalışanın iş tatmini ile ilişkili olarak, işin çalışanın ihtiyaçlarını yerine getirmesine dikkat çekmesi Cable ve DeRue (2002) için de referans olmuş ve ihtiyaç-tamamlama uyumu algısının çalışanın iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu savunmuşlardır ¹⁵. Bu açıdan bakıldığında, karşılıklılık prensibinin burada da söz konusu olduğunu söyleyebiliriz. Birey, işe ilişkin ihtiyaçlarının tamamlandığına inanır, işin de kendisinin yetenek ve becerileriyle örtüştüğünü, kariyer planına uygun olduğunu düşünürse tatmin düzeyi artar.

Bireyin çevresiyle uyumunda farklı bakış açıları ortaya konmuş olsa de bireyin çevresiyle etkileşiminin önemine değinen Uysal Irak (2012), bireyin çevresiyle uyumunu benzerlik uyumu ve tamamlayıcı uyum bağlamında ele almıştır ¹⁶.



Şekil 1: Birey-çevre Uyumunda Farklı Bakış Açıları¹⁷

Bireyin çevresi ile uyumunun tanımlanmaya çalışıldığı bu bölümün ardından, uyumun teorik temelleri ve uyum kavramını besleyen teorilerle ilişkisi ele alınacaktır.

1.2.Birey-Çevre Uyumunun Teorik Temelleri

¹⁵ Cable DM, DeRue DS, 2002, **a.g.e.**, ss.876-877.

¹⁶ Uysal Irak D, “İş Yerinde Birey-Çevre Uyum: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri”, Türk Psikoloji Yazıları, 2012, ss.16.

¹⁷ Uysal Irak D, 2012, **a.g.e.**, ss.16.

1.2.1. Etkileşimci Teori

Birey-çevre uyumunun teorik temelleri etkileşimci teoriye (Interaction Theory) dayanmaktadır. Etkileşimci teori, davranış ve tutumların yalnızca çevresel etkenler tarafından yönlendirilmediğini, birey ve çevresi arasındaki etkileşimin davranış ve tutumların başlıca belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır ¹⁸. Etkileşimci psikolojinin geleneğine dayalı olarak, her bireyin farklı biçimlerde işleri, grupları, örgütleri veya meslekleriyle bağdaşma nosyonları bulunmaktadır ¹⁹. Oh vd. (2014); sosyal psikolojide en etkili ilkelerden biri olan tespitin Lewin (1951)'e ait olduğu ve davranışın birey ve onun çevresinin bir fonksiyonu olduğunu vurguladığı eşitliği ele almışlardır.

$$[D=f(B,C)]$$

Bu eşitliği yorumlamak gerekirse, bireyin davranışının tek başına bireysel özelliklerden veya çevrenin özelliklerinden kaynaklanmadığını, birey ve çevre arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak davranışın ortaya çıktığını söyleyebiliriz ²⁰. Bu teoriye göre kişiler arası ilişkiler iki boyutta ele alınabilir: 1) Yakınlık 2) Kontrol. Yakınlığa ilişkin davranışlar sıcakkanlılıktan düşmanca tavra değişiklik gösterirken, kontrol davranışı ise üstünlükten alçak gönüllülüğe değişkenlik gösterir. Tamamlayıcılık ilkesine göre bir kişinin davranışı, karşısındaki kişinin tamamlayıcı reaksiyonunu çağırır. Eğer yakınlık gösterilirse yakınlıkla, kontrol davranışı gösterilirse kontrolle karşılık bulunur²¹. Kişiler arasındaki benzerlik ve farklılıklar, benzer veya farklı davranış şekillerine zemin hazırlayabilir.

1.2.2.Çekim-Seçim-Ayrılma Teorisi

Çekim-Seçim-Ayrılma (Attraction-Selection-Attrition) düşüncesine göre, birbirlerine benzeyen kişiler hedeflerinin benzer olduğu ortamlar tarafından çekilirler ve orada çalışmak üzere seçilirler. Ancak bu ortama uymadıklarına inanırlarsa

¹⁸ Muchinsky PM, Monahan CJ, 1987, **a.g.e.**

¹⁹ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, **a.g.e.**, ss.283.

²⁰ Oh I ve Ark., 2014, **a.g.e.**, ss.100.

²¹ Glomb TM, Welsh ET, "Can Opposites Attract? Personality Heterogeneity in Supervisor-Subordinate Dyads As A Predictor of Subordinate Outcomes", Journal of Applied Psychology, 2005,

işyerinden ayrılmak isterler ²². Bu uyumun varlığına inanılan yeni kişilerle döngü yeniden başlar.

1.2.3.İş Uyum Teorisi

Dawis ve Lofquist (1991)'e göre, “İş uyumu Teorisi” (Theory of Work Adjustment (TWA)), birey-çevre uyumu perspektifinin temel teorilerinden birisidir. Bu temel teorinin birey-çevre uyumu ile ilgili temel varsayımı, bireylerin kendi özellikleri ile uyumlu bir iş çevresi arzu ettikleridir. Bireyler, başarmayı ve çevrelerini muhafaza etmeyi şiddetle arzular, çevrede sürdürülmesini arzu ettikleri şey ise birey ile çevre arasındaki ahenkli ilişkidir. Birey- çevre uyumu teorilerinin ikinci varsayımı ise birey ile çevresi arasındaki uyum derecesinin önemli çıktılarla (örn; iş seçimi, iş tatmini, performans ve işten ayrılma gibi) ilişkili olduğudur, kişisel ve çevresel özelliklerin benzeşmesi durumunda pozitif iş ilişkileri ortaya çıkacaktır ²³. Bireyin kendisini içinde olduğu çevrenin bir parçası gibi görebilmesi, uyum algısı ile ilişkilidir.

1.2.4.Mesleki Davranış Teorisi

Kristof (1996), mesleklerin nitelikleri üzerine geliştirilmiş olan teoriye dikkat çekmiştir. Super (1953)'in mesleki gelişim teorisi ise insanların öz nitelikleri ile uyumlu olan bir meslek seçtiklerini ortaya koymaktadır. Holland (1985)'a göre, hem insanların hem de mesleklerin “kişilikleri” vardır. Holand (1985)'ın RIASEC Tipolojisi; Gerçekçi (Realistik), Araştırmacı (Investigative), Sanatçı (Artistic), Sosyal (Social), Girişimci (Enterprising) ve Geleneksel (Conventional) kişilik türlerine işaret etmekte ve bireyler ile mesleklerin kişilikleri yaklaşımı bu tipoloji ile açıklanmaktadır ²⁴. Bu tipoloji kişilik özellikleri ve bu özelliklere uygun meslekler ile eşleştirilerek bir tablo halinde özetlenmiştir.

²² Uysal Irak D, 2012, **a.g.e.**, ss.13.

²³ Lloyd H. Lofquist and Rene W. Dawis, 1991,**a.g.e.**, ss.22.

²⁴ Kristof AL, 1996, **a.g.e.**, ss.7.

Tablo 1: Holland’ın Kişilik ve Uygun İşler Tipolojisi²⁵

Tip	Kişilik Özellikleri	Uygun Meslekler
Gerçekçi: Beceri, güç ve eş güdüm gerektiren fiziksel eylemleri tercih eder.	Çekingen, samimi, kalıcı, sabit, gruba uyan, pratik	Mekanik, montaj hattı işçisi, çiftçi
Araştırmacı: Düşünme, düzenleme ve anlama içeren eylemleri tercih eder.	Analitik, orijinal, meraklı, bağımsız	Biyolog, ekonomist, matematikçi, haberci
Sosyal: Yardım etme ve diğerlerini geliştirme içeren eylemleri tercih eder.	Sosyal, arkadaş canlısı, işbirlikçi, anlayışlı	Sosyal hizmet görevlisi, öğretmen, danışman, klinik psikoloğu
Geleneksel: Kurallarla düzenlenmiş, düzenli ve kesin eylemleri tercih eder.	Gruba uyan, verimli, pratik, hayal kurmayan, esnek olmayan	Muhasebeci, işletme yöneticisi, banka veznedarı, dosya memuru
Girişimci: İçinde diğerlerini etkileme ve gücü elde etme olan sözel eylemleri tercih eder.	Özgüvenli, hırslı, enerjik, baskın	Avukat, emlakçı, halkla ilişkiler uzmanı, küçük işletme yöneticisi
Artistik: Yaratıcı ifadeye izin veren çok anlamlı ve sistematik olmayan eylemleri tercih eder.	Yaratıcı, düzensiz, idealist, duygusal, pratik	Ressam, müzisyen, yazar, iç mimar

Bireyler kariyer yollarının ilk basamaklarında kişilikleri ile uyumlu meslek seçme eğilimde iken, iş ve örgüt seçim sürecinde de uyumun var olduğunu algıladıkları seçenekleri tercih eder ve benzer olduklarını algıladıkları örgütlerde pozitif iş

²⁵Belgin Aydın, “Örgütsel Davranış” içinde. Editör: İnci Erdem, Nobel akademik Yayıncılık, 2017, Ankara, ss.151.

davranışları sergilerler²⁶. Kariyer yolunun başında, kişiliğine uygun işi seçememiş veya şartların mecbur kıldığı seçimler yapmak zorunda kalmış çalışanların ise uyum ve tatmin düzeylerinin düşük olması beklenir.

1.2.5.Benzerlik-Çekim Yasası

“Benzerlik-Çekim Yasası” Byrne (1971) tarafından ortaya konmuş olup, uyumun açıklanmasına temel teorik kaynağı teşkil eder. Bu paradigmaya göre bireyler kendilerine benzeyen kimselere doğru çekilirler. Ayrıca bireyler, kendilerine benzeyen kimselerle karşılaştıklarında; inanç sistemlerinin istikrarını korumak, görüşlerinin ve yeteneklerinin teyidini almak ihtiyacını duyarlar²⁷. Bu nedenle benzer olanlar birbirini çekerken, tutum ve görüşlerini benzer olan kimselere onaylatarak yola daha huzurlu devam ederler. Benzer oldukları kimselerin de aynı durumda benzer tutum ve görüşlere sahip olacağını düşünürler.

Benzerlik-çekim; “birlikte kanat çırpın kuşlar” fikri ile benzerliğin kişilerarası çekime yönlendirildiğine, grup kimliğinin paylaşıldığına, iç grupta iltimas veya pozitif ayrımcılık oluşabildiğine işaret eder²⁸. Benzerlik sinerjinin oluşması ve benzemeyenlerden bir adım önde başlamak için büyük avantaj yaratır. Bu durum iltimas veya pozitif ayrımcılık olarak yorumlanabileceği gibi, sinerji olarak yorumlanması daha olumlu bir bakış açısı kazandırmaktadır.

1.3.Birey-Çevre Uyumunun Türleri

Birey-çevre uyumunun diğer boyutlarının anlaşılması için “Benzerlik-Çekim Yasası” ve “Sosyal Karşılaştırma Kuramı”nın iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu iki teoriye uygun fikirler şöyle özetlenebilir. İnsanlar benzerleri tarafından çekilirler, insanlar değerleri ve becerileri hakkında karşısındaki kişinin onayını almak arzu ve ihtiyacını duyarlar. Üçüncü fikir ise, insanların benzer değerlere sahip oldukları

²⁶ Maden C, Kabasakal H, “The Simultaneous Effects of Fit With Organizations, Jobs and Supervisors On Major Employee Outcomes In Turkish Banks: Does Organizational Support Matter?”, The International Journal of Human Resource Management, 2014, ss.341.

²⁷ Byrne DE, “The Attraction Paradigm”, 1971.

²⁸ Bakar HA, McCann RM, “Matters of Demographic Similarity In Supervisor-Subordinate Relationships and Workplace Attitudes”, International Journal of Intercultural Relations, 2014, ss.5.

kişilerle benzer bilişsel süreçler paylaşmak ilaveten; belirsizlikten, çatışmadan, aşırı uyaranlardan ve iş etkileşiminin diğer olumsuz özelliklerinden kaçınmalarına yardımcı olacak ortak eylemlerde bulunmak eğilimde olduklarıdır²⁹. Olumsuz duygu durumları ve stres yaratan etkenlerden kaçınmak son derece olağan bir tutumdur ve birey kendisine bu güvenli alanı yaratacak çevre unsurlarını tercih eder.

Bireyin iş çevresiyle uyumu kapsamında; uyumun alt türleri olan birey-örgüt uyumu (person-organization fit/P-O Fit), çalışan-iş uyumu (person-job fit/P-J Fit), çalışan-grup uyumu (person-group fit/P-G Fit) ve çalışan-yönetici uyumu (person-supervisor fit/P-S Fit) arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırma sonuçları, birey-çevre uyumunun alt türleri içeren çok boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koymuştur³⁰. Takip eden başlıklar altında uyumun tüm unsurları tek tek ele alınıp incelenecektir.

1.3.1.Çalışan-Örgüt Uyumu

Bu uyum türünde en sık kullanılan doktrin, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki benzeşmedir. Bireyin örgütle uyumu, birey-kültür uyumu olarak da değerlendirilebilir, çünkü değerler örgüt kültürünün temel nüvesidir. İkinci doktrin ise birey ile yöneticilerin ve örgütün hedef uyumudur. Üçüncü doktrinin ihtiyaç-tamamlama perspektifinden bakılarak; bireyin ihtiyaçları (fiziksel ve psikolojik) ve tercihleri ile örgütsel sistem ve yapının eşleşmesi olduğu söylenebilir. Son olarak birey-örgüt uyumunun, bireyin özellikleri ile örgüt ikliminin (veya örgütün kişiliği olarak da ifade edilebilir) arasındaki eşleşme olarak yorumlanması mümkündür³¹. Örgüt bireyin ikinci evi, işini icra ettiği kurum ve mekan olmanın ötesinde, yaşadığı ve etkileşime girdiği alandır. Bu nedenle uyumun fiziksel, mental ve ihtiyaçlar bakımından çok geniş bir alanda ele alınması gerekmektedir.

²⁹ Oh I ve Ark., 2014, **a.g.e.**, ss.104.

³⁰ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, **a.g.e.**, ss.316.

³¹ Kristof AL, 1996, **a.g.e.**, ss.5-6.

1.3.2.Çalışan-İş Uyumu

En genel anlamda bir çalışanın işe uygunluğudur. Çalışan-iş uyumu, çalışanın becerileri ile işin gereklilikleri arasındaki uyum veya çalışanın arzuları ile işin nitelikleri arasındaki benzeşme olarak tanımlanmıştır. Bu uyum türünde, çalışan ile yerine getirdiği görev arasındaki benzeşme incelenmektedir. Elbette bazı görevler örgütün aynasıdır ancak çalışan-iş uyumunda asıl ele alınan görevin yürütüldüğü örgütten ziyade, yerine getirilen görevin kendisi ile çalışan arasındaki uyum derecesidir ³². Arz-talep perspektifinden bakıldığında, Çalışanın bilgi, yetenek ve becerileri ile işin gereklilikleri arasındaki benzeşme olarak yorumlanırken, ihtiyaç-tamamlama perspektifinden bakıldığında; çalışanın ihtiyaçları, arzuları ve tercihlerinin iş tarafından karşılanabilme derecesi olarak yorumlanmaktadır ³³. Çalışan-iş uyumunun daha çok çalışanın işin gereklerini yerine getirebilecek yeterlilikte olmasıyla ilişkili bir kavram olduğu düşünülse de çalışanın da işten beklentileri vardır ve iş bu ihtiyaçları karşılayabilmelidir.

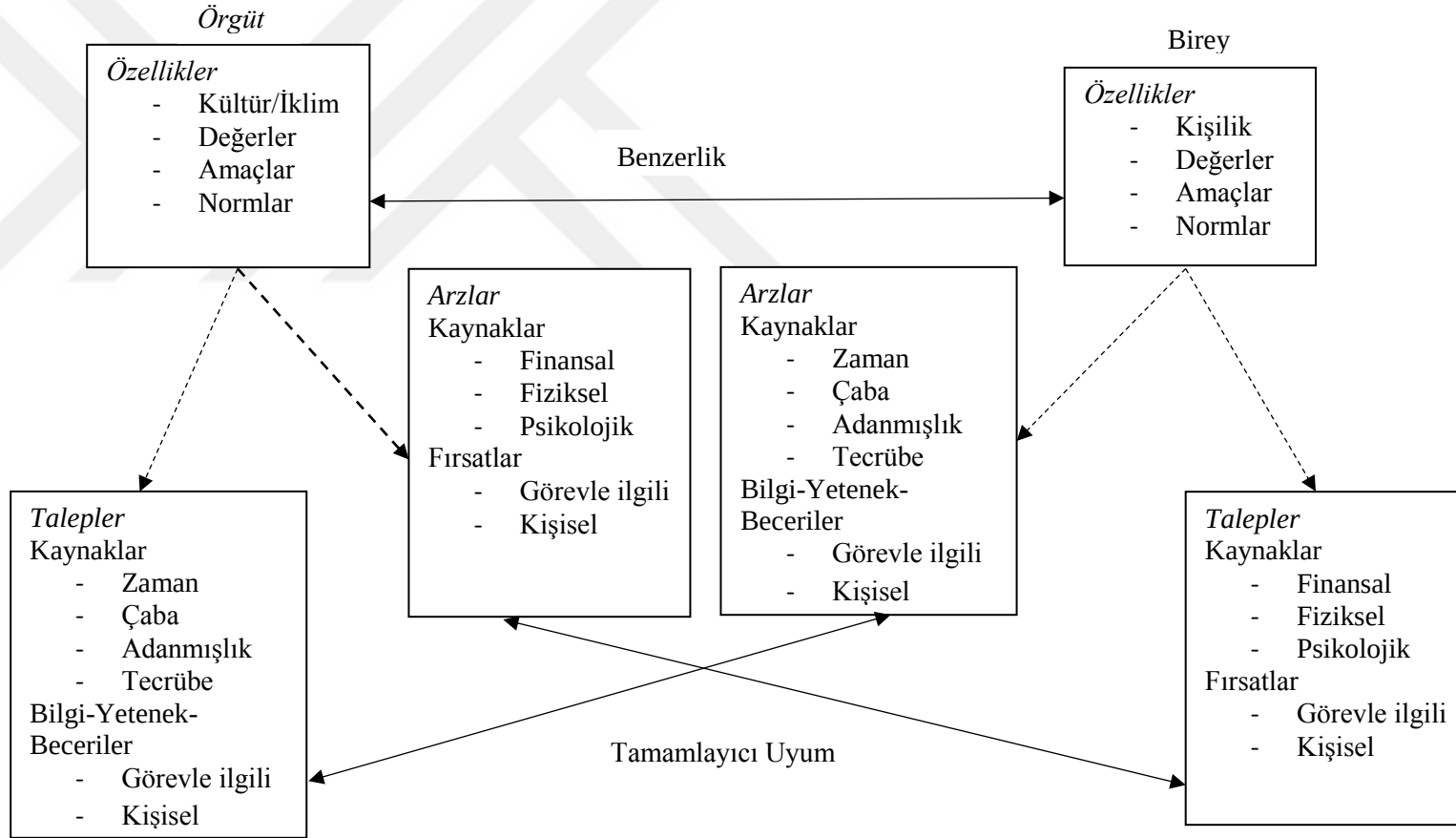
1.3.3.Çalışan-Grup Uyumu

Çalışanın, çalışma grubundaki üyelerle olan benzerliğidir. Çalışma grubundaki hedef, değer ve bazen de kişiliklerin homojenliği, grubun ve üyelerinin davranış ve durumsal çıktılarını etkiler. Demografik benzerlikler, davranış modelini ve işten ayrılma niyetini etkiler. Grup, örgütten farklı değer ve hedeflere sahip olabilir. Grup üyelerinin grupla, grubun ise örgütle uyumu ayrı ayrı ele alınması gereken durumlardır ³⁴. Ancak bu uyum türünde ele alınan nokta; grup üyesi olan çalışanın grubu ile benzeşme derecesidir. Grupta çoğunluğun temsil ettiği ortalama özellikleri referans alarak, çalışanın bu özelliklerle benzer yanları üzerinde durulur.

³² Kristof AL, 1996, **a.g.e.**, ss.8.

³³ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, **a.g.e.**, ss.285.

³⁴ Kristof AL, 1996, **a.g.e.**, ss.8.



Şekil 2: Çalışan-Örgüt Uyumunun Çeşitli Kavramları³⁵

³⁵ Kristof AL, 1996, *a.g.e.*, ss.4.

1.3.4.Çalışan-Yönetici Uyum

Çalışan ile yöneticisi arasındaki eşleşme olarak tanımlanmıştır. Çalışan ile yöneticisi arasındaki ilişkinin iş çıktıları üzerindeki etkisini araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. İkili çiftler arasındaki uyum, Lider-Üye Etkileşimi ve algısal uyum kavramları ile de ele alınmıştır ³⁶. Zira lider-üye etkileşimi, çalışan-yönetici çiftlerinin etkileşimini arttıran uyum temelli bir bakış açısına da değinmektedir.

Çalışan-grup uyumu ile çalışan-yönetici uyumu için “ilişkisel” veya “kişilerarası” yanı ile ilişkilendirilirken, daha geleneksel olan boyutlar çalışan-iş ve çalışan-örgüt uyumu için “rasyonel” veya “kişisel olmayan” tarafları ile ilişkilendirilir³⁷. Çalışanın verimliliği ve örgütün performansı, geleneksel boyutta önceliklidir, bu sebeple ilişkisel temelli uyum türlerinin daha fazla araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bireyin çevresi ile uyumunun ölçülmesinde “doğrudan” ve “dolaylı” ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Doğrudan ölçümlerde, bireylere açıkça iyi bir uyumun nasıl var olacağı sorulur. Cevaplayıcılar hangi özelliklerinin, çevrelerinin araştırılan unsurunun özellikleri ile ne kadar uyumlu olduğunu belirtir. Doğrudan ölçümler subjektif veya algılanan uyumu ölçüyorsa faydalı olacaktır. Zira uyuma ilişkin “yargı” beyan edilmektedir. Aynı şekilde algılanan uyumun doğrudan ölçümü bireysel çıktılarla anlamlı ilişkileri gösterebilir. Gerçek uyumun ölçülmesinde ise dolaylı ölçümün kullanıldığı görülmüştür ³⁸.

Çalışanlar, örgüt kültürünü oluşturan değer ve normların en göze çarpan temsilcisi olarak yöneticilerini görürler. Öyle ki yöneticisi ile uyum yaşayan bir çalışan örgütü ile de uyumlu olduğunu hissedebilir. Bu nedenle, çalışanın örgütü ve yöneticisi ile arasında algıladığı uyum birbiri ile güçlü biçimde ilişkilidir. Öyleyse; hem örgütün

³⁶ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, **a.g.e.**, ss.287.

³⁷ Oh I ve Ark., 2014, **a.g.e.**, ss.105.

³⁸ Kristof AL, 1996, **a.g.e.**, ss.10-11.

hem de yöneticinin özellikleri, çalışan için son derece önemlidir ³⁹ . Çalışma kapsamında iş çevresi ile uyum türlerinden çalışan-yönetici uyumu ele alınacaktır.

1.4.Çalışan-Yönetici Uyumu Kavramı

Her türlü ikili ilişkide uyumdan bahsedilebilir. Bireyin iş çevresindeki herhangi başka biriyle, iş arkadaşlarının birbirleriyle arasında, mentor ve himayesindeki kişi arasında veya işe başvuranla işe alımı gerçekleştiren yetkili arasındaki uyum söz konusu olabilir ⁴⁰ . Çalışan-yönetici uyumu, çalışan temelli uyum olarak tanımlanabilir zira bu uyum işe yeni başlayan çalışan ile onun iş çevresindeki yöneticisinin özellikleri arasında algılanan benzerliklere odaklanır ⁴¹ . Çalışan temelli uyum pek çok açıdan ele alınabilir ancak çalışan-yönetici arasındaki uyumu kavramlaştırmak için en çok kabul gören yol benzerliklerdir.

Turban ve Jones (1988), çalışan ve yöneticisi arasındaki benzerliği üç tür olarak ele almışlardır:

1. Algılanan benzerlik,
2. Çalışan ve yöneticinin iş çevresinin unsurlarına ilişkin algılarının benzerliği (Algısal uyum),
3. Demografik veya “var olan benzerlik”.

Algılanan benzerlik; kişi ile performansını değerlendiren yöneticisi arasında bir benzerlik olduğu algılandığında oluşur. Değerlendirici, benzerlik algıladığı kişiyi daha çekici bulur, böylelikle değerlendirmeler ve çalışan hakkındaki kararlar daha pozitif olur. Bazı özellikleri ve arka planı itibariyle benzer bulunan kişiler, farklı olduğuna inanılan kişilerde daha iyi değerlendirilir ve daha iyi muamele görürler. Yöneticisi ile arasında benzerlik olduğu algılanan çalışanların daha yüksek performans

³⁹ Van Vianen EAM, Shen C, Chuang A, “**Person-Organization and Person-Supervisor Fits: Employee Commitments In A Chinese Context**”, Journal of Organizational Behavior, 2011, ss.906-907.

⁴⁰ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, **a.g.e.**, ss.287.

⁴¹ Nolan EM, Morley MJ,2014,**a.g.e.**,p.1634; Van Vianen EAM, Shen C, Chuang A,2011,**a.g.e.**, ss.908.

puanları aldıklarını bulgularan çalışmalar mevcuttur ⁴². Bu durumu benzerlik-çekim yasası ile de açıklamak mümkündür.

Algısal uyum ise çalışanın ve yöneticinin algılarındaki benzerliğe işaret etmektedir. Wexley vd. (1980)⁴³ üç benzerlik ölçeği geliştirmişlerdir:

- 1) Çalışanın algısal uyumu, çalışanın yöneticisine dair tanımlaması ile yöneticinin kendisi için yaptığı tanımlama arasındaki farktır.
- 2) Yöneticinin algısal uyumu, yöneticinin çalışanına dair tanımlaması ile çalışanın kendisi için yaptığı tanımlama arasındaki farktır.
- 3) Var olan benzerlik ise çalışan ve yöneticinin kendileri için yaptıkları tanımlamalar arasındaki farktır.

Çalışanın uyumu, çalışanın iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili iken; yönetsel uyum, yöneticinin performans değerlemesi ile pozitif yönde ilişkilidir. Çalışan çoğu zaman, yönetici tarafından ödüllendirildiğini tespit ettiği hususlar doğrultusunda davranışlarını şekillendirebilir. Böylece algısal uyum kendiliğinden ortaya çıkar ⁴⁴. Esasen koşullu şartlanma neticesinde, yöneticinin beklediği şekilde davranan çalışan, yöneticide uyum algısı yaratır. Beklediği ödülü aldığı da kendisindeki uyum algısı pekişir.

Var olan benzerlik ise algılanan benzerlik ve algılanan uyumdan farklı olarak karakter, tavır ve tutumlar veya arka plan benzerliğine dayanmaktadır. Örneğin, işleri ve insanları benzer şekilde nitelendirmek, diğer insanlarla iletişime geçilmesi gereken hususlarda benzer dili kullanıyor olmak ve olayları benzer biçimde açıklayıp inceliyor olmak gibi ⁴⁵. Bu benzerlik türü için kişilerin yapabilecekleri ilave bir girdi bulunmamaktadır zira fiili benzerlik vardır yahut yoktur.

Yapılan çalışmaların çoğu çalışan – yönetici çiftleri arasındaki ırk, yaş, cinsiyet gibi demografik benzerlik ve farklılıklara dayandırılrsa da çalışan ve yöneticinin iş

⁴² Turban DB, Jones AP, “**Supervisor-Subordinate similarity: Types, Effects and Mechanisms**”, Journal of Applied Psychology, 1988, ss.288.

⁴³ Wexly KN ve Ark., “**Attitudinal Congruence and Similarity As Related To Interpersonal Evaluations In Manager-Subordinate Dyads**”, Academy of Management Journal, 1980, pp.320-330.

⁴⁴ Turban DB, Jones AP, 1988, **a.g.e.**, ss.288.

⁴⁵ Turban DB, Jones AP, 1988, **a.g.e.**, ss.229.

etiği, kişilikleri ve duruşları gibi alt seviyedeki benzerliklerin etkilerinin incelenmesi yönünde de gelişen bir eğilim vardır. Yapılan çalışmalar ast-üst arasında ve gruplarda, alt seviyedeki benzerliklerin yüzeysel benzerliklere oranla iş çıktıları üzerinde daha etkili olduğunu göstermiştir ⁴⁶. Alt seviyedeki, yani daha temel sayılabilecek benzerlikleri de yine “Benzerlik-Çekim Yasası” ile açıklamak mümkündür. Çünkü insanlar kendilerine benzeyen kimselerle daha olumlu sosyal ilişkiler kurma eğilimindedirler. Aralarındaki uyumun derecesi yüksek olan çalışan-yönetici çiftlerinde; yönetici, çalışanın ne istediğini ve işini en iyi şekilde yapabilmesi için neye ihtiyacı olduğunu çok daha iyi anlayabilir. Zira kendisinin istek ve ihtiyaçları, kendisine benzeyen çalışaninkileri tahmin etmek için iyi bir referans olacaktır. Aynı şekilde yöneticinin bu çalışanın iş ve rolünü dizayn etmek konusunda da isabetli kararlar alması kaçınılmazdır ⁴⁷. Bu durumu Pygmalion etkisi ile de açıklamak mümkün görünmektedir. Kişiler, kendilerine temel sayılabilecek konularda benzeyen kişilerin davranışlarını tahmin eder ve bu beklenti kendini gerçekleştirir.

Benzerlik-çekim yasası (Byrne,1971) ayrıca, pozitif iş çıktılarının dikey çiftler yani ast-üstler arasındaki “bana benzer efekti” nin sonucu olduğunu varsaymaktadır. Benzer cinsiyet, yaş, değer ve kişiliklere sahip kimseler, ortak bakış açısı, dil, ilgi alanları, beklentiler ve iş yapma biçimine sahip olduklarını varsayma eğilimindedirler. Fiili olarak benzerliğe sahip kimselerin pozitif ilişkilere zemin hazırlaması dolayısıyla sezgisel benzerliğe de yol açılacaktır. Yine bu teoriye göre, çalışan-yönetici arasındaki demografik farklılıklar birbirlerinden davranış, tutum, duruş ve değerler bakımından da farklı olduklarını kabul etme eğilimi yaratır.

Harrison ve diğerleri (1998,2002) çeşitlilikle ilgili araştırmalara yeni bir teori önermekte, alt seviyedeki veya kolayca görülemeyecek olan çeşitliliklerin incelenmesi

⁴⁶ Huang X, lun J, “The Impact of Subordinate-Supervisor Similarity in Growth-Need Strength On Work Outcomes: The Mediating Role of Perceived Similarity”, Journal of Organizational Behavior, 2006, ss.1121-1148.

⁴⁷ Kim TY, Kim M, “Leaders’ Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit”, J Bus Ethics, 2013, ss.155-166.

gerektiğini düşünmektedirler ⁴⁸, ⁴⁹. Değerler, kişilikler ve tavır/duruşun ast-üst arasındaki ve gruplardaki iş çıktıları üzerinde daha sağlam ve sürekli etkileri olacağını, ayrıca uzun dönem birlikte çalışanlarda kişisel özelliklerin ve iş yapma tarzının grup kaynaşması üzerinde hala güçlü etkileri varken, yüzeysel benzerliklerin daha az önemli hale geleceğini savunmaktadırlar. Çünkü ilk izlenim kısa süre için benzerlik hissi yaratsa da uzun vadede esas olan daha temel benzerliklere sahip olmaktır. Temel benzerlikler farkedildikçe, ilk izlenim olumsuz olsa bile, bağlar kendiliğinden güçlenmeye başlayacaktır. Gittikçe pekişen benzerlik algısı iş çıktıları üzerinde daha sağlam bir etki gösterecektir.

Çalışan-yönetici uyumu kavramı; lider-üye değer uyumu ⁵⁰(Adkins ve Russel, 1997; Meglino, Ravlin ve Adkins, 1992; Meglino, Ravlin ve Adkins,1989; Kirshnan,2002; Colbert, 2004) , çalışan-yönetici kişilik benzerliği ⁵¹(Bauer ve Green, 1996; Schaubroeck ve Lam, 2002) ve yönetici-çalışan hedef uyumu ⁵²(Vancouver, Millsap ve Peters, 1994; Witt, 1998) gibi farklı biçimlerde ele alınarak incelenmiştir⁵³.

Demografik benzerlikler kadar değerlerin benzerliği, tutum, kariyer hedefi ve iş yapma biçimleri gibi daha derin seviyedeki benzerlikler; yöneticilik fonksiyonlarını ve ilişkinin değerini ve buna yönelik olarak çalışanın algısını etkiler. Çalışan-yönetici uyumu iki açıdan ele alınabilir; yüzeyel benzerlik ve derin benzerlik ⁵⁴. Yüzeyel veya

⁴⁸ Harrison DA, Price KH, Bell MP, **“Beyond Relational Demography: Time And The Effects of Surface- and Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion”**, Academy of Management, 1998, ss.96-107.

⁴⁹ Harrison DA, Price KH, Gavin JH, Florey AT, **“Time, Teams And Task Performance: Changing Effects of Surface –And Deep- Level On Group Functioning”**, Academy of Management, 2002, Vol.45, No.5, ss.1029-1045.

⁵⁰ Adkins CL, Russell CJ, **“Supervisor-Subordinate Work ValueCongruence and Subordinate Performance: A Pilot Study”**, Journal of Business And Psychology, 1997.

Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL, **“The Measurement of Work Value Congruence: A Field Study Comparison”**, Journal of Management, 1992.

Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL, **“A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of The Value Congruence Process And Its Relationship to Individual Outcomes”**, Journal of Applied Psychology,1989.

⁵¹ Schaubroeck J, Lam SSK, **“How Similarity to Peers And Supervisor Influences Organizational Advancement In Different Cultures”**, Academy of Management Journal, 2002.

⁵² Vancouver JB, Millsap RE, Peters PA, **“Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence”**, Journal of Applied Psychology, 1994.

⁵³ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, **a.g.e.**, ss.287.

⁵⁴ Lankau MJ, Riordan CM, Thomas CH, **“The Effects of Similarity And Liking In Formal Relationships Between Mentors And Proteges”**, Journal of Vocational Behavior, 2005.

demografik benzerlik; yaş, kıdem, eğitim altyapısı gibi demografik özellikleri kapsayan bir benzerliktir. Derin benzerlik ise durumsal bazı özellikleri içerir; bakış açıları, anlayış, değerler ve problem çözme yaklaşımı gibi. Yöneticisi ile derin benzerliğe sahip çalışanlar yöneticilerini daha çok sever, daha etkin bir etkileşim yaşar ve yöneticisine olumlu hisler geliştirir. Çalışanı ile derin benzerliği olduğuna inanan yöneticiler ise daha fazla güven ve saygı duyarak, onların gelişimi için daha fazla destek verirler⁵⁵. Bu durum derin benzerliği olan çalışan-yönetici çiftlerinin, etkileşimi yüksek lider-üye çiftlerinde olduğu gibi güven, saygı, bağlılık ve gelişimi destekleme tutumlarına işaret etmektedir.

Jehn ve diğerleri (1997)'ne göre değer uyumu; çalışan-yönetici uyum türleri arasında en önemlisi olarak kabul edilebilir çünkü lider ve takipçisinin kişisel değerleri arasındaki uyum, iş ortamında nasıl davranışlar göstereceklerinin belirleyicisidir⁵⁶. Benzerlik-çekim yasası temelinde açıklayacak olursak, benzer iş değerlerine sahip bireyler birbirlerini çekerler ve bu ikili olayları benzer şekilde yorumlar, benzer öncelikleri vardır ve önem derecesi bakımından olayları benzer şekilde sıralandırır.

Meglino vd. (1989) de çalışan-yönetici uyumunu; başarı, başkalarına yardım etmek ve onlar hakkında endişe etmek, doğruluk ve dürüstlük gibi değerlerle ilişkilendirmişlerdir. Çalışan ve yönetici arasında paylaşılan ortak değerlerin performansı genel olarak arttırması beklenir ancak bazı kişisel değerler diğerlerinden bağımsız olarak, işyerindeki performansı direkt olarak etkileyebilir. Bunlar; doğruluk, dürüstlük, başarıma arzusu, başkalarına yardım etme ve onlar için kaygılanmadır⁵⁷. Bunun yanı sıra, yöneticinin sahip olduğu kişisel değerler de çalışan performansını etkileyecektir. Yöneticinin çalışanın örgütteki esas kontak noktası olması ve iş etkileşimindeki potansiyel etkisi sebebiyle, yöneticinin değerleri çalışanın iş tatmini üzerinde etkili olacaktır. Örneğin yöneticinin adalet anlayışı ve hakkaniyetli uygulamaları, çalışanların tatmin ve performansını etkileyebilir.

⁵⁵ Zheng X ve Ark., "Job Insecurity And Job Satisfaction. The Interactively Moderating Effects of Optimism And Person-Supervisor Deeo-Level Similarity", Career Development Enternational, 2014,ss.430.

⁵⁶ Maden C, Kabasakal H, 2014, a.g.e., ss.345.

⁵⁷ Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL,1989, a.g.e.

1.5.Çalışan-Yönetici Uyumunun Sonuçları

Çalışan, yöneticisi ile benzer değerleri paylaştığına inanırsa yüksek performans, yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık gösterir çünkü daha az çatışma yaşar⁵⁸. İş değerleri, bireysel ve örgütsel performansın gelişmesine fayda sağlayan kritik örgütsel unsurlardır ve farklı örgütsel seviyelerde farklı bireysel çıktılarla ilintilidirler. Örneğin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, seçim ve karar verme, çalışan-örgüt uyumu ve performans gibi. Örgütün tüm üyeleri ortak birtakım değerleri paylaşıyorsa bu değerler iş performansı ile iki şekilde bağlantılı olabilir: 1) Çalışanlar, örgütün hayatta kalmasını amaçlayan türde davranış sergilerler, bu fonksiyon dışsal adaptasyon olarak adlandırılabilir. 2) Tamamlayıcı iş süreçlerinin paylaşılan ortak öğeleri aracılığıyla, çalışanlar arasında iletişim ve koordinasyon sağlanır. Bu fonksiyon da içsel adaptasyon olarak adlandırılabilir. Eğer çalışan, yöneticisinin değerleri ve yönetim metodu ile benzerlik tanımlayabilirse, daha derin bir saygı ve anlayış ortaya çıkar⁵⁹. Eğer çalışan, bu tür bir uyumun varlığını hissederse tüm iş çevresine dair pozitif algılar geliştirme eğilimi artar, mevcut iş çevresinde kalmaya daha istekli hale gelir.

Yapılan meta-analiz çalışmalarının sonuçları, daha yüksek derecede uyum hisseden çalışanların, daha pozitif iş tutumlarına sahip olduğunu, daha yüksek performans gösterdiğini ve daha uzun süre işte kaldıklarını göstermektedir⁶⁰. Kısacası iyi uyum genellikle hem birey hem de örgüt için pozitif çıktılar meydana getirir⁶¹. Çünkü uyum kişinin kendini güvende hissettiği konfor alanı yaratır.

Tutum benzerliği ve demografik benzerlik çok yönlü sonuçlar ortaya çıkarabilecek olsa da algılanan benzerlik ve değer uyumu çalışanın performansı ile ilişkilidir. Var olan benzerlik algılanan benzerliği de yönetebilir ve böylece ortaya çıkacak olan “bana benzer” yargısı ile hem gerçek hem algılanan benzerlik oluşur, birlikte performansı olumlu yönde etkiler. Aynı şekilde var olan benzerlik; çalışanın

⁵⁸ Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL,1989, **a.g.e.**

⁵⁹ Nolan EM, Morley MJ,2014,**a.g.e.**,ss.1634.

⁶⁰ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005, **a.g.e.**

⁶¹ Oh I ve Ark., 2014, **a.g.e.**, ss.100.

çevredeki belirsizlikten ve rol karmaşasından sakınarak, enerjisini yöneticisinin daha çok önem verdiği işlere odaklayarak performansını geliştirebilir ⁶².

Birbirine benzeyen çalışan-yönetici çiftlerinde, denetim veya izleme imkanının bulunmadığı durumlarda bile çalışan, yöneticinin arzu ettiği biçimde davranacaktır. Bu nedenle yönetici benzer olduğuna inandığı çalışana daha fazla güvenmektedir. Ayrıca yöneticiler bu tür çalışanlar hakkında daha olumlu bir sosyal şemaya sahiptirler, bu fikir altyapısı ödüllendirme tercihlerine de etki eder ⁶³. Çalışan-yönetici uyumu; kaynaklara ulaşmak, korumak ve çeşitli kaynaklar yaratmak için çalışana yardımcı olur. Aynı zamanda uyum, kaynakların korunması teorisinde ifade edilen “enerji” olarak nitelendirilebilir ⁶⁴. Yöneticisi ile uyumlu olduğunu algılayan çalışanlar, bu tür kaynaklara erişim ve sahip olma konusunda doğru eylemler yapmak üzere daha fazla motive olurlar ⁶⁵. Çünkü bu kaynaklar iş çevresinde en çok arzulanan ve hedeflenen kaynaklardır, çalışana ayrıcalık sağlar.

Çalışan ile yönetici uyumu iyi bir eşleşme hissettirir, bu sayede çalışanın yöneticisi ile etkileşimi sıklık ve kalite bakımından ilerleme göstererek, tatmin ve başarı ile sonuçlanır. Bu tür çalışanlar, görevlerini yapmak ve örgüte daha fazlasını katmak için gönüllü olurlar ve yeterli enerjiyi hisseder, böylece örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler ⁶⁶. Gönüllü davranışları görülen çalışanlar, sıklıkla ödüller için öncelikli olarak tercih edilirler ve bu durum gönüllü davranışların devamlılığı için de motivasyon sağlar.

⁶² Turban DB, Jones AP, 1988, **a.g.e.**, ss.229.

⁶³ Schaubroeck J, Lam SSK,2002, **a.g.e.**, ss.1121-1122.

⁶⁴ Hobfoll SE, “**Conservation of Resources. A New Attempt At Conceptualizing Stress**”, American Psychologists, 1989, ss.513-524.

⁶⁵ Zhang J ve Ark., “**Organizational Commitment, Work Engagement, Person-Supervisor Fit And Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model**”, Social Behavior and Personality, 2015, ss.1657-1666.

⁶⁶ Jing LI, Juan-Juan FAN, “**The Influence of Person-Supervisor Fit On Organizationl Citizenship Behavior: A Case of Service Industry**”, 2010 International Conference On Management Science&Engineering, 2010, ss.1812.

1.6.Çalışan Çeşitliliği

Yapılan çalışmaların çoğu çalışan-yönetici benzerliği üzerinde yoğunlaşmış olsa da 21. yüzyılda işgücündeki çeşitliliğin yöneticiler ve şirketler açısından önemli bir avantaj olduğu gerçeğine dikkat çekmiştir. Demografik varyasyonlar sosyal süreçlere ilişkin değişkenleri hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilir.

Çeşitlilik; çalışan çıktıları üzerinde negatif etkilere nazaran pozitif etki yaratabilecek bir role sahiptir. Grup içi ilişkilerin erken dönemlerinde grup üyeleri birbirleri hakkında çok az bilgiye sahip olduğu için yüzeysel seviyedeki çeşitlilik daha önemlidir. Zaman geçtikçe yüzeysel farklılıkların etkisi azalır ve birbirlerini daha yakından tanıyan üyeler daha yakın ilişkiler kurarlar⁶⁷. Alt düzeyde daha temel benzerliklerin farkedildiği dönemdir.

Sosyal sınıflandırma teorisine göre çalışanlar, başkalarıyla kıyaslanma sürecinde, kendi lehine başarılı olmak amacıyla üst seviyede onur ve özsaygı sergilemek arzusundadırlar. Bu kıyaslanma sürecinde tam anlamıyla öne çıkmak için çalışanların kendilerine fark edilebilir, tanınabilir bir karakter yaratmaları gerekir ki bu karakter bir sosyal kimlikle ilintilidir.

Benzerlik-çekim yaklaşımı çalışan çeşitliliği araştırmalarına dayanak olan temel yaklaşımlardan ikincisidir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar demografik boyutlardan benzer oldukları kimseler ile ortak inançlar ve deneyimlere sahiptirler, dolayısıyla aralarındaki ilişki daha az stresli ve daha destekleyici olacaktır. Benzerlik-çekim paradigması, farklılıkların negatif çalışan çıktılarına sebep olacağı kabulünü destekler.

Çalışan çeşitliliğinin etkileri araştırılırken temel yaklaşımlardan üçüncüsü de bilgi akışı ve karar verme perspektifini karşımıza getirir. Bu yaklaşıma göre; kozmopolit gruplar, başkaları tarafından son derece kullanışlı bulunan ve cazip olan çeşitlilikte bilgiye erişme imkanına sahiptirler. Bu bilgi kullanışlı, iyi seçilmiş,

⁶⁷ Vecchio RP, Bullis RC, “**Moderators of The Influence of Supervisor-Subordinate Similarity On Subordinate Outcomes**”, Journal of Applied Psychology, 2001, ss.884-896.

başkaları tarafından erişilemeyen ve diğerlerine etkin bir biçimde aktarılabilecek türde bir bilgidir bu sayede kozmopolit gruplar karar vermede görece daha avantajlıdır.

İnsanlar arasındaki farklılıkların bireysel düzeyde genellikle negatif çıktılara sebep olduğu öngörülmektedir. Örneğin örgüt içindeki yaş, cinsiyet, ırk veya eğitim düzeyi gibi demografik farklılıkların, çalışan düzeyinde, yönetsel etki ve görev karmaşası gibi negatif çıktılara sebep olması olağandır. Ancak Glomb ve Welsh (2005)⁶⁸, demografik farklılıklar yerine karakter farklılıklarına odaklanmışlardır. Farklı karakterlerin pozitif etkiler yaratacağı hipotezini, kişiler arası ilişkiler teorisi üzerine inşa etmişlerdir.

Schneider ve diğerleri (1995), organizasyon içindeki çok fazla benzerliğin, rutin ve kesin koşullar altında örgütsel performansın düşmesine öncülük edeceğini savunmaktadır. Bu maksatla uyumun veya benzerliğin olmadığı iş ortamları yaratmanın ve gruplar arasına farklı özelliklerde çalışanlar eklemenin, problem çözme yeteneğini, kişisel gelişimi veya bilgi paylaşımını olumlu yönde etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Ancak, üzerinde durulan çıktıların önem derecesine karar verilmelidir, kişisel tatmin veya davranışlar gibi bireysel bazlı çıktılar mı yoksa kişisel gelişim ve takım performansı gibi örgütsel bazlı çıktılar mı daha fazla önemsenmektedir?⁶⁹. Çeşitliliğin de itici güç ve farklı bakış açıları kazandırabileceğine ilişkin görüşler, farklı kişiliklerin zengin dinamikler yaratabileceğine dikkat çekmiştir. Çeşitliliğin pozitif taraflarına odaklanabilmek şüphesiz maharet ister. Benzerlik ve uyumun getireceği güven ve konfor duygusunun pek çok pozitif iş çıktısı için gerek koşul olduğu göz önünde bulundurulacak olursa, çeşitliliğin yönetiminin daha karmaşık bir hal alacağını tahmin etmek zor olmayacaktır.

Çalışan – yönetici uyumuna yönelik yapılan çalışmalar Tablo 2’de özetlenmiştir.

⁶⁸ Glomb TM, Welsh ET, 2005, a.g.e.

⁶⁹ Ryan AM, Kristof-Brown A, “**Focusing On Personality In Person-Organization Fit Research: Unaddressed Issues**”, “Personality and Work. Reconsidering The Role of Personality In Organizations” içinde, editors: Barrick MR, Ryan AM, Jossey-Bass, 2003, USA.

Tablo 2: Çalışan Yönetici Uyumuna Yönelik Yapılan Çalışmalar

Yazar/lar	Tarih	Çalışmanın Konusu
Turban ve Jones ⁷⁰	1988	Bu çalışmada 3 tür çalışan-yönetici uyumu tanımlanmıştır; 1) Algılanan benzerlik 2)Sezgisel uyum ve 3) Var olan (Asıl) Benzerlik. Bu üç tür uyumun birbirleri ile ve çalışan çıktıları ile ilişkileri ele alınmıştır. Her 3 tür uyum da performans ile ilişkili iken iş tatmini ile zayıf ilişki içinde olduğu bulgulanmıştır.
Meglino, Ravlin ve Adkins ⁷¹	1989	Çalışan-yönetici uyumunu “değer uyumu” olarak kavramlaştıran bu çalışmada, 191 çalışan ve onların 17 yöneticisi ile yapılan araştırmada, yöneticileri ile benzer değerlere sahip olduğuna inanan çalışanların, iş tatmini ve bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
Meglino, Ravlin ve Adkins ⁷²	1992	Kişilerarası iş değerleri karşılaştırması ile “iş değerleri uyumu”nu ölçen bir araştırmadır. Çalışan-yönetici uyumu bu şekilde ele alınmıştır.
Kristof ⁷³	1996	Muchisky ve Monahan (1987)’in “tamamlayıcı uyum” perspektifini ele almış ve tanımlamayı genişleterek “arz-talep uyumu” olarak kavramlaştırmış, birey ve çevrenin birbirinin ihtiyaçlarını karşılama durumuna dikkat çekmiştir. “Benzerlik uyumu” perspektifi için de yine tanımlamayı genişletmiş ve a) Birey veya çevreden en az birinin ihtiyaçları karşılanıyorsa, b) Birey veya örgüt benzer özellikleri paylaşıyorsa, c) her iki durumdan biri mevcutsa uyumun var olacağına işaret etmiştir. Algılanan birey-örgüt uyumunun direkt ve gerçek uyumun dolaylı ölçümlerini tarif etmiştir.
Cable ve DeRue ⁷⁴	2002	Yazarlar, çalışanların 3 tür benzerlik algısı geliştirdiğine değinmişlerdir; 1) Çalışan-örgüt uyumu 2)Arz-talep uyumu ve 3) ihtiyaç-Yetenek uyumu. Birey-örgüt uyumu örgüt odaklı çıktılarla (örgütsel tanımlanma, vatandaşlık davranışı, işten ayrılma vb.) ilişkili iken arz-talep uyumu

⁷⁰ Turban DB, Jones AP, “**Supervisor-Subordinate similarity: Types, Effects and Mechanisms**”, Journal of Applied Psychology, 1988

⁷¹ Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL, “**A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of The Value Congruence Process And Its Relationship to Individual Outcomes**”, Journal of Applied Psychology, 1989.

⁷² Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL, “**The Measurement of Work Value Congruence: A Field Study Comparison**”, Journal of Management, 1992.

⁷³ Kristof AL, “**Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications**”, Personnel Psychology, 1996, ss.1-49.

⁷⁴ Cable DM, DeRue DS, “**The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions**”, Journal of Applied Psychology, 2002.

		algıları iş ve kariyer odaklı çıktılarla (iş tatmini, kariyer tatmini vb.) ilişkilidir. Çalışan- örgüt uyumu üç ifadeden oluşan ölçekle ölçülmüş ve gerek birey-örgüt uyumu gerekse diğer çevre uyum türlerine adapte edilerek en sık kullanılan ölçek olmuştur.
Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson ⁷⁵	2005	Çalışan-iş, çalışan-örgüt, çalışan-yönetici ve çalışan-grup uyumunun birbirleri ile ve bireysel düzeyde değişkenler ile ilişkilerinin incelendiği bir meta-analiz çalışmasıdır. Bu konuda yapılmış 172 çalışma kullanılmıştır, literatüre en önemli katkısı birey-çevre uyumunun alt türleri içeren çok boyutlu bir kavram olduğunu ortaya koymuş olmasıdır.
Glomb ve Welsh ⁷⁶	2005	Uyuma yönelik çalışmaların büyük çoğunluğunun, benzerliğin pozitif bireysel çıktılarla ilişkili olduğunu göstermesine karşın, bu çalışmada karışıklıkların da pozitif çıktılarla ilişkili olabileceğine dikkat çekilmiştir. Örneğin, çalışan-yönetici çiftlerinde kontrol konusunda kişilik boyutunda farklılık olması durumunda; çalışanın yöneticisinden memnun olacağı bulgulanmıştır.
Chuang, Shen ve Judge ⁷⁷	2016	Bu çalışmada birey-çevre uyumunda yer alan dört ayrı zorluk tanımlanmıştır; birey-çevre uyumunun çok boyutlu olması, uyum teorilerinin entegrasyonu, çoklu boyutların eş zamanlı etkileri ve boyutların fonksiyonları. “Birey-iş Uyumu Ölçeği”, “Birey-Örgüt Uyumu Ölçeği”, Birey-Yönetici Uyumu Ölçeği” ve “Birey-Grup Uyumu Ölçeği”ni içeren çok boyutlu bir “Algılanan Birey-Çevre Uyumu Ölçeği” geliştirilmiştir. 532 çalışan ve 122 yöneticiden çoklu zamanlarda toplanan veriler bir dizi geçerlilik testi ve hipotez testlerinden sonra Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen uyum ölçeğinden sonra en iyi sonuçları veren ölçek olmuştur. Ardından bu ölçek ile birey-çevre uyumu boyutlarının iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel davranış gibi farklı çıktılarla ilişkileri incelenmiştir.

⁷⁵ Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, “Consequences of Individuals’ Fit At Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group and Person-Supervisor Fit”, Personnel Psychology, 2005, ss.268-269.

⁷⁶ Glomb TM, Welsh ET, “Can Opposites Attract? Personality Heterogeneity In Supervisor-Subordinate Dyads As A Predictor of Subordinate Outcomes”, Journal of Applied Psychology, Vol.90, No.4, ss.749-757.

⁷⁷ Chuang A, Shen CT, Judge TA, “Development of A Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS)”, Applied Psychology, 2016, 65 (1), ss.66-98.

İKİNCİ BÖLÜM: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

İnsanlık tarihi kadar eski olan “yönetim” eylemi, gerek sosyal hayatta gerekse iş dünyasında yüzyıllardır tecrübe edilmekte, kavram üzerine araştırmalar yapılmakta ve bilinmeyen yönleriyle anlaşılmaya çalışılmaktadır. Liderlik kavramı ise son iki yüzyıldır pek çok araştırmaya konu olmuş, bazı yanları ile hala keşfedilmeye devam edilmektedir. Liderliğe ilişkin ilk çalışmaların bulguları bazen eleştirilerek, bazen geliştirilerek yeni teorilere dayanak teşkil etmiştir. Üç temel liderlik teorisinden “Durumsal Liderlik” teorisi ile işaret edildiği üzere, lider koşullara göre davranışlar sergilediğinde etkin liderliğe ulaşmaktadır. Ancak “Dikey İkili Bağlantı Modeli” ile temelleri atılan ve “Lider Üye Etkileşimi” olarak adlandırılan liderlik yaklaşımı, durumsallık teorisini daha da geliştirmiş ve lider davranışlarını tam olarak açıklayabilen bir model olmuştur. Bu yeni liderlik yaklaşımına göre; liderin yönettiği grup üyeleri kişilik, tutum, davranış, beceri vb. bakımından homojen olmadığı sürece, liderin de “tek tip” veya “ortalama” bir liderlik davranışı sergilemesi mümkün değildir. Lider davranışı, her bir astı ile bu ikilinin özelliklerine göre şekillenecek biricik özellik taşıyacaktır.

Bu bölümde; araştırmanın düzlemi itibariyle yönetim kavramı örgüt bağlamında ele alınacak, “yönetim” ve “liderlik” kavramlarının organik bağından yola çıkılarak liderlik ve liderlik teorileri tanıtılacaktır. Ardından, “Lider-Üye Etkileşimi” olarak kavramlaştırılan liderlik yaklaşımı detaylı olarak ele alınacak ve kavrama yönelik yapılan çalışmalar özetlenecektir.

2.1.Organizasyon ve Yönetim Kavramları

Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir. Organizasyon sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir⁷⁸. İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir

⁷⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Baskı, Arıkan, İstanbul, 2010, ss.183.

şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt adı verilmektedir. Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir ve tarihi incelediğimizde, insanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelerek işbirliği yaptığı her ortamda yönetimin var olduğunu görmekteyiz⁷⁹. Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder⁸⁰. Organizasyon tanımlarından anlaşılacağı üzere temel çıkış noktası belirli bir amaç için bir araya gelmiş olmaktır.

Yönetimin oluşması için bir yönetici ve en az bir yönetilen olması gerekli koşuldur⁸¹. Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda örgüt içinde “yöneten” ve “yönetilen” ayrımının olması önemli ve ortak bir varsayım olarak göze çarpmaktadır. Bireylerin “yöneten” ve “yönetilen” gibi tek taraflı bir etkilenme yerine, karşılıklı bir iletişim ve etkileşim içinde oldukları anlayışı daha doğru bir yaklaşımdır⁸². Bu yaklaşım yönetilenin pasif olma halini ortadan kaldırmakta; yönetimde ve beraberindeki tüm çıktılarda çalışanın rolü ve katkısına ışık tutmaktadır.

Organizasyonun yapısı bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araçtır. Bir yandan da yöneticinin içinde faaliyette bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortamdır. Bu ortam içinde yapısal unsurlarla kişisel özelliklerin ilişkisi organizasyon içi olayları yaratacaktır. Yöneticilerin en önemli aracı beraber çalıştığı diğer insanlardır. Yönetici bu insanların davranış özelliklerini ve nedenlerini anladığı ölçüde başarılı bir yönetim uygulaması yapabilecektir⁸³. Bir yöneticinin çalışanlarını iyi tanıması, hangi durumda nasıl davranacaklarına yönelik bir öngörüye sahip olması son derece önemlidir. Bu yakın ilgi, yöneticinin sahip olduğu beşeri sermayenin güçlü ve zayıf yanlarını doğru zemin ve zamanda en etkili biçimde kullanmasını kolaylaştırır.

⁷⁹ Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2010, ss.22-23.

⁸⁰ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 1.Cilt, 1993, ss.25.

⁸¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 8.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008, ss.5.

⁸² Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıda Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 3.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,2011, ss.108.

⁸³ Tamer Koçel, **a.g.e.**,ss.74.

Çağdaş Yönetim öncesi dönemde (1880 ve öncesi), herhangi bir kimse yalnız yetkili bir pozisyona sahip olma gereğini duymaktaydı ve yetki bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde, kuvvet ve kontrol olarak kabul edilmekteydi. Bu dönemde yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştır⁸⁴. Endüstri Devrimi'nin ortaya çıkışıyla başlayan ve fabrika örgütlenmesinin esas olduğu 1750-1900 yılları arasında egemen olan geleneksel yönetim düşüncesinde, fabrika yaşamına uyum sağlama çabasındaki işgücünün yönetilmesinde, sosyokültürel faktörlerin ve dolayısıyla geleneklerin, korumacılığın, otoritenin rolünün önemi farkedilmiştir⁸⁵. Fabrika yaşamına geçişle beraber klasik dönem başlamıştır.

Klasik yönetim döneminde ise (1900'ler ve sonrası) Amerika'da Frederick W.Taylor tarafından ortaya konan "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Fransa'da Henri Fayol tarafından benimsenen "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve Almanya'da Max Weber'in ilkelerini belirlediği "Bürokrasi Yaklaşımı" hakim olmuştur⁸⁶. Klasik teori, net ve ayrıntılı olarak belirlenmiş iş yapma usul ve teknikleri ile açık, seçik ve net olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve yetki ilişkileri ile verimliliğin nasıl arttırılabileceği konusunu işlemiştir⁸⁷. İnsan unsuru ikinci planda kalmış ve organizasyonlar kapalı sistem anlayışı ile ele alınmıştır. Elbette sanayileşme sonrası önceliğin ve en önemli hedefin yüksek verim, sıfır kayıp ve seri üretim olduğu bir dönem için fazla sıradışı olmadığı söylenebilir.

Klasik teorinin sadece organizasyon yapısı üzerine odaklanması ve insan unsurunu pasif bir aktör olarak değerlendirmesine karşılık, 1930'lu yıllardan itibaren kabul görmeye başlayan Neo-Klasik (Davranışsal) Teori, insan unsurunun organizasyon etkinliğini ve verimliliğini tayin eden en dinamik faktör olduğunu göstermiştir⁸⁸. Yönetim düşüncesi tarihinde belki de en önemli kazanım olarak değerlendirilebilecek bu yaklaşım, beşeri sermayenin dinamikliğine ve etki gücüne

⁸⁴ Mümin Ertürk, "İşletme Biliminin Temel İlkeleri", Beta Yayınları, 2011, İstanbul, ss.98.

⁸⁵ Aykut Berber, "Klasik Yönetim Düşüncesi. Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo Klasik Örgüt Teorileri", Alfa İşletme Yayınları, 2013, İstanbul, ss.21.

⁸⁶ Mümin Ertürk, a.g.e., ss.99.

⁸⁷ Tamer Koçel, a.g.e., ss.204.

⁸⁸ Mümin Ertürk, a.g.e., ss.102.

vurgu yaparak; çalışanların beklenti, şikayet, tatmin ve işe/örgüte yönelik tercihleri olduğu gerçeğine dikkat çekmeyi başarmıştır.

Modern organizasyon teorisi ise Sistemler Yaklaşımı ile Durumsallık yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Sistemler yaklaşımına göre organizasyonlar çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütündür ve bu parçalar arasında daima bir ilişki mevcuttur. Durumsallık yaklaşımı ise organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir⁸⁹. Örgüt dışında piyasada yer alan diğer örgütlerden haber alınabilmesi, bilgi çağı ve globalleşmenin yansıması olarak, farkındalık dönemi yaşandığı söylenebilir.

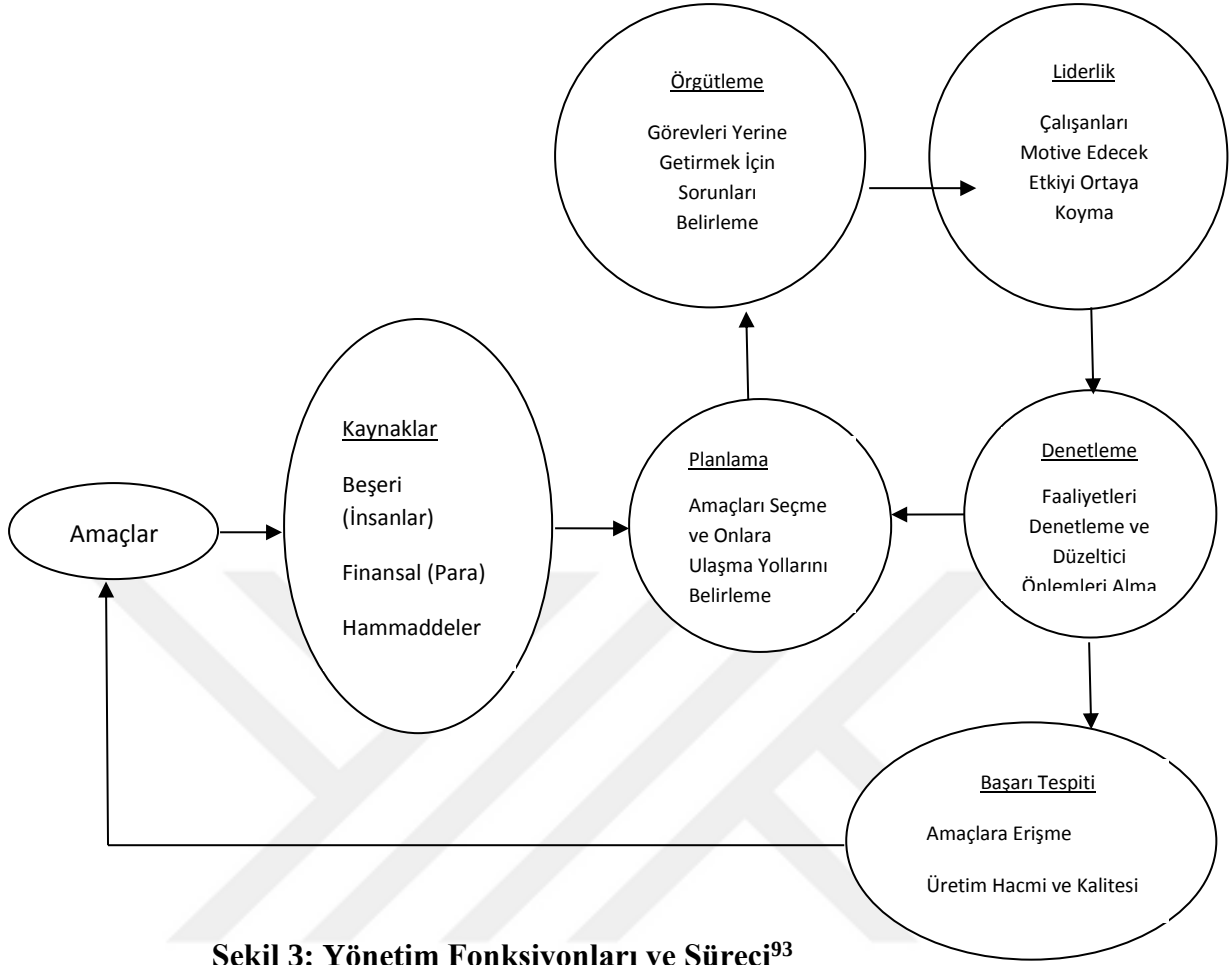
Yönetim kavramı ile ilgili olarak çok farklı tanımlamalar yapılabilmektedir. Temel birkaç tanımı ele almak ve en yalın haliyle başlamak gerekirse; yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir⁹⁰. Ancak ekonomik gelişmeler ile birlikte yönetim sürecinin kapsamı ve tanımı da gelişme göstermektedir. İşletmeler açısından bakıldığında “yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır”⁹¹. Fonksiyonları açısından bakıldığında ise yönetim “planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir” şeklinde tanımlanabilir⁹². Tanımlardan anlaşılacağı üzere yönetim adeta parçaları bütünleyen bir tutkal, amaçlar doğrultusunda hareket ettiren bir dümen gibidir. Yönetim, gemiyi sağ salim hedeflenen limana ulaştırmak, seyir esnasında daima doğru rotada olup olmadığını kontrol etmektir. Bir süreç olarak yönetimin fonksiyonları ise şu şekilde ele alınmaktadır:

⁸⁹ Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.249,273.

⁹⁰ Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.59.

⁹¹ Erol Eren, **a.g.e.**,sss.3.

⁹² Erol Eren, **a.g.e.**, ss.4.



Şekil 3: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci⁹³

Liderlik fonksiyonu Yürütme (Yöneltme) fonksiyonu olarak da adlandırılmaktadır. İşletme yöneticisi planlama yaparak organizasyonunu oluşturduktan sonra, planlanan faaliyetleri uygulamaya koyma aşamasında personel ile ilişki kurduğundan, yürütme fonksiyonu, planlama ve organizasyona nazaran daha dinamik bir süreçtir ⁹⁴.

Etkin bir yürütme sisteminin kurulabilmesi için gerekli olan şartların başlıca özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Takım ruhunu gerçekleştirmek,
- Personeli iyi tanımak,
- Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek,

⁹³ Erol Eren, **a.g.e.**, ss. 5

⁹⁴ Mümin Ertürk, **a.g.e.**, ss.143.

- Yöneticinin, benliği ve kişiliği ile iyi bir örnek olması ⁹⁵.

Liderlik sayesinde planlanan ve planları gerçekleştirmek üzere örgütlenen kaynaklar işlemeye başlar, adeta beyin görevi görerek tüm vücuda hükmedip hedefe ulaşır. Peki liderlik tam olarak nedir ve neden önemlidir? Belki de hakkında en çok yazılıp çizilmiş olan liderlik kavramı biraz daha yakından tanınmak üzere ele alınacaktır.

2.2.Liderlik Kavramı

Napolyon liderliğin önemine ilişkin hislerini şu sözlerle açıklamıştır: “Bir aslanın yönettiği tavşanlar ordusunu, bir tavşanın yönettiği aslanlar ordusuna tercih ederim”⁹⁶. Tarihte iz bırakmış böylesine başarılı bir liderin aktarmak istediği mesajı örgütlere uyarladığımızda; çalışanların kapasite ve özellikleri bakımından sahip oldukları potansiyel her ne kadar yetersiz gibi görünse de onu en verimli biçimde işleyerek, değerli hale getirebilecek olan iyi bir liderin, örgütün başarısı üzerindeki etkisini anlamış oluruz.

İdeal olan durum, bir yöneticinin yürütme (liderlik, yöneltme) fonksiyonunu etkin şekilde yerine getirebilmesi için, aynı zamanda bir liderin niteliklerini taşıyor olmasıdır ⁹⁷. Liderlik tıpkı yönetim gibi bir süreçtir, liderlik ve yönetim etki içerir, yönetimin gerektirdiği kadar liderlik de insanlarla birlikte çalışmayı gerektirir. Liderlik de yönetim de etkili hedef gerçekleştirme ile ilgilidir ⁹⁸. Liderliğin kilit fonksiyonu, örgütün vizyonunu tesis etmek iken; yöneticiliğin kilit fonksiyonu ise vizyonu uygulamaktır⁹⁹. Yöneticilerin liderlik yapmaları bir gereksinimdir. Çünkü gerçekleştirmeleri gereken yönetim fonksiyonlarının uyum içinde bir bütünlük sergileyebilmesi için, yöneticilerin liderlik yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

⁹⁵ Mümin Ertürk, **a.g.e.**, ss.145.

⁹⁶ Bernard M.Bass, **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, The Free Press, Newyork, ABD, 1990, ss.6.

⁹⁷ Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.572.

⁹⁸ Peter G Northouse, “Leadership Theory And Practice”, SAGE Publications, 7.Edition, 2016, USA.

⁹⁹ Edwin Locke ve Ark., **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Succesfully**, Lexington Books, Oxford, England, 1999, ss.4-9.

Bu anlamda kesin olan gerçek, yönetim ve yöneticilik kavramlarının işaret ettiği uygulamaların, liderlik ve lider kavramının işaret ettiği uygulamaları kapsadığıdır ¹⁰⁰.

Liderlik, başkalarını ortak hedeflere yönelik eyleme geçmeye sevk etme süreci olarak tanımlanabilir ¹⁰¹. Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanabilir ¹⁰². Bu tanımdan liderliğin, lider ve ondan etkilenen başkalarının oluşturduğu bir bütün olduğu anlaşılmaktadır.

Bass (1990) teorisyen ve düşünürlerin liderliğe ilişkin tanımlarını derlemiştir. Liderlik, başkalarının davranışlarındaki değişimi etkilemeyi içerir. Liderliği, başkaları üzerinde pozitif etki yaratabilmek olarak tanımlamak mümkündür. Liderlik; etkileşim süreci içinde, başkalarını ortak hedeflere sevk etmeye yarayan kişiler arası etkidir. Liderliğin, alışanların işin özelliklerine yönelik algılarını etkilemek suretiyle, çalışanların performans ve tutumları üzerinde etki yaratmak olduğu vurgulanmıştır. Liderlik, lider ile takipçileri arasındaki ilişkidir. Lider, takipçilerinde, kendisinde meydana gelen etkiden daha fazla etki yaratır. Liderlik; örgütün mekanik ve rutin işleyişine rağmen çalışanları etkileyebilmektir ¹⁰³. Farklı tanımlamaların da işaret ettiği gibi, liderliğin en belirgin özelliği kişileri etkileyebilme gücüdür. Yönetici ile lider arasındaki temel ayrımlardan biri de işte bu gctr.

Northouse (2016), son yüzyılda liderliğin nasıl tanımlandığını ortaya koyan çalışmayı ele almıştır ¹⁰⁴. Bu çalışmaya göre; 1900-1929 yılları arasında yapılan tanımlar; kontrol ve merkezizetiliğe vurgu yapmaktadır. Ortak tema ise “hakimiyet”tir. 1930’lu yılların liderlik tanımlarında odak noktası özellikler olmaya başlamış, liderliğin “hakimiyet”ten ziyade “etkileme” olduğu görüşü egemen olmuştur. Aynı zamanda liderin kişisel özellikleri ile grubun özelliklerinin etkileşimi olarak tanımlanmıştır. 1940’larda grup yaklaşımı ön plandadır. Liderlik; grup içindeki eylemler sırasında görülen bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır. 1950’lerde

¹⁰⁰ İbrahim Pınar, **ğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı**, Yönetim, Sayı:34, 1999, ss.26-27.

¹⁰¹ Edwin Locke ve Ark., **a.g.e.**, ss.2-3.

¹⁰² Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.569.

¹⁰³ Bernard M.Bass, **a.g.e.**, ss.13.

¹⁰⁴ Peter G Northouse, 2016, **a.g.e.**

liderlik, paylaşılan hedefleri geliştiren “ilişki” olarak ele alınmıştır. 1960’larda liderliğin bir davranış olarak tanımlandığı ve insanları paylaşılan hedefler doğrultusunda etkilediği tanımlamalarından hareketle liderlik; paylaşılan bir yönde diğer insanları etkilemek olarak tarif edilmiştir. 1970’ler grup yaklaşımının örgütsel davranış yaklaşımına evrildiği yıllardır. Liderlik; karşılıklı bir seferberlik süreci olarak tarif edilmiş ve rekabet ve çatışma ortamında; güdüler, değerler, önemli politik ve ekonomik kaynakların, hedefleri gerçekleştirmek için karşılıklı olarak liderler ve takipçilerin elinde bulundurulması olarak tanımlanmıştır. Son olarak 1980’li yıllarda liderin beklediğini yapmak, etki, özellikler ve dönüşüm süreci gibi odak noktaları tanımlamalara yön vermiştir.

Liderlik ile ilgili bir diğer husus, liderliğin sadece işletmenin tepe yöneticilerine ait bir süreç olmadığıdır. Orta kademe yöneticiler için de liderlik söz konusu olabilir. Aradaki fark, kendilerini izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği, içinde bulunulan şartlar olabilir. Liderlik sürecini şu şekilde ifade etmek mümkündür ¹⁰⁵:

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, izleyiciler, şartlar})$$

Liderlik ilişkisel bir kavramdır. Takipçi yoksa liderlikten bahsedilemez. Liderlik başkalarını sevk etmeyi gerektirir. Liderler takipçilerini; otoriteyi kullanmak, model olmak, ödül-ceza vermek, örgütsel yapıyı yeniden inşa etmek veya takımlar yaratmak gibi yöntemlerle hedeflere sevk ederler ¹⁰⁶. Her liderin hedefe ulaşırken kullandığı yöntem, kendi farkını ve tarzını oluşturur. Aynı kaynaklar ve aynı takipçiler, başka liderlerin elinde farklı sonuçlara ulaşabilir.

Caz orkestrası metaforunun, yaratıcı bir organizasyonun takım özelliklerini anlamamıza yaradığına dikkat çekerek, liderlik uygulamaları için uygun zemin oluşturduğuna vurgu yapılmaktadır. Yaratıcı organizasyonun takım özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Tüm örgüt tarafından anlaşılabilmiş olan işaretler doğrultusunda, öğrenme ve değişime uyum sağlama yeteneği,

¹⁰⁵ Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.571-574.

¹⁰⁶ Edwin Locke ve Ark., **a.g.e.**, ss.2-3.

- Organizasyonun yönünü tayin edebilmek için hem mantığın hem de sezgilerin rehberliği,
- Paydaşların ihtiyaçları doğrultusunda, düzenli yapı ile kaosu dengelemek,
- Güvenli bir ortamda risk alabilmek,
- Paylaşılan amaca tutku ile bağlı olarak, kişisel bağlılıkları gölgede bırakmak,
- Kolektif kapasiteden faydalanarak, ihtiyaç halinde strateji geliştirmek¹⁰⁷ .

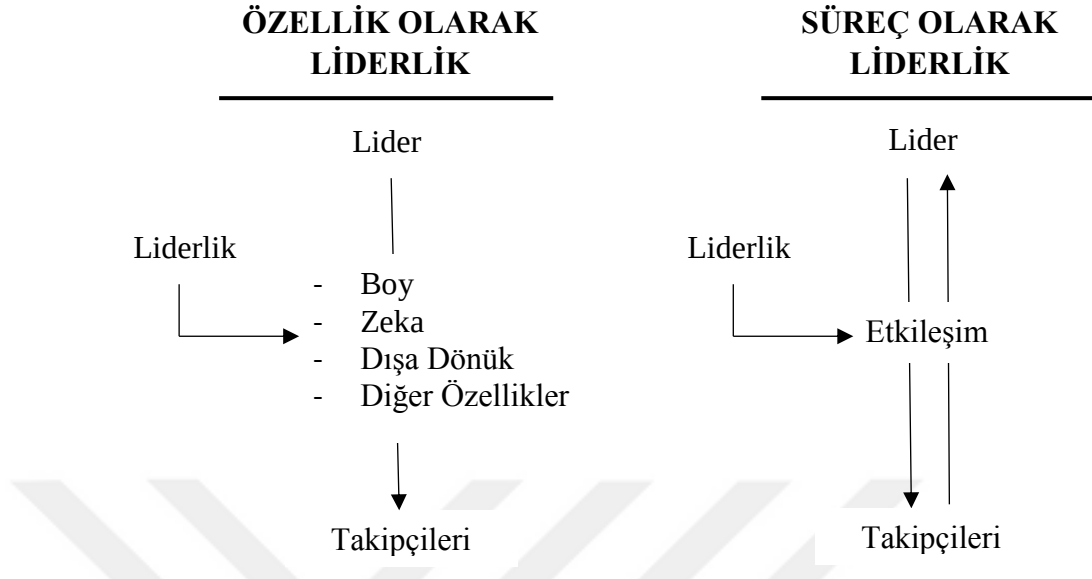
Bu özellikler ideal koşullarda bir takımda olması beklenen özelliklerdir. Her bir eksik, sonuca ulaşmayı biraz daha engelleyip, nihai başarıyı azaltıcı yönde etki yapacaktır.

Liderlik kavramı tanımlanırken, liderliğin bir süreç mi yoksa bir özellik mi olduğu sorgulamasının varlığı dikkat çekmektedir. Liderlik bir süreçtir ve sadece otorite sağlayan bir pozisyona sahip olmaktan daha fazlasıdır¹⁰⁸. Kişisel özelliklerin yanı sıra, durumsal koşulların da avantaj ve dezavantajlarından bahsetmek mümkündür. Kişisel özellikler, süreç içinde bütünsel olarak ele alınması gereken özellikler olarak kabul edilebilir.

Özellikler açısından bakıldığında liderlik kavramı, doğuştan gelen bir takım özelliklere sahip olmayı ve bu özelliklerin farklı bireylerde farklı düzeylerde ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Süreç olarak ele alındığında ise liderlik kavramı lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecini ifade etmektedir.

¹⁰⁷ Roger Gill, **Theory and Practice of Leadership**, SAGE Publications, London, Englang, 2006, p.7.

¹⁰⁸ Edwin Locke ve Ark., **a.g.e.**, ss.2-3.



Şekil 4: Farklı Bakış Açılarından Liderlik¹⁰⁹

Liderlik, amaçlara ulaşmak için, rekabet ve çatışma ortamında, çalışanların motive bir şekilde ve değerlerine bağlı olarak, kaynaklara erişmek için seferber olması süreci olarak tarif edilmiştir.

- Liderler; misyon, vizyon ve değerleri oluştururlar.
- Liderler, örgütün yönetim sisteminin gelişimini sağlamaya, uygulamaya ve sürekli geliştirmeye kendini adanmıştır.
- Liderler, motive eder ve çalışanları iyi tanırırlar.
- Liderler, çalışanları inovasyon ve yaratıcılığa, güçlendirmeye teşvik ederler.
- Politika ve stratejilerin uygulanmasına destek olur, örgütsel yapıyı yeniden organize ederler.
- Örgütün vizyon, misyon ve değerlerini, politika ve stratejilerini bizzat iletirler, uygulamalarda rol model olurlar ¹¹⁰.

¹⁰⁹ Peter G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, (2010)'dan aktaran Erkan Taşkıran, 2010, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, ss.38-39

¹¹⁰ Roger Gill, a.g.e., ss.10.

Liderliği, fonksiyonu ve unsurları bakımından ele alıp tanıdıktan sonra liderlik literatürü incelenerek teoriler tanıtılacaktır.

2.2.1.Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar

Liderlik alanında yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular ışığında liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu alanda yapılan en önemli çalışmalara ve bulgularına kısaca değinilip, liderlik teorileri üç ana kategoride ele alınacaktır.

2.2.1.1.Iowa Üniversitesi Çalışmaları

1939 yılından itibaren Kurt Lewin ve öğrencilerinin birlikte yürüttüğü, birbirinden farklı grup davranışlarının altında yatan nedenlerin araştırıldığı bir çalışmadır. Birinci deneyde tiyatro maskeleri yapmakla görevli 10 yaşındaki çocuklardan oluşan iki ayrı gruba, aynı yetişkin liderlik yapmış ancak farklı sosyal kimlikler yaratmıştır. *Otoriter* lider kararları kendisi vermiş ve otoriter iklimde grupta bazı üyeler saldırgan ve düşmanca davranırken, bazı üyeler çekingen ve kayıtsız davranmış, lider odada değilken iş yerine oyunu tercih etmişlerdir. *Demokratik* lider ise kararları grup üyelerine bırakmıştır. Demokratik iklim, üretimin daha kaliteli olmasını sağlarken, grup üyeleri lider odada değilken de işi yapmaya devam etmişlerdir. Otoriter ve demokratik liderlerin dışında üçüncü tür olarak ortaya çıkan *laissez-faire*, liderin üyeleri kararlarda serbest bıraktığı ancak ihtiyaç halinde destek verdiği bir liderliği ifade eder. Bu iklimde çalışanlar arasında çatışmalar yaşanmış ve verimsiz bir üretim gerçekleşmiştir ¹¹¹. Bu çalışmaların sonucunda, liderlik ile verimlilik bağlantısı dikkat çekmiştir. Verimli ve etkin çalışmak için liderin ortamdaki varlığının önemli bir katalizör olduğu ortaya konmuştur.

2.2.1.2.Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi İşletme Araştırmaları bölümünce Ralph Stogdill başkanlığında 1945 yılında, gerek ordu gerekse sivil kuruluşlarda bulunan her düzeyde

¹¹¹ Aykut Berber, **a.g.e.**, ss.366.

pek çok yöneticiye uygulanan Lider Davranışı Tanımlama (LBDQ) anketi sonuçlarının analiz edilmesiyle, liderin astlarını grup amaçlarına yöneltmesi incelenmiş ve etkin lider davranışına ilişkin aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

- İnisiyatif ve anlayış lider davranışının iki önemli boyutudur.
- Liderin etkinliği her iki boyutta da yüksek performans gösterilmesi ile artacaktır.
- Üstler ve astlar, lider davranışının boyutlarını etkinlik açısından birbirinin zıddı olarak algırlar.
- Üstler inisiyatifin önemini vurgularken; astlar, bir liderin varlığında en önemli boyutun anlayış olduğunu savunurlar. Bu yüzden liderler bir ölçüde rol çatışması yaşar.

Hem anlayış hem de inisiyatif boyutu yüksek liderler, grubun başarısını yüksek tutmak için çabalarlarken, grup üyelerine de insan olarak değer veren bir davranış tarzı sergilemektedir. Bu tarz bir liderliğin özellikleri; uyumluluk, yakınlık, yapılan işler açısından açıklık ve grup davranışlarındaki olumlu gelişmeler olarak özetlenebilir.

- Liderin kendi davranışlarıyla ilgili düşünceleri ile astlarının, onların gerçekte nasıl davrandıkları hakkında belirttikleri arasında her zaman büyük farklılıklar bulunmaktadır.
- Anlayış boyutları yüksek liderlerin bulunduğu örgütlerde, personel devir hızı ve devamsızlık azalır.
- İnisiyatif boyutu yüksek lider ise kısa dönemlerde en yüksek performansı sağlar.

Liderlik tarzının hem iş hem de insan boyutlarının birlikte ele alındığı çalışma, “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ile “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” arasındaki uçurumu azaltması bakımından oldukça önemlidir ¹¹². İnsan ilişkileri yaklaşımı ile dikkat çekilen, sosyal bir varlık olarak insan unsuru, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nda makinenin bir parçası olarak görüldüğünden her bir çalışan aynı kabul edilmiştir. Bu

¹¹² İnci Erdem, **Bölüm:11 Liderlik, Davranışlarımızdan Seçmeler** içinde, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016, ss.278-279.

durum aynı koşullar altında farklı iş çıktıları üreten çalışanı anlamaya yetmediğinden, Ohio Üniversitesi çalışmaları insan faktörüne ilişkin farkındalık yaratmıştır.

2.2.1.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert başkanlığında Michigan Üniversitesi'nde yürütülen çalışmada; örgütsel etkinliğin artmasına yardımcı olan liderlik özellikleri ve grup üyelerinin tatmini ile grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler incelenmiştir. Personel devir hızı, maliyet, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik gibi değişkenler ele alınmıştır. Araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir:

- Etkin liderler, astlarıyla yapıcı ilişkiler içindedir. Onları destekler ve astlarının kendilerine olan güvenini arttıracak yönde davranışlar geliştirirler.
- Etkin liderler, grup üyeleriyle kişisel olarak ilgilenmektense, grup yönetimi ve karar verme tekniklerini benimserler.
- Yüksek performans hedefleri benimserler.
- Kişiyeye yönelik liderler, etkin lider davranışı göstererek astların iş tatmini ve performanslarını olumlu yönde etkilerler.

Bu çalışmaların sonucunda, lider davranışının, “kişiyeye yönelik olmak” ve “işye yönelik olmak” üzere iki boyuttan oluştuğı ortaya konmuştur ¹¹³. Kişiyeye ve işye yönelik lider davranışlarının dengeli karmasının ideal liderlik modelini oluşturacağı söylenebilir. İşye yönelik davranışlarda; kişilerin motivasyon, tatmin, bağlılık gibi kavramlar konusundaki mevcut durumu göz ardı edilmemelidir.

2.3. Geleneksel Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili yürütülen çalışmaların sonuçları neticesinde liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler, birbirine katkılar sağlayarak ilerlemiş, liderliğin karanlıkta kalan yanlarını aydınlatmaya ve lider davranışlarını en iyi açıklayan faktörleri tespit etmeye çalışmışlardır. Geleneksel liderlik teorileri üç başlık altında ele alınabilir:

¹¹³ İnci Erdem, 2016, a.g.e., ss.280.

1. Özellikler Teorisi
2. Davranışsal Liderlik Teorisi
3. Durumsallık Teorisi

2.3.1.Özellikler Yaklaşımı

“Büyük Adam” teorisi olarak da adlandırılan özellikler teorisi, liderlik çalışmalarının ilk dönemlerinde kişilik psikolojisinin etkisiyle ortaya çıkmıştır. Liderin sahip olduğu daha doğrusu sahip olması gerekli özellikleri ele alarak, liderleri ve yönetim pozisyonunda bulunanları tanımlamaya çalışmıştır. Bu teorinin temel varsayımlarından biri bazı kişilerin doğuştan liderlik özelliklerine sahip olduğu ve liderliğin sonradan kazanılamayacağıdır ¹¹⁴ . Özellikler yaklaşımı ile liderlik denklemindeki lider değişkeni üzerinde durulmaktadır. Liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür ¹¹⁵ . Bu yaklaşıma göre; bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. 1930-1940’lı yıllarda yoğunlaşan araştırmalar bu özellikleri üç temel grupta toplamıştır; kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler ¹¹⁶ .

Özellikler teorisine göre liderin, izleyicilerden farklılık gösteren ya da onlardan daha fazla sahip olduğu kabul edilen, fiziksel ve kişilik özellikleri şöyle sıralanabilir ¹¹⁷;

- Başkalarına güven verme
- Hissel olgunluk
- Dürüstlük
- Doğruluk
- İş başarma yeteneği
- Kendine güven duyma
- Açıksözlülük

¹¹⁴ İnci Erdem, 2016, **a.g.e.**, ss.276.

¹¹⁵ Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.575.

¹¹⁶ Uğur Zel, **a.g.e.**, ss.115.

¹¹⁷ Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.576.

Lider veya yöneticinin taşıdığı bu özelliklerin izleyicilerde de mevcut olması, liderliğin etkinliğini yönlendirebilir. Yani, lider veya yöneticinin taşıdığı bu kişisel özellikler veya işe ilişkin değerler, izleyici veya iş görenin kendisini lider veya yöneticisine daha yakın hissetmesine, dolayısıyla bir uyumun var olduğunu algılamasına olanak sağlayabilir.

2.3.2.Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler teorisinin bir liderde bulunması gerektiğine dikkat çektiği bireysel özelliklerin, diğerlerini peşinden sürükleyen bazı liderlerde bulunmadığının ortaya çıkması, odak noktasını liderin davranışlarına yöneltmiştir ¹¹⁸. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri; liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ve liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin niteliği olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözme şekli vb. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır ¹¹⁹. Davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur ve bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli lider davranışları belirlenmiştir.

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- University of Michigan Liderlik Çalışmaları
- Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli
- McGregor'un X ve Y Teorileri
- Likert'in Sistem-4 Modeli

2.3.3.Durumsallık Teorisi

Liderlik denkleminin üçüncü değişkeni olan liderlik olayının oluştuğu “koşullar” bu teoride ağırlıklı olarak ele alınmıştır. Bu teoriye göre değişik koşullar değişik liderlik tarzları gerektirir ve liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

¹¹⁸ İnci Erdem, 2016, **a.g.e.**, ss.278.

¹¹⁹ Tamer Koçel, **a.g.e.**, ss.577.

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin olduğu organizasyonun özellikleri
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri

Durumsallık teorisi, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teoriye göre liderler işe yönelik veya kişiye yönelik davranışlar gösterebilirler ancak durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Yapılan çalışmalar;

1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli
2. Amaç-Yol Teorisi ¹²⁰.

Durumsallık teorisi yapılan tüm çalışmalardan esinlenen, tüm teorileri dengeli bir biçimde birleştiren bir teoridir. Uygulamada pek çok liderin gerçekleştirdiği davranışlar duruma ve koşullara göre şekillenmektedir.

2.3.4.Lider-Üye Etkileşimi

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının, liderliği oluşturan faktörler bakımından ele aldığı liderlik modelleri, liderin tüm takipçilerinin gözünden aynı görülebileceği, ortalama ve kendisinin odağında gerçekleşen bir süreçte işaret etmektedir. Lider-üye etkileşimi ise temelde, liderin her bir takipçisi ile kurduğu ikiliye özgü ilişkiden ve her bir takipçi tarafından farklı bir biçimde tanımlanabilmesi muhtemel bir liderlik modelinden yola çıkmaktadır. Durumsallık teorisine benzer prensipleri içeren, tek tip olmayan liderliği ele alan, lider ile takipçi arasında uyum ve ahenk yaratan bir yaklaşımdır.

¹²⁰ Tamer Koçel, a.g.e., ss.583.

2.4.Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Tarihsel Gelişimi

Lider-üye etkileşimi teorisi ilk olarak Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından “Ortalama Liderlik Stili” (Average Leadership Style - ALS)’ne alternatif olmak üzere “Dikey İkili Bağlantı” (Vertical Dyadic Linkage - VDL) modeli olarak ortaya konmuştur ¹²¹. Daha sonra “Lider-Üye Etkileşimi” (Leader-Member Exchange (LMX)) olarak kavramlaştırılmış ve takip eden yıllardaki tüm çalışmalarda bu şekilde kullanılmıştır.

Liderliği; rolünü yerine getirme eylemleri sırasında, lider-üye çiftleri arasında gelişen etkileşim ilişkisi olarak ele alan yaklaşımlar iki temel varsayımdan hareketle doğmuştur:

1. Bir örgütte aynı yöneticiye rapor veren üyeler pek çok yönden yeterince homojendir (algılama, yorum ve reaksiyon gibi) ki bu sayede “çalışma grubu” olarak tek bir varlık gibi isimlendirilirler.
2. Yönetici, tüm bu üyelerin her birine aslında kendisinden beklenildiği gibi davranır.

Yöneticinin çalışma grubuna yönelttiği “ortalama” veya “genel” davranış odak noktası olmuştur. Mevcut klasik liderlik yaklaşımları, her bir çalışan-yönetici çifti arasındaki ilişkiyi benzer kabul ederken (Ortalama Liderlik Stili (Average Leadership Style - ALS)), bu yaklaşım ise dikey ikililer arasındaki ilişkilerin radikal şekilde farklı olabilme durumunu göz önünde bulundurmıştır. Bu alternatif yaklaşım sayesinde hem yöneticiler hem de çalışanlar liderlik sürecinin odakları haline gelirler zira her ikisi de liderlik ilişkisine etki eden aktörlerdir.

Oldukça açıktır ki, örgütlerdeki liderlik yalnızca liderin yukarıdan aşağıya yaptığı etkiden ibaret değildir, takipçiden lidere yani aşağıdan yukarıya doğru yönlendirilen

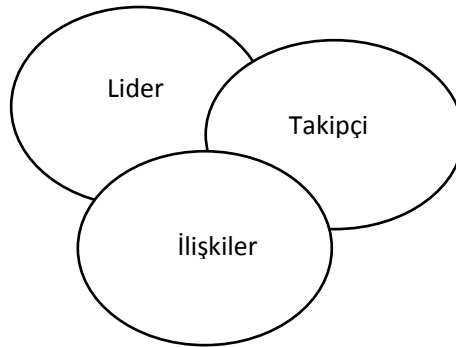
¹²¹ Dansereau F., Graen G., Haga W.J., “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations”, Organizational Behavior and Human Performance, 1975, 13, ss.47.

bir etki de söz konusudur ¹²². Bu etkinin varlığını kabul etmek, liderliğin bir etkileşim olduğunu da kabul etmeyi sağlar.

Liderlik alanında düzey bakımından sınıflandırma yapmanın liderlik teorilerine açıklık getireceğine ve birbirine anlaşılır şekilde bağlayacağına inanılmaktadır. Geleneksel sınıflandırma; 1) Özellikler Yaklaşımı 2) Davranışsal Yaklaşım ve 3) Durumsallık Yaklaşımı şeklinde yapılmıştır ve yalnızca liderin karakteristik özelliklerine (özellik, davranış, stil vb.) odaklanılmıştır. Ancak bu sınıflandırma takipçi veya liderlik ilişkileri bakımından bilgi sağlamamaktadır ve daha dengeli bir anlayışın yaratılması ve liderliğin doğasında var olan çok yönlülüğü daha açık bir şekilde aydınlatması bakımından yeni bir sınıflandırmaya ihtiyaç duyulmuştur¹²³. Bu ihtiyaç adım adım yaşanan gelişmelerin sonunda ortaya çıkmıştır ve önceki çalışmalar ile anlayışın eksik yanlarını tamamlar niteliktedir.

Liderlik etme modelinde liderliğin üç temel alandan oluştuğu öne sürülmüştür:

1. Liderin karakteristik özellikleri
2. Takipçinin karakteristik özellikleri
3. Liderlik ilişkilerinin olgunluğu¹²⁴



Şekil 5: Liderliğin Alanları¹²⁵

¹²² Graen GB., Uhl-Bien M, "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Desining Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", Journal Management Systems, 1991, 3(3)).

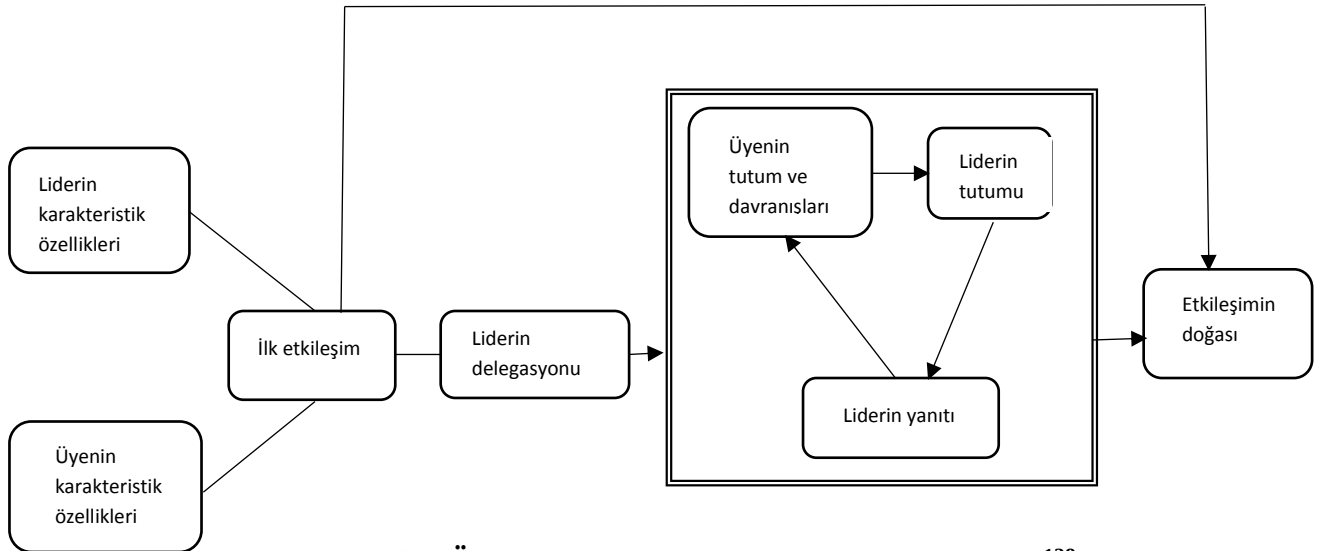
¹²³ Graen GB, Uhl-Bien M, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multilevel Multi-Domain Perspective", Leadership Quarterly, 1995, ss.220-223.

¹²⁴ Graen GB, Uhl-Bien, 1991, a.g.e., ss.29.

¹²⁵ Graen GB, Uhl-Bien M, 1995, a.g.e., ss.221

Çalışmalarda bu üç alan tek tek ele alınabilir. Örneğin; “lider” e odaklanan model (özellikler yaklaşımı veya davranışsal yaklaşım gibi), “takipçi” ye odaklanan model (güçlendirme (empowerment) yaklaşımı gibi), “ilişki” ye odaklanan model (Lider-Üye Etkileşimi gibi) ya da çoklu alanların kombinasyonu “lider, takipçi ve ilişkileri” aynı anda ele alan model (davranışsal yaklaşım gibi)¹²⁶. Bu alanlar birbiri ile ilintili olduğundan hangi model ele alınırsa alınsın, bir diğerine değinmek zorunluluğu doğacaktır.

Liderlik etme modellerinin gelişimi içinde Lider-Üye Etkileşimi olarak adlandırılan model, ilişkiye dayalı yaklaşım bakımından liderliğe açıkça işlevsellik sağlamakta ve örgüt üyelerinin rollerini yerine getirmesinin bir ürünü olarak, etkili liderlik süreçlerine nasıl ulaşılabileceğine işaret etmektedir. Bu teorinin ağırlık merkezindeki bağlam, lider ve takipçisinin olgun liderlik ilişkisi geliştirdiğinde etkin bir liderliğin gerçekleşeceğidir¹²⁷. Elbette liderliğin yalnızca yukarıdan aşağıya yapıldığına dair uzun yıllar hüküm süren anlayışa karşın, çift yönlü ilişkiyi anlamak ve varlığını kabul etmek kolay olmamış ve dikey hiyerarşik yapılarda kolayca uygulama alanı bulamamıştır.



Şekil 6: Lider-Üye Etkileşimi'nin Gelişimsel Süreç Modeli¹²⁸

¹²⁶ Graen GB, Uhl-Bien, 1995, **a.g.e.**, ss.220-223.

¹²⁷ Graen GB, Uhl-Bien, 1991, **a.g.e.**, ss.29, Graen GB, Uhl-Bien, 1995, **a.g.e.**, ss.225.

¹²⁸ Dienes RM, Liden RC, “**Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Deveopment**”, Academy of Management Review, 1986, ss.627

Modelin bileşenlerinden biri olan “ilk etkileşim” lider ve üyenin mevcut pozisyonlarında ilk kez yaşadıkları etkileşime karşılık gelmektedir. Lider ve üyenin her biri bu buluşmaya, fiziksel karakteristiklerini, tutumlarını, görüşlerini, yeteneklerini, kişiliklerini, deneyim ve arka planlarını getirirler. İkinci aşama olan lider delegasyonu ise liderin, kendisini test etmek amacıyla üyeye yaptığı atamalardır. Bu atamalar; liderin, üyenin örgütsel pozisyonu ve işine ilişkin algıları etkisinde yapılır. Üçüncü adım ise liderin yüklediği sorumluluğa yanıt niteliğindeki davranışlardır. Bu davranışlar üyenin Lider-Üye Etkileşimi sürecindeki kilit davranışlarıdır ve liderin tutum ve davranışlarını şekillendirir. Bu aşamada üye kendisini kanıtlamak için pek çok fırsat bulur ¹²⁹. İlk aşamanın lider ve üyenin yalnızca sahip olduğu potansiyel üzerinden dahil oldukları pasif bir aşama olduğu söylenebilir. İkinci aşamada lider aktif ve sürecin sonraki aşamasını şekillendiren pozisyonudur. Üçüncü aşamanın, takipçinin sahne sırası olduğu ve en aktif aktör olduğu söylenebilir.

Gelişimsel süreç modelindeki temel bileşenler Graen ve Uhl-Bien (1991) tarafından benzer bir süreçle modellenmiştir ¹³⁰. Graen vd. (1975) tarafından ortaya konan bu “özel ilişki geliştirme süreci” rolleri yerine getirmenin bir çıktısıdır ve 1) Rol tespiti, 2) Rol oluşturma ve 3) Rolü uygulama olmak üzere üç evreden oluşur ¹³¹.

Rol tespiti karşılıklı test sürecini içermektedir. Lider ve takipçileri birbirlerinin motivasyon ve kabiliyetlerini değerlendirirler. Bu evrede lider, kendini kanıtlaması için üyeye sunmak üzere pek çok fırsat ve teklife sahiptir. Üye de aynı şekilde işini geliştirmek için daha fazla sorumluluk almayı kabul ederek, kariyer gelişimi ve delegasyon için liderden hangi rolleri bekleyebileceğini anlamış olur ¹³². Model bu bakımdan Dienesch ve Liden (1986)’in gelişimsel süreç modelindeki “ilk etkileşim” evresi ile örtüşmektedir ¹³³. İkili, değerlendirmeye yönelik testlerin sonuçlarına göre bir sonraki adıma geçerler. İkinci evrede türlü durumlarda nasıl davranacakları konusunda kendilerini geliştirmeye başlarlar. Birlikte çalıştıkça, alternatif problem

¹²⁹ Dienesch RM, Liden RC, “**Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Deveopment**”, Academy of Management Review, 1986, ss.628-629.

¹³⁰ Graen GB, Uhl-Bien, 1991, **a.g.e.**, ss.29

¹³¹ Dansereau F., Graen G., Haga W.J.,1975, **a.g.e.**

¹³² Graen GB, Uhl-Bien, 1991, **a.g.e.**, ss.29

¹³³ Dienesch RM, Liden RC, 1986, **a.g.e.**

çözme yaklaşımları gibi karşılıklı bağımsızlıkları test ederler ve birbirleri ile paralel davranış biçimleri karşılıklı güveni oluşturur. Bu bakımdan, gelişimsel süreç modelinde yer alan, üyenin davranış ve tutumları neticesinde liderin tutumlarının şekillendiği evreyi anımsatmaktadır. Bu evre rol oluşturma evresi olarak isimlendirilmekte ve lider tarafından üyeye rolü atanmaktadır. Son evre olan rolün uygulanması evresinde ise lider ve üye davranışları birbirine bağlı hale gelir, karşılıklı güven, saygı, bağlılık ve anlayış gelişir. Aralarındaki ilişki, kendine odaklı çıktılara dönük tekil etkileşimden çıkmış, tarafların birbirlerinin kariyerini ve daha yüksek ortak hedefleri desteklediği bir ortaklığa dönüşmüştür.

Liderlik ilişkilerinin olgunlaşmasının üç aşamadan oluşan bir yaşam döngüsü vardır:

1. Liderlik etme yaşam döngüsünün ilk aşamasında lider ve üye, örgütte bağımsız rolleri olan iki yabancıdır. Bu “yabancılık” evresinde, lider ve takipçi arasındaki ilişki daha formaldır, lider tamamen kontrata bağlı davranır ve takipçinin beklenen performansı yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlar. Takipçi de yalnızca iş tanımında yazılı olanları yapar.
2. İkinci aşama olan “tanışıklık” evresinde; etkileşim artar, ilişki tamamen kontrata dayalı değildir, lider ve takipçi hem iş düzeyinde hem de kişisel düzeyde daha fazla bilgi ve kaynak paylaşmaya başlar.
3. Üçüncü aşamada ki bu “olgunlaşma” aşamasıdır; lider ve takipçi arasındaki etkileşim oldukça gelişmiştir. Lider ve takipçisi bağlılık ve destek konusunda birbirine güvenir. Etkileşim yalnızca davranışsal değil aynı zamanda duygusaldır ¹³⁴.

Olgunlaşmış liderlik ilişkileri geliştirildiğinde; bu ilişki kaliteleri yüksek ikililer karşılıklı etki, kontratın üzerinde davranışlar, karşılıklı güven, saygı ve sempati geliştirebilir ve ortak hedefleri içselleştirebilirler. Tam tersi olarak, olgunlaşmış liderlik ilişkileri geliştirememiş olan lider-üye ikililerinin ilişkileri tek yönlü yukarıdan aşağıya, kontrata dayalı davranış etkileşimi ve rol tanımlama ilişkisi ile nitelendirilir ¹³⁵. Aynı lider ile farklı çalışanlar arasında olgunlaşmış veya olgunlaşmamış ilişkiler

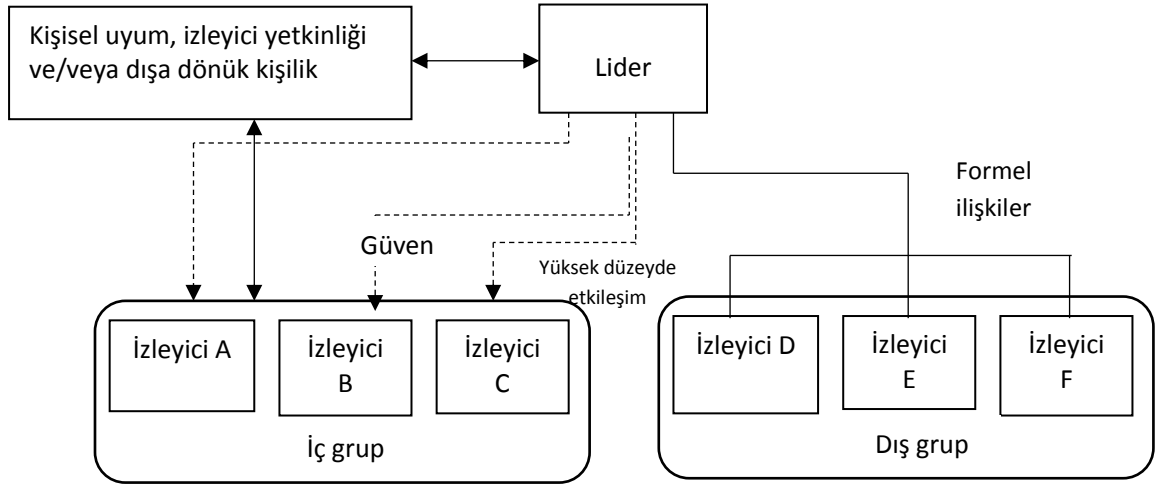
¹³⁴ Graen GB, Uhl-Bien, 1991, **a.g.e.**, ss.33.

¹³⁵ Graen GB, Uhl-Bien, 1991, **a.g.e.**, ss.29.

söz konusu olabilir. Bu durum aynı grup veya örgüt içinde farklı liderlik uygulamalarını beraberinde getirmesi bakımından, liderliğin sanat yönüne ağırlık vermektedir.

Organizasyon bünyesindeki hiyerarşik yapıya göre, çalışanların ilk amiri rol dağıtma ve rol beklentileri konusunda yasal yaptırımlar uygulama hususunda yetkili ve nüfuzlu olan kişidir. Lider, zaman baskısı veya kaynak sınırlılığı sebebiyle, sadece birkaç kilit çalışan ile yakın ilişkiler geliştirir. Çalışanların geri kalanı ile kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirmelerine yetecek kadar, formal otorite, kurallar ve politikalar dahilinde ilişkilerini yürütür. Bu gerekçe, çalışanların rolleri ve lider ile ilişki kaliteleri bakımından iki temel kategoriye ayrılmasını açıklamaktadır:

1. “İç-grup” (in-group); yüksek güven, destek, iletişim ve formal/informal ödüller ile ilişkilendirilir.
2. “Dış-grup” (out-group); düşük güven, destek, etkileşim ve ödüller ile ilişkilendirilir.¹³⁶



Şekil 7: Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ¹³⁷

¹³⁶ Dienesh RM, Liden RC, 1986, **a.g.e.**, ss.621.

¹³⁷ İnci Erdem, 2017, **a.g.e.**, ss.386

İki temel kategori farklı terimlerle ancak benzer şekilde açıklanmıştır. Bazı çalışanlar, sahip oldukları beceriler dolayısıyla yöneticileri ile rollerini müzakere edebilirler. Esasen Lider-Üye Etkileşimi teorisinin temeli “geliştirilmiş” veya “müzakere edilerek saptanmış” rol kavramına dayanır¹³⁸. Bu başlangıç farkı; potansiyeli yüksek bu çalışanların “kadro üyeleri” diğerlerinin ise sadece verilen görevleri yerine getiren “kiralık eller” olarak ayrışmasına sebep olur. Yöneticiler kadro üyelerinden daha fazla bilgi, iş, güven ve etki alırken onlar da kiralık ellere kıyasla, yöneticilerinin kendilerinden beklediğinden fazlasını yapar, iş için çok daha fazla enerji harcar ve iletişimleri daha güçlüdür¹³⁹. Takipçilerin geniş skalası, liderin sanatını icra ederken başvuracağı en güçlü kaynağıdır. Zira etkili liderlik iş, çalışan ve hedefleri doğru eşleştirebilmektir. Bu sayede enerji, zaman ve diğer kaynaklar, en iyi şekilde kullanacak takipçiler ile eşleştirilir.

Çalışanların yöneticilerinin davranışlarını tanımlamasına yönelik araştırmalarda, aynı yöneticiye ilişkin oldukça farklı tanımlamalar yapıldığı bulgulanmıştır. Bir uçta, iç grup üyesi olarak nitelendirilebilecek yüksek ilişki kaliteli çalışanlar, yöneticileriyle karşılıklı yüksek güven, saygı ve sorumluluk tanımlarken; diğer uçta dış gruptan olanlar aynı yöneticiyle düşük güven, saygı ve sorumluluğa vurgu yapmışlardır. Yine bir uçta; iç grup üyeleri iş tanımlarını genişletip, yöneticilerinin güvenilir asistanları gibi çalışırken, dış gruptan olanlar kiralık eller gibi davranmakta ve yalnızca iş tanımında yazılı olanları yapmaktadır¹⁴⁰. Esasen bu geniş yelpaze, liderin yöneltme fonksiyonu için çok elverişli bir alan yaratır.

2.4.1.Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

2.4.1.1.Pygmalion Etkisi

Kendini gerçekleştiren kehanet yaklaşımı; kişiler arası ilişkiler bağlamında “Pygmalion Etkisi”ne atıf yapar. Pygmalion etkisi, bir kişinin hedef bir kişiye ilişkin

¹³⁸ Dienes RM, Liden RC, 1986, **a.g.e.**, ss.618.

¹³⁹ Dansereau F., Graen G., Haga W.J.,1975, **a.g.e.**, ss.70-71.

¹⁴⁰ Graen GB, Uhl-Bien, 1995, **a.g.e.**, ss.227.

beklentiler geliştirmesiyle başlar. Sonrasında beklentisi olan kişi, hedef kişiye yönelik olarak bu doğrultuda davranışlar sergiler. Beklentiler hedef kişiye bildirildikten sonra hedef kişi tarafından yorumlanır, yorumlamalar doğrultusunda zaman içinde bu zmsenerek gerçek davranışlara dönüşür. Bu beklenti sürecini lider-takipçi ilişkilerine adapte edecek olursak, her iki tarafın da ilişkinin başlangıcında beklentilerini şekillendirdiğini hatırlamamız gerekir. Kendini gerçekleştiren kehanet yaklaşımı daha çok düşük güç veya statüdeki kişinin (rn: Öğrenci, alışan vb.), görece daha yüksek güç ve statüye sahip hedef kişiye (ğretmen, yönetici, lider vb.) ilişkin beklentilerini vurgulamaktadır ¹⁴¹. Beklentilerin davranışlara dönüşmesi, beklenti sahibinin aktif olarak başlattığı ve etkilediği bir süreçtir. Hedef kişinin özellikleri etkili olabilir ancak temelde beklenti sahibinin şekillendirdiği ve ulaşmayı hayal ettiği davranışlardan yola çıkar. Bir takipçi liderden olumlu veya olumsuz beklentiler içinde olabilir. Bir takipçinin pozitif lider beklentilerini; görev atamalarının müzakere edilebilmesine olanak tanımak, yapıcı destek sağlamak, arzu edilen ödüllendirmeler yapmak ve koçluk etmek oluşturabilir. Negatif lider beklentileri ise; rutinlerin delegasyonunu reddetmek, sıradan görevler atamak, daha az geri besleme, daha az arzulanen ödüllendirmeler yapmak ve koçluk için daha az fırsat yaratmak olarak kabul edilebilir.

2.4.1.2.Rol Teorisi

Rol oluşturma kavramına dayanan Lider-ye Etkileşimi modeli doğal olarak farklılaşmış rol tanımlamaları ile sonuçlanır ¹⁴². Rol teorisinin merkezindeki fikir; kişilerin toplumdaki yerini veya sosyal statüsünü korumak için, kendisine biçilen rolü yerine getirmek üzere koşullandığı veya sosyal anlamda zorlandığıdır. Pek çok teorisyen tarafından rol farklı biçimlerde ele alınmıştır. Örgütsel literatür bağlamında ele alındığı haliyle roller, sosyal haklar ve görevlerden gelen pozisyonlara dayanan statü, model veya karşılıklı davranışlardır. Örgüt yöneticilerine göre rol, spesifik bir bağlamda, kişinin karakteristik davranışlarıdır. Çalışanlar bir örgüte katıldıklarında,

¹⁴¹ Liden RC, Wayne SJ, Stilwell D, "A Longitudinal Study On The Early Development of Leader-Member Exchanges", Journal of Applied Psychology, 1993, Vol.78, No.4, ss.662-663.

¹⁴² Dienes RM, Liden RC, 1986, a.g.e., ss.621.

örgüt için bir işi başarmayı veya bir rolün beklentilerini yerine getirmeyi kabul etmişlerdir. Bu rol, spesifik bir görev veya bir sorumluluktur. Her çalışan yöneticisi tarafından kendisine atanan rolü kendine özgü bir yolla yerine getirir ¹⁴³. Burada asıl olan, rolün asgari düzeyde tüm isterlerinin yerine getiriliyor olmasıdır. Her bir örgüt üyesi temel olarak bundan sorumludur. Ancak bazı üyeler diğerlerinden farklı olarak, rolün üzerinde bir davranış da ortaya koyabilirler.

2.4.1.3.Sosyal Değişim Teorisi

Çalışanın, görev tanımı ile kendisinden beklenen rol beklentilerinden fazlasını yapmaya gönüllü olması sosyal değişim teorisi ile açıklanır. Liderin rol beklentilerini karşılamak için daha fazla zaman ve çaba harcamaya kendiliğinden gönüllü olan çalışan, bu ekstra rol davranışlarının lider cephesinde de karşılığı olduğuna kendini inandırmaktadır ¹⁴⁴. Elbette motivasyonu yalnızca bu inanca bağlı değildir ancak inancını gerçekleyecek deneyimler yaşamış olabilir ve sonraki sefer ekstra rol davranışının yerinde ve kendisinden gelmesine alışılmış bir davranış olduğunu düşünür.

Teorinin temel fikri, başkalarıyla etkileşim ilişkilerinde beklendiği gibi davranmanın ödüllendirileceğidir. Her bir taraf diğerinin arzu edeceği değerli bir şeye sahiptir ve bunları karşılıklı olarak değiş-tokuş etmeye karar verir. Ekonomik kaynaklar (para, bilgi, tavsiye vb.) ve sosyal kaynaklar (sosyal bağlantılar, arkadaşlık, prestij vb.) karşılıklı olarak etkileşime tabi olur. Sosyal değişim teorisi, örgütsel davranışın anlaşılmasında en etkili teorilerden biridir ¹⁴⁵. Takipçi ve liderin sahip olduğu değerli kaynaklar, günün sonunda örgütün toplam faydasını artırır ancak iki taraf arasında bu karşılıklılık, gönüllü, tatmin edici ve en önemlisi motive edici olabilir

¹⁴³ Jeffrey A.Miles. **Management and Organization Theory**, A Jossy-Bass Reader, San Francisco, ABD, 2012, ss.225-231.

¹⁴⁴ Liden RC, Wayne SJ, Stilwell D, 1993, **a.g.e.**, ss.663.

¹⁴⁵ Jeffrey A.Miles., 2012, **a.g.e.**, ss.273-279.

2.4.2.Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-Üye Etkileşimi'nin tek boyutlu olduğunu kabul eden pek çok çalışma yapılmış; LMX-4, LMX-7, LMX-14 vb. ölçekler geliştirilmiş ve sıklıkla kullanılmıştır. Ancak Dienesch ve Liden (1986) ¹⁴⁶, Lider-Üye Etkileşimi'nin doğası gereği “katkı”, “bağlılık” ve “etki” boyutlarını bünyesinde barındırdığına inanmış ve çok boyutluluğunu savunmuşlardır.

Lider-Üye Etkileşimi araştırmalarının teorik temelini oluşturan rol teorisi, rollerin çok boyutlu olduğuna vurgu yapmaktadır. Örneğin bazı çalışanlar görevlerine odaklanıp sosyal etkileşimi ihmal ederken, başkaları görevleri yerine sosyal etkileşime odaklanabilir ya da her iki alanda birden zayıf ya da güçlü olabilir. Lider rolü de benzer şekilde, yönetim, kaynakları paylaşmak ve irtibatı sağlamak gibi çoklu faktörlerden oluşmaktadır ¹⁴⁷. Tıpkı çalışanlar gibi liderler de iki alanda da kısmen ya da tamamen güçlü olabilir.

Sosyal değişim teorisi de lider-üye etkileşiminin boyutlandırılması için temel odak noktası olan “karşılıklılık” yaklaşımını sağlar. Dienesch ve Liden (1986), karşılıklılık yaklaşımına dayanarak lider-üye ilişkisini üç boyutta ele almışlardır.

1. “Bağlılık” (ikilinin diğer üyesinin kişisel özelliklerinin ve hedefler için sağlanan desteğin ifade edilmesi),
2. Etkileşime yapıldığı algılanan karşılıklı “katkı” (lider-üye ikilisindeki her bir üyenin, karşılıklı hedefler doğrultusunda ortaya koyduğu iş odaklı eylemlerin büyüklüğü, yönü ve kalitesi),
3. “Etki” (ikilinin her bir üyesi üzerinde diğerinin yarattığı, iş veya profesyonel değerlerden önce kişiler arası çekime dayanmakta olan etki) ¹⁴⁸. Ancak Lider-Üye Etkileşimi'nin boyutlarının yalnızca bunlar olduğunu iddia etmemişler, başka boyutların da söz konusu olabileceğini ifade etmişlerdir.

¹⁴⁶ Dienesch RM, Liden RC, 1986, a.g.e.

¹⁴⁷ Liden RC, Maslyn JM, “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Through Scale Development”, Journal of Management, 1998, ss.44.

¹⁴⁸ Dienesch RM, Liden RC, 1986, a.g.e., ss.624-625.

Sosyal etkileşim teorisinin işaret ettiği; güven, saygı, açıklık ve dürüstlük gibi boyutlardan söz etmek de mümkündür. Liden ve Maslyn (1998), benzer şekilde Lider-Üye Etkileşimi'nin çok boyutlu olduğunu savunmuş ve dördüncü bir boyut olarak "Profesyonel Saygı"yı kavramlaştırmışlardır ¹⁴⁹. Bu çalışmalar ışığında öncelikle karşılıklı prensibinden hareketle ve işe dayalı profesyonel saygıyı da dahil ederek, lider üye etkileşimi dört boyutlu olarak ele alınacaktır.

2.4.2.1.Bağlılık

Bağlılık; öncelikli olarak lider ve üyenin yakın çevrelerindeki güçlere karşı birbirlerini nasıl koruduklarıyla ilişkilidir ¹⁵⁰. Hem liderin hem de üyenin toplum içinde birbirlerinin davranış ve karakterlerini destekledikleri bir alandır. Bağlılık, Lider-Üye Etkileşimi'nin temelinde ve gelişiminde kritik rol oynayan bir bileşen veya boyuttur. Lider, sadık çalışanlara, kendi başlarına sorumluluk ve inisiyatif alabilecekleri görevler vermeye daha isteklidirler ¹⁵¹. Bu sayede çalışan daha değerli ve ayrıcalıklı hisseder. Olası bir hatada tarafların birbirini koruması ve çıkarlarını kollaması, etkileşimin güven ayağını daha da sağlamlaştırır.

2.4.2.2.Profesyonel Saygı

İkilinin her bir üyesinin, işletme içinde veya dışında kazanmış olduğu itibar ve işindeki mükemmelliğinin algılanma derecesidir. Bu algı, kişi hakkında işletme dışından yapılan yorumlar, kendisiyle yaşanan kişisel tecrübeler, aldığı ödüller veya kişinin tanınmışlığı gibi bilgilere dayanır. Bir kimseye duyulan profesyonel saygı, onunla çalışmak gerekmeksizin, birlikte çalışmaya başlamadan veya tanışmadan daha önce de başlayabilir ¹⁵². Profesyonel saygının varlığı olumlu bir önyargı ve güven zemini oluşturur. Bu sayede çalışan ve yönetici çifti arasında pozitif odaklı, gelişime açık bir ilişki başlar.

¹⁴⁹ Liden RC, Maslyn JM, 1998, **a.g.e.**

¹⁵⁰ Dienes RM, Liden RC, 1986, **a.g.e.**, ss.625.

¹⁵¹ Liden RC, Maslyn JM, 1998, **a.g.e.**, ss.46.

¹⁵² Liden RC, Maslyn JM, 1998, **a.g.e.**, ss.50.

2.4.2.3.Katkı

Zor ve kritik görevlerin atanmasında ve bu atamanın çalışan tarafından kabul edilmesinde, etkiden ve bağlılıktan daha güçlü bir etkiye sahip olacaktır. Çünkü yönetici, zor ve kritik görevlerin yerine getirilmesi için seçtiği çalışanın yetkinliğine güvenir, çalışan da aynı şekilde kendi yeteneklerinden ve yöneticisinden göreceği destekten emindir ¹⁵³. Yeni lider-üye çiftlerinde lider, çalışanların performanslarını onlara delege ettiği görevler üzerinden değerlendirir. Kimin performansı lideri etkilerse ve kim lider tarafından davet edildiği etkileşimi geliştirirse, yüksek kaliteli etkileşime sahip üye o demektir. Lider tarafından, seçilmiş bu üyelere fiziksel kaynaklar (bütçe desteği, malzeme, ekipman vb.), bilgi ve cazip görevlere atama gibi değerli kaynaklar sağlanır ¹⁵⁴. Etkileşimin lider boyutuna bakıldığında, liderin gücü ve kaynaklar üzerinden desteğinin söz konusu olduğunu görürüz. Buna karşılık olarak çalışan da lidere zor görevlerin başarıyla sonuçlandırılacağı hususunda güven ve konfor sağlar.

2.4.2.4.Etki

Etki; bağlılık ve algılanan katkıya göre daha kritik bir etkiye sahiptir zira iş yerinde daha sıcak ve dostane bir iklim yaratabilir. İşle ilgili olmayan konularda daha fazla esneklik ve duygusal destek beklentisi gelişir ¹⁵⁵. Özellikle çalışanların özel hayatlarındaki zorunluluk ve sıkıntıların, lider tarafından bilinmesi, anlayışla karşılanıp destek görmesi minnettarlık duygusunu geliştirir.

Bazı lider-üye ikilileri arasındaki iş temelli etkileşimlerde etki boyutu hiç rol oynamayabilir ya da tek başına etkileşime hükmedebilir. Öyleki, bazen lider ve üye sadece aynı şirketin personeli oldukları için sıkça etkileşimde bulunabilir veya lider, üyenin performansından daha çok, üyeye duyduğu sempatinin etkisi altında kalabilir ¹⁵⁶. Elbette ideal olan, etkileşimin içinde etki unsurunun yeterince ve dengeli

¹⁵³ Dienesh RM, Liden RC, 1986, **a.g.e.**, ss.625.

¹⁵⁴ Liden RC, Maslyn JM, 1998, **a.g.e.**, ss.45.

¹⁵⁵ Dienesh RM, Liden RC, 1986, **a.g.e.**, ss.625.

¹⁵⁶ Liden RC, Maslyn JM, 1998, **a.g.e.**, ss.46.

biçimde yer almasıdır. Bu sayede iş ilişkileri dışında insani ilişkiler gelişir ve sempati, güven, fedakarlık ve incelikler kendiliğinden ortaya çıkar.

2.4.3.Lider-Üye Etkileşiminin Sonuçları

Lider-Üye Etkileşimi teorisinin kilit önermesi, lider ve üye arasındaki ilişkinin pek çok örgütsel çıktı üzerinde etkisinin olduğudur ¹⁵⁷. Çünkü Lider-Üye etkileşimi; takipçilerin önemli tutum ve davranışlarını şekillendiren anlamlı bir rol oynamaktadır. Yöneticinin çalışanları ile geliştirdiği farklı ilişkiler farklı davranış çıktıları ortaya koyar ¹⁵⁸. Aynı yöneticinin farklı çalışanları ile farklı davranış çıktıları oluşmasına zemin hazırladığı gözlenir. Çalışan tarafından algılanan etki, davranış olarak tepkiye dönüşür ve olumlu ile olumsuz uçlar arasında yer alır.

Çalışan ve liderin etkileşimini oluşturan ve şekillendiren özellikler Lider-Üye Etkileşimi'nin öncülleri olarak ele alınırken, çalışanların işle ilgili tutum ve davranışları ise Lider-Üye Etkileşimi'nin sonuçları olarak nitelendirilmiştir. Lider-Üye Etkileşimi'nin sonuçlarına yönelik ampirik çalışmalar, Lider-Üye Etkileşimi'nin daha olumlu tutum ve davranışlarla ilişkili olduğunu göstermiştir ¹⁵⁹.

Lider-Üye Etkileşimi'nin öncülleri; lider, üye ve kişilerarası kategorilerinde ele alınmış, bu öncüllerin tutum ve davranışlar ile ilişkisi Tablo 3'te özetlenmiştir.

¹⁵⁷ Liden RC, Wayne SJ, Stilwell D, 1993, a.g.e., ss.662.

¹⁵⁸ Harris TB, Li N, Kirkman BL, "Leader-Member Exchange (LMX) in Context: How LMX Differentiation and LMX Relational Separation Attenuate LMX'S Influence on OCB and Turnover Intention", The Leadership Quarterly, 2014, ss.314.

¹⁵⁹ Kang D, Stewart J, "Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRP. Development of Units of Theory and Laws of Interaction", Leadership&Organization Development Journal, 2007, ss.532.

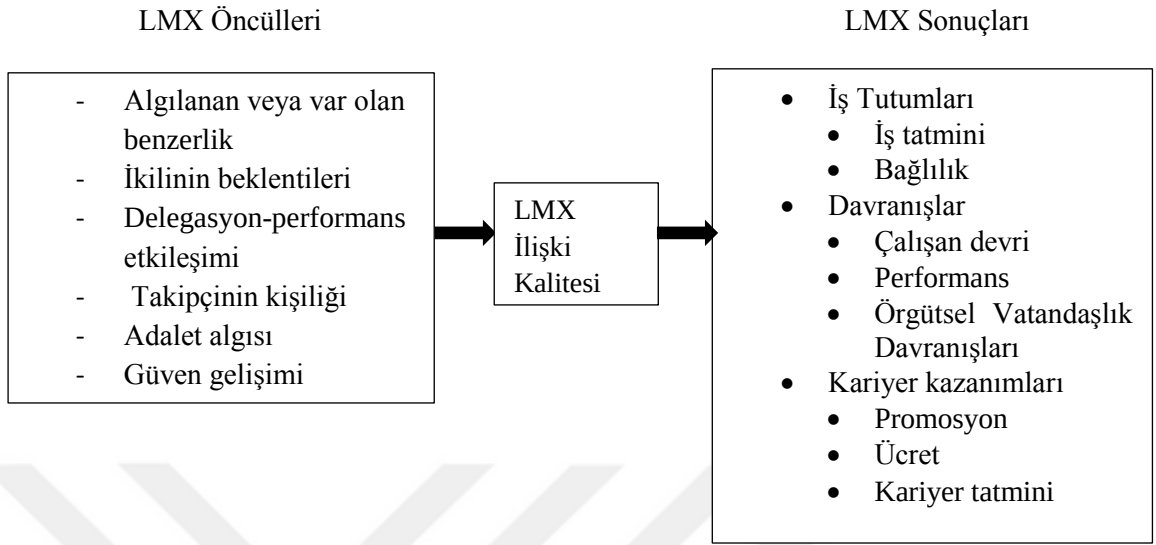
Tablo 3: Lider-Üye Etkileşimi'nin Öncülleri ve Çıktıları¹⁶⁰

Öncüller	Çıktılar
• Lider • Güvenilirlik • Çalışanın pozitif beklentileri • Güç • Dönüşümcü Liderlik • Ahenkli yönetim	• Tutumlar • İş tatmini • İşe adanma • İletişim • Örgütsel bağlılık • Algılanan güçlenme
• Üye • Hedefe yönelme • Performans • Çaba	• Davranışlar • Örgütsel Vatandaşlık Davranışları • Çalışan devri • Yaratıcı davranışlar • İşbirlikçi iletişim
• Kişilerarası • Beğeni • Benzerlik • Pozitif beklentiler • Etkileşimsel adalet	

Erdoğan ve Bauer (2015) ise “Yüksek kalitede Lider-Üye Etkileşimi ilişkisi nasıl gelişir?” sorusunun yanıtı olan yapılardan en sıkça araştırılanları ve “Yüksek Lider-Üye Etkileşimi ilişki kalitesinin sonuçları nelerdir?” sorusuna yanıt oluşturabilecek yine en sıklıkla çalışılmış olan kavramları ele almışlardır ¹⁶¹.

¹⁶⁰ Kang D, Stewart J, 2007, **a.g.e.**, ss.533

¹⁶¹ Erdogan B, Bauer TN , “Leader–Member Exchange Theory”, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Volume 13, 2015, ss.641-647.



Şekil 8: Yüksek Kaliteli Lider-Üye Etkileşimi İlişkisinin Öncülleri ve Sonuçları¹⁶²

Lider-Üye Etkileşimi'nin çalışanların iş tutumu ve davranışları üzerinde önemli etkisi olduğuna dair literatür dayanaklarını doğrulayan çalışmalardan örnekler verecek olursak, sosyal değişim teorisi perspektifinden bakıldığında, çalışan ve yönetici arasındaki pozitif ilişkilerin çalışanları ekstra rol davranışı sergilemeye sevk ettiğini söyleyebiliriz. Wang, Kim ve Milne (2017), Lider-Üye Etkileşimi kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu bulgulamışlardır ¹⁶³. Cha ve Borchgrevink (2018)'in çalışmasına göre Lider-Üye Etkileşimi hizmete dayalı örgütsel vatandaşlık davranışının işe adanmışlık ve başkalarına yardım boyutları ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkilidir ¹⁶⁴. Duygusal bağlılık, Lider-Üye Etkileşimi ile müşteri hizmetlerinde ekstra rol davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Güçlendirme,

¹⁶² Erdogan B, Bauer TN , 2015, **a.g.e.**

¹⁶³ Wang PQ, Kim PB, Milne S, “**Leader-Member Exchange (LMX) and Its Work Outcomes: The Moderating Role of Gender**”, Journal of Hospitality Marketing&Management, 2017).

¹⁶⁴ Cha J, Borchgrevink CP, “**Leader-Member Exchange (LMX) and Frontline Employees' Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Foodservice Context: Exploring the Moderating Role Of Work Status**”, International Journal of Hospitality&Tourism Administration, 2018.

Lider-Üye Etkileşimi'nin ekstra rol davranışı üzerindeki etkisini artırır ve duygusal bağlılığa dolaylı olarak etki eder ¹⁶⁵ .

Yüksek Lider-Üye Etkileşimi kalitesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık başta olmak üzere pek çok olumlu iş çıktısı ile ilişkilidir. Gerstner ve David (1997) yaptıkları meta-analizde Lider-Üye Etkileşimi ile iş performansı, yöneticiden tatmin olma, genel olarak iş tatmini, uyum, rol çatışması, rol açıklığı, çalışan yetkinliği ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir ¹⁶⁶. Örgüt iklimi boyutları (çatışma, özerklik, sosyal ilişkiler ve destek gibi) ve liderin güç boyutlarının (uzmanlık, referans, meşruluk ve ödül gücü) Lider-Üye Etkileşimi kalitesi ile ilişkili olduğu tespit edilen çalışmada, Lider-Üye Etkileşimi'nin grup üyeleri arasında veya bireyin örgütle kaynaşması arasında pozitif bir ilişki olduğuna dikkat çekilmiştir ¹⁶⁷.

Lider-Üye Etkileşimi ile ilişkisi en çok araştırılan değişkenlerden biri çalışan performansıdır. Lider-Üye Etkileşimi ve performans arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan meta-analiz çalışmasında, Lider-Üye Etkileşimi ile görev performansı ve vatandaşlık performansı arasında pozitif, muhalif performans arasında negatif ilişki tespit edilmiştir ¹⁶⁸ . Reb vd.(2018), farkındalığı ve ilgisi yüksek liderlerin takipçilerinin ilişkilerini daha yüksek kalitede Lider-Üye Etkileşimi ile bağdaştırdıklarını ifade etmişlerdir. Bu ilişkide, liderin farkındalığı ve ilgisi ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye Lider-Üye Etkileşimi'nin aracılık ettiğini bulgulamışlardır ¹⁶⁹. Lider-Üye Etkileşimi kalitesi, liderin duyduğu güven ile üyenin

¹⁶⁵ Garg S, Dhar RL, **“Extra-Role Customer Service: The Roles of Leader-Member Exchange (LMX), Affective Commitment and Psychological Empowerment”**, International Journal of Hospitality&Tourism Administration, 2016

¹⁶⁶ Gerstner CR, David VD, **“Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”**, Journal of Applied Psychology, 1997.

¹⁶⁷ Coglisier CC, Schriesheim CA, **“Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-level Perspective”**, Journal of Organizational Behavior, 2000.

¹⁶⁸ Martin R ve Ark., **“Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review”**, Personnel Psychology, 2016.

¹⁶⁹ Reb J ve Ark., **“Leader Mindfulness and Employee Performance: A Sequential Mediation Model of LMX Quality, Interpersonal Justice and Employee Stress”**, Journal of Business Ethics, 2018.

performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder. Bu aracılığı düzenleyen değişken ise liderin sahip olduğu yetkidir ¹⁷⁰.

Lider-Üye Etkileşim kalitesi yüksek çalışanlar, kaynaklara daha kolay erişirler, yöneticilerinden daha iyi muamele görürler, ödül ve ikramiyelere daha fazla aday gösterilirler, kariyer desteği görürler ve gelişimsel fırsatlarla daha fazla yolları kesişir. Buna karşılık daha sıkı çalışarak ve daha fazla sorumluluk alarak daha iyi performans gösterirler. Bu karşılıklı fayda durumu neticesinde çalışanlar iş tatmini ve bağlılık hissederler ve özellikle bilgi temelli örgütler arası sınır tanımayan kariyer fırsatlarına itibar etmezler. Yani Lider-Üye Etkileşimi kalitesinin yüksek olması, dışarıdaki kariyer fırsatlarını araştırmaya yönelme ve işten ayrılma ihtiyacını ortadan kaldırır ¹⁷¹. Çalışan ve yöneticisinin Lider-Üye Etkileşimi algılarının uyumu; örgütsel bağlılık ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkilidir ¹⁷². Lider-Üye Etkileşim kalitesi yüksek olan çalışanlar, çevrelerini olumlu algılarlar, Lider-Üye Etkileşimi, iş tatmini ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ¹⁷³. Lider-Üye Etkileşimi'nin çalışanın örgüte ilişkin algısı bağlamında, pozitif çıktıları destekleyen bir kavram olduğu yapılan çalışmalarla pekiştirilmiş bulunmaktadır.

Sosyal değişim teorisi perspektifinden ele alabileceğimiz başka bir değişken ise yönetici desteğidir. Algılanan örgütsel destek, çalışanın çevresel tepkileri ve davranışları üzerinde etkilidir. Bu yaklaşıma göre çalışanın algılayacağı yönetici desteği de çevresel koşullara dayalı davranışlar üzerinde etkili olacaktır. Lider-Üye Etkileşimi, yönetici desteği ve çalışanın çevresel koşullara dayalı davranışları arasındaki ilişkiye aracılık eder ¹⁷⁴. Lider üye etkileşimini çok boyutlu ele alan çalışmada ise Lider-Üye Etkileşimi'nin etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının

¹⁷⁰ Byun G ve Ark., **“Leader Trust, Competence, LMX and Member Performance: A Moderated Mediation Framework”**, Psychological Reports, 2017.

¹⁷¹ Raghuram S ve Ark., **“Boundaryless LMX: Examining LMX's Impact On External Career Outcomes and Alumni Goodwill”**, Personnel Psychology, 2017.

¹⁷² Kim PB, Poulstone J, Sankaran AC, **“An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement Between Employees and Their Supervisors and Its Influence on Work Outcomes”**, Journal of Hospitality Marketing&Management, 2017.

¹⁷³ Erdeji I ve Ark., **“Cruisers on The Danube- The Impact of LMX Theory on Job Satisfaction and Employees' Commitment To Organizations”**, J. Geogr. Inst. Cvijic. ,2016, 66(3),ss. (401–415).

¹⁷⁴ Gkorezis P, **“Supervisor Support and Pro-environmental Behavior: The Mediating Role of LMX”**, Management Decision, 2015.

çalışanın yöneticisine duyduğu güven ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğu bulgulanmıştır ¹⁷⁵. Güven, zaman ve tecrübe ile ilişkili olduğu kadar, çalışan ve yöneticinin kolektif bilinçaltında yer alan “güvenilir olma” nitelikleri ile de ilişkilidir. Yöneticisine güven duyabilen çalışanın pozitif iş çıktılarının izlenmesi muhtemeldir.

Liao vd.(2017), Lider-Üye Etkileşimi’nin psikolojik sermaye üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ve psikolojik sermayenin; Lider-Üye Etkileşimi ile iş tatmini ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği sonucunu ortaya koymuşlardır ¹⁷⁶. Bir başka çalışmada, Lider-Üye Etkileşimi ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü bulgulanmıştır ¹⁷⁷.

Yüksek Lider-Üye Etkileşim kaliteli ilişkiler sadakat, güven ve saygı ile özdeşleştirilirken, düşük Lider-Üye Etkileşim kaliteli ilişkiler daha az saygı, sadakat yoksunluğu ve güvensizlik ile bağdaştırılır ¹⁷⁸. Sparrow ve Liden (1997)’e göre yüksek Lider-Üye Etkileşimi kaliteli ilişkilerde, çalışanlar lidere daha çok zaman yaratır, aydınlatıcı bilgi sağlar ve daha çok duygusal destek verirler. Bu tür çalışanların daha fazla avantajı vardır çünkü liderleri onları örgütün kilit çalışanları olarak görür, sosyal ve politik kaynaklar ile bilgi sağlarlar ¹⁷⁹. Van Dyne vd. (2002)’ne göre Lider-Üye Etkileşimi kalitesi yüksek çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticileri ile daha az çatışma yaşarlar ¹⁸⁰. Lider-Üye Etkileşimi ile çalışanın yaratıcılığı ve inovasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ¹⁸¹. Bu durumun çalışana enerji yüklediği, sonucunda ise örgüt yararına çıktılar ürettiği söylenebilir.

¹⁷⁵ Arslantaş CC, “**Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma**”, TISK Akademi, 2007.

¹⁷⁶ Liao S ve Ark., “**LMX and Employee Satisfaction: Mediating Effect of Psychological Capital**”, Leadership&Organization Development Journal, 2017.

¹⁷⁷ Chaurasia S, Shukla A, “**Psychological Capital, LMX, Employee Engagement and Work Role Performance**”, The Indian Journal of Industrial Relations, 2014.

¹⁷⁸ Morrow ve Ark., “**The Role of Leader-Member Exchange In High-Turnover Work Environments**”, Journal of Managerial Psychology, 2015, Vol.20, No.8, ss.681-695.

¹⁷⁹ Sparrowe RT, Liden RC, “**Process and Structure in Leader-Member Exchange**”, Academy of Management Review, 1997.

¹⁸⁰ VanDyne L, Jehn KA, Cummings A, “**Differential Effects of Strain On Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales And Creativity**”, Journal of Organizational Behavior, 2002, Vol.23, No.1, ss.57-74.

¹⁸¹ Khalili A, “**Creativity and Innovation Through LMX and Personal Initiative**”, Journal of Organizational Change Management, 2018.

Yüksek Lider-Üye Etkileşimi ilişkisi hem çalışan hem de yönetici için faydalar barındırır. Bunlar; yüksek performans, bağlılık, tatmin ve yardım davranışlarıdır. Yüksek Lider-Üye Etkileşim kalitesi, örgüte motivasyon yeteneği ve rekabet avantajını elinde tutma olanağı kazandırır. Ayrıca Lider-Üye Etkileşimi ilişki kalitesinin çalışanlar tarafından yüksek olarak algılanması fazla çalışma saatleri ve başkalarına yardım gibi örgütsel vatandaşlık davranışları ile sonuçlanabilir. İlişki kalitesi yüksek çalışanlar daha özerk bırakıldıkları için ilaveten inovatif davranışlar da sergilerler. İyi yöneticilik ilişkileri ve dolayısıyla yüksek Lider-Üye Etkileşimi ilişki kalitesi çalışanların üretkenliğini artırırken, işten ayrılma niyetini azaltır ve bu tür çalışanlar örgütün vizyon, misyon ve değerleri ile daha yakından ilgilenir ve içselleştirirler ¹⁸². Yöneticisini örgütün temsilcisi ve ilk kontak noktası olarak kabul eden çalışan, yüksek etkileşim kalitesine sahipse, pozitif ve fedakar tutumlar içinde olacaktır. Zira kendisini mutlu ve tatmin eden örgüt için elinden geleni yaparak, pozitif sarmala erişmeye çalışacaktır.

Lider üye etkileşimi kavramı, tarihsel gelişimi, boyutları ve sonuçlarının tanıtılmasını amaçlayan çalışmalar Tablo 4'te derlenmiştir.

¹⁸² Jha S, Jha S, "Leader-Member Exchange: A Critique of Theory and Practice", Journal of Mangement&Public Policy, 2013.

Tablo 4: Lider-Üye Etkileşimine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Yazar/lar	Tarih	Çalışmanın Konusu
Dansereau, Graen ve Haga ¹⁸³	1975	Bu çalışma Lider-Üye Etkileşimi kavramının öncülüğünü yapmıştır. Yazarlar, klasik liderlik yaklaşımlarının her bir çalışan-yönetici çifti arasındaki ilişkiyi benzer kabul ederken, bu yaklaşım ile dikey çiftler arasındaki ilişkilerin farklı olabileceğini savunmuştur. Böylece hem yöneticiler hem de çalışanlar liderlik sürecinin odakları haline gelir. 60 yönetici ve onların çalışanları ile yürütülen araştırmada, bazı çalışanlar “iç grup” bazıları ise “dış grup” olarak nitelendirilmişlerdir. “Kadro” grubu olarak da nitelendirilen iç grup çalışanların, daha fazla iş, bilgi, güven ve etki verdikleri yöneticileri tarafından beyan edilmiştir. Aynı şekilde, problemler veya görevler konusunda yöneticilerinin daha yaratıcı yaklaşımlar sergileyeceğine inandıklarını dile getirmişlerdir. Dış grup çalışanlar ise tıpkı “kiralık eller” gibi yalnızca iş tanımları doğrultusunda çalışır ve işe adanmışlık davranışı göstermezler.
Dienesch ve Liden ¹⁸⁴	1986	Rol geliştirme kavramına dayanan Lider-Üye Etkileşimi modelinin ele alındığı çalışmada, yöneticinin rol dağıtıcı olması ve doğal olarak farklılaşmış rol tanımlamaları gibi sonuçları olacağı ele alınmıştır. Çalışanlar rolleri ve liderleri ile ilişki kaliteleri bakımından iki temel kategoriye ayrılmışlardır; “iç grup” yüksek güven, destek, etkileşim ve formal/informal ödüller ile “dış grup” ise düşük güven, etkileşim, destek ve ödüller ile ilişkilendirilmiştir. Lider-Üye Etkileşimi’nin tek boyutlu değil, çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması gerektiği vurgulanan çalışmada; “algılanan katkı”, “bağlılık” ve “etki” olmak üzere üç boyut tanımlanmıştır.
Graen ve Uhl-Bien ¹⁸⁵	1991	Yazarlara göre, olgunlaştırılmış liderlik ilişkileri geliştirildiğinde, bu ilişkileri yüksek çiftler; karşılıklı etki, kontratın üzerinde davranışlar, karşılıklı güven, saygı ve empati geliştirebilir ve ortak hedefleri içselleştirebilirler. Olgunlaşmış liderlik ilişkileri geliştirememiş olan lider-üye çiftlerinin ilişkileri tek yönlü yukarıdan aşağıya, kontrata dayalı ve hedeflere düşük bağlı nitelik taşır. Liderlik etme modelinde liderliğin; “liderin karakteristik özellikleri”, “takipçinin karakteristik özellikleri” ve “liderlik ilişkilerinin olgunluğu” olmak üzere 3 temel bileşeni üzerinde durulmuştur. Liderlik ilişkilerinin yaşam döngüsü “yabancılık”, “tanışıklık” ve “olgun evre” olmak üzere 3 evreden oluşmaktadır.

¹⁸³ Dansereau F, Graen G, Haga WJ, “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations, A Longitudinal Investigation of The Role Making Process”, Organizational Behavior and Human Performance, 1975, 13, ss.46-78.

¹⁸⁴ Dienesch RM, Liden RC, “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development”, Academy of Management Review, 1986, Vol.11, No.3, ss.618-634.

¹⁸⁵ Graen GB, Uhl-Bien M, “The Transformation of Professionals Into Self-Managing And Partially Self-Designing Contributors: Toward A Theory of Leadership-Making”, Journal of Management Systems, 1991, 3:3, ss.25-39.

Liden, Wayne ve Stilwell ¹⁸⁶	1993	Lider-üye etkileşiminin gelişmesinde yer alan unsurlar; 1)Pygmalion Etkisi, 2) Performans, 3) Uyum, 4) Algılanan Benzerlik ve Sempati, 5) Demografik Benzerlik olarak ele alınmıştır. 166 yeni çalışanın işe yeni başladıkları ilk 6 haftada yürütülen araştırma Lider-Üye Etkileşimi gelişimini incelemiştir. Algılanan benzerlik ve sempatinin Lider-Üye Etkileşimi gelişiminde en önemli unsur olduğu, demografik benzerlik ile Lider-Üye Etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, performansın; diğer duygusal değişkenlere göre daha az önemli olduğu bulunmuştur.
Graen ve Uhl-Bien ¹⁸⁷	1995	Liderliğin; “lider”, “takipçi” ve “ilişki” olmak üzere 3 temel bileşenine tekrar vurgu yapılan çalışmada, önceki liderlik yaklaşımlarının yalnızca lidere odaklandığı, Lider-Üye Etkileşimi yaklaşımının hem lidere hem de takipçiye odaklandığına dikkat çekilmiştir. Bu yaklaşım, liderliğin yapısındaki diğer alanları (grup, takım, organizasyon vb.) ele almaması sebebiyle eleştirilmiş ancak odak noktasının liderden başka unsurlara da yönelmesine öncülük etmesinin ümit edildiği vurgulanmıştır. Liderlikte 3 alan yaklaşımı ile yeni bir sınıflandırma yapılmış ve Lider-Üye Etkileşimi “ilişki temelli” bir liderlik olarak nitelendirilmiştir.
Sparrow ve Liden ¹⁸⁸	1997	Yazarlar, Sosyal Etkileşim Teorisine dayanarak etkileşim kavramını detaylı olarak ele almışlardır. Liderin takipçileri ile ilişkilerinde farklılaşmasını; Blau (1964)’nın ekonomik ve sosyal etkileşim ayrımından daha iyi açıkladığına inandıkları Sahlin (1972)’in sınıflandırmasını ele almışlardır. Lider-Üye Etkileşimi araştırmacılarının ilişkinin kalitesine, sosyal ağ araştırmacılarının ilişkinin yapısına odaklandığına, bu iki perspektifin aslında birbirini tamamladığına değinmişlerdir. Algılanan benzerliğin LMX ile yakından ilişkili olduğu ve liderin takipçileri ile ilişkilerinde farklılaşmasının çalışan çeşitliliği ile açıklanabileceğini vurgulamışlardır.
Liden ve Maslyn ¹⁸⁹	1998	Bu çalışma, Lider-Üye Etkileşiminin tek boyutlu olmayıp çok boyutlu olduğunu kanıtlandığı ve en sık kullanılan ölçeğin geliştirildiği çalışmadır. Lider-Üye Etkileşimi’nin “etki”, “bağlılık”, “katkı” ve “profesyonel saygı” olmak üzere 4 boyutunu içeren çok boyutlu Lider-Üye Etkileşimi ölçeği geliştirilmiştir. 302 çalışan öğrenci ve 251 örgüt çalışanından toplanan veriler ile yapılan araştırmada, Lider-Üye Etkileşimi’nin tek boyutlu olarak kabul edildiği LMX-7 ölçeğinin ifadeleri de dahil olmak üzere 31 ifadededen oluşan anket cevaplayıcılara uygulanmıştır. Testler sonucunda 12 maddeden oluşan LMX-MDM (LMX-12) ölçeği ortaya çıkmıştır.

¹⁸⁶ Liden RC, Wayne SJ, Stilwell D, “A Longitudinal Study On The Early Development of Leader-Member Exchanges”, Journal of Applied Psychology, 1993, Vol.78, No.4, ss.662-674.

¹⁸⁷ Graen GB, Uhl-Bien M, “Relation-ShipBased Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”, Leadership Quarterly, 1995, 6(2), ss.219-247.

¹⁸⁸ Sparrow RT, Liden RC, “Process And Structure In LEader-Member Exchange”, Academy of Management Review, 1997, Vol.22, No.2, ss.522-552.

¹⁸⁹ Liden RC, Maslyn JM, “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Through Scale Development”, Journal of Management, 1998, Vol.24, No.1, ss.43-72.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SES İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESİ

3.1.Ses İklimi

Kültür ve iklim; birbirine en çok karıştırılan hatta birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır. Bilişsel kavramlar olmakla birlikte içinde bulunan bireyleri etkiler ve bireylerden etkilenir. Kolektif bir olgu olan iklim, bireylerin davranışları için atmosfer niteliği taşır. Bu bakımdan çalışanın iklim algısı son derece önemlidir.

İklim araştırmalarının dayandığı iki temel varsayım bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireylerin, bulundukları çevredeki düzeni anlamak ve bu anlayış doğrultusunda bir düzen yaratmak eğiliminde oldukları, ikincisi ise çalışanların davranışlarını iş çevresine adapte edebilmek için çevresel koşulları doğrultusunda bir düzen yaratmak istemeleridir. Birinci varsayım Gestalt psikolojisi ile ikinci yaklaşım ise fonksiyonellik ile ilişkilendirilir. Gestalt akımına göre bireyler başka seçenekleri olmadığı için çevrelerini anlar ve düzen yaratır, fonksiyonalistlere göre ise kişinin çevresini anlama ve düzen yaratma çabası çevresel adaptasyonu sağlamak içindir ¹⁹⁰.

Örgütsel Davranış literatüründe “yeni gelenlerin sosyalleşmesi” olarak adlandırılan süreç ile de ifade edildiği gibi iklim kolektif olarak anlamlandırma ile oluşur ¹⁹¹. Çalışanlar sosyal etkileşimler yoluyla çalıştıkları ortamın gereklerini, kısıtlarını ve risklerini anlamaya çalışırlar. Gün be gün gerçekleşen sosyal etkileşimler ve karşılıklı bilgi alışverişi kolektif beklenti ve inanışları geliştirir. Belirsizlik koşulları altında, çalışanlar sosyal olarak paylaşılan bilgiden etkilenmeye yatkındırlar ¹⁹². Bu sayede kabul edilebilir davranışlara yönelik bir algı geliştirirler ki bu açıkça konuşmanın teşvik edildiği veya engellendiği sahaları da içeren bir algıdır ¹⁹³.

¹⁹⁰ Schneider B., “Organizational Climates: An Essay”, Personnel Psychology, 1975, ss.447-455.

¹⁹¹ Schneider B, Reichers AE, “On The Etiology of Climates”, Personnel Psychology, 1983, ss.31.

¹⁹² Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D, “Speaking Up In Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate And Voice”, Journal of Applied Psychology, 2011, ss.185.

¹⁹³ Morrison EW, Milliken FJ, “Organizational Silence: A Barrier to Change And Development In A Pluralistic World”, Academy of Management Review, 2000, ss.706-725.

İklimin davranışlar üzerindeki etkisini ve ses iklimini daha iyi anlayabilmek için öncelikle “Örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” kavramlarının ele alınması gerekmektedir.

3.1.1.Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları

Kültür kavramı hakkında bilinen ve en çok kabul gören araştırmacı olan Hofstede (2010); aynı sosyal çevrede yaşamakta veya daha önce yaşamış olan insanlarla kısmen paylaşıldığı için, sosyal antropolojinin ele aldığı kültürün kolektif bir olgu olduğunu savunmaktadır. Kültür, sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarını içermektedir. Kültür, kişinin genlerinden değil sosyal çevresinden etkilenecek şekilde şekillendiği için; doğuştan var olmaz sonradan öğrenilir. Mental programlamanın 3 düzeyini incelediğimizde; en alt düzeyde evrensel bir olgu yer almaktadır; “İnsan doğası”. İnsanlar bu olguya ilişkin her şeye doğuştan sahiptir ve fizyolojik ve psikolojik tüm bu eylem/ihtiyaçları yaşadıkları sosyal çevredeki “diğerleri” ile paylaşarak mental programlamanın ikinci düzeyi olan “kültür”ü oluştururlar. “Kişilik” ise bireyin başkalarıyla paylaşmaya ihtiyaç duymadığı, kendine özgü bir olgudur ¹⁹⁴. Kişilik; insanın doğuştan getirdiği mizacı ve sosyal çevresinde şekillendirdiği karakterin ürünüdür. Kültür kişinin içinde bulunduğu sosyal çevreden etkilendiği için aynı mizaca sahip kimselerin farklı kültürlerde farklı kişiliklere sahip olacağı söylenebilir.

¹⁹⁴ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede and Michael Minkov, “**Cultures And Organizations. Software of The Mind. Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival**”, 2010, McGraw- Hill, ABD, ss.5-7.



Şekil 9: Mental Programlamanın 3 Düzeyi ¹⁹⁵

Örgüt kültürü; ortak başarı deneyimlerinden ve paylaşılan travmalardan ileri gelen, inanışların ve değerlerin altında yatan; bilgi, algı ve hisleri yaratan, bir dizi paylaşılan temel varsayımdır ¹⁹⁶. Schein (1988)'e göre örgüt kültürü; bir gruba (örgüt) aittir ve grubun tarihi boyunca birikmiş öğretilerden oluşur. Grubun dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleri ile başa çıkma sürecinde birlikte keşfedilmiş, denenmiş veya geliştirilmiş olan ve yeni gelenlere öğretilen temel varsayımlardan oluşmaktadır ¹⁹⁷. Uzun vadeli, öğrenilmiş, teyit edilmiş birikimlerdir ve kültürel değişim veya dönüşümün de uzun vadede istikrarlı uyaranlarla mümkün olması beklenir.

Schein (2004), örgüt kültürünün örgütsel bağlamdaki etkisini araştırdığı çalışmada, örgütsel eylemleri belirleyen, örgüt üyelerinin paylaşılan/ortak varsayımları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgüt üyelerinin ortak kabulleri, ortak bir öngörü ve ortak bir tavır oluşumuna ve böylelikle örgütsel düzeni sağlayan eylemlerde

¹⁹⁵ Hofstede G vd., 2010, **a.g.e.**, ss.6

¹⁹⁶ Edgar H Schein, **“Organizational Culture And Leadership”**, Jossey-Bass, 2010, 4th Edition, San Francisco CA, ss.35.

¹⁹⁷ Edgar H Schein, **“Organizational Culture”**, 1988, Sloan School of Management, MIT, ss.7.

bulunulmasına zemin hazırlar. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin istikrar, düzen ve anlam arayışının bir sonucudur. Çevremizde gördüğümüz tüm örgütler iki temel problemle başa çıkmak zorundadır. Birincisi, hayatta kalma, büyüme, çevrelerine uyum sağlama, ikincisi; örgütsel işleyişin devamlılığını ve öğrenmeyi sağlayan içsel entegrasyon problemidir. Kültür oluşumu, deneyimlerin ve öğrenilenlerin bu iki problemle başa çıkmak amacıyla sürekli olarak düzenlenme, sistematikleştirilme ve entegre edilme çabası ile oluşur ¹⁹⁸. Kültürü oluşturan örgütler istikrarı elde eder ve çalışanlar değişse bile sürekliliğini korur.

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemini ifade eder. Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur:

1. **Yenilik ve Risk alma:** Çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi.
2. **Ayrıntıya dikkat etme:** Çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi.
3. **Sonuca odaklılık:** Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığının derecesi.
4. **İnsana odaklılık:** Yönetimin kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesi.
5. **Takım odaklılık:** İşteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesi.
6. **Saldırganlık:** Çalışanların yumuşak başlılıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesi.
7. **İstikrar:** Örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesi ¹⁹⁹.

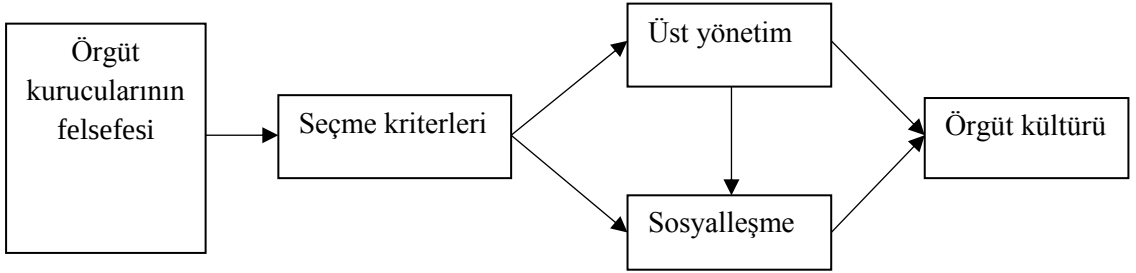
Örgütler, toplumun birer kesitidir, bir mozaiktir. Örgüt üyelerinin aynı toplumun üyeleri olması, aynı yaşamışlıklara sahip olmaları, benzer aile yapılarından

¹⁹⁸ Halit Keskin, Ali E.Akgün, İpek Koçoğlu, “Örgüt Teorisi”, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, Ankara, ss.388.

¹⁹⁹ Belgin Aydın, “Örgütsel Davranış” içinde. Editör: İnci Erdem, Nobel akademik Yayıncılık, 2017, Ankara, ss.520.

benzer eğitimleri alarak büyümüş olmaları, toplumsal kültürden benzer şekilde etkilenmiş olmaları ve en önemlisi öğretileri ve inanışları aracılığıyla örgüt kültürünü şekillendireceklerini söylemek mümkündür.

Örgütün kültürünü tanımlamak için, örgütün tarihine, daha önceki liderlerine ve örgüt için dönüm noktası olan olaylara bakmak gerekmektedir ²⁰⁰. Orijinal kültür, kurucunun felsefesinden kaynaklanmakta ve firma büyüdükçe işe alma kriterlerini de güçlü bir şekilde etkilemektedir. Üst yöneticinin eylemleri, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangi davranışların kabul edilemez davranışlar olduğunu içeren genel iklimi belirlemektedir. Çalışanların sosyalleştirme yönteminin belirlenmesi, hem işe alma sürecinde örgütün değerleri ile yeni çalışanların değerlerinin birbirine uyum sağlamadaki başarısına hem de üst yönetimin sosyalleşme metotları ile ilgili tercihine bağlıdır. Kültür, çalışanlara çeşitli şekillerde yayılabilir ancak en etkili olanları; hikayeler, alışkanlıklar, fiziki semboller ve dildir ²⁰¹. Tıpkı sosyal kültür gibi örgüt kültürü de nesilden nesile bu tür araçlarla aktarılıp aşılanır.



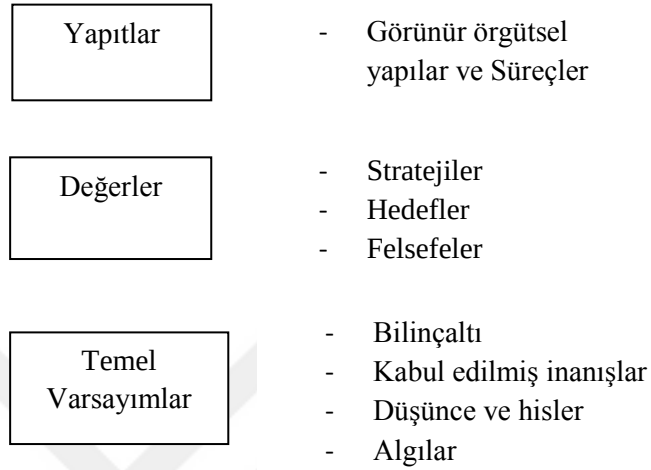
Şekil 10: Örgüt Kültürü Nasıl Şekillenir? ²⁰²

²⁰⁰ Schein EH, “Sense And Nonsense About Culture And Climate”, Handbook of Organizational Culture And Climate içinde, editors: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF, SAGE, USA, 2000, ss.xxv.

²⁰¹ Aydın B, “Örgütsel Davranış” içinde. Editör: İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, 2017, Ankara, ss.530

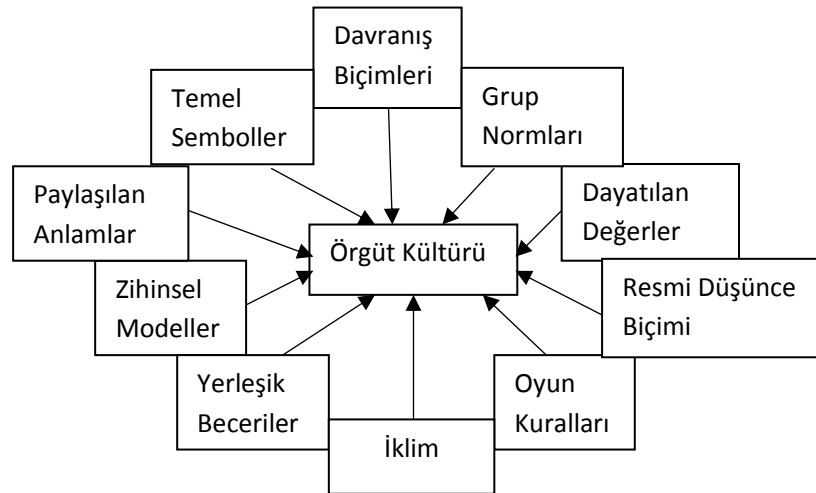
²⁰² Aydın B, 2017, a.g.e, ss.530

Örgüt kültürünün tanım ve tariflerinden sonra Schein (1988) tarafından belirlenen aşamalara yer verilerek kültür kavramının pekiştirilmesi amaçlanmaktadır.



Şekil 11: Örgüt Kültürünün Aşamaları ²⁰³

Schein'in "Örgüt Kültürü Modeli"ne göre; 1)Varsayımlar 2) Değerler 3) Yapay Göstergeler olmak üzere üç temel kültür seviyesi bulunur ve kültürel olarak güdümlenmiş seçim ve eylemler; kültürün yüzeye yansıyan ifade biçimlerini, yapıları meydana getirir.



Şekil 12: Örgüt Kültürünün Bileşenleri ²⁰⁴

²⁰³ Edgar H Schein, 1988, a.g.e., ss.9a

²⁰⁴ Keskin H, Akgün AE, Koçoğlu İ. Örgüt Teorisi. 2016. Nobel; Ankara. ss.389

Hem örgüt kültürü hem de örgüt iklimi bireylerin çevrelerini anlamaya çalışması ile ilgilenir ve her ikisi de grup üyeleri arasındaki etkileşimle öğrenilir. Ancak tüm bu benzerliklere rağmen; örgüt kültürü ve örgüt iklimi bazı sebeplerle birbirinden ayrılır. Örgüt kültürü genellikle örgüt ikliminden daha derin ve daha farklı boyutlar içerir (örn: inanışlar ve mitler gibi). Kültür araştırmaları, bazen çok derinlere, bilinçaltına gömülmüş olan, saklı veya bir şekilde kabul görmüş olan temel varsayımları anlamaya odaklanırken; örgüt iklimi tam aksine daha yüzeysel seviyede göstergeler içerir (örn: işlerin nasıl yapıldığı gibi) ²⁰⁵. Buradan hareketle örgüt ikliminin daha kısa vadede, örgüt kültürünün ise uzun vadede oluşup değişebildiği söylenebilir.

3.1.2.Örgüt İklimi

İklim yaklaşımı; iş çevre ve koşullarının, tutum ve davranışları nasıl etkilediğini anlamak, algılara dayandırmak ve bireylere iş yerinde olanları açıklamak için motivasyon teorilerine alternatif bir yaklaşım olmuştur ²⁰⁶. İnsanlar çevrelerine adapte olma eğilimindedirler ve bu sebeple çevrelerini algılar, keşfeder ve hakkında düşünürler ²⁰⁷. İklim, çalışanın çevresi ile kilit fonksiyonel bağlantısıdır ²⁰⁸. Örgüt iklimi; bireylerin, örgütsel uygulamalar ve prosedürlere yönelik algılarına dayanarak, örgütlerine ilişkin geliştirdikleri genel kanıdır ²⁰⁹. Örgüt iklimi; örgüt üyelerinin örgütleri ve iş çevreleri hakkında paylaşılmış olan algılarını ifade eder. Kişiler neyin önemli olduğu ya da işin nasıl gittiği konusunda aynı duyguları taşıdıklarında bu tutumların etkisi, tek tek bireysel tutumların toplamından daha büyük olmaktadır ²¹⁰. İklim algılarının çalışan davranışları üzerindeki etkileri, fonksiyonellikteki adaptasyon

²⁰⁵ Kuenzi M, Schminke M, “**Assembling Fragments Into A Lens: A Review, Critique and Proposed Research Agenda For The Organizational Work Climate Literature**”, Journal Of Management, 2009, Vol.35, No.3, ss.638.

²⁰⁶ Schneider B, Reichers AE, 1983, **a.g.e.**, ss.20.

²⁰⁷ Schneider B, 1975, **a.g.e.**, ss.447-451.

²⁰⁸ Kozlowski SWJ, Doherty ML, “**Integration of Climate And Leadership: Examination Of A Neglected Issue**”, Journal of Applied Psychology, 1989, ss.546.

²⁰⁹ Schneider B, 1975, **a.g.e.**, ss.461.

²¹⁰ Belgin Aydıntan, **a.g.e.**, ss.524.

bakış açısı ile açıklanır ki bu bakış açısı, bireylerin örgütsel olarak düzenlenen davranışlar hakkında çevrelerinden gelecek bilgiye ihtiyaç duyduklarını ve böylece çevreleri ile iç denge kurabildiklerini vurgulamaktadır ²¹¹. Öyle ki çalışanların iklim algıları ve davranışları değişime direnir çünkü davranış referansları için bir çerçeve sağlayan, fonksiyonel algıyı sürdürme eğilimindedirler. Örgütsel değişimler yaşandıktan daha sonra davranışsal değişimler gözlenir ²¹². İklimle ilişkin algılamalar, örgütsel bağlam ve bireysel karşılıkları düzenler; davranış ve katkı için dayanak oluşturur ²¹³. İklim bir nevi atmosfer, gerekli ortam olarak kabul edilebilir. İşin ve örgütün dinamiklerine göre değişip yeni bir zemin haline gelebilir.

İklim kolektif bir hadisedir ve bunu anlamak için “psikolojik iklim” ile “örgütsel iklim” kavramlarına açıklık getirmek gerekmektedir ²¹⁴. Psikolojik iklim ile örgütsel iklim arasında bir ayrım vardır ancak kavramsal olarak birbirleriyle ilişkilidirler. Psikolojik iklim; örgüt üyelerinin örgütsel politika, uygulama ve prosedürleri nasıl algıladığı ve anlamlandırdığı ile ilgilenir ve burada ifade edilen algılar kişiseldir. Örgütsel iklim ise bu tür kişisel algı ve yorumların, çalışanın içinde bulunduğu grupta paylaşılması ve aynı şartlar altında benzer algıların oluşmasıyla meydana gelir. Aksi halde kolektif bir inanıştan bahsetmek mümkün olmayacaktır ²¹⁵.

Örgüt iklimi; her bir departmanda psikolojik açıdan önemli bazı hallerde, ortak ve sürekli olan algılardır. Bazı örgütlerde işin doğası gereği, her departmanda farklı bir iklim söz konusudur²¹⁶. Departmanların özerk veya mekanik oluşu, aynı örgüt içinde farklı iklimler yaratabilir. Örneğin muhasebe/finans gibi departmanlarda genellikle yaratıcı veya yenilikçi bir iklimden bahsetmek pek mümkün olmayacaktır.

Yapılan birçok çalışmada, psikolojik iklim ile bireyin iş tatmini, ilişki, bağlılık ve motivasyon düzeyi arasında güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Pozitif iş yeri

²¹¹ Schneider B, 1975, a.g.e., ss.459.

²¹² Schneider B, 1975, a.g.e., ss.453.

²¹³ Kozlowski SWJ, Doherty ML, 1989, a.g.e., ss.546.

²¹⁴ Kuenzi M, Schminke M, 2009, a.g.e., ss.638.

²¹⁵ Schulte M, Ostroff C, Kinichi AJ, “**Organizational Climate Systems And Psychological Climate Perceptions: A Cross-Level Study of Climate-Satisfaction Relationship**”, Journal of Occupational And Organizational Psychology, 2006, ss.647.

²¹⁶ Morrison EW, Milliken FJ, 2000, a.g.e., ss.714.

iklimi, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti ve finansal performans ile ilişkilendirilmektedir ²¹⁷. Ölçülmeyen başka pozitif çıktılar üzerinde de etkili olacağı söylenebilir.

Litwin ve Stringer (1968), çevrenin grup üyeleri üzerindeki toplu etkilerini tahmin ve analiz etme imkanı sağlayan bir diyagram geliştirmiş ve “global iklim modeli”ni ortaya koymuşlardır ²¹⁸. Ancak, Schneider (1975) farklı uygulama ve prosedürlerin farklı iklim tiplerini oluşturacağını ve her bir farklı iklim tipinde farklı davranışlar meydana geleceğini, bu nedenle her bir spesifik iklim tipinin ayrı ayrı ele alınması gerektiğini öne sürmüştür ²¹⁹. Bu yaklaşımdan sonra çalışmalar spesifik iklimlere yönelmiş ve pek çok farklı spesifik iklim tipi tanımlanmıştır (Örn: etik iklim, inovasyon iklimi, psikolojik emniyet iklimi, güçlendirme iklimi, emniyet iklimi, öğrenme iklimi, hizmet iklimi, yönetsel destek iklimi vb.) ²²⁰. İklim ölçümlerinin çok boyutlu yapısı aslında örgütlerdeki iklime karşı iklimin kavramsal meselelerini ifade eder. İklim toptan ölçülebilecek bir “şey” değildir, içinde pek çok özel türü olan “şeyler” den oluşmaktadır. Bu nedenle spesifik olmayan ölçümlerle iklimi tümünden ölçmeye çalışmak yerine, spesifik iklim türleri için spesifik ölçümler yapılmalıdır ²²¹. Bu sınıflandırmanın iklim kavramına, tıpkı etrafımızı saran hava gibi, ölçülmek istenen özelliğiyle birebir örtüşen bir spesifikasyon kazandırdığı söylenebilir.

Belirli bir fiziki ve sosyal çevrede yaşantısını sürdüren birey, bu çevre ile etkileşim içerisinde bulunacaktır. Etkileşimin başlangıç noktası ise bireyin çevreyi değerlemesi, çevresel olgu ve değişkenleri kavramasıdır. Davranışlarını düzenlemek isteyen bireyin öncelikle çevresini kavraması, kendisini ilgilendiren dışsal faktörleri algılayıp değerlemesi gerekir ²²². Bu değerlemeye bireyin kişiliği, altyapısı, geçmiş

²¹⁷ Aydın B, a.g.e., ss.524.

²¹⁸ Kuenzi M, Schminke M, “Litwin ve Stringer, 1968, Motivation and Organizational climate, Boston, Harward University Press”ten aktaran, 2009, ss.636.

²¹⁹ Schneider B, 1975, a.g.e., ss.463.

²²⁰ Kuenzi M, Schminke M, 2009, a.g.e.,ss.641-689.

²²¹ Schneider B, Reichers AE, 1983, a.g.e., ss.22.

²²² İlhan Erdoğan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5, İstanbul, 1999, ss.1.

deneyimleri ve ihtiyaçları etki edecektir ve şüphesiz ki her bireye göre farklılık gösterecektir.

İklim şiddeti; grup içindeki iklim algılarının çeşitliliği olarak algılanabilir, çeşitlilik ne kadar azsa şiddet o kadar güçlüdür. İklim şiddetinin, iklim algıları ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü ele alan çalışmalarında Schneider vd. (2002); her seviyedeki iklim algısının eşit olarak yaratılmadığına değinmişlerdir Bu nedenle iklim ölçümlerinde Chan (1998)'in tümleyici modellerinden yararlanılır ²²³. Kavram değiştirmeli uyuma modeli, tümleyici modellerden biridir ve grup içindeki fikir uyumasının daha alt düzeydeki fikir birliğine endeksli oluşuna dayanarak, daha alt seviyedeki yapıyı daha üst seviyedeki yapı ile tümlemektir. Burada orijinal yapıdaki iklim algısının temel içeriği yeni bir değişkene dönüşmeden olduğu gibi muhafaza edilmekte (psikolojik iklim), yalnızca içerikteki kavram değiştirilmektedir (çalışanın kendisinden, diğerlerine dönüşmektedir). Bu modelin uygulanmasında çalışana, örgütteki kolektif iklime ilişkin algısı sorulur ve çalışanın gözünden örgütteki iklim yorumlanır ²²⁴. Bireyin yanıtları kendi gözlemlerine dayanır ve tümlenerek örgüte ait iklim olarak kabul edilir.

Spesifik iklim türlerinden biri olarak kavramlaştırılan “ses iklimi”, örgütteki ses davranışına etki eden faktör olarak ele alınacak ve global iklimden ayrı olarak, Chan (1998)'in kavram değiştirmeli uyuma modelinden hareketle bireylere yönelik sorular üzerinden ölçülecektir.

3.1.3.Ses İklimi

Örgütler, çalışanların açıkça konuşmalarını yani ses davranışını veya sessiz kalmalarını teşvik edecek iklimler geliştirebilirler ²²⁵. Çünkü iklim örgütün üst yönetiminden çalışanına kadar iklimin oluşumunda rol oynayabilirler.

²²³ Schneider B, Salvaggio AN, Subirats M, “Climate Strength: A New Direction For Climate Research”, Journal of Applied Psychology, 2002, ss.220.

²²⁴ Chan D, “Functional Relations Among Constructs In The Same Content Domain At Different Level of Analysis: A Typology of Composition Models”, Journal of Applied Psychology, 1998, ss.238.

²²⁵ Morrison EW, Milliken FJ, 2000, a.g.e., ss.707.

Örgütteki yapısal faktörler iklimi şekillendiren temel öncüllerden biridir ²²⁶. Morrison ve Milliken (2000), sessizliği kavramlaştırdıkları lokomotif çalışmalarında, “sessizlik iklimi”ni tanımlamış ve bu iklimin iki ortak inanıştan beslendiğini dile getirmişlerdir.

1. Örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşuna çaba harcamaktır.
2. Bir çalışanın görüş ve fikirlerini dile getirmesi tehlikelidir.

Bu perspektiften bakıldığında çalışanların; konuşmanın etkililiğinin düşük, maliyetinin ise yüksek olduğu yargısına varmaları muhtemeldir. Kolektif düzeyde bu yargının nasıl oluştuğunu “sembolik etkileşimcilik” düşünce okulundan ileri gelen “etkileşimci perspektif” ile ilişkilendirerek açıklamışlardır. Buna göre anlam “verilmiş” bir şey değildir, insanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkan bir yapıdır.

Çalışanların paylaşılan ses inanışları; yetersiz kalınan konuları dile getirdikleri takdirde, çalışma ortamlarının kendilerini cezalandırıp cezalandırmayacağına ilişkin yorumlarını etkiler. Grup iklimi; etkileşim ve karşılıklı bilgi paylaşımı sonucu ortaya çıkan kolektif bir anlamlandırma sürecidir. Paylaşılan inanışlar ve algılar iklimi şekillendirir. Liderlik stili ve lider davranışları, çalışanlara güçlü sinyaller yollamakta olduğundan, iklimin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır ²²⁷. Yapılan çalışmalar ses ikliminin hem çalışan hem de takımın ses davranışı için önemli belirleyici olduğunu ortaya koymuştur ²²⁸. Lee, Wang ve Liu (2017)’nin çalışmasında ses ikliminin, normatif bağlılık ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu bulgulanmıştır ²²⁹. Örgüte bağlılığın bir boyutu olan normatif bağlılık örgütte ses iklimini oluşturan yapıdan duyulan memnuniyetin göstergesidir.

Byrne (1971) çekim yasasına göre, bireyler kendilerine benzediğini sezdikleri kimselerle etkileşim içinde olmayı tercih eder ve onların yanında daha rahat

²²⁶ Kuenzi M, Schminke M, 2009, **a.g.e.**,ss.694-695.

²²⁷ Liu W, Mao J, Chen X, “**Leader Humility And Team Innovation: Investigating The Substituting Role of Task Interdependence And The Mediating Role of Team Voice Climate**”, Frontiers In Psychology, 2017, ss.3.

²²⁸ Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D, 2011, **a.g.e**; Fraizer ML, Bowler Wm, “**Voice Climate, Supervisor Undermining And Work Outcomes: A Group Level Examination**”, Journal of Management, 2015, Vol.41, No.3, ss.841-863.

²²⁹ Lee C, Wang M, Liu M, “**When And How Does Psychological Voice Climate Influence Individual Change Readiness? The Mediating Role of Normative Commitment And The Moderating Role of Work Engagement**”, Frontiers In Psychology, 2017, Vol.8, ss.1-11.

hissederler. Aynı zamanda benzer olduklarını düşündükleri kimselerin inanış ve anlayışlarını geçerli referans olarak kabul ederler. Bu durum ortak inanışların oluşmasını ve dolayısıyla iklimi şekillendiren algıların paylaşılmasını kolaylaştırır²³⁰. Bu bağlamda, çalışanlar bireysel düzeydeki algı ve anlamlandırmanın kolektif düzeye yayılması için taşıyıcılık görevi üstlenmiş olur.

3.1.4.Ses İkliminin Boyutları

Bu teorik temelden hareket eden Morrison vd. (2011) ses iklimini iki boyutlu olarak kavramlaştırmışlardır. Temel olarak çalışanın ses davranışı sonucunda ulaştığı nokta yani sesin etkililiği ile sesin ne kadar güvenli olduğuna dair algı boyutları oluşturur.

3.1.4.1.Sesin güvenliğine ilişkin paylaşılan inanışlar

İkinci boyut ise açıkça konuşmanın yani sesin tehlikeli değil güvenli olduğuna dair paylaşılan inanışlardır. Çalışanlar daima hassas konuları yükseltme ve statükoya meydan okuma davranışlarının cezalandırılacağına inanırlar²³¹. Ayrıca statükoya meydan okumak duygusal açıdan zor bir davranış olacaktır. Bu nedenle çalışanlar açıkça konuşmadan önce bu davranışın olası sonuçlarını maliyetlerini hesaplarlar²³². Stres ve konfor bozucu bir duygu durumu yaratan maliyet algısı ne kadar düşükse, ses davranışının o kadar güvenli olduğuna inanılır.

3.1.4.2.Sesin etkililiğine ilişkin paylaşılan inanışlar

Birincisi, grubun etkili biçimde ses çıkarabilme yeterliliğine ilişkin paylaşılan inanışlardır. Üyelerinin etkili biçimde iletişim kurabildiği, girdilerinin ciddiye alınacağı ve önerilerinin uygulandığı hissedilen gruplarda sesin etkililiği daha yüksek iken, üyelerinin tersini hissettikleri gruplarda sesin etkililiği daha düşük olur²³³. Bu boyut, çalışanların ses davranışı ile ne kadar etkili olabileceklerine dair algısı ile ilişkilidir. Dahası çalışanlar daha önceki ses davranışları ile ilgili tecrübelerini

²³⁰ Morrison EW, Milliken FJ, 2000, **a.g.e.**, ss.715.

²³¹ Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D, 2011, **a.g.e.**, ss.184.

²³² Ditchburn GJ, Hames K, 2014, **a.g.e.**, ss.2.

²³³ Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D, 2011, **a.g.e.**, ss.184.

göz önünde bulundururlar, olumlu tecrübe sahibi olanlar etkili biçimde ses çıkarabileceklerine inanır ve ses davranışına daha yatkın olurlar ²³⁴. Olumlu tecrübe bireylerin şahsen yaşadıkları veya başkasının yaşadığına tanıklık ettikleri tecrübeler olabilir.

Ses ikliminin iki temel boyutuna üçüncü boyutu olarak eklenen “teşvik” boyutu, Fraizer ve Bowler (2015)²³⁵ ve ile Ditchburn ve Hmaes (2014) tarafından da kabul edilmiş ve ölçülmüştür. Teşvik boyutu, çalışanın ses davranışının yöneticileri tarafından desteklendiğine dair algısı ile ilişkilidir. Örneğin pozitif ses ikliminde, işle ilgili konularda çalışanlara görüşlerini ifade etme fırsatı sağlanırsa, ses davranışı teşvik edilmiş olacaktır ²³⁶.

Bu çalışmada sessizlik ikliminin teorik temellerini oluşturan Morrison ve Milliken (2000) işaret ettiği boyutlara dayanarak, Morrison vd. (2011) ortaya konulduğu şekliyle ses ikliminin iki boyutu ele alınmıştır.

Örgüt kültürü, örgüt iklimi ve ses iklimine yönelik olarak yapılan çalışmalar Tablo 5’te özetlenmiştir.

²³⁴ Ditchburn GJ, Hames K, “**Voice Climate Perceptions: A Multidimensional Model As A Determinant of Affective Commitment, Work Engagement, Neglect And Exit**”, Australian Journal of Organisational Psychology, 2014, ss.2.

²³⁵ Fraizer ML, Bowler Wm, 2015, **a.g.e.**

²³⁶ Ditchburn GJ, Hames K, 2014, **a.g.e.**, ss.2.

Tablo 5: Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi Ve Ses İklimi İle İlgili Çalışmalar

Yazar/lar	Tarih	Çalışmanın Konusu
Schneider ²³⁷	1975	Örgütsel iklime ilişkin algılara ve iklimin doğasına odaklanan çalışma ile farklı yönetim koşulları ve yönetsel yapıların, farklı iklim tipleri yaratacağına, spesifik iklimlerin spesifik olarak ölçülmesi gerektiğine değinmiştir. İklimin çalışan davranışları üzerindeki etkisine ve iklimi oluşturan algıların çalışanların bilgi alma ve çevrelerini tanıma ihtiyacıyla nasıl aktarıldığına, iklimin kolektif bir hadise olduğuna dikkat çekmiştir.
Schneider ve Reichers ²³⁸	1983	James ve John (1974) tarafından tartışılan “psikolojik iklim” ve “örgütsel iklim” kavramları arasındaki farklılıkları ele almıştır. iklimin hangi düzeyde nasıl şekillendiğini aydınlatmıştır. Psikolojik iklim, çalışanların iş çevrelerine ilişkin kişisel algıları iken, örgütsel iklim bireylerin algılarının paylaşılması ve insanların düzene yönelik ilişkilendirmelerinin ortalamasıdır.
Schein ²³⁹	1988	Örgüt kültürünü, öğelerini ve dinamiklerini detaylı olarak ele alan temel çalışmalardan biridir.
Schneider, Salvaggio ve Subirats ²⁴⁰	2002	İklimin şiddetinin ele alındığı çalışmada, grup içindeki çeşitliliğin iklimin şiddetini etkilediği vurgulanmıştır. Her seviyedeki iklim algısı eşit olarak yaratılamaz Bu çalışmada, iklim algıları ile örgütsel çıktılar arasında iklimin düzenleyici rolü belirlenmiştir.
Schulte, Ostroff ve Kinicki ²⁴¹	2006	James ve Jones (1974) tarafından ortaya konan, psikolojik iklim ile örgütsel iklim arasındaki ayrımı desteklemişlerdir. Örgüt ikliminin ancak ve ancak, örgüt üyelerinin benzer koşullar altında aynı algıların oluşmasıyla meydana gelebilir.
Kuenzi ve Schminke ²⁴²	2009	Schneider ve Reichers (1983)’ın örgüt iklimi tanımından yola çıkarak, örgüt ikliminin üç temel özelliğini vurgulamışlardır. Bunlardan ilki, iklimin algısal

²³⁷ Schneider B, “**Organizational Climates: An Essay**”, Personnel Psychology, 1975, 28, ss.447-479.

²³⁸ Schneider B, Reichers AE, “**On The Etiology of Climates**”, Personnel Psychology, 1983, ss.36.

²³⁹ Edgar H Schein, “**Organizational Culture**”, 1988, Sloan School of Management, MIT, ss.7.

²⁴⁰ Schneider B, Salvaggio AN, Subirats M, “**Climate Strength: A New Direction For Climate Research**”, Journal of Applied Psychology, 2002, Vol.87, No.2, ss.220-229.

²⁴¹ Schulte M, Ostroff C, Kinicki AJ, “**Organizational Climate Systems And Psychological Climate Perceptions: A Cross-level Study Of Climate-Satisfaction Relationships**”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2006, 79, ss.645-671.

²⁴² Kuenzi M, Schminke M, “**Assembling Fragments Into A Lens: A Review, Critique and Proposed Research Agenda For The Organizational Work Climate Literature**”, Journal of Management, 2009, Vol.35, No.3, ss.634-717.

		bir yapı olduğudur. İkincisi, bireysel algılardan ziyade kolektif bir algı olduğu ve grup veya örgütteki çalışanların algılarının uyum içinde olduğunda iklimden söz edilebileceğidir. Üçüncüsü ise, örgüt ikliminin örgüt kültüründen ayrı olduğudur. Ayrıca bu çalışmada, Schneider (1975)'in dikkat çektiği spesifik iklimler konusunda yapılan tüm çalışmalar taranarak bir kaynak oluşturulmuştur. Yine çalışmanın son derece önemli bir diğer odak noktası, örgüt ikliminin çıktıları bireysel ve örgütsel düzeyde sınıflandırarak ele almış olmasıdır. Yanı sıra örgüt iklimini oluşturan; bireysel düzeyde, grup düzeyindeki ve örgütsel düzeydeki faktörleri tanımlamış ve örgüt ikliminin nasıl ölçülmesi gerektiğini irdelemiştir.
Morrison, Wheeler-Smith ve Kamdar ²⁴³	2011	Ses iklimini ve boyutlarını ilk kez tanımlayan, ölçek geliştiren ve ses iklimi ile çalışanın ses davranışı arasındaki ilişkiyi ölçen temel çalışmadır. Morrison ve Milliken (2000) tarafından tanımlanan “sessizlik iklimi”nin teorik temellerine dayanarak, ses iklimini tanımlamış ve “ses davranışının etkililiğine ilişkin algı” ve “ses davranışının emniyeti” olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Ses iklimi ölçeğini geliştirirken, LePine ve VanDyne (1998) tarafından geliştirilen ses ölçeğindeki ifadeleri ses ikliminin boyutlarına uyarlamış ve çalışana kendi gözünden grubun iklimine ilişkin algısını sormuşlardır. Bu öçekte Chan (1998) tarafından ortaya konan kavram değiştirmeli uyuma modelini kullanmışlardır.
Ditchburn ve Hames ²⁴⁴	2014	Yazarlar; Morrison, Wheeler-Smith ve Kamdar (2011) tarafından ortaya konan ses ikliminin iki temel boyutuna ilaveten “teşvik” boyutunu önermişlerdir. Çalışanın açıkça konuşma davranışına teşvik edilip edilmediğine ilişkin algısının, ses tercihini şekillendiren önemli bir faktör olması sebebiyle, iklimi oluşturan boyutlardan biri olduğunu savunmuşlardır.
Fraizer ve Bowler ²⁴⁵	2015	Ses iklimine ilişkin anlayışı geliştirmek amacıyla üç yol kullanılmıştır. Ses davranışının, ses ikliminin grup düzeyindeki çıktısı olduğunu vurgulamış, yönetici davranışının ses davranışını nasıl etkilediğini araştırmış ve yeni bir yapı önermiştir. Bu çalışmada da ses ikliminin üç boyutu ele alınmıştır.

²⁴³ Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D, “**Speaking Up In Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate And Voice**”, Journal of Applied Psychology, 2011, s.185.

²⁴⁴ Ditchburn GJ, Hames K, “**Voice Climate Perceptions: A Multidimensional Model As A Determinant of Affective Commintment, Work Engagement, Neglect And Exit**”, Australian Journal of Organisational Psychology, 2014.

²⁴⁵ Fraizer ML, Bowler WM, “**Voice Climate, Supervisor Undermining And Work Outcomes: A Group Level Examination**”, Journal of Management, 2015, Vol.41, No.3, ss.841-863.

3.2.Çalışan Sesi

“Sözün gümüş, sükutun ise altın” olduğunun öğretildiği bir kültürde; ses çıkarmanın, açıkça konuşmanın ve değişimi başarabileceğimize inanmanın değerini anlatmayı hedefleyen bu çalışma, örgütlerin beşeri sermayesi olan “çalışanlar”ın sesini duymak ve onları ses davranışına sevk etmek için yapılması gerekenlere ışık tutmayı amaçlamaktadır. Firmaların sadık müşterilerinin, ürün kalitesindeki bozulma karşısında gösterdikleri bir tepki olarak bir ekonomi yazarı tarafından hayatımıza giren “ses” kavramı; aslında ses vermektir. Temelde, hala ümidi kesmediğimizi ve bağlı kalmak için olumsuz koşulları ortadan kaldıracak bir yol aradığımızı veya daha iyi koşullar oluşturarak gelişimi ve değişimi yakalayabileceğimize inandığımızı göstermenin bir yoludur. Çalışanların, örgütsel performans üzerinde hem olumlu hem de olumsuz yönde ne kadar etkili olabileceği düşünüldüğünde, çalışanların gelişim ve değişime yönelik fikirlerinin sisteme dahil edilmesinin önemi daha iyi anlaşılabilecektir. Elbette sesin her zaman yapıcı olmadığını, bazen örgüte zarar vermek veya engellemek amaçlı bir davranış olabileceğini de görmekteyiz. Çalışanların kültürel öğretiler, yapısal unsurlar veya korku gibi sebeplerle fikir ve görüşlerini esirgeme eğiliminde olduğu iş dünyasında, ses davranışının teşvik edilmesi gelişimin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir.

Çalışmanın bu bölümünde birbiriyle yakından ilişkili olan ses ve sessizlik kavramları tanıtıldıktan sonra, ses davranışına yönelten veya sesi engelleyen faktörlere yer verilerek, sesin türleri ve ses davranışının sonuçları detaylı olarak ele alınacaktır. Hemen ardından sesle ilgili temel çalışmalar özetlenecek ve çalışan sesinin diğer değişkenlerle ilişkileri tartışılacaktır. Literatür incelendiğinde örgütlerin etkinliğini arttıracak çalışanların fikirlerini söyleme davranışlarını tespit edebilmek için yapılan araştırmalarda; “örgütsel ses”, “örgütsel sessizlik”, “çalışanın sessizliği”, “çalışanın sesi”, “ses/konuşma”, “konuşma davranışı” olarak ele alınan kavramların tamamının aynı durumu, çalışanların fikirlerini söyleme davranışını ifade ettiği tespit

edilmiştir²⁴⁶. Bu çalışmada çalışanların fikir ve görüşlerini dile getirme davranışı yani ses kavramı “çalışan sesi” olarak kullanılacaktır.

3.2.1.Ses ve Sessizlik Kavramlarının Tarihsel Gelişimi

Ses ve sessizlik kavramlarına ait yapılar, tarihsel gelişim içinde birbirlerinden etkilenip birbirlerini besleyerek gelişimlerini sürdürmüşlerdir. Ses ve sessizlik, birinin varlığında diğerrinin ortadan kalktığı veya birbirinden ayrı yapılar olarak ele alınmışlardır²⁴⁷. Çalışan sessizliğinin; çalışan sesinin antitezi veya yokluğu demek olmadığını vurgulamayı amaçlayan Van Dyne vd. (2003), sessizliğin fark edilip ölçülebilen bir davranış olmamasına karşın sesin görülebilir ve ölçülebilir olmasının, yöneticileri bu iki davranışın birbirinin tersi olduğunu düşünmeye sevk ettiğine dikkat çekmişlerdir²⁴⁸. Ancak çalışanlar ses davranışını tercih etse de bazı konularda sessiz kalabilirler, yani ses ve sessizlik bir arada bulunabilir. Ses ve sessizlik bir madalyonun iki yüzü gibidir. Bu sebeple ses ve sessizlik literatürünün birbirine entegre edilerek ele alınması gereklidir²⁴⁹. Çalışanı ses çıkarma davranışına teşvik eden ve engelleyen faktörleri, ses ile ulaşmak istenen hedefleri, sesin bireysel ve örgütsel düzeyde sonuçlarını daha iyi anlamak için sessizliğe ilişkin yapıların da bilinmesi gerekmektedir.

Brinsfield vd. (2009) örgütlerde ses ve sessizliği tüm boyutlarıyla ele aldıkları eserlerinde bu gelişime kronolojik olarak yer vermişlerdir. Birinci dalga olarak adlandırılan ve 1970’lerden 1980’lerin ortalarına kadar geçen sürede sosyal bilimciler,

²⁴⁶ Pekdemir I, Koçoğlu M, Çetin Gürkan G, “Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 2013, Yıl.24, Sayı:75, ss.87.

²⁴⁷ Morrison EW, “Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research”, The Academy of Management Annals, 2011, ss.380.

²⁴⁸ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, 2003, ss.1359-1360.

²⁴⁹ Morrison EW, 2011, a.g.e., ss.380.

ses ve sessizliğin pek çok farklı şekilde ortaya çıktığını fark etmeye başlamışlardır²⁵⁰. Ses ve sessizlik kavramlarının tarihsel gelişimlerini kronolojik olarak ele alalım.

Hirschman (1970), ekonomik analizler içeren kitabında “ses”(voice) ve “çıkış” (exit) kavramlarının başka alanlarda kullanımını kolaylaştırmaya çalışmış ve “ses” kavramını aslında ilk olarak yazına kazandırmıştır. Firmaların azalan kalite performansı neticesinde yöneticilerin iki tür sonuçla karşılaştığını ileri sürmüştür: 1) Müşteriler firmanın ürünlerini satın almayı bırakırlar. Bu “çıkış” seçeneğidir. Burada müşterinin, koşulları düzeltmek amacıyla herhangi bir girişimi söz konusu değildir. 2) Firmanın müşterileri, direkt olarak yöneticilere veya ilgili otoriteye memnuniyetsizliklerini dile getirirler. Bu ise “ses” seçeneğidir. Ses ve çıkış seçenekleri “sadakat” değişkenine bağlı olarak ortaya çıkar, sadakat “çıkış”ı uzakta tutarak “ses”i harekete geçirir. Daha sadık müşteriler “ses” davranışını seçerek problemleri dile getirip çözüm üretilmesini sağlamaya çalışırlar. Olumsuz koşulları ortadan kaldırarak ilişkilerinin devamlılığını amaçlarken, daha az sadık olanlar “çıkış” davranışını tercih ederler²⁵¹. Sadakat; sırf çoğunluktan ayrılmak için gösterilen bir dirençten ibaret değildir, daha iyisine ulaşmak için çalışmak, onun için savaştırmaktır ve “ses” sadakat konseptinden inşa edilmiştir²⁵². Ancak bazı sadık müşteriler işlerin daha iyiye gideceği inancıyla sabır ve sessizlik içinde ilişkide kalmaya devam edebilirler. Bu bakımdan “sessizlik” davranışı bağlılığın bir fonksiyonu olarak ortaya konmuştur²⁵³. Ses kavramı literatürde ilk olarak müşterilerin memnuniyetsizliklerine karşılık verdikleri bir tür tepki veya sadakatten kaynaklanan iyi niyetli bir girişim, sessizlik ise sadakatin sonucu olarak sabırla ve umutla bekleme davranışı şeklinde kavramlaştırılmıştır.

1980’lerde ses literatüründe Hirschman teorisi ve bunu destekleyen görüşler hakim olmuştur. Hirschman’a dayanarak çalışmalarını sürdüren Farrell (1983) ses

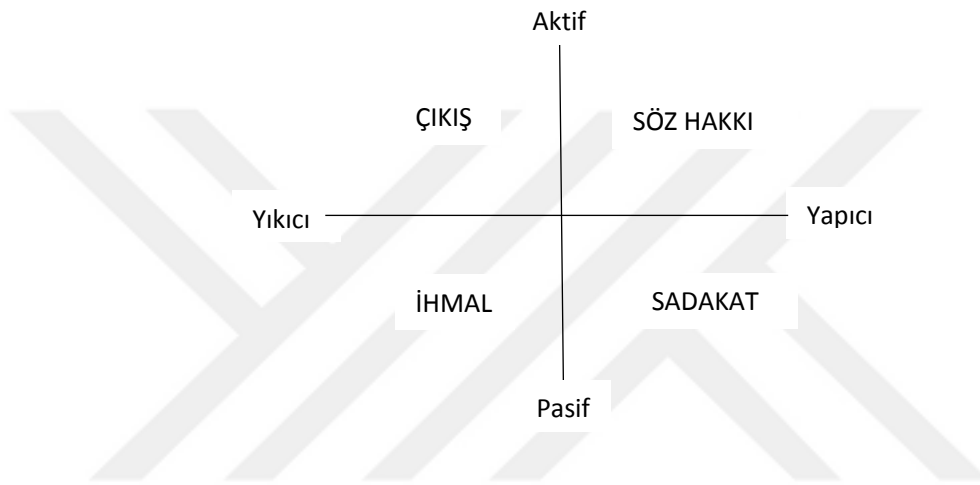
²⁵⁰ Chad T Brinsfield, Marissa S. Edward, Jerald Greenberg, **“Voice And Silence In Organizations”** içinde, **“Voice And Silence In Organizations: Historical Review And Current Conceptualizations”**. Editors: Jerald Greenberg, Marissa S. Edward. Emerald Group Publishing Limited, 2009, UK.

²⁵¹ Hirschman AO, **“Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline In Firms, Organizations And States”**, Harvard University Press, 1970, London, ss.78.

²⁵² Burris ER, Detert JR, Chiaburu DS, **“Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment And Detachment On Voice”**, Journal of Applied Psychology, 2008, ss.914.

²⁵³ Hirschman AO, 1970, **a.g.e.**, ss.78.

kavramını çalışanlara uyarlayan ilk akademisyen olarak ²⁵⁴; ses, çıkış ve sadakate (Exit, Voice, Loyalty ‘EVL’) ilaveten dördüncü bir tepkiden söz etmiştir. “İhmal” (neglect); ilgisizlik ve pasif olarak bağlantıyı koparma ile ilişkilendirilmiş, kayıtsız ve umursamaz tarzda bir çalışan davranışı olarak tanımlanmıştır. Buradan anlaşıldığı üzere; ses aktif ve yapıcı, ihmal ise pasif ve yıkıcı bir davranıştır ²⁵⁵. İş tatminine ilişkin çalışan tepkileri aşağıdaki diyagram ile özetlenmiştir.



Şekil 13: İş Tatminine Cevaplar²⁵⁶

Hirschman’dan bağımsız olarak sessizliği psikolinguistik perspektiften ele alan Bruneau (1973) yine birinci dalga döneminde çalışmalarını yürütmüş ve üç tür sessizlik tanımlamıştır. Psikolinguistik sessizlik; konuşmada yer alan, kasıtsız, kısa süreli duraksamalardır. İnteraktif sessizlik; konuşma esnasında gerçekleşen, yargı, etki ya da çıkarım içeren uzun süreli duraksamalardır. Kasıtlı ve stratejiktir. Konuşmacı bazen kendisi zaman kazanır bazen de dinleyiciye anlatılanı kavraması için zaman tanır. Sosyo-kültürel sessizlik ise grup veya örgüt düzeyinde formal olarak uygulanan

²⁵⁴ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, “An Integrative Review of Employee Voice: Identifying A Common Conceptualization And Research Agenda”, International Journal of Management Reviews, 2015, ss.384.

²⁵⁵ Brinsfield CD, Edward MS, Greenberg J, 2009, a.g.e.

²⁵⁶ Özalp Türetken İ, Başbuğ G, “Örgütsel Davranış” içinde, Editör: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017, ss.84

duraksamalardır ²⁵⁷ . Buradan hareketle sessizliğin bazı fonksiyonları olduğunu söylemek mümkündür.

Jensen (1973) sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştür. Sessizlik;

- İnsanları hem bir araya getirir, hem de birbirinden uzaklaştırır,
- İnsanlara hem zarar verir, hem de anlaşmazlıkları giderir,
- Hem bilgiyi saklar, hem de bilgi sağlar,
- Hem derin düşüncelerin varlığına, hem de düşünce yoksunluğuna işaret eder,
- Hem razı olmayı, hem de itiraz etmeyi içerir ²⁵⁸ .

Sessizlik kavramı, Johannesen (1974) tarafından örgütsel düzeyde ele alınmış ve pek çok farklı şekilde tanımlanmış olmakla birlikte, en genel anlamıyla çalışanların diğerlerinden kasıtlı olarak bilgi saklaması şeklinde tarif edilmiştir²⁵⁹ . Bu dönemde “susma efekti” (MUM Effect) ve “sessizlik sarmalı” (Spiral of silence) yapıları da yazına kazandırılmıştır.

İkinci dalga, 1980’lerin ortaları ile 2000’li yıllar arasında geçen süre olarak kabul edilmiştir. Bu dönemde, ses ve sessizliğe yönelik ilgi oldukça artmış ve örgütsel davranış disiplinde; “muhbirlik” (whistle-blowing), “ilkeli örgütsel muhalefet” (principled organizational dissent), “örgütsel adalet” (organizational justice), “konu benimsetme” (issue selling), “şikayet” (complaining), “sosyal sürgün” (social ostracism), “sağır kulak sendromu” (deaf ear syndrome), “vatandaşlık ahlakı” ve “Örgütsel vatandaşlık davranışı” (Organizational citizenship behaviour-OCB) gibi yapılar kavramlaştırılmıştır. Van Dyne vd. (1995) ekstra rol davranışını tanımlayarak ses davranışına daha çok yakınsamışlardır ²⁶⁰ . Çünkü ses davranışı örgütün faydasına

²⁵⁷ Brinsfield CD, Edward MS, Greenberg J,2009, a.g.e.

²⁵⁸ Pinder CC, Harlos KP, **“Employee silence: Quiescence And Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”**, Research In Personnel And Human Resources Management, 2001, Vol.20, ss.331-369.

²⁵⁹ Taşkıran E, **“Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010.

²⁶⁰ Brinsfield CD, Edward MS, Greenberg J,2009, a.g.e., Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, a.g.e., ss.384.

ve sadakat temelli özelliğiyle ekstra rol davranışı ile benzer amacı taşıyan bir davranıştır.

Spencer (1986) yılındaki makalesi ile çalışanların erişebildiği ses mekanizmalarının sayısı ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkiye değinmiş ve ilk kez Örgütsel Davranış ile İnsan Kaynakları perspektiflerini ele alan akademisyen olmuştur²⁶¹. Örgütsel politika tasarımlarının çalışan davranışları ve dolayısıyla iş çıktıları üzerindeki etkilerine dikkat çekmeyi başarmıştır.

McCabe ve Lewin (1992), İnsan Kaynakları ve Çalışan İlişkileri perspektiflerinde oldukça önemli bir yapı taşı olan çalışmalarında; örgütlerdeki formal ses kanallarını ele almış ve sesin iki temel bileşeni olduğunu vurgulamışlardır. Bunlardan ilki formal şikayet prosedürleri iken diğeri çalışanların kararlara katılımını sağlayan mekanizmalardır²⁶². Spencer (1986) tarafından yürütölen çalışmayı ses boyutundan ele alarak daha da ileri taşımışlardır. Örgütsel yapıların çalışanlara ses çıkarmak için nasıl bir imkan sağladığını irdelemişlerdir.

Bu dönemde çalışmalarını sürdüren Sobkowiak (1997), sessizliğı akustik ve pragmatik bir olay olarak ele almış ve akustik sessizliğı; fiziksel temelde ses dalgalarının yokluğu, pragmatik sessizliğı ise insan temelinde etkili ve stratejik bakımdan ifade yokluğu olarak tanımlamıştır²⁶³. Elbette daha mekanik bir yaklaşımdır ve sesin var olmadığı durumun sessizlik olarak kabul edilmesi bakımından, ses ve sessizliğın bir arada bulunabilmesini anlamaya yardımcı olmakta yetersiz kalmaktadır.

Yine bu dönemde VanDyne ve LePine (1998) örgütsel vatandaşlık disiplini için oldukça önemli bir tanımlama yaparak “ses” davranışını en çok bilinen ve kabul gören tanımla ortaya koymuşlardır²⁶⁴.

²⁶¹ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.384.

²⁶² McCabe DM, Lewin D, “**Employee Voice: A Human Resource Management Perspective**”, California Management Review, 1992, ss.112-123.

²⁶³ Pinder CC, Harlos KP, 2001, **a.g.e.**

²⁶⁴ Van Dyne L, LePine JA, “**Helping And Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct And Predictive Validity**”, Academy of Management Journal, 1998, ss.108-119.

Güncel dalga ise 2000’li yıllardan sonra yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde örgütsel bilimlerde ses ve sessizliğin popülaritesi artmıştır. Önemli yönetim dergilerinden biri olan “Journal of Management Studies” dergisi sessizlik konusuna bir sayı ayırmıştır. Sonrasında pek çok önemli dergide profesyonel makaleler yayımlanmıştır ancak sessizlik kavramını gündeme taşıyan lokomotif çalışma, Morrison ve Milliken (2000)’in örgütsel sessizliği ele aldıkları çalışma olmuştur ²⁶⁵.

3.2.2.Çalışan Sesi Kavramı

Hirschman (1970) sesi; “kaçmak yerine tamamen değişim için bir teşebbüs, yönetime bireysel veya toplu olarak müracaat, daha yüksek yetkili bir otoriteye mevcut yönetimi değişime zorlaması için başvuru veya çeşitli eylem ve protestolar” olarak, Freeman ve Medoff (1984); “çalışanlara yönetim ile iletişim olanakları sağlamak” olarak tanımlamışlardır ²⁶⁶. VanDyne ve LePine (1998)’e göre ses; “sadece eleştirmek yerine, gelişimi sağlamak için yapıcı mücadelenin ifade edildiği destekleyici bir davranıştır” ²⁶⁷. Ses; “diğer grup üyelerini rahatsız etse bile, standart iş süreçlerini geliştirmek ve örgütsel değişimi gerçekleştirmek için yaratıcı önerilerde bulunmaktır” ²⁶⁸. VanDyne vd. (2003) ²⁶⁹ ses davranışını; çalışanların örgütteki değişime yönelik yapıcı fikir, bilgi ve görüşlerini dile getirmeleri olarak ele alırken Botero ve VanDyne (2009) ²⁷⁰sesin bir iletişim davranışı olduğuna dikkat çekmişlerdir. Morrison (2011)’a göre sese ilişkin fikirlerin en önemli ilk ortak özelliği, bir mesajın göndericiden alıcıya taşındığı sözlü ifadede rol oynaması, ikinci ortak özelliği sesin iradi bir davranış olarak tanımlanmış olması, üçüncüsü ise niyet ve amaç itibarıyla sesin yapıcı bir nosyonu olduğudur. Morrison (2011) sesi; “örgütün veya birimin fonksiyonunun gelişimine yönelik fikir, öneri ve görüşlerin iradi olarak dile getirilmesi” olarak tanımlamıştır. Çalışanın gelişime ve değişime yönelik yapıcı

²⁶⁵ Brinsfield CD, Edward MS, Greenberg J,2009, a.g.e.

²⁶⁶ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, a.g.e.

²⁶⁷ Van Dyne L, LePine JA, 1998, a.g.e., ss.109.

²⁶⁸ LePine JA, VanDyne L, “Predicting Voice Behavior In Work Groups”, Journal of Applied Psychology, 1998, ss.854.

²⁶⁹ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, a.g.e.

²⁷⁰ Botero IC, VanDyne L, “Employee Voice Behavior. Interactive Effects of LMX And Power Distance In The United states And Colombia”, Management Communication Quarterly, 2009, ss.84-104.

fikirlerini, tespitlerini ve sahip olduğu önemli bilgiyi paylaşması örgütsel gelişime katkı sağlayabilir. Aynı zamanda mevcut bir problem hakkında farkındalık yaratması, o problemin çözülmesine ve daha da büyümesinin engellenmesine imkan yaratabilir²⁷¹. Sese ilişkin tanımlar ve davranışın temel motivasyonunun ele alındığı çalışmalarla aşağıdaki özet tablo ortaya çıkmıştır.

Tablo 6: Sestin Tanımları²⁷²

Makale	Kilit Özellik	Tanım
Hirschman (1970)	Statükoya meydan okuma	Kaçıp gitmek yerine, işle ilgili meselelere ilişkin rahatsızlık veren durumların değiştirilmesi için girişimde bulunmaktır. (s.30)
Gorden (1988)	Gelişimi destekleme	Örgütsel faaliyetleri onaylayan veya doğrulayan aktif söylemlerde bulunmaktır. (s.285)
	Zarar vermeyi amaçlama	<u>Aktif/Yıkıcı Ses:</u> Örgüte ve örgütsel faaliyetlere yönelik olarak aktif biçimde düşmanca söylemlerde bulunmaktır. (s.285)
	Statükoyu koruma	<u>Pasif/Yapıcı Ses:</u> Örgütsel faaliyetleri kabullenici ve itaatkar davranışlar göstermektir. (s.285)
		<u>Pasif/Yıkıcı Ses:</u> Örgütsel faaliyetler ile mutabakattan vazgeçmek yönünde davranışlar göstermektir. (s.285)

²⁷¹ Morrison EW, 2011, a.g.e., ss.375.

²⁷² Kaynak : Morrison EW, "Employee Voice Behavior", 2011, s.376; Maynes TD, Podsakof PM, "Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents and Consequences of An Expanded Set of Employee Voice Behaviors", 2014, ss. 89-90.

VanDyne ve LePine (1998)	Gelişimi destekleme Statükoya meydan okuma Olumlu niyet	Sadece eleştirmek yerine, gelişim amacıyla yapıcı mücadeleyi ifade eden destekleyici davranıştır. Diğerleri hemfikir olmasa bile, standart süreçlerin geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmak ve değişim için öneriler geliştirmektir. (s.109)
LePine ve VanDyne (1998)	Gelişimi destekleme Statükoya meydan okuma Olumlu niyet	Sadece eleştirmek yerine, gelişimi amaçlayan yapıcı mücadeleyi tarif eden, daha önceden düzenlenmiş davranışlardır. (s.854)
VanDyne, Ang ve Botero (2003)	Aktif, iradi davranış Gelişimi destekleme Statükoya meydan okuma	İşle ilgili konularda fikir, bilgi ve görüşlerin saklanmayarak, çalışanın kendi rızasıyla ifade edilmesidir. (s.1360)
Premeux ve Bedeian (2003)	Gelişimi destekleme	İşle ilgili konular, işle veya diğerlerinin eylem ve görüşleriyle ilgili sorunlar, önerilen veya ihtiyaç duyulan değişimler ve farklı bakış açılarına ilişkin görüşlerin çalışan tarafından diğerleri ile paylaşılmasıdır. (s.1538)
Detert ve Burris (2007)	Aktif, iradi davranış Gelişimi destekleme Statükoya meydan okuma	Mevcut statükoyu oluşturan güç kaynaklarını endişelendirecek olsa bile, örgütsel fonksiyonların gelişimi amacıyla bilginin çalışan tarafından, iradi olarak, işlem yapabilecek bir otoriteye aktarılmasıdır. (s.869)

		Örgüt içinde mevcut, dile getirilecek olan meseleye çözüm bulabilecek yetkili bir kimseyi hedef sözlü bir davranıştır. (s.870)
Tangirala ve Ramanijum (2008b)	Aktif, iradi davranış Gelişimi destekleme Statükoya meydan okuma	Çalışanların işle ilgili konulardaki mücadelecisi ancak yapıcı ifadeleri, görüşleri ve fikirleridir. (s.1189)
Ling vd. (2012)	Statükoya meydan okuma Zararı engellemek	<u>Destekleyici Ses:</u> Departman veya örgütün gelişimi için çalışanların yeni fikirler veya öneriler geliştirmesidir. (s.74) <u>Engelleyici Ses:</u> Örgütsel uygulamalar, olaylar veya çalışan davranışlarından örgüte zarar verebilecek olanlarla ilgili açıklama ve davranışlarda bulunmaktır. (s.75)

Yönetim yazınında ses iki şekilde kavramlaştırılmıştır. Birinci yaklaşımda ses kavramı, çalışanların aktif olarak değişimle ilgili önerilerde bulunmak gibi açıkça konuşma davranışlarını tarif ederken, ikinci yaklaşımda ise ses, çalışanların kararlara katılımını kolaylaştıran ve adalet algılarını arttıran süreç ve usullerin varlığını tarif etmek için kullanılır ²⁷³ . Örgütsel davranış disiplinde birinci yaklaşım benimsenmiştir çünkü çalışan sesi örgütsel bir süreç olarak değil, çalışanın bilinçli ve iradi bir davranışı olarak kabul edilmiştir. İkinci yaklaşım daha çok insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel iş ilişkileri perspektiflerinde benimsenmiştir.

²⁷³ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**, ss.1361.

Ses yalnızca konuşmanın bir formu değildir; sesle birlikte taşınan mesajın içinde; gelişime yönelik bir yol, örgütsel bir mesele, bir adaletsizlik durumu, stratejik bir konu veya başkalarının gözünden ele alınan bir görüş mevcuttur ²⁷⁴. Çalışan sesi şikayetten ayırır, şikayet memnuniyetsizlik ifadelerini yansıtmaktadır ve kaçınılmaz olarak değişime yönelik öneriler içermez ²⁷⁵. Çalışan sesi ise şikayet konusu meselenin çözümünü ve gelişimini hedefler.

Dundon vd. (2004), sesi dört farklı şekilde tanımlamış, her tanıma ilişkin amaç ve sesin ifade biçimini bir tablo ile özetlemişlerdir.

Tablo 7: Sesin Anlam ve Biçimleri²⁷⁶

Ses	Sesin Amacı ve İfade Biçimi	Sesin Mekanizma ve Uygulamaları	Sonuç Aralıkları
Bireysel memnuniyetsizlik ifadesi	Yönetimle ilgili bir sorunu gidermek veya ilişkilerin bozulmasını önlemek.	-Hat yöneticisine şikayet -Şikayet prosedürü -Açıkça konuşma programı	İşten çıkma - sadakat
Kolektif örgütün ifade edilmesi	Karşılık olarak yönetime güç kaynağı sağlamak	-Toplu sözleşme müzakeresi -Endüstriyel eylem -Birleşmenin tanınması	Ortaklık - Tanımama
Yönetimsel karar-alma süreçlerine katılım	Çalışma ortamının kalite ve üretkenliğinin gelişmesine çabalamak	Yukarı yönlü problem çözme grupları: -Kalite çemberleri -Öneri şemaları	Tanımlanma ve bağlılık – Hayal kırıklığı ve ilgisizlik

²⁷⁴ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.376.

²⁷⁵ LePine JA, VanDyne L, 1998, **a.g.e.**, ss.854.

²⁷⁶ Dundon T ve Ark., **“The Meanings And Purpose of Employee Voice”**, Int.J. of Human Resource Management, 2004, ss.1152.

		-Tutum anketleri -Kendi kendini yöneten takımlar	
Karşılıklılık ve işbirliğine dayalı ilişkilerin kanıtı	Örgüt ve çalışanları için uzun vadeli olabilmeyi başarmak	-Ortaklık anlaşmaları -İş konseyleri -Ortak danışma kurulları	Yönetim üzerinde anlamlı etki - Farklılaştırma

Ses ilk olarak bireysel memnuniyetsizliğin ifadesi olabilir. Bu durumda yönetimle ilgili spesifik bir konu veya sorun ele alınır, şikayet prosedürü dahilinde veya açıkça konuşma programlarında çözüm aranır. Hirschman (1970) tarafından yapılmış olan “ses” tanımı ile uyumludur. İkinci tür ifade ise kolektif örgüt tarafından, bir karşılık olarak, yönetime güç sağlamayı içerir; Freeman ve Medoff perspektifine oldukça uygundur çünkü birleşme ve toplu şikayet gibi uygulamaları içerir. Üçüncü türde ise ses yönetsel kararlara katılımdır. Buradaki amaç, kalite çemberleri ve takım çalışmaları vasıtasıyla örgütteki gelişmeler ve verimlilikle ilgilenmektir. Bu perspektif bağlılık literatürü ile ilintilidir. Dördüncü tür ifade ise karşılıklılığın bir türü olarak görülebilir. Ortaklık, örgüt ve çalışanları ile uzun vadeli birliktelik sağlar²⁷⁷. Sesin amacı ve ses kanallarını özetleyen değerli bir çalışmadır.

Örgütsel davranış literatüründe rol davranışı; düzenlenen veya beklenen davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar normal ve süregelen iş performansının temel dayanağıdır. Ve çalışanlar bu tür önceden düzenlenmiş davranışları için ödüllendirilmezler, bu davranışların yokluğu çalışanlar için olumsuz finansal koşulların doğmasına veya çalışanların işlerini kaybetmesine yol açabilir. Ekstra rol davranışı ise iradi ve pozitifdir, bu tür davranışlar; 1) Rol tanımlarında tarif edilmezler, 2) Formal ödül sisteminde belirtilmezler ve 3) Yerine getirilmediği takdirde ilgili çalışanın cezalandırılmasına dayanak teşkil etmezler²⁷⁸. Değişime

²⁷⁷ Dundon T ve Ark.,2004, a.g.e.,ss.1152-1153.

²⁷⁸ Van Dyne L, LePine JA, 1998, a.g.e., ss.108.

yönelik önerilerin, iş tanımlarında özellikle belirtilmedikleri hallerde dile getirilmesi rol davranışından ayrıdır ²⁷⁹. Ancak Tangirala vd. (2013) yüksek görev oryantasyonu olan çalışanların ses davranışını bir rol davranışı olarak kabul edebileceklerini ve ses davranışına daha eğilimli olabileceklerini dile getirmişlerdir. VanDyne ve LePine (1998) dört tür davranışı ele almışlardır. 1) Destekleyici, 2) Engelleyici ve 3) Birbirine Bağlı 4) Mücadeleci Davranışlar. Destekleyici davranışlar proaktiftir; destekler, cesaretlendirir veya vesile olurlar. Engelleyici davranışlar ise koruyucu veya önleyicidirler. Birbirine bağlı davranışlar ise kişiler arasındır ve işbirliğine dayalıdır, doğası gereği başkalarına yöneliktirler. Mücadeleci davranışlar ise fikir ve meseleleri vurgularlar, değişime yöneliktirler ve ilişkilere zarar verebilirler. Bu özellikleri derleyerek dört tip ekstra rol davranışı ortaya çıkarılabilir: Yardım; başkalarına bağlı ve destekleyici davranışa bir örnek teşkil ederken, ses; mücadeleci ve destekleyici davranışa örnektir. VanDyne vd. (1995) ses ile yardımın sadece proaktif destekleyici davranışlar olması sebebiyle değil, çalışanın örgütüne dair memnuniyet ve tatminine de işaret ettikleri için benzer olduklarını vurgulamış olsalar da yardım ve ses birbirinden ayrıdır. Çünkü yardım kabullenmekle ve şimdiki zamanla ilintilidir (örneğin: “bu haliyle tamamdır”), ses ise değişimi önerir ve gelecek zamanla ilintilidir (örneğin: “daha iyi olabilir”) ²⁸⁰. Daha genel anlamda başkalarına yardım etmeyi kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışının aksine ses davranışı; grup veya örgüte fayda sağlayacak şekilde değişime yönelik önerilerde bulunmayı ifade eder²⁸¹. Ses davranışı, farklı perspektiflerden ele alınarak; türleri, motivasyonları ve benzer oldukları yapılar aktarılmaya çalışılmıştır. Sesin daha iyi anlaşılabilmesi için sessizlik kavramı da detaylı olarak incelenecektir.

3.2.3.Örgütsel Sessizlik Kavramı

Çalışanların işe ilişkin konular hakkında gerçeği bilmesine rağmen yöneticileriyle paylaşmaması ve örgütsel sorunlar hakkındaki fikirlerini açıkça dile getirmekten kaçınması, örgütsel sessizlik olarak tanımlanmıştır. Örgütsel düzeyde ele

²⁷⁹ LePine JA, VanDyne L, 1998, **a.g.e.**, ss.854.

²⁸⁰ Van Dyne L, LePine JA, 1998, **a.g.e.**, ss.108-109.

²⁸¹ Botero IC, VanDyne L, 2009, **a.g.e.**, ss.87.

alınan sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimin önünde potansiyel bir engeldir ²⁸². Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliği çalışan düzeyinde ele almış ve çalışanın; örgütsel şartlar doğrultusunda yaptığı davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelere ilişkin gerçek ifadelerini, bu şartları değiştirme potansiyeli olan kişilerden esirgemesi olarak tanımlamışlar ve haksızlık algısına bir tepki olarak geliştiğini öne sürmüşlerdir. Çalışan bunu iki nedene dayanarak yapar; 1) Konuşsa dahi örgütteki sorunlar hakkında bir şeylerin değişmeyeceğine inanır, 2) Konuşsa dahi bunun kendisine bir fayda getirmeyeceğine inanır²⁸³ Bu iki temel çalışmada ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlarda, genellikle iki ortak vurguya rastlanır: İlki “bilgi ve fikirlerin kasıtlı olarak esirgenmesi”, diğeri ise “örgütsel konu ve sorunlarla” sınırlı olmasıdır ²⁸⁴. Sessizliğin aktif bir seçim olduğunu da vurgular nitelikte iki temel çalışmadır. Sessizlik yazınında çok önemli bir başka çalışmanın sahibi Dyne, Ang ve Botero (2003) ise çalışanların örgütteki değişime yönelik yapıcı fikir, bilgi ve görüşlerini dile getirmelerinin ses davranışı olarak tanımlanmasına karşın fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesinin sessizlik olarak tanımlanmasına karşı çıkmaktadırlar. Önemli bilgilerin esirgenmesi sesin yokluğu olarak tanımlanmamalıdır. Bazı çalışanlar organizasyondaki konumları itibariyle işe ilişkin herhangi bir bilgi veya görüşe sahip olmayabilir dolayısıyla bu çalışanın sessizliği, bilgiyi esirgemek istemesinden değil bilgi yoksunluğundan ileri geliyor olabilir ²⁸⁵. Bu görüş ise sessizliğin her zaman aktif ve kasıtlı bir seçim olmayabileceğini düşünmemizi sağlar.

Knoll ve Dick (2013)’e göre sessizlik; çalışanların ahlaki veya yasal olmayan veya çalışanların mağduriyetine sebep olan gelişme ve düzenlemelere dikkat çekmekten kaçınmasıdır ²⁸⁶. Diğer çalışma ve görüşlerin aksine yazarlar sessizliğin ahlaki ve sosyal motivasyonuna değinmeye çalışmışlardır. Daha pasif veya değer yargılarına muhalif aktif bir seçim olduğunu düşündürmüşlerdir.

²⁸² Morrison EW, Milliken FJ, 2000, a.g.e.

²⁸³ Pinder CC, Harlos KP, 2001, a.g.e.

²⁸⁴ Çakıcı A, “Örgütlerde İşgören Sessizliği. Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, 2010, Ankara.

²⁸⁵ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, a.g.e.

²⁸⁶ Knoll M, Dick R, “Do I Hear The Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence And Their Correlates”, J Bus Ethics, 2013, ss.349-362.

3.2.4.Ses ve Sessizliğin Formları

Brinsfield (2009); örgütlerde ses ve sessizliğin formlarını odak noktalarına (ses/sessizlik), yönlerine veya ortaya çıktıkları duruma göre sınıflandırmıştır ²⁸⁷ Sessizliği, sesin yetersizliği olarak yorumlayıp, bir bütün içinde var olan iki kavram olarak ele almak gerekir ²⁸⁸. Bu nedenle ses ve sessizliğin formları ile ses ve sessizlikle ilgili yapılar birlikte ele alınacaktır.

1.Örgütsel değişim: Ses davranışı, çalışanların gelişim beklentisi ile ortaya koydukları bir davranıştır. İşteki durumun iyileşmesi ve gelişmesine yönelik olarak örgütsel değişim yaşanması amacıyla çalışanların fikirlerini gönüllü olarak dile getirmesidir (Brinsfield,2009).

2.Yukarı Doğru İletişim: Örgütsel hiyerarşide alt kademelerden üst kademeye doğru bilgi akışıdır (Morrison,2011).

3.Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımı: Örgütsel öğrenmede çalışanlar arasında bilgi paylaşımı gerekir. Argrys (1977)'e göre, çalışanların işle ilgili problemler hakkında yöneticileri ile açıkça konuşmaları örgütsel öğrenme için son derece önemlidir. Takım düzeyinde ses çıkarma, ortak akıl yaratılması ve organizasyonda neler olduğunun ve olmadığının aynı şekilde anlaşılması bakımından son derece önemlidir (Brinsfield,2009).

4.Muhbirlik (whistle-blowing): Enron, Worlcom, Tyco vb. skandallarla popüler hale gelen ve ses çıkarma davranışının formlarından biri olan bu terim, Near ve Miceli (1985) tarafından, çalışanların önlem alabileceğini düşündükleri otoritelere, örgütsel yanlışları aktarmaları olarak tanımlanmıştır. Eğer şirketler çıkarları için kasten uyguladıkları hatalı işlemleri halkın bilgisi olmadan terk edip düzeltmeye çalışırsa, burada potansiyel bir örgütsel faydadan söz edilebilir. Aksi halde çalışanların bu ahlaki

²⁸⁷ Brinsfield CT, “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures And Examination of Related Factors”, Doktora Tezi, 2009, Ohio State University, ss.17-40.

²⁸⁸ Morrison EW, 2011, a.g.e., ss.380.

ve hukuki olmayan uygulamaları halka ifşa etmekten başka seçeneği kalmayacaktır (Brinsfield,2009).

5.İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent): Örgütteki yasal veya sosyal normlara karşı gelmek amacıyla yapılan bilinçli bir itirazdır. İlkeli örgütsel muhalefetin altı türü vardır. Bunlardan ikisi sessizlik temellidir ve çalışan ya sessiz kalarak örgütte çalışmaya devam eder ya da sessizce ayrılır. Diğer dört form ise çalışan sesi ile ilişkilidir, çalışanın örgütte kalmak ya da ayrılmak tercihinin yanı sıra, sesini örgüt içi veya örgüt dışı kanallarla duyurmak tercihine dayanır. 1) Örgüt içi kanallar kullanarak protesto etmek veya örgütsel değişim çabası (örgüt içi-kalma). 2) Gerekçelerini açıklayarak istifa etmek (örgüt içi- ayrılma). 3) Örgüt dışı baskılarla protesto veya örgüt içi değişim çabası (örgüt dışı-ayrılma). 4) Halk protestosu ile ayrılmak (örgüt dışı-ayrılma) (Brinsfield,2009).

6. Konu Benimsetme (Issue Selling): Bu ses davranışı ile örgütsel akımlara veya gelişmelere, üst yönetimin örgüt çalışanlarının dikkatini çekmek ve dile getirilen konuyu anlamalarını sağlamak amaçlanır (Ashford vd., 1998²⁸⁹; Morrison,2011).

7.Şikayet Etme: Şikayet, kişiler arası iletişimin yaygın bir türüdür. Çalışan, maliyetinin düşük olduğu algısına sahipse veya memnuniyetsizliği çok yüksekse şikayet etmeye karar verir. Şikayetçi çalışanların dile getirdikleri şey bazen sadece memnuniyetsizlikleri olmaz, sempati kazanmak veya dikkat çekmek gibi amaçlara ulaşmak da söz konusudur. Şikayet etmek, çalışanın duygularını ve gerçekte ne düşündüğünü aktarmasına olanak tanıdığı için, psikolojik açıdan olumlu etki de gösterebilir (Brinsfield,2009).

8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Çalışanların kendilerine verilen görevlere istinaden tanımlanan rolden fazlasını, gönüllü olarak yerine getirmeleridir. Çalışanlar örgütün veya departmanın gelişimi için yaratıcı fikirlerini dile getirirler. Çalışma arkadaşlarıyla sahip oldukları bilgiyi paylaşırlar, sessiz kalan çekingen arkadaşlarını fikirlerini açıkça beyan etmeye teşvik ederler, başkaları eleştirdiğinde örgütlerini

²⁸⁹ Ashford SJ ve Ark., “Out On A Limb: The Role of Context And Impression Management In Selling Gender-Equity Issues”, Administrative Science Quarterly, 1998, ss.23-57.

savunurlar ve örgütsel işlevlerin geliştirilmesi için fikirler öne sürerler (Brinsfield,2009).

9.Çalışan Sesi (Employee Voice): Bu terim çalışanların fikirlerini dile getirmelerinin çok çeşitli türlerini ifade etmek için kullanılır. Ses yalnızca konuşmanın bir formu değildir; sesle birlikte taşınan mesajın içinde gelişime yönelik bir yol, örgütsel bir problem, bir adaletsizlik durumu, stratejik bir konu veya başkalarının gözünden ele alınan bir görüş mevcuttur (Morrison,2011).

10. Sessizlik: Çalışan veya örgüt düzeyinde ele alınmıştır, temelde çalışanların örgütün değişim ve gelişimine yönelik bilgi, fikir ve görüşlerini kasten esirgemesidir (Morrison ve Milliken, 2000).

11.Sorumluluğun Yayılması: Bir birey acil durumu fark ettiğinde yalnızca, bu durumla başa çıkma sorumluluğu olan tek kişidir. Ancak başkalarının da mevcut olması durumunda birey, kendisinin alması gereken sorumluluğun azaldığına inanır ve yardım etmeye daha az eğilimli olur. Bu davranış henüz sessizlik literatüründe araştırmalara yeterince konu edilmemiştir ancak bir başkasının harekete geçeceği beklentisiyle, bireylerin mevcut sorunlar hakkında konuşmak veya yapıcı fikirlerini dile getirmekten kendilerini nasıl alıkoyduklarını açıklamaya yardımcı olduğu değerlendirilmektedir (Brinsfield,2009).

12.Susma Efektı (MUM Effect): İstenmeyen mesajlar hakkında sessizliği muhafaza etmek (Keeping Mum about Undesirable Messages) olarak tarif edilen susma efekti, kişilerin olumsuz bilgileri taşımak konusundaki genel isteksizliğini ele alır ²⁹⁰(Rossen ve Teser,1970).

13.Grup Düşüncesi: Grup düşüncesi aslında bir sessizlik türü değildir fakat sessizlik davranışının en önemli sebeplerinden biridir. Birbirine derin bir biçimde bağlı olan gruplarda yanlış olduğunu fark etmeksizin fikir birliği yapılmış olabilir ve hiçbir grup üyesi başka türlü düşünme ihtiyacı duymadığı için hatalar fark edilemez. Pearl

²⁹⁰ Rosen S, Tesser A, “On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect”, American Sociological Association, 1970, ss.253-263.

Harbour bombardımanı, Challenger ve Columbia uzay mekiklerinin fırlatılması sırasında yaşanan facialar örnek olarak gösterilebilir (Brinsfield,2009).

14.Abilene Paradoksu: Grup üyelerinin, farklı fikirlerde olsalar bile çoğunluğun fikrini destekliyormuş gibi davranmalarını ele alan bir teoridir. Yönetim akademisyenlerinden Jerry B. Harvey (1974) tarafından bizzat yaşadığı bir anekdot üzerine kavramlaştırılmış ve literatüre kazandırılmış olan “Abilene Paradoksu” ile uzlaşmayı yönetmekteki yetersizlik olgusu ortaya konmaktadır. Ekip üyelerinin dışlanma, tepki görme, problem yaratan üye olma vb. kaygılarla, gerçekte öyle düşünmediği halde diğer ekip üyeleri paralelinde fikir beyan etmesi ve böylece ekibin bir karar üzerinde uzlaşmış görünmesine karşın temelde birbirlerini memnun etme kaygısı ile yanlış kararlar alabildikleri vurgulanmaktadır. Ekip üyeleri gerçek düşüncelerini dile getirmek konusunda sessiz kalmakta ve hiç desteklemediği bir kararın alınmasına rıza göstermektedir. Böylece uzlaşma, ekipler için herhangi bir karar üzerinde uzlaşmayı başaramamaktan daha büyük bir tehdit halini almaktadır²⁹¹ (Harvey,1988).

15.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (sessizlik odaklı): Sessiz kalmanın bireyler veya örgütler için fayda sağlayacağı bir durum söz konusudur. Bireyler çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla işle ilgili hatalarını dile getirmezler veya örgütlerinin ticari sırlarını ya da işle ilgili gizli kalması gereken bilgileri örgüt dışından kimselerle paylaşmazlar (Brinsfield,2009).

16.Sağır Kulak Sendromu (Deaf Ear Syndrome): Çalışanların işle ilgili şikayetlerini doğrudan ve açıkça ifade etmeleri konusunda cesaretlerini kıran bir örgütsel normdur (Pinder ve Harlos,2001). 1) Yetersiz örgütsel politikalar 2) Yönetimsel tepkiler ve 3) Örgütsel karakteristikler bu sendromun oluşmasına neden olur. Çalışanlar fikirlerinin ciddiye alınmayacağına ve ilişkilerinin zedeleneceğine inanarak sessiz kalmayı tercih ederler (Brinsfield,2009).

17.Sosyal Sürgün (İzolasyon Korkusu): Sosyal anlamda izole edilme korkusu çalışanın ses çıkarma tercihini etkiler. İşe ilişkin sorunları açıkça dile getiren kimseler

²⁹¹ Jerry B Harvey, “The Abilene Paradox And Other Meditations On Management”, 1988, Wiley.

sosyal anlamda gruptan sürgün edilebilir, dışlanabilir veya kendisine sessizlik muamelesi yapılarak iletişime geçilmeksizin yalnız bırakılabilir (Brinsfield,2009).

18.İşten Çekilme: Koşulların değişmeyeceğini veya fikirlerinin dikkate alınmayacağını hisseden çalışanın, ümitsizliğe kapılarak sessizliği tercih etmesi ve sonucunda geri çekilmesidir. Devamsızlık, ihmalkarlık (Farrell,1983) ve işten ayrılma (Hirschamn,1970) gibi olumsuz çıktılara sebep olabilir (Brinsfield,2009).

Ses ile bazı yapılar arasında birtakım farklılıklar olmasına rağmen çok önemli benzerlikler de bulunduğunu vurgulayan Morrison (2011), bu yapıların tanımlarını ve ses ile ilişkilerini aşağıdaki şekilde ele almıştır²⁹².

Tablo 8: Sesle İlişkili Yapılar²⁹³

Yapı	Tanımı	Ses ile İlişkisi
Konu Benimsetme (issue selling) (Ashford vd.,1998; Dutton ve Ashford, 1993; Dutton vd.,2001)	Örgütsel performansa yönelik uygulamaları olan olaylar, gelişmeler ve eğilimler hakkında örgütün dikkatini çekme teşebbüsüdür.	Sesin bir alt kümesidir, özellikle örgütsel düzeydeki stratejik meselelere veya fırsatlara odaklanır.
Muhbirlik (whistle-blowing) (Miceli ve Near, 1992; Micelli vd.,2008)	Örgütün üyeleri tarafından; örgüt çalışanlarının yasadışı, ahlakdışı veya gayrı meşru uygulamalarını, bu eylemlere etki edebilecek kişi veya örgütlere ifşa etmesidir.	Kapsamı geniştir çünkü yalnızca örgüt içi değil, örgüt dışı da iletişim vardır. Kapsamı dardır çünkü yalnızca uygun olmayan eylemlere ilişkin bilgiye odaklanır.

²⁹² Morrison EW, 2011, **a.g.e.**

²⁹³ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.379

Yukarı Doğru İletişim (upward communication) (Athaniissiadess, 1973; Glauser,1984; Roberts ve O'Reilly,1974)	Örgütsel hiyerarşide bilginin alt seviyedeki çalışanlardan yukarıya doğru transferidir.	Geniş kapsamlıdır çünkü çalışan ile yönetici arasındaki her türlü iletişimi kapsar.
Tatminsizliğe tepki olarak ses (Rusbult vd. 1988; Withey ve Cooper, 1989)	İşle ilgili rahatsız edici şeylerden kaçmak yerine değiştirme teşebbüsüdür. Yapıcı ve aktif olarak tatminsizlik yaratan şartları geliştirmeyi denemektir.	Dar kapsamlıdır çünkü sadece tatminsizlik yaratan koşullara odaklanır. Geniş kapsamlıdır çünkü yalnızca sözlü davranışı değil meseleyi gösterebilecek her türlü çabayı kapsar.
İlişkisel Örgütsel Davranış (Prosocial Organizational Behavior) (Brief ve Motowidlo, 1986)	Çalışan tarafından gösterilen, çalışanın işini yaparken doğrudan etkileşimde bulunduğu kişi, grup veya örgütü desteklemek amacını taşıyan davranıştır.	İlişkisel örgütsel davranış türlerinden ikisi sesi işaret etmektedir. Süreçle ilgili, yönetsel veya örgütsel gelişime yönelik öneriler ile uygun olmayan direktif, süreç veya politikaları gündeme taşımak.
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İş İlişkileri literatüründe kavramlaştırılan Ses	Çalışanların bireysel veya kolektif olarak, tatminsizliklerini ifade edebildiği, problemleri bir durumu değiştirmeye çalıştığı veya örgütsel karar	Çalışanın kendi iradesi ve tercihiyle gerçekleştirdiği ses davranışından ziyade, sesi mümkün kılan

(Dundon vd.,2004; Spencer, 1986; Wood ve Wall, 2007)	alma süreçlerine katıldığı pek çok yol ve mekanizmadır.	kapsamlı ve çok boyutlu mekanizmalardır.
Örgütsel adaletin bir boyutu olarak Ses (Bies ve Shapiro, 1988; Tyler vd. 1985)	Bir kararın nasıl olması gerektiği ile ilgili görüşleri açıklayabilme fırsatının, karar alma süreçlerinde ele alınma derecesidir.	Ses fırsatı, karar süreçlerinde ele alınır.
Sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001)	Önlem alabilecek kişilerce, işle ilgili sorunlar hakkındaki bilgi, öneri ve görüşlerin kasten sakınılmasıdır.	Paylaşılabilecek önemli veya değerli bilgiye sahip olunmasına karşın ses çıkarmaktan sakınmaktır.

Yine sesle ilişkili olan bazı yapıların, Örgütsel Vatandaşlık Literatürüne dayanmakta olan “ses”ten ayrıldığını; dikey, yatay veya çapraz yönlü fikir ve görüşleri ifade etmeyi içerdiği ve örgütün faydasına yönelik değişimi amaçladığı için sesin bu yapılardan daha eşsiz olduğunu vurgulayan Botero ve Van Dyne (2009), bu yapılar ile sesi aşağıdaki şekilde karşılaştırmışlar²⁹⁴.

²⁹⁴ Botero IC, VanDyne L, 2009, a.g.e.

Tablo 9: Sesle İlişkili Yapıların Karşılaştırma Tablosu²⁹⁵

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Organ, 1988)	Ses (VanDyne ve LePine, 1998)	Yukarı Yönlü Etkileme (Schilit ve Locke, 1982)	Örgütsel Muhalefet (Kassing, 1997a)	Mafsallı Muhalefet (Kassing,b)	Yukarı Yönlü Muhalefet (Kassing, 2002)
Davranış Şekli	Sözlü ifadeler veya davranışlar	Sözlü ifadeler	Sözlü ifadeler	Sözlü ifadeler veya davranışlar	Sözlü ifadeler	Sözlü ifadeler
Örnekler	Görüşleri açıklamak Şikayetleri sakınmak Başkalarına yardım Sıkı çalışmak	Süreç veya politikaların değiştirilmesi için görüş bildirmek	Yöneticiyi etkileme çabası	Fikir ayrılıklarını veya şikayetleri dile getirmek	Statükoya olan itirazları dile getirmek	İtirazları ve mevcut çözümleri yöneticiye karşı dile getirmek
Hedef	Yukarı, aşağı veya yatay yönlü	Yukarı, aşağı veya yatay yönlü	Yukarı yönlü	Yukarı, aşağı veya yatay yönlü	Yukarı yönlü	Yukarı yönlü
Niyet	Grup veya Örgütün yararına	Grup veya Örgütün yararına	Grubun, örgütün veya kendisinin yararına	Grup veya Örgütün yararına	Grup veya Örgütün yararına	Grup veya Örgütün yararına
	Yapıcı	Yapıcı	Yapıcı veya yıkıcı	Yapıcı veya yıkıcı	Yapıcı veya yıkıcı	Yapıcı veya yıkıcı

²⁹⁵ Botero IC, VanDyne L, 2009, **a.g.e**, ss. 86

3.2.5.Ses Ve Sessizlik Tercihlerinin Teorik Temelleri

Ses ve sessizlik kavramlarının ele alınmasının ardından bu tercihlerin dayandığı teorik temelleri incelemek, davranışın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu bölümde ses ve sessizliğe temel oluşturan teori ve yapılar açıklanacaktır.

3.2.5.1.Bekleyiş Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi

Ses veya sessizlik tercihini açıklayan iki temel teori Vroom'un "Bekleyiş Teorisi" ile Ajzen'in "Planlı Davranış Teorisi"dir. Bekleyiş Kuramı; insanların belirsizlik ve risk koşulları altında aldıkları kararları açıklamaya çalışmaktadır ve dört önemli bileşeni vardır. Birincisi, insanlar beklentileri arasında seçim yapmak zorunda olduklarında, genellikle tercihlerini bazı referans noktalarına göre kazançlar ya da kayıplar olarak çerçevelerler. Tercihin değeri referans noktasından büyükse pozitif, küçükse negatif bir tercih olarak nitelendirilir. İkinci bileşen, subjektif değer fonksiyonudur. Bir karar seçeneği, karar vericinin sıfır referans noktasından pozitif ya da negatif sapmalar gösterebilir ki bu sapmalar karlar ya da zararlar. Üçüncü bileşen bireylerin, kazançlarla karşılaştıklarında riskten kaçınma ve kayıplarla karşılaştıklarında risk alma eğilimi göstermeleridir. Dördüncü ve son bileşen ise daha düşük olasılıkların, olması gerekenin üzerinde ve daha yüksek olasılıkların olması gerekenin altında ağırlıklandırılmalarıdır²⁹⁶. Buna göre ses veya sessizlik tercih edilerek bir karşılık beklentisi oluşturulmuştur.

Planlı Davranış Teorisi'ne göre bireyin davranışlarını öngörme ve açıklamanın en iyi yolu, bireyin davranışsal niyetleridir. Kuramın varsayımlarına göre; 1) İnsanlar rasyonel davranmak ya da davranmamak konusunda karar verdiğinde, kendilerine sunulan bilgiden sistematik olarak faydalanma eğilimindedir. 2) İnsanların eylemleri bilinçli güdüler tarafından yönlendirilir. 3) İnsanlar hareket etmeye ya da etmemeye karar vermeden önce eylemlerinin sonuçlarını/etkilerini dikkate alırlar²⁹⁷.

²⁹⁶ Yıldırım DÇ, "Beklenti Kuramı" Yönetim ve Organizasyon Kuramları içinde. Editörler: Mustafa Polat, Korhan Arun, 2016, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, ss.201-202.

²⁹⁷ Nişancı ZN, "Planlı Davranış Kuramı" Yönetim ve Organizasyon Kuramları içinde. Editörler: Mustafa Polat, Korhan Arun, 2016, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, ss.194.

Premeaux (2001) bu bağlantıyı şu şekilde açıklamıştır. Bekleyiş teorisi ve planlı davranış teorisine göre eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği ve arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların daha fazla olacağı yönünde ise birey bu davranışı sergileme yönünde olumlu tutuma sahip olur. Yani çalışan açıkça konuşma ve ses çıkarma davranışının sonucu bir zarar göreceğine inanmaz ve kendini güvende hissederse fikir ve görüşlerini dile getirmekten kaçınmayacaktır.

3.2.5.2.Fayda/Maliyet Analizi

Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine de dayandırılabilir. Şöyle ki, bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar ²⁹⁸. Premeaux ve Bedeian (2003) tarafından ele alındığı üzere; Withey ve Cooper (1989)'ın ortaya koyduğu gibi, açıkça konuşmanın direkt ve dolaylı maliyetleri vardır. Zaman ve enerji harcamak görünen maliyetlerken, imajın zedelenme olasılığı, karşıt fikirdekilerden gelebilecek potansiyel misillemeler, düşmanca ilişkiler yeşertmek veya fikirlerin reddedilmesinden dolayı psikolojik olarak yara alma olasılığı, dolaylı maliyetler arasında sayılabilir ²⁹⁹. Doğrudan ve dolaylı maliyetler bizzat yaşanarak veya çevrede yaşananlardan tecrübe edilerek tanımlanmaktadır. Davranışa sevk eden veya engelleyen en önemli etkenlerdir.

3.2.5.3.Sessizlik Sarmalı

Çalışanlar, duruş ve fikirlerinin diğerleri tarafından desteklendiğine inandığında açıkça konuşmayı, aksi halde sessiz kalmayı tercih ederler, “sessizlik sarmalı (Spiral of Silence)” ve “fikir iklimi (Climate of Opinion)” bu tercihi şekillendirir ³⁰⁰. Sessizlik Sarmalı Teorisi politik disiplinde ortaya çıkmış ve örgütsel disipline uyarlanmıştır.

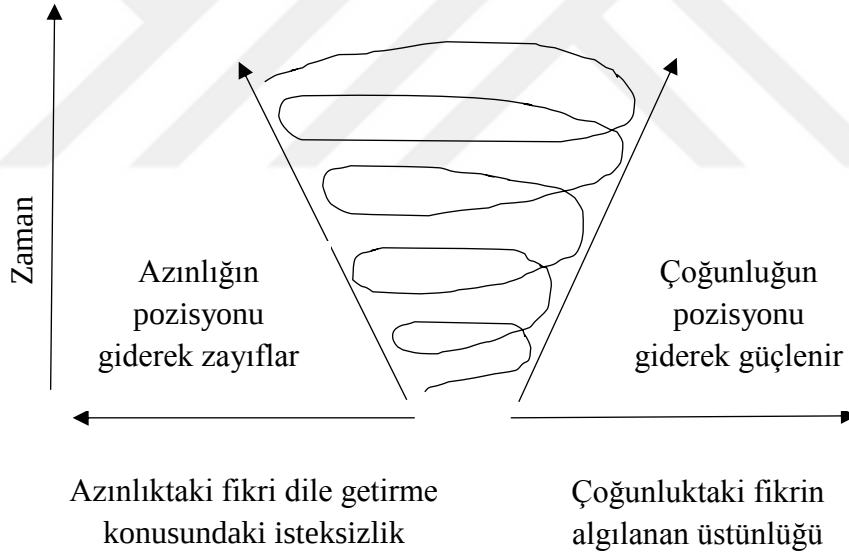
²⁹⁸ Çakıcı A, “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, Cilt 16, Sayı 1, ss.152.

²⁹⁹ Premeaux SF, Bedeian AG, “Breaking The silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Work Place”, Journal of Management Studies, 40(6), ss.1540.

³⁰⁰ Bowen F, Blackmon K, “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity On Organizational Voice”, Journal of Management Studies, 2003, 40, ss.1395.

Temelinde, azınlıkta olduğuna inanan insanların fikirlerini gizlemek yönünde bir baskı hissetmesi düşüncesi yatmaktadır.

Tocqueville (1955)'e göre çoğunluğun fikri eşitlik ve özgürlük için bir engel teşkil etmektedir. Çoğunluğun parçası olmak bireylere güven verir. Dolayısıyla bireyler fikirlerinin başkaları tarafından destekleneceğine inandıklarında dile getirir, aksi durumda dışlanmaktan korktukları için sessiz kalırlar. Böylece çoğunluğun içinde muhalif olmayarak dışlanma tehlikesini bertaraf etmiş olurlar³⁰¹. Azınlıkta olanlar fikirlerini dile getirmeye daha az istekli oldukça, baskın görüş daha da kuvvetlenir ve bu mekanizma kendini pekiştiren bir daire hareketi şeklinde sessizlik sarmalını yaratır³⁰². Teorinin politik disiplinde ortaya atılmış olmasına karşın, davranış bilimleri ve toplum bilim disiplinlerine rahatlıkla uyarlanabilen bir teori olduğu değerlendirilmektedir.



Şekil 14: Yatay Sessizlik Sarmalı³⁰³

³⁰¹ Noelle – Neumann E, “**Turbulences In The Climate of Opinion: Methodological Applications of The Spiral of Silence Theory**”, Public Opinion Quarterly, 1977, ss.143-158.

³⁰² Clemente M, Roulet TJ, “**Public Opinion As A Source Of Deinstitutionalization: A Spiral of Silence Approach**”, 2015, ss.101.

³⁰³ Bowen ve Blackmon, 2003, a.g.e., ss.1397

3.2.6.Çalışan Sese Yönelten Veya Engelleyen Faktörler

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının; çalışanları eleştirel veya yapıcı fikirlerini güçlendirme yoluyla karar süreçlerine katmayı, çok sesliliğin doğru yönetimi ile ulaşılabilecek fikir zenginliğini ve gelişimi destekleyecek yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesini işaret ettiği günümüzde; üst yönetim doğru kararlar almak, potansiyel problemleri önlemek veya mevcut olanları büyümeden çözüme kavuşturmak için çalışanların görüşlerine ihtiyaç duyar. Alt kademedeki gelecek bilgiler sayesinde dinamik iş koşullarına en uygun reaksiyonu gösterebilir. Çalışanların örgütün gelişimi ve problemlerin çözümüne ilişkin fikir ve önerilerini dile getirebilmesi ve doğru adrese gönderebilmesi için açık iletişim kanallarına, böylesi bir iletişim politikasını dizayn edecek bakış açısına sahip üst yönetime ve üst yönetimin bu yöndeki prensiplerini uygulamaya geçirebilecek yöneticilere ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışan sesi, değişken çevrede örgütün sürdürülebilirliği ve yönetsel karar verme için çok önemli bir bilgi kaynağıdır. Özellikle müşteri ve tedarikçilerin ihtiyaçlarını öğrenen çalışanın bu bilgileri yukarı iletmesi, paydaşlarıyla iletişim kurarak paylaşması durumunda ses, örgütsel karar almada önemli rol oynar. Su vd. (2017); Bashur ve Oc (2014) tarafından yapılan çalışmaya değinmiş ve bahse konu çalışmada, daha iyi bir karar alma sürecinde çalışan sesinin değerinin tanımlandığına, çalışan sesi düşük işgören devir hızı ve yüksek inovasyon ile ilişkilendirildiğine dikkat çekmişlerdir. Sesin yokluğu ise örgütte moral ve manevi gücün yokluğu ile gelişime yönelik risk alınması konusunda yoksunlukların bulunduğuna işaret ediyor olabilir ³⁰⁴. Bu ifade ile altı çizilen husus, sesin gelişime yönelik bir niyet barındırıyor olmasıdır.

Benzer şekilde Morrison (2011)'a göre bir çalışanı ses davranışına sevk eden en önemli güdü, çalışanın örgütsel veya birime ait performansı arttırmak ya da tüm çevresi için olumlu bir değişim yaratmak istemesidir ³⁰⁵. Örgütsel davranış disiplini, ses davranışına teşvik eden unsurların kişisel memnuniyetsizliği dile getirmekten ziyade ilişkisel bir güdü olduğunu vurgulamışlardır zira ses, pro-sosyal bir davranış

³⁰⁴ Su X, Liu Y, Hanson – Rasmussen N, "Voice Behavior, Supervisor Attribution And Employee Performance Appraisal", Sustainability, 2017, ss.1.

³⁰⁵ Morrison EW, 2011, a.g.e., ss.381.

formudur. Bu nedenle Mowbray vd. (2015)'ne göre örgütsel davranış yazarları, Hirschman (1970)'in memnuniyetsizliğin ses davranışına teşvik ettiğini ortaya koyduğu modelinden, Pinder ve Harlos'un (2001)'un adaletsizliğe karşı bir tepki olarak ses davranışına teşvik edilme modelinden ve Kassing (2009)'in muhalefet amaçlı ses davranışına teşvik modelinden biraz uzaklaşırlar. Ses davranışının kavramlaştırılma biçiminde, kimin etkileneceği veya yarar göreceği önemli bir etkidir. Daha az kendine daha çok başkalarına odaklı olmak, kişisel faydadan ziyade kolektif faydayı vurgulamak, “ses” davranışının kolektif boyutuna işaret etmektedir³⁰⁶. Bu nedenle ses davranışı çalışan düzeyinde değil örgütsel düzeyde kolektif bir davranışı ifade etmektedir.

Öncelikle çalışan sesi, sürdürülebilirliğe sağlayacağı katkı ile birim veya grubun faydasıdır. İkinci olarak isteğe bağlıdır, yazılı iş tanımları ile direkt veya açıkça talep edilemez. Üçüncü olarak ise resmi ödül sisteminde tanımlanamaz. Su vd. (2017); Van Dyne, Cummings ve Park (1995) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan sesinin farklı taraflarına odaklandığı çalışmalarını ele almışlardır. Bu kapsamda; çalışan sesi bir tür “mücadeleci/destekleyici” örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmiştir. Mücadele ile anlatılmak istenen statükoyu değiştirmeye odaklanmak, destek ile ifade edilmek istenen ise yapıcı niyetli olduğudur. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer formları ile karşılaştırıldığında (örn.: başkalarına yardım), ses biraz daha riskli ve maliyetli bir davranış olarak görülmektedir. Çalışan sesi resmi ödül sisteminde tanımlanmadığı halde, yöneticinin algısını ve farkındalığını etkileyerek çoğu kez ödül ile sonuçlanır³⁰⁷. Tüm bu farklılıklara rağmen çalışan sesinin nitelikleri ile en çok benzeşen davranışın, örgütsel vatandaşlık davranışı olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışanın sesine dair ilk yargısı sesin etkili olup olmayacağıyla ilgilidir, buna sesin “algılanan etkililiği” denir. Beklenen etkililik ses davranışı tercihini etkiler, boyun eğme veya çaresizliğe dair inanışlar ise ses davranışından alıkoyar³⁰⁸.

³⁰⁶ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.386.

³⁰⁷ Su X, Liu Y, Hanson – Rasmussen N, 2017, **a.g.e.**, ss.3

³⁰⁸ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.382-383.

Bir diğerk yargı da açıkça konuşmanın riskleri ve ses çıkarma neticesinde oluşabilecek potansiyel olumsuz sonuçlar hakkındadır. Buna da sesin “algılanan güvenliği” denir. Genellikle kendini koruma güdüsü ses davranışına yönelme tercihini önemli ölçüde etkiler. Çalışanlar, başkalarının gözündeki imajlarının zarar görmemesi için, stratejik bir konuda görüş ve fikirlerini belirtmeye daha az istekli olurlar. Ayrıca bir konuyu gündeme getirmenin veya gelişime yönelik önerilerde bulunmanın, inandırıcılıklarına zarar vereceğine inanan çalışanlar, şikayet eden veya problem yaratan kimse olarak algılanmaktan ve sosyal sermayelerinin kayba uğrayacağından korkarlar³⁰⁹. Sosyal sermaye; kişilerin sosyal ilişkilerinin bir fonksiyonu olarak bulundukları konumdan kaynaklara erişebilmeleri olarak tanımlanabilir. Bu ilişkilerden, “hiyerarşik ilişkiler” ve “sosyal ilişkiler” kişilerin güven, iyi niyet, itibar gibi kaynaklara erişimini şekillendirir ve çalışana daha kolay hareket etme olanağı sağladığı için değerlidir. Çalışan, olumsuz biri olarak etiketlenip sosyal sermayesini kaybetmekten korktuğu için de açıkça konuşmaktan sakınabilir³¹⁰. Bu tespit ise “Fayda/Maliyet Analizi” ve korku faktörü ile açıklanabilir. Korku, kısa vadeli karar alma üzerinde oldukça güçlü etkisi olan bir duygudur. Bazen açıkça konuşmak yerine sessiz kalma kararı, bilinçli bir sürecin sonucu olarak değil korku temelli bir tepki olarak da ortaya çıkabilir³¹¹. Korku, zarar görme olasılığının uyandırdığı kaygı olup algılanan riske bağlı olarak ortaya çıkar. Bu korkunun en temel sebeplerinden biri kişinin karşılaşacağı tepkilerdir³¹². Örgütsel sessizlik yazınına yönelik yapılan incelemede, örgütsel sessizliğin en temel sebeplerinden birinin korku olduğu görülmüştür. Ses davranışından kaçınmak da sessizliği seçmek gibi korkudan etkilenmektedir.

Depresyon gibi düşük aktiviteli duygu durumları çalışanlarda, mevcut durumlarına proaktif değişimler yapmak için itici güç oluşturabilir³¹³. Tangirala ve Ramanujam (2008) benzer şekilde çalışanın davranışları üzerinde düşük kişisel kontrolü varsa ve iş çıktıları üzerindeki etkisi zayıfsa, çalışanın ses davranışına

³⁰⁹ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.382-383.

³¹⁰ Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF, “**An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why**”, Journal of Management Studies, 2003, ss.1471.

³¹¹ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.384.

³¹² Çakıcı A, 2010, **a.g.e.**, ss.21.

³¹³ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.388.

yönelebileceğini vurgulamışlardır ³¹⁴. Buna göre olumsuz etki yaratan durumlar örneğin; tatminsizlik, hayal kırıklığı ve öfke, çalışanları pro-sosyal ses davranışına teşvik edebilir, burada amaç kendisinden hareketle örgüte tümünden kuvvet kazandırmak ve fayda sağlamaktır ³¹⁵. Elbette bu senaryoda tatminsizlik veya öfkesi yüksek çalışanın pro-sosyal bir güdü ile harekete geçebilmesi önemli bir atılım sayılmalıdır. Zira bu tür olumsuz duygu durumlarında protesto veya kötöleme amaçlı ses beklenmektedir.

Çalışanı ses davranışına yönelten veya onu bu davranıştan alıkoyan faktörler; bireysel faktörler, yapısal faktörler ve yönetici davranışları başlıkları altında ele alınacaktır.

3.2.6.1.Bireysel Faktörler

Kişilik özelliklerinin ses davranışına yönelik tercihte önemli bir etken olması beklenir; dışa dönüklük, kararlılık, sorumluluk düzeyi, iletişim becerisi ve yenilikçilik gibi özellikler ses eğiliminin artması bakımından potansiyel özelliklerdir. Aynı örgütte bulunan ve benzer koşullara maruz kalan çalışanların ses davranışlarına yönelik tercihleri farklılık gösterecektir.

Yung Chou ve Barron (2016), ses davranışının öncüllerinden olan bireysel faktörlere ilişkin çalışmaların sonuçlarına istinaden; kişilik, pozisyon, bilişsel stil tercihleri ve duygusal zekanın ses davranışını etkilediğine değinmişlerdir ³¹⁶

Ses davranışını seçme kararı üzerinde cinsiyetin fark oluşturduğunu, erkeklerin kadınlara oranla ses eğilimlerinin daha yüksek olduğunu, bunun yanı sıra etnik köken bakımından azınlıkta olanların ses tercihindan uzaklaştığını ortaya koyan az sayıda çalışma vardır ³¹⁷. Kültür ve öğretiler bakımından ele alındığında, bireylerin yetiştiği

³¹⁴ Tangirala S, Ramanujam R., “Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects of Personal Control And Organizational Identification”, Academy of Management Journal, 2008a, Vol.51,ss.1189-1203.

³¹⁵ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, a.g.e., ss.388.

³¹⁶ Yung Chou S, Barron K, “Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms And Antecedents”, 2016, Management Research Review, Vol.39, ss.1720-1737.

³¹⁷ Morrison EW, 2011, a.g.e., ss.393.

toplumun özellikleri dolayısıyla, Türk toplumu gibi ataerkil toplumlarda kadınların statükoya karşı mücadele etmeleri, değişime yönelik fikir üretmeleri ve dile getirmeleri halen bazı bölgelerde olumsuz karşılandığından, kültür modeli ve cinsiyetin, ses davranışına yönelik tercih üzerinde etkili olabileceği söylenebilir.

Öz saygı; iş ve iş dışı bağlamlarda tutum ve davranışların önemli bir öncüdür. Bireylerin kapasiteli, başarılı ve değerli olduklarına dair inançlarının derecesini tayin eder ³¹⁸, örgüt üyelerinin kişisel değerinin, örgütsel tecrübe ve rollerinden ileri geldiği inancıdır ³¹⁹. Ses davranışı proaktif ve mevcut statükoya ayak uydurmayan girişimci tutumlar gerektirir. Değişim odaklılık ve mücadele ise risklidir çünkü örgütler muhalif ve statükoya karşı çıkan davranışları olumsuz kabul ederler. Bu nedenle yüksek özsaygıya sahip çalışanlar daha motive, daha yetkin ve güçlendirilmişlerdir ve statükoya uyum sağlama düzeyleri düşük, girişimcilik ve görüşlerini savunmada kararlılık düzeyleri yüksektir ³²⁰. Bu nedenle yüksek öz saygı ses davranışının öncüllerinden biri olarak kabul edilebilir.

Genel iş tatmininden ziyade işin herhangi bir yanına yönelik spesifik tatmin ses tercihinde daha etkili bir öncüdür. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken diğer grup ve örgüt üyeleri ile etkileşimde bulunmak zorunda olduklarından, bu ilişkisel bağlılığa gösterdikleri duygusal tepki, iş tatmini için önemli bir kaynak olabilir ³²¹. Çalışanlar bu ilişkisel bağlılıktan memnun ise ve örgüt üyeleri ile güçlü bir iletişimleri varsa yüksek tatmin ve sese eğilim artabilir.

Yine çalışanın ilişkisel bağı olan bir başka aktörden bahsetmek gerekirse, çalışanın örgütle ilk temas noktası olan yöneticisine güven duyması, sese ilişkin risk algısını azaltabilir. Yöneticiye duyulan güven, çalışanın ses davranışı üzerinde etkilidir ³²². Bireylerin içinde yetiştiği ve böylece davranışsal, bilişsel süreçlerini şekillendirdiği varsayımıyla, kültürün davranışlar üzerindeki etkilerine de değinmek

³¹⁸ LePine JA, VanDyne L, 1998, **a.g.e.**, ss.856.

³¹⁹ Pinder CC, Harlos KP, 2001, **a.g.e.**, ss.355.

³²⁰ LePine JA, VanDyne L, 1998, **a.g.e.**, Pinder CC, Harlos KP, 2001, **a.g.e.**

³²¹ LePine JA, VanDyne L, 1998, **a.g.e.**, ss.856.

³²² Çetin C, Güven Ç, “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ses Davranışına Olan Etkisi ve Bir Araştırma”, 2017, Cilt 12, ss.141-152.

gerekmektedir. Güç mesafesi, gücün bir hiyerarşideki eşit olmayan dağılımına işaret etmektedir ³²³. Huang vd. (2005), çok uluslu bir şirkette yaptıkları çalışmada, düşük güç mesafeli kültürlerden gelen çalışanların görüşlerini açıkça dile getirirken, yüksek güç mesafeli kültürlerden gelen çalışanların ancak yüksek katılımcı iklim yaratıldığında sorunlar hakkında konuşmaya teşvik edilebileceğini belirlemiştir. ABD gibi düşük güç mesafesi olan kültürlerle mensup çalışanlar, temelde sorunlara çözüm bulmak ve gelişime katkı sağlamak amacıyla açıkça konuşmaya istekliken, Türkiye ve Japonya gibi kolektivist toplumlarda; şikayet veya yöneticilerin kararlarını sorgulamak olarak algılanabilecek herhangi bir davranıştan kaçınma eğilimi hakimdir ³²⁴. Ancak kuşaklar arası farklılıklar sebebiyle söz konusu kültürel unsurların değişim gösterdiği gözlenmektedir.

Kıdem, hiyerarşik pozisyon ve iş akışının merkezinde bir pozisyona sahip olma durumu çalışan sesini açıklayan diğer faktörlerdir. Örgütte yeni işe başlamış bir çalışan ses davranışına daha kıdemli olan üyeler kadar eğilimli olmayacaktır zira bu davranışın sonuçları veya etkililiği hakkında henüz bir öngörüsü yoktur. Ayrıca ses davranışını etkili ve güvenli bir biçimde gerçekleştirebileceğinden henüz emin değildir. Hiyerarşik yapıda yukarıda bir yer edinmiş olan çalışanın kaynaklara erişimi ve değişim konusunda daha fazla sorumluluk hissetmesi sebebiyle sesi tercih etme eğilimi daha yüksek olacaktır. İş akışında merkezi bir pozisyonda olduğunu hisseden çalışan, formal veya informal etkisi dolayısıyla konuşmanın faydasız olacağı veya cezalandırılacağına dair inanışlardan daha kolay sıyrılabilir ve böylece görüş ve önerilerini daha rahat dile getirebilir ³²⁵. Görüldüğü üzere ses çalışanın bireysel özellikleri ve örgüt içinde birey olmasından ileri gelen unsurlardan etkilenmektedir.

3.2.6.2.Yapısal Faktörler

Bireysel faktörlerin etkisi kadar yapısal faktörlerin etkisinden de bahsetmek gerekmektedir. Çalışan sesine etki eden en temel yapısal faktörlerden biri çalışma

³²³ Taşkıran E, 2010, Doktora Tezi, ss.100.

³²⁴ Huang X, Van de Vliert D, Van der Vegt D, "Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-Nationally", Management And Organization Review, 2005, ss.464.

³²⁵ Morrison EW, 2011, a.g.e., ss.394.

gruplarının büyüklüğüdür. Büyük gruplarda üyelerin yaptıkları göreceli katkının belirlenmesi oldukça zordur bu nedenle ortaya çıkan sonuçlara ilişkin olarak üyeler daha az sorumluluk alırlar. Bu durum büyük gruplarda üyelerin, küçük grup üyelerine nazaran sorunlarla daha az ilgilenmelerine sebep olur. Böylece statükoya karşı mücadele ve değişim odaklı fikirlerin daha az gündeme gelmesi söz konusu olur. Küçük gruplarda alınan sorumluluğun artması ve uyum baskısının artması sebebiyle, ses eğilimi daha fazladır ³²⁶. Küçük gruplarda yaşanan onaylanma, ait olma ve grubun bir parçası gibi hissetme önceliği; grup içi davranışları şekillendiren bir eğilimdir. Burada grup içinde sorumluluk alınması ile ses arasındaki bağlantıya dikkat çekilmiştir.

Diğer bir yapısal faktör yönetim stilidir. Geleneksel yönetimin hakim olduğu örgütlerde, hiyerarşiye dayalı kontrol fonksiyonu yönetimin en belirgin fonksiyonudur. Bu tür örgütlerde çalışanlar, kararlara etki düzeylerinin düşük olduğunu ve yüksek kontrol nedeniyle sonuçlara ilişkin sorumluluğun yayıldığını düşünme eğilimindedirler. Ancak kendi kendini yöneten gruplarda katılımcı yönetim hakimdir ve grup üyeleri kararlara daha fazla katılırken, kararların olumlu veya olumsuz sonuçlarına ilişkin sorumlulukları daha fazla taşıma ve hesap verme eğilimindedirler. Bundan dolayı; kendi kendini yöneten gruplarda yüksek görev bağımsızlığı, statükoyla mücadele etme veya gelişim ve değişime yönelik fikir ve önerilerini dile getirme eğilimini artırır ³²⁷. Geleneksel yönetimde çalışanların kararlara katılımı yaygın olmadığından, çalışanlar yönetimce her türlü sorumluluğu alınarak varılmış olan kararların, sadece uygulayıcıları olduklarını düşünürler. Uygulamaya yönelik sorumlulukların yayıldığına dair inanış sebebiyle üzerlerinde fazla yük hissetmezler. Kendi kendini yöneten gruplarda karar ve uygulamanın sorumluluğu bizzat karar verenlerin kendisinde olduğundan, bu tür grupların çalışanları üzerlerinde daha fazla yük hissedecektir.

Grup üyeleri arasında ses davranışının güvenli olduğuna ve buna değeceğine dair ortak inançlar varsa, bu aidiyet ve tatmin duygusu çalışanları değişime yönelik fikir,

³²⁶ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, LePine JA, VanDyne L, 1998, **a.g.e.**

³²⁷ LePine JA, VanDyne L, 1998, **a.g.e.**, ss.857.

görüş ve önerilerini paylaşmaya teşvik eder. Grup içinde tatmini düşük ve kendini gruba bağlı hissetmeyen üyeler bu paylaşım konusunda çok istekli değildirler. Ancak, grup iklimi ses davranışını destekliyorsa kendilerini sosyal anlamda dışlama, fikir ve önerilerini sakınma davranışından vazgeçerler ³²⁸. Bu tür bir iklim “elverişli ses iklimi” olarak adlandırılabilir ve kolektif düzeydeki bu olumlu inanışlar bireysel düzeydeki inanışları tek başına etkilemez ancak güçlendirirler ³²⁹. Tüm çalışanların iş hayatında tecrübe ettikleri bu durum aslında sosyal hayattakine benzer bir etkidir. Topluluğun içinde var olmanın yolunun, topluluğun dinamiklerine uygun hareket etmekle ilişkili olduğuna dair kolektif bilinçaltından söz etmek mümkündür.

Örgütsel kültür; çalışanı ses davranışına teşvik eden veya cesaretini kıran faktörlerden biridir. Çalışanın algıladığı örgütsel destek yüksekse veya gündeme getireceği konular hakkında üst yönetimin duyarlı davranacağına inanıyorsa, ses davranışını tercih edecektir³³⁰. Örgüt kültürünü içselleştirmiş olma durumuna göre çalışanın ses davranış tercihi şekillenebilir ve tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışanlar arasında bu tercihin değişiklik göstermesi beklenir.

Yung Chou ve Barron (2016), ses davranışının öncüllerinden olan yapısal faktörlere ilişkin çalışmaları ve ele aldıkları kavramları özetlemiştir ³³¹.

Tablo 10: Ses Davranışına Öncülük Eden Yapısal Faktörler³³²

Ele Alınan Kavram	Yazar
Çalışma süresi	Avery vd. (2011)
Çalışanın geçmiş performansı	Fuller vd. (2007)
Liderlik	Hsiung, (2012); Walumbwa ve Schaubroeck, (2009)

³²⁸ Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D, 2011, **a.g.e.**, ss.185.

³²⁹ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.388.

³³⁰ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.387.

³³¹ Yung Chou S, Barron K, 2016, **a.g.e.**

³³² Yung Chou S, Barron K, 2016, **a.g.e.**

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Davis Blake vd. (2003); Si ve Li (2012)
Ses İklimi	Morrison vd. (2011)
Etik ve Örgütsel Kültür	Berry, (2004); Ruiz-Palomino ve Martinez-Conas, (2014)
Ulusal Kültür	Farh vd. (1997,2004)
Sendika	Aryee ve Chay, (2001); Deery vd. (2014)

“İnsan Kaynakları Yönetimi” ve “Endüstriyel İş İlişkileri” literatüründeki çalışmalarda sesin öncüllerinden birinin, ses sisteminin dizaynında kritik tercihler yapan üst yönetim olduğu vurgulanmıştır. Temel sistemi üst yönetim dizayn eder ancak alt ve orta kademe yöneticiler tarafından hayata geçirilir ve sürdürülebilirler³³³. Bu sebeple ses mekanizma ve kanallarını temel yapısal faktörlerden biri olarak ele alıp farklı perspektiflerden incelemekte fayda bulunmaktadır. “İnsan Kaynakları Yönetimi” ve “Endüstriyel İş İlişkileri” perspektiflerinde ses; kişisel bir davranış olarak değil, çalışan ve örgüt düzeyinde girdi sağlayan formal mekanizmalar olarak ifade edilmiş olup informal ses bu disiplinlerde pek ele alınmamıştır, hatta çalışan ile yöneticileri arasında informal ses neredeyse yok sayılmıştır³³⁴. Formal ve informal ses mekanizmaları, çalışanların ses davranışına yönelme eğilimlerini olumlu yönde etkileyebilir ve onlara seslerini yöneltecekleri hedefe ulaşmaları için yöntem sağlar.

Formal ses mekanizmalarını detaylı olarak ele aldıkları ve literatüre öncülük ettikleri çalışmada McCabe ve Lewin (1992)³³⁵; sendikasız işletmelerde çalışan sesinin iki bileşeni olduğunu, bunlardan birincisinin çalışanların işle ilgili bir konuda, özellikle formal şikayet dosyası oluşturulmasına yetecek kadar ciddi ise, yönetime şikayetlerini dile getirmeleri, ikincisinin ise çalışanların karar alma süreçlerine katılımı olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmaya dahil edilen 79 Amerikan işletmesinden,

³³³ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.390.

³³⁴ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, p.381; Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.389.

³³⁵ McCabe DM, Lewin D,1992, **a.g.e.**

yalnızca birinde “çalışan el kitabı” bulunduğunu ve bu kitapta şikayet prosedürlerinin yer aldığını, 45 işletmedeki kitaplarda işyeri ile ilgili problemleri informal olarak yönetim ile tartışmaya teşvik eden “açık kapı” politikalarına yer verildiğini ve 35 işletmede ise çalışanların yazılı olarak şikayet ve başvuruda bulunabileceği formal prosedürler geliştirildiğine değinmişlerdir. Pek çok şirkette, yönetim ve çalışanlar arasında ombudsman veya arabulucu uygulamaları mevcuttur. Otonom ve yarı otonom çalışma gruplarında, katılımcı yönetim uygulamalarına rastlanır, kalite çemberleri, sendikasız işletmeler, emek yönetimi komitesi vb. uygulamalarla çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Toplam Katılımcı yönetim uygulamalarının; çalışanlara fikirlerinin değerli olduğunu ve karar süreçlerinde göz önünde bulundurulduğunu hissettirdiğine ışık tutulmuştur. Ayrıca, yönetimde olmayan, şikayette bulunan ve şikayet edilen çalışan ile aynı düzeyde olan çalışanlardan oluşan “dahili tribün” adı verilen komiteler gibi uygulamalar söz konusudur. Mowbray vd (2015), formal ve informal ses mekanizmalarını aşağıdaki şekilde gruplandırmışlardır ³³⁶.

Tablo 11: Formal ve İnfomal Ses Mekanizmaları³³⁷

Formal Ses Mekanizmaları	İnfomal Ses Mekanizmaları
Şikayet süreçleri	İnfomal Tartışmalar
Birebir Görüşmeler	Birebir Görüşmeler
Açıkça Konuşma Programı	Konuşma (Şifahen)
E-posta/İnranet	E-posta
Açık Kapı Politikası	Açık Kapı Politikası
Yönetici Tarafından Güçlendirilme	Yönetici Tarafından Güçlendirilme
Kendi Kendini Yöneten Takımlar	
Yukarı Doğru Problem Çözme Grupları	

³³⁶ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.389.

³³⁷ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.389.

Davranış Anketleri	
Personel Görüşmeleri	
Takım Brifingleri	
Kalite Çemberleri	
Öneri Şemaları	
Ortak Danışmanlık Komiteleri	
İş Konseyleri	
Sürekli Gelişim Takımları	
Ombudsman	
Aracı/Arabulucu	
Dahili Tribünler	

3.2.6.3.Yönetici Davranışı

Ses davranışının etkili ve güvenli olduğuna dair en önemli işaretlerden biri çalışanın ilk amirinin davranışlarıdır. Açıkça konuşma davranışında ilk hedef yöneticidir çünkü yönetici aynı zamanda; görevlendirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi değerli çıktılar konusunda gücü elinde tutan kişidir. Diğer yandan, çalışanı açıkça konuşmaya sevk eden, gelişime katkı sağlama ve başarıyı artırma beklentisine dair gereklilikleri uygulanabilir kılacak yetkili ilk noktadır. Sessiz kalmak yerine açıkça konuşmayı tercih etmenin, çalışanın yöneticisine dair algısı ve yöneticisiyle ilişki kalitesine bağlı olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Eğer yöneticiler, çalışanların sorunlar veya memnuniyetsizlikleri hakkında konuşmalarını istiyorlarsa, onları problemleri gerçekten duymak istediklerine ikna etmelidirler³³⁸. Söyleyeceklerini dinlemeye hazır bir muhatabı olduğunu hisseden, hissetmekten öte bilen çalışan, yalnızca fikirleri için mücadele verecektir. Yapacağı katkının kalitesi

³³⁸ Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF, 2003, **a.g.e.**, ss.1473.

artacak, çalışan tüm enerjisini buraya odaklayacaktır. Aksi halde ya muhatabının kendisini dinlemesi için mücadele verecek ya da konuşmaktan tümünden vazgeçecektir.

Çalışanların lidere duyduğu güven; ses sistemlerinin etkinliğinde ve çalışanların ses davranışını tercih etme eğilimlerinde kritik bir değişkendir. Formal ses mekanizmalarında yönetsel etkileşim oldukça önemlidir. Detert ve Burris (2007), yönetsel açıklığın, ses ile yakından ilişkili liderlik davranışı olduğunu vurgulamışlardır³³⁹. Glauser (1984), yöneticilerin çalışanlardan gelecek değerli bilgilerin yukarı doğru taşındığı bir iletişim politikasını desteklediğinde, açıkça konuşmanın efektif ve güvenli olduğu algısının çalışanlar arasında yaygınlaştığını belirlemiştir. Detert ve Burris (2007)'e göre bir çalışan; yöneticisinin ulaşılabilir, çalışanların sesine kulak veren, katkı ve görüşlerini değerli bulan biri olduğunu hissederse, ancak o zaman ses davranışına açık biri olduğuna kanaat getirir ve sessizlik tercihindan uzaklaşır³⁴⁰. Bir konu benimsetmek üzere konuşma veya sessiz kalma ikilemindeki çalışanın kritik karar vericiler olan yöneticilerle ilişkisi son derece önemlidir. Bu ilişki sıcak, dostane ve açıksa iletişimde güven hissedilir³⁴¹. Yöneticinin başta ses davranışı olmak üzere çalışanın diğer iş davranışlarına etkisini göz önünde bulunduracak olursak, belki de en büyük payın yöneticide olduğunu söyleyebiliriz. Bir çalışan yöneticisi ile yakaladığı frekansa bağlı olarak olumlu veya olumsuz iş çıktıları geliştirebilir. Ses davranışının ekstra olmasına ve gönüllülük temeline vurgu yaparak, yönetici ile uyumun ve yöneticinin teşvik edici tutumunun çok önemli bir öncül olduğu çıkarımına ulaşabiliriz.

Spesifik liderlik tarzları pro-sosyal ve informal çalışan sesini desteklemektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları, hem güçlendirici hem de sınırlayıcı olarak algılanabilir, böylece dönüşümcü lider örgüt içinde sesi destekleyen veya sesi engelleyen bir iklim yaratabilir. Güçlendirici liderlik davranışları; katılımcı karar alma, bilgilendirme ve koçluk ilişkisinde düzenleyici rol oynamaktadır³⁴². Detert ve Burris (2008), dönüşümcü liderlerin açıkça konuşma davranışını teşvik edeceğine,

³³⁹ Detert JR, Burris ER, "Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?", Academy of Management Journal, 2007, Vol.50, ss.869-884.

³⁴⁰ Morrison EW, 2011, a.g.e., ss.389.

³⁴¹ Ashford SJ ve Ark.,1998, a.g.e., ss.33.

³⁴² Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, a.g.e., ss.392.

onlarda kolektif sorumluluk ve kendini adama anlayışı yaratarak; çalışanları problemlere inovatif çözümler bulmaları için cesaretlendireceğine dikkat çekmişlerdir³⁴³.

Liderlik tarzları ile ses arasında bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar mevcutsa da üst yönetim tarafından dizayn edilen ses sistemlerinin alt ve orta kademe yöneticiler tarafından nasıl yorumlandığı ve ses eğilimini ne derecede etkilediği belirsizdir. Mowbray vd.'nin çalışmalarında değindiği gibi, Burns (1978) “domino etkisi” ile üst yönetimden alt kademeye doğru iletilen liderlik tarzına işaret etmiştir. Üst yönetim çalışanın ses davranışını destekleyen ve teşvik eden bir liderlik tarzı benimsiyor olsa da alt ve orta kademe yöneticilerin bu tarzı mutlaka uygulamaya koyacağını farz etmek mümkün olmayabilir³⁴⁴. Zira üst yönetim ile alt ve orta kademe yöneticilerin içselleştirmeksizin uygulama yapmaları söz konusu olabilir.

Çalışan ile yöneticisi arasındaki yüksek kaliteli etkileşim, çalışanın bilişsel unsurların ağırlığını dengeleyerek örgüt namına davranışlar gösterme eğilimini arttıracaktır. Yöneticisi ile yüksek etkileşim kalitesine sahip çalışanlar ses davranışına daha eğilimli olacaklardır. Etkileşim kalitesinin yüksek olması beklenen grup içi çalışanlar; yöneticilerine ulaşmak, fikir ve görüşlerini yanlış anlaşılmadan ifade etmek ve karşılıklı yorumlayabilmek için, grup dışı çalışanlara nazaran daha fazla fırsat bulurlar ve sesin güvenliği ile etkililiğine ilişkin algıları daha yüksek olur. Bu nedenle olası olumsuz sonuçlara ilişkin korkularından uzaklaşır, ses davranışını tercih ederler. LMX kalitesi düşük olan grup dışı çalışanların yöneticileri ile informal iletişim kanalları zaten kapalıdır. Bu nedenle grup içi çalışanların sahip oldukları fırsatlar ile kıyaslanamayacak imkansızlıkları mevcuttur, bu durum onları sestten uzaklaştırır. Sese ilişkin riskleri ve maliyeti daha fazla algılamaları muhtemeldir³⁴⁵.

Örgütlerde farklı grupların farklı liderlik tarzları ile yönetiliyor olması, gruplar arasında ses davranışında farklılıklar yaratabilir ancak aynı grupta yer alan üyelerin ses tercihleri de liderlerinin tarzlarından etkilenecek bireysel düzeyde farklılık

³⁴³ Burris ER, Detert JR, Chiaburu DS, 2008, **a.g.e.**

³⁴⁴ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.392.

³⁴⁵ Botero IC, VanDyne L, 2009, **a.g.e.**, Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**

gösterebilir ³⁴⁶. Burada kişisel faktörlerin farklılık yarattığından bahsetmek mümkün olacaktır. Ayrıca liderler ne kadar yüksek etik davranışlar sergilerse, yaratacakları güven ortamı çalışanlarda yapıcı konuşmanın güvenli olduğu algısını o kadar fazla destekleyecektir ³⁴⁷. Daha önce değinildiği üzere, sese yöneltecek ortamın en önemli ögesi algılanan güven duygusudur.

Sese yönelten veya alıkoyan tüm faktörlerin ışığında Morrison (2011) tarafından oluşturulan model, çalışan sesinin öncüllerini, bu davranışı güdüleyen faktörleri ve sesin çalışan ve örgüt için sonuçlarını ortaya koymaktadır ³⁴⁸.

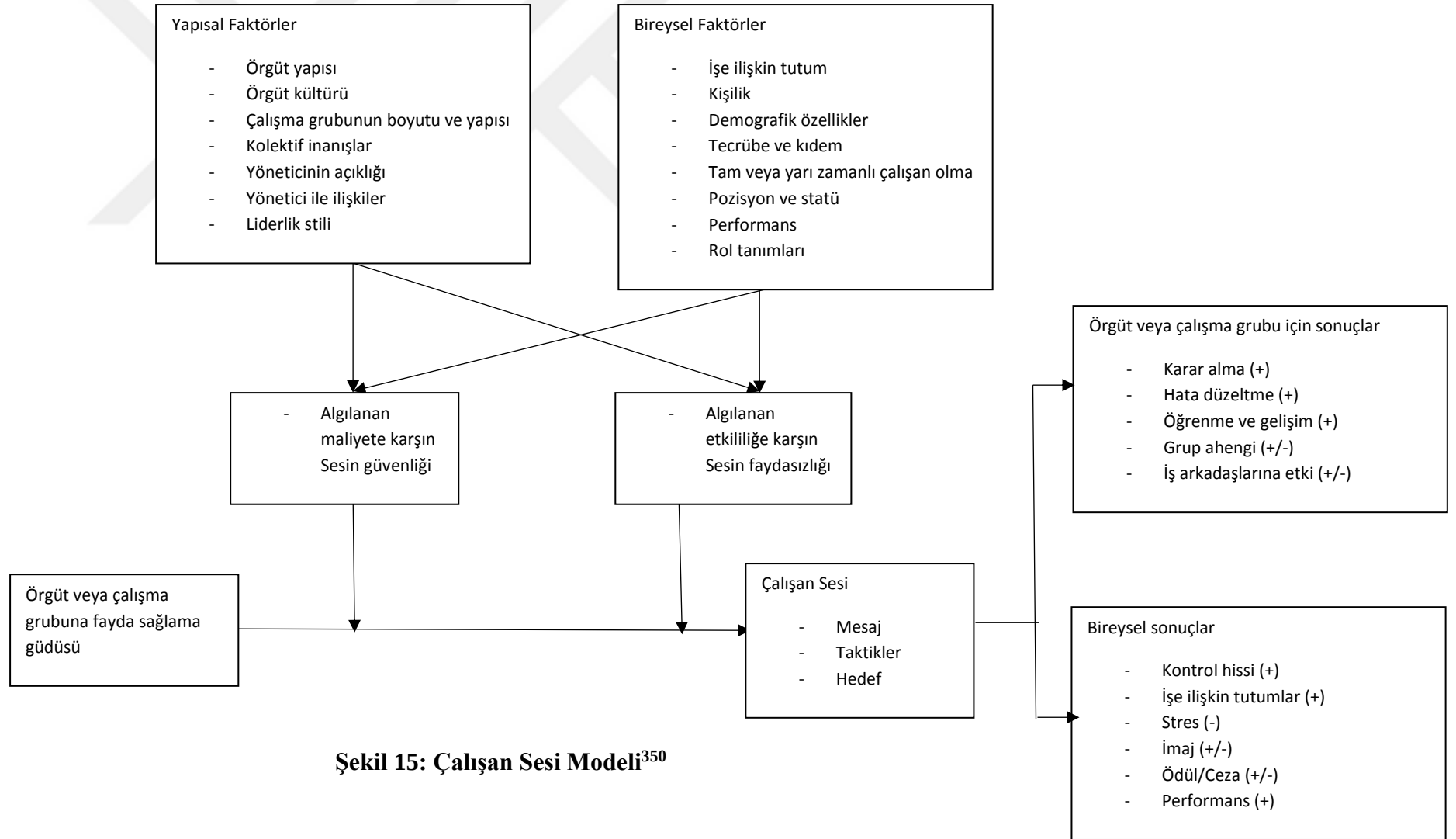
Kaufman (2015) bu modele yönelik olarak; iç çevrenin sınırları içinde değerlendirildiği, yalnızca bireysel sesin ele alındığı ve kolektif sese yer verilmediği, doğrudan veya dolaylı ses arasında bir ayrım yapılmadığı ve bazı önemli makro öğeleri içermediği şeklinde eleştiriler getirmiştir. Örgütün dış çevresini de ele alan, örgütsel davranış disiplininin yanı sıra insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel iş ilişkileri perspektiflerinin bakış açılarından ses sistemlerine de yer veren, disiplinler arası bir model geliştirmiştir. Bu modelde, ses davranışına yönelten faktörlerden yapısal faktörlere ilave edebileceğimiz bazı unsurlara yer verilmiştir. Örgütün dış çevresinin bilinmesi; kültürel nitelikli motivasyonların, tutumların, normların ve psikolojik çerçevelerin anlaşılmasına olanak sağlar. Aynı şekilde farklı ülkelerdeki Pazar ekonomileri (liberal, bağlantılı veya rekabetçi) çalışanların iş tatmini ve dolayısıyla ses davranışı üzerinde etkilidir. Örgütsel düzenlemeler; örgütsel dizayn ve yönetim sistemlerini, boyut, bölüm ve göreve yönelik koordinasyon, dikey veya yatay yapı, katılımcı yönetim, iş süreçlerinin standardizasyonu gibi unsurları ifade eder ve bu unsurların her biri ses tercihi üzerinde etkilidir. Ayrıca yönetim yapısı yani sahiplik veya paydaşlık modeli ile otorite ve güç uygulamaları ses tercihi veya sesteki kaçınma eğilimini açıklayan faktörlerdir ³⁴⁹.

³⁴⁶ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.393.

³⁴⁷ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.390.

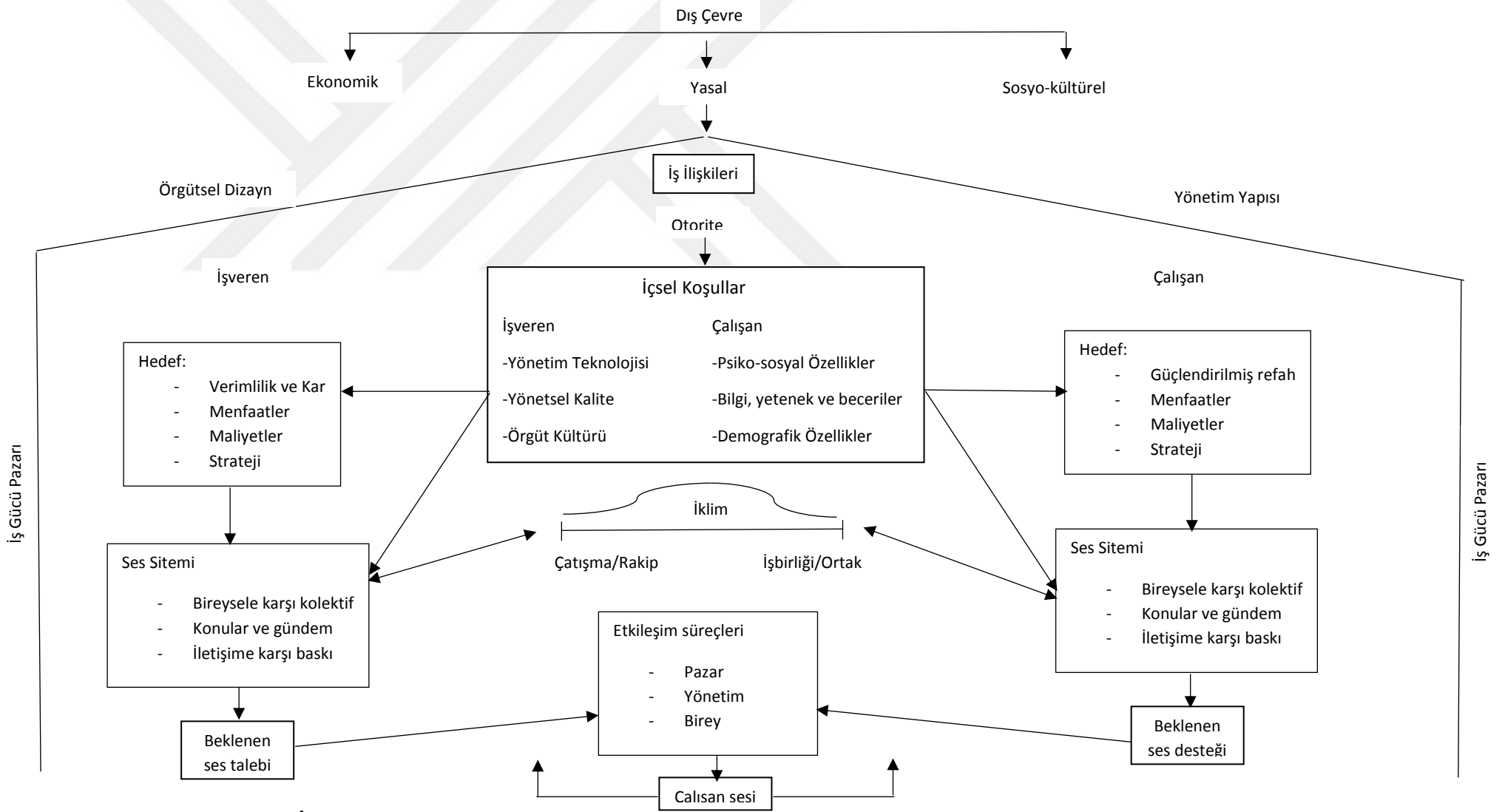
³⁴⁸ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss.382.

³⁴⁹ Kaufman BE, **"Theorising Determinants of Employee Voice: An Integrative Model Across Disciplines And Levels of Analysis"**, Human Resource Management Journal, 2015, ss.23-25.



Şekil 15: Çalışan Sesi Modeli³⁵⁰

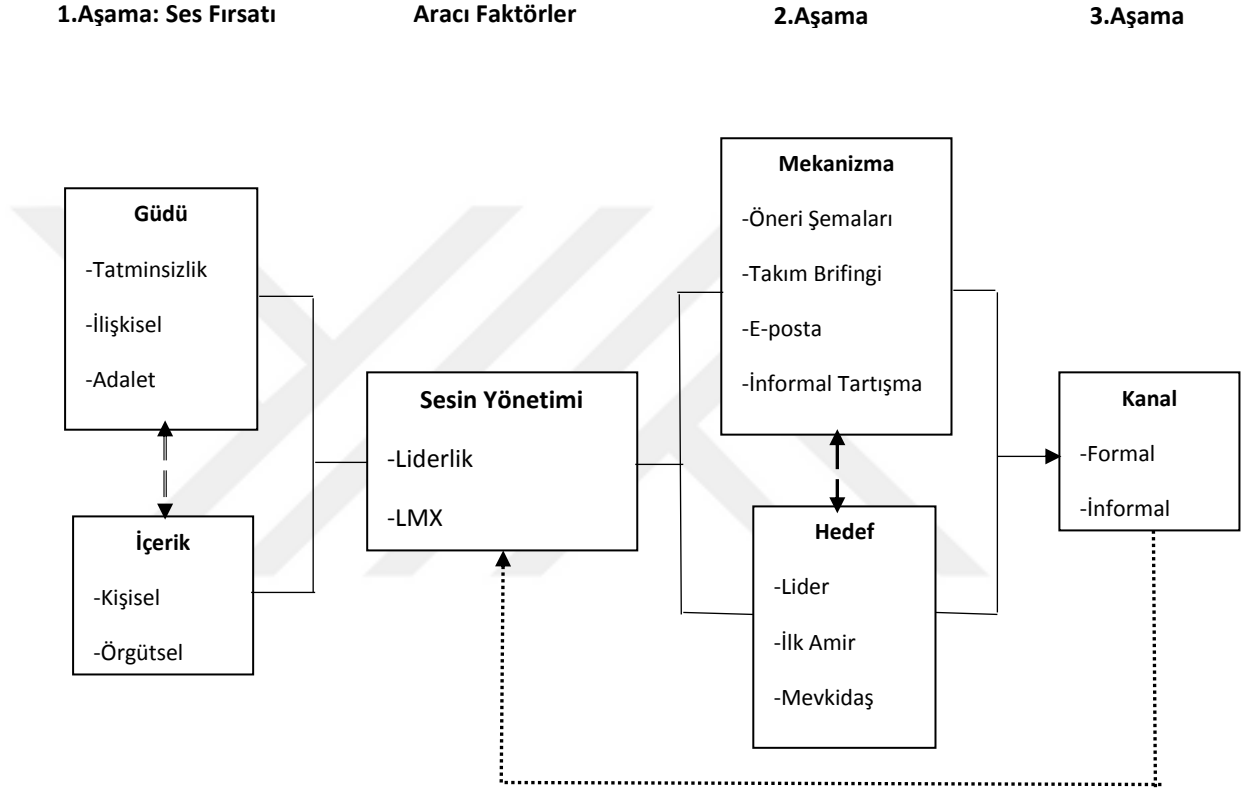
³⁵⁰ Morrison EW, 2011, **a.g.e.**, ss. 382



Şekil 16: Çalışan İlişkileri Modeli³⁵¹

³⁵¹ Kaufman BE, 2015, a.g.e., ss.23

Ses davranışını örgütsel davranış ve insan kaynakları/iş ilişkileri perspektifleri bakımından kıyaslayan ve formal ses mekanizmaları ile çalışanın yönetim ile etkileşiminin önemine dikkat çeken Mowbray vd (2015) de kavramsal bir ses modeli geliştirmiştir ³⁵².



Şekil 17: Çalışan Sesi Modeli³⁵³

3.2.7.Sesin Türleri

Ses ve sessizliği birbirinden ayıran temel özellik, konuşmanın varlığı veya yokluğu değil bu seçime yönlendiren güdülerdir. Sessizlik ve sese ilişkin üç tür davranış mevcuttur:

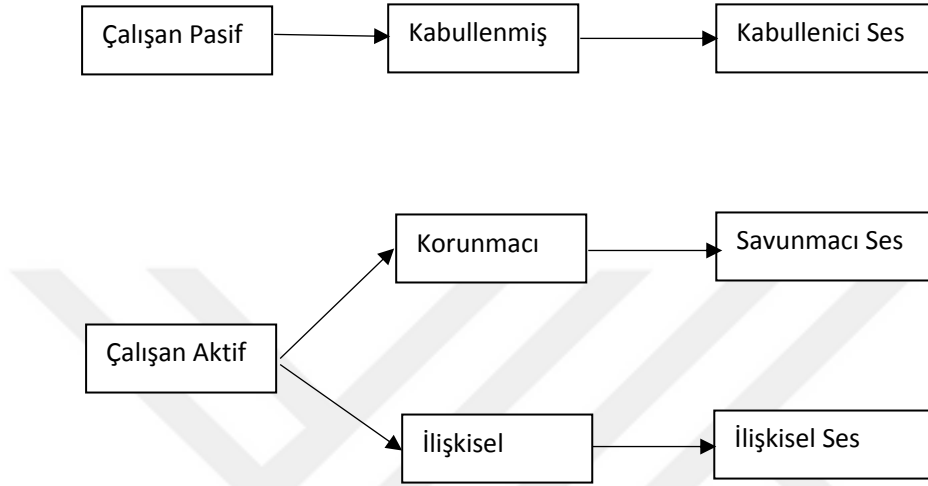
1. Kabullenmeye dayalı kendini koruma davranışı
2. Korkuya dayalı kendini koruma davranışı

³⁵² Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.394

³⁵³ Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, 2015, **a.g.e.**, ss.394

3. İşbirliğine dayalı ilişkisel davranış

Ses tercihine yönelten davranış biçimlerine göre ses aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.



Şekil 18: Sesin türleri³⁵⁴

Tüm bunların yanı sıra sesin her zaman istenen ve olumlu bir davranış olup olmadığı konusu Mynes ve Podsakof'un merakını cezbetmiş ve bazı çıkarımlara ışık tutmuşlardır. Ses üzerine yapılan çalışmaların; gelişime yönelik, örgütün faydasını amaçlayan veya özveri ile motive olma gibi pozitif bazı davranışlara odaklandığına, ancak sesin bazı türlerinin negatif nitelik taşıdığına dikkat çekmişlerdir. Örneğin yardım etmek yerine engel olmak veya örgüte muhalefet etmek gibi ³⁵⁵. Buradan anlaşılacağı üzere sesin bazı türlerinin negatif olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bunun yanı sıra çalışan davranışının temelinde yatan güdüyü ve desteklediği davranış şekli ile sesin türünü örnekleyen özet bir tablo oluşturan Van Dyne vd. (2003) hangi ses türünün hangi güdü ile oluştuğunu anlamak bakımından çok açıklayıcı bir çalışma ortaya koymuşlardır ³⁵⁶.

³⁵⁴ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**, ss.1362

³⁵⁵ Maynes TD, Podsakof PM, **"Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents And Consequences of An Expanded Set of Employee Voice Behaviors"**, Journal of Applied Psychology, 2014, p.90.

³⁵⁶ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**, ss.1363

Tablo 12: Ses Türlerine Ait Örnekler Tablosu³⁵⁷

Davranış şekli	Çalışan Sesi
Çalışan Güdüsü	İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşleri kasten açıkça ifade etmek
Kabullenme Davranışı (Teslimiyete dayalı) Bir fark yaratmayacağına inanma	Kabullenici Ses Örnek: Destekleyici fikirlerini kabullenmeye dayalı olarak ifade etmek Bir değişim yaratabileceği konusunda düşük özgüven dolayısıyla, grupla aynı fikri savunmak
Korunma Davranışı (Korkuya dayalı) Korku duyma ve kişisel risk Algılama	Savunmacı Ses Örnek: Korkuya dayalı olarak, dikkatleri başka yöne çekmek için fikirlerini dile getirmek, Kendini korumak için başkalarına odaklanan fikirleri savunmak
Başkalarına Yönelik Davranış (İşbirliğine dayalı) İşbirlikçi ve özgecil olma	İlişkisel (Prososyal) Ses Örnek: İşbirliğine dayalı olarak problemlere ilişkin çözümleri dile getirmek Örgütün yararına olacak değişimlere ilişkin yapıcı fikirler önermek

³⁵⁷ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, a.g.e., ss.1363

3.2.7.1.İlişkisel Ses

Literatürün büyük kısmında ilişkisel ses, pozitif ve iradi bir davranış olarak yer bulmuştur. Sesin ilişkisel formu, kendini koruma veya kabullenme güdüsünden ziyade başkalarına odaklandığı halidir. İlişkisel ses; kolektif güdülere dayanarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması olarak tanımlanabilir. Örgütün dayatabileceği ve beklenti içine girebileceği, zorla yaptırabileceği bir davranış değildir. Bu tür ses davranışı iradi, proaktif ve başkaları ile örgüte fayda sağlamayı, grup veya örgütün problemlerini çözüme kavuşturmayı amaçlar³⁵⁸. Aslında Organ (1988)'a göre açıkça konuşmak ve değişime yönelik öneriler sunmak örgütsel vatandaşlık davranışının en asil halidir zira kişisel riskler içerir³⁵⁹. Bu nedenle pek çok çalışan statükoya uygun hareket ederek rahat hisseder ve kendilerini güvenceye alırlar. Bu sebeple ilişkisel ses ister istemez tüm çalışanlarca pozitif algılanmaz³⁶⁰. Güvende hissetmek için risk almak istememesi mümkündür ve bu sebeple örgüt ile çalışma arkadaşlarının yararını gözeten ilişkisel ses tüm çalışanlara göre pozitif olmayabilir. Gönüllü ve iradi olması sebebiyle bu davranışı göstermeyi tercih eden çalışanlar olumsuz algılanmamalıdır.

3.2.7.2.Savunmacı Ses

Savunmacı Ses, kendini koruma güdüsüne ve korkuya dayanır. Van Dyne vd. (2003)'nin ele aldığı üzere, Schlenker ve Wergold (1989) kendini koruma davranışını; emniyet, güvenlik kararı, daha az kişisel sorumluluk alma ve sonuçları dışsal faktörlere yüklemek olarak nitelendirirler. Nitekim ses, türlü çeşitlilikte savunmacı iletişim aracı olarak kullanılabilir. Örneğin; başka konulara odaklanan fikirler ileri sürmek veya dikkatleri başkalarının üzerine çekmek gibi. Kişiler bu sayede korkulan veya istenmeyen sonuçlardan kendilerini korumuş olurlar. Savunmacı ses, işe ilişkin fikirlerin, bilgi ve görüşlerin kendini korumak amacıyla ifade edilmesi olarak tanımlanabilir. İletişim yazınında bu durumu açıklayan bir teori bulunmaktadır. “Bilgi manipülasyon teorisi” ne göre bireyler iletişim süreçlerinde düzenli olarak bilgiyi

³⁵⁸ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**, ss.1370-1371.

³⁵⁹ Dennis W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome”, Lexington Books, Lexington,England, 1988.

³⁶⁰ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**, ss.1370-1371.

manipüle ederler³⁶¹. Burada amacın kişinin bilgiyi kendince uygun hale getirmesi olduğu ve karşısındaki kimsenin konuya ilişkin yapacağı yüklemelere dair korku ile yapıldığı değerlendirilmektedir.

3.2.7.3.Kabullenici Ses

Kabullenici ses boyun eğmeye dayanır. Kabullenici ses, işle ilgili fikirlerin, bilgi ve görüşlerin boyun eğme hissiyle dile getirilmesidir, nafile bir davranıştır ve herhangi bir fark yaratılamayacağı inancına dayanır. Anlaşmaya dayalı ifadeler ve anlamlı bir değişiklik yaratmak üzere daha düşük kişisel etkinlikle desteklenir. İlişkisel ve savunmacı ses gibi kişinin kendi iradesiyle ortaya çıkan bir davranıştır ancak, diğerlerinden farklı olarak daha pasiftir³⁶².

Yönetim ve sosyal psikoloji literatüründe yer alan “Abilene Paradoksu”³⁶³ kabullenici ses davranışını açıklayan bir teoridir. Yazarı tarafından yaşanmış bir anekdottur ve sıcak bir yaz günü Teksas’ın Abilene eyaletine gitmeyi teklif eden aile üyesinin teklifini geri çevirmenin nezaketsizlik olacağını düşünen diğer aile üyelerinin, tam tersini düşündükleri halde hemfikirmiş gibi davranarak, kendilerine hiçbir fayda getirmeyen bir yolculuğa çıkmalarına ve yolculuk dönüşünde bunu birbirlerine itiraf etmelerine dayanır. Grup içinde beliren ortak görüşe muhalefet etmenin nezaketsizlik ve kasten muhalefet gibi algılanmaması için, inanmadığı fikirleri savunan çalışanların, gruplarını ve örgütlerini yanlış kararlara sevk edebildiğine dikkat çekmektedir.

Kabullenici ses ile ilişkili bir başka yapı ise bireyin, topluluk içinde farklı düşünen tek kişi olduğunun farkına varıp, diğerleriyle aynı fikirdeymiş gibi davranmasını ifade eden “çoğulcu bilgisizlik” yaklaşımıdır³⁶⁴. Abilene paradoksunda olduğu gibi çoğulcu bilgisizlikte de kişi aslında öyle düşünmüyor olsa da diğerleri ile

³⁶¹ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**, ss.1371-1372.

³⁶² Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**, ss.1371-1372.

³⁶³ Harvey, J. B. (1974). "The Abilene paradox: the management of agreement". *Organizational Dynamics* 3: ss., 63–80.

³⁶⁴ Isenberg DJ, "Levels of Analysis of Pluralistic Ignorance Phenomena: The Case of Receptiveness To Interpersonal Feedback", *Journal of Applied Psychology*, 1980, 10, ss.457-467.

aynı fikirdeymiş gibi görüş bildirir, böylece gruplar saptırılmış varsayımlar ve bilgilere dayanarak kararlar alırlar.

Kişiler geçmişte sundukları öneriler ve tavsiyelerin dikkate alınmamış olmasına dayalı tecrübelerine istinaden, yanlış veya yetersiz bulsalar bile söz konusu projeyi destekler mahiyette görüş bildirmek zorunda hissederler. Bu davranışın tercih edilmesinde boyun eğme güdüsü yer almaktadır. Problemleri tespit edebilecek bir bakış açısına ve gerekli bilgiye sahip olsalar bile yönetsel önerileri sorgulamaksızın kabul ederler ³⁶⁵. Elbette bu durum içinde sessizliği de barındıran pasif bir tutumdur ve biraz vazgeçme, biraz ümitsizlik, biraz da kayıtsızlık içeren bir yanı vardır. Böylece aslında önemli noktalarda yapılacak katkıdan mahrum kalan örgüt/gruplar yanlış veya en iyi olmayan kararlara sürüklenir ve neticesinden hep birlikte etkilenirler. Pinder ve Harlos (2001), çalışmalarında korunma ve kabullenmenin altındaki dinamikleri özetledikleri bir tabloya yer vermişlerdir ³⁶⁶.

Tablo 13: Korunma ve Kabullenmenin Boyutları³⁶⁷

	Korunma	Kabullenme
Gönüllülük	Görece gönüllü	Görece gönülsüz
Bilinç Düzeyi	Bilinçli	Daha düşük
Kabullenme	Düşük	Yüksek
Stres Düzeyi	Yüksek	Düşük
Alternatifler Hakkında Farkındalık	Görece yüksek	Görece düşük
Konuşma Eğilimi	Görece yüksek	Görece düşük
İşten Ayrılma Eğilimi	Görece yüksek	Görece düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, Sinizm, bunalım	Teslimiyet

³⁶⁵ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**, ss.1372-1373.

³⁶⁶ Pinder CC, Harlos KP, 2001, **a.g.e.**, ss.350

³⁶⁷ Pinder CC, Harlos KP, 2001, **a.g.e.**, ss.350

Ses türlerine ilişkin olarak yapılan bu üç temel sınıflandırmanın yanı sıra bazı çalışmalarda ilave ses türlerine yer verilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi/Endüstriyel İş İlişkileri perspektiflerinde iki tür ses tanımlanmıştır:

1. Dolaylı ses; daha çok Endüstriyel İş İlişkileri perspektifinde çalışılmış olup sendikalı veya sendikasız yapılarda çalışanların toplu olarak temsil edilmesi, çalışma konseyleri veya dayanışma komiteleri gibi yapılarla ifade edilmiştir.
2. Doğrudan ses ise daha çok İnsan Kaynakları Yönetimi perspektifinde çalışılmış olup çalışanın bireysel katılımı için oluşturulan ses mekanizmalarını ele almaktadır. Örneğin; görev bazlı katılım, yukarı yönlü problem çözümü veya adil olmayan uygulamalara yönelik şikayetler gibi ³⁶⁸.

Su, Liu ve Hason-Rasmussen (2017), sese teşvik eden unsurları yükleme teorisi bağlamında ele alarak; çalışanların yöneticilerine fikir ve tavsiyelerini ilettiklerinde, yöneticinin daima bu davranışın ardındaki güdüyü tanımlamaya, anlam yüklemeye çalıştığını öne sürmüşlerdir ³⁶⁹. Sesin boyutları ile yöneticinin sesin ardındaki güdüye ilişkin algısı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, sese ilişkin boyutlandırmalarında Liang vd. (2012)'nin izinden giderek, çalışan sesini “destekleyici” ve “engelle-yici” olmak üzere iki türe ayırmışlardır. Destekleyici ses, çalışanın örgütünün performansını geliştirmeye yönelik inovatif fikir veya önerilerini ifade etmesidir. Engelle-yici ses ise iş uygulamalarına ilişkin endişelere veya örgüte zarar verebilecek diğer gerçeklere odaklanır. Hem destekleyici ses hem de engelle-yici sesin ardındaki güdüler, prososyal ve yapıcıdır. Ancak bu iki tür içerik ve fonksiyon bakımından birbirinden farklıdır.

Destekleyici ses, geleceğe yönelik ideal durumlara odaklanır. Amacı işleri daha iyi yaparak sürecin kazançlarını arttırmaktır. Bu katkılar hem yöneticiye hem de iş arkadaşlarına fayda olarak döner. Bir çalışan ne zaman destekleyici ses davranışı gösterse, ardındaki güdü yönetici tarafından hemen fark edilir ve itibar görür. Tam

³⁶⁸ Kaufman BE, 2015, a.g.e

³⁶⁹ Su X, Liu Y, Hanson – Rasmussen N, 2017, a.g.e., ss.4.

tersi olarak engelleyici ses, geçmiş veya şimdiki zamana yönelik, örgüte zarar verebilecek gerçeklere konsantre olur. Süreç kayıplarını azaltmaya veya önlemeye çalışmaktadır. Engelleyici ses daha mücadeleci olduğu için yanlış anlaşılmaya veya çatışmaya yol açabilir. Engelleyici ton ve stil olarak daha agresif olduğundan, yöneticileri huzursuz edebilir ve çalışandan gelen bir tehdit olarak algılanabilir. Sonuç olarak, özellikle güç mesafesi yüksek kültürlerde, engelleyici ses yönetici tarafından güçlü bir dirençle karşılaşır³⁷⁰. Güç mesafesinin yüksek olduğu Türk kültüründe bu tezin uygulamaları ile sıkça karşılaşmaktayız. Daha çok kabullenici sesin beklendiği, itiraz veya engellenmenin hoş karşılanmadığı kültürel öğretilerin hakim olduğu gözlenmektedir.

Maynes ve Podsakof (2014); ses davranışının geniş bir zemine dayandırılması ve ses türlerinin yeniden tanımlanmasını amaçladıkları çalışmalarında iki uçlu değişebilir iki boyut üzerinde durarak dört tür ses tanımlamışlardır³⁷¹. Bu boyutlardan ilki; “statükoyu koruma” (Örneğin; onaylama, destekleme, olduğu gibi muhafaza etme) veya “meydan okuma” (Örneğin; düzeltme, sorgulama, karşı çıkma) şeklinde farklılaşabilir. Bu boyutun temeli Hirschman (1970)’in tanımında yer almakla birlikte, Gorden (1998), ses davranışının örgütteki fiilleri hem onaylayıcı hem de düzeltici olabileceğine, VanDyne vd. (2003) ise ses davranışları arasında desteklemek veya yapıcı meydan okuma şeklinde farklılaşmalar olabileceğine dikkat çekmişlerdir³⁷². İkinci boyut ise “destekleyici” ses davranışlarını (Örneğin; savunmak, cesaretlendirmek veya tasdik etmek), “yıkıcı” ses davranışlarından ayırır (Örneğin; durdurmak, engellemek ve geciktirmek). Bu boyut Hirschman (1970) bakış açısında bulunur, ses davranışı değişimi desteklemeye veya geciktirmeye odaklanabilir. Gorden (1988) ise ses davranışındaki ayrımlara destekleyici, değişime yönelik veya örgüte zarar verici olarak odaklanmıştır. Aynı zamanda bu boyut insanların görüşlerini her zaman yapıcı bir tutum içinde dile getirmediği gerçeği ile tutarlıdır. Bu sınıflandırmalardan hareketle Maynes ve Podsakof (2014) “koruyucu/meydan

³⁷⁰ Su X, Liu Y, Hanson – Rasmussen N, 2017, **a.g.e.**, ss.4.

³⁷¹ Maynes TD, Podsakof PM, 2014, **a.g.e.**, ss.90.

³⁷² Van Dyne L, Ang S, Botero IC, 2003, **a.g.e.**

okuyan” boyuta karşı “destekleyici/yıkıcı” boyutu 2X2 lik bir matris ile özetlemişlerdir.

Destekleyici Ses: İşle ilgili politika, program, hedef ve uygulamaları desteklemek üzere iradi ifadelerde bulunmak veya bunlar hakkında adil olmayan eleştiriler getirildiğinde savunmaktır.

Yapıcı Ses: Örgütteki fonksiyonel değişimi etkilemek için fikir, bilgi ve görüşlerin iradi olarak ifade edilmesidir.

- İşlerin nasıl yapılacağına dair yeni veya geliştirilmiş yollar,
- Problemleri çözmek için destekleyici iş yapma metotları konusunda öneriler içerir.

Savunmacı Ses: Değişimin gerekli veya faydalı olduğu durumlarda bile örgüt politikalarına, prosedürlerine, program ve uygulamalarına yönelik değişime karşıt görüşler içeren iradi ifadelerdir.

Yıkıcı Ses: İş politikaları, uygulamaları ve prosedürlerine yönelik zararlı, kritik veya itibarsızlaştırıcı fikirlerin iradi olarak dile getirmesidir ³⁷³.

³⁷³ Maynes TD, Podsakof PM, 2014, a.g.e.

Tablo 14: 2X2 lik Matris³⁷⁴

<i>Boyut</i>	Koruma	Meydan Okuma
<i>Destekleyici</i>	“Destekleyici Ses” <u>Örnek Davranışlar</u> Örgütsel hedefler veya politikalara yönelik ifade etmek. Diğer çalışanlar eleştirirken, örgütsel politikaları sözlü olarak savunmak. <u>İlişkili Yapılar</u> Kabullenici Ses (VanDyne vd., 2003) Aktif/Yapıcı Ses (Gorden, 1988) Pasif/Yapıcı Ses (Gorden, 1988) Sadakat (Graham, 1991)	“Yapıcı Ses” <u>Örnek Davranışlar</u> Standart operasyonel süreçlerin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunmak. Yeni veya daha verimli çalışma metotları hakkında fikir beyan etmek. <u>İlişkili Yapılar</u> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak Ses (VanDyne ve LePine,1998) İlişkisel Ses (VanDyne vd., 2003) Destekleyici Ses (Liang vd., 2012) Engelleyici Ses (Liang vd., 2012)
<i>Yıkıcı</i>	“Savunmacı Ses” <u>Örnek Davranışlar</u> Değişimler gerekli olsa bile iş politikalarının değişimine karşı koymak. Değişimler yarar sağlayacak olsa bile iş politikalarının değiştirilmesine karşıt konuşmalar yapmak. <u>İlişkili Yapılar</u> Savunmacı Ses (VanDyne vd., 2003) Değişime Direnç (Oreg, 2003)	“Yıkıcı Ses” <u>Örnek Davranışlar</u> Örgütsel hedef ve politikalar hakkında olumsuz konuşmak. Örgütte işlerin nasıl yürütüldüğüyle ilgili oldukça kritik yorumlar yapmak. <u>İlişkili Yapılar</u> Aktif/Yıkıcı Ses (Gorden, 1988) Zayıf Sportmenlik (Organ, 1988)

³⁷⁴ Maynes TD, Podsakof PM, 2014, **a.g.e.**, ss.91

Ses sınıflandırmalarını yapan çalışmaların; sesin doğasını (örn: var olan durumdan şikayet etmek yerine yeni fikirler sunmak), sesin fonksiyonunu (örn: bir gerçeği saklamak yerine bir fikri teşvik etmek) ve zaman yönelimini (örn: mevcut engelleyici faktörleri ortaya koymak yerine geleceğe yönelik statükoyu değiştirmek) ele aldığını vurgulayan Yung Chou ve Barron (2016), ses davranışının öncüllerini ve türlerini inceledikleri çalışmalarında sesi, içinde saklı mesajın türüne göre sınıflandırmışlardır. Öncelikle ses üç temel davranışsal özellik ile tanımlanmıştır. İlk olarak; ses davranışı, fikir, örgüte veya birime fayda sağlamayı amaçlayan öneri veya görüşlerin iletişimine dayalı, isteğe bağlı bir davranıştır. İkinci olarak ise ses davranışı genellikle kesin değişim faaliyetiyle sonuçlanır. Son olarak ise ses davranışı, geçmiş zamandaki bir duruma veya gelecekteki ideal duruma odaklanabilir. Özelliklerini tanımladığımız ses davranışının içinde saklı bulunan mesajlar, sesin türlerini tanımlamada önemli rol oynar. Bu mesajlar da üç grup altında toplanmaktadır: 1) Ses, hedeflenen lehtarın mevcut durumunu değiştirmek üzere, örgütün bir başka üyesi tarafından sergilenir. 2) Ses, birim veya örgütün mevcut durumunu değiştirmeyi amaçladığından, ses çıkaran çalışanın spesifik değişim yaklaşımına dayanır. 3) Ses, örgütün durumunu pozitif yönde değiştirmeyi amaçlar³⁷⁵. Çalışan sesi literatürde farklı isimlerle ele alınmış olduğu gibi, yine pek çok farklı biçimde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada çalışan sesi tek boyutlu bir davranış olarak ele alınıp incelenecektir.

3.2.8.Çalışan Sesinin Sonuçları

Çalışanlar, konuşarak iş arkadaşlarını, ilk amirlerini ve gücü elinde bulunduran pozisyonundaki başkalarını da içeren pek çok hedefe, problemler ve gelişim için alternatifler bakımından çok önemli girdiler sağlarlar. Akademisyenlere ve iş dünyasının liderlerine göre ses iyidir ve yokluğu sakıncalıdır. Ancak her lider aynı fikirde değildir ve onlara göre sesin daha az olması, daha çok olmasından iyidir³⁷⁶. Yöneticinin çalışanın ses ile neyi amaçladığı ve bu davranışın ardındaki güdüye yönelik algısı elbette sese olan tepkisini şekillendirecektir. Buraya kadar çalışan sesi,

³⁷⁵ Yung Chou S, Barron K, 2016, **a.g.e.**, ss.1721-1724.

³⁷⁶ Detert JR ve Ark., **“Voice Flows to And Around Leaders: Understanding When Units Are Helped Or Hurt By Employee Voice”**, Administrative Science Quarterly, 2013, ss.625.

Çalışanları bu davranışa teşvik eden veya engelleyen faktörler ve sesin türleri incelenmiştir, şimdi ses davranışının bireysel ve örgütsel düzeyde sonuçları incelenenecektir.

Sesin örgütlerin gelişimi ve pozitif yönlü değişimi için çok aranan ve kritik bir unsur olması, araştırmacıları sonuçlarına yönelik çalışmalara sevk etmiştir ³⁷⁷. Ses davranışı daha iyi yönetsel kararların aranan bileşenidir, verimli problem zme yetkinliği sağlar ve örgütsel öğrenmeyi arttırır ³⁷⁸. Ses davranışı, mevcut statükoyu geliştirmeyi amaçlayan bir tür proaktif iş davranışıdır. Bu nedenle ses, arzu edilen pek çok iş çıktısı ile pozitif ilişkilidir.

Burris (2012), mücadeleci sesi kullanan çalışanların, destekleyici sesi kullanan çalışanlara göre daha az fark edildiklerini ve fikirlerinin daha az kabul gördüğünü bulgulamıştır ³⁷⁹. Burris vd. (2008) ise çalışan ve yöneticinin ses konusundaki fikir birliğinin çalışan üzerinde çok olumlu etkilere sahipken, fikir ayrılığının ise iki tür çıktı oluşturabileceğine değinmişlerdir ³⁸⁰. Çalışanlar yöneticilerinin perspektifine göre aşırı veya yetersiz ses çıkarırlar, bu durum ise negatif veya pozitif çıktılarla sonuçlanır ³⁸¹. Bu durumda yöneticinin perspektifi daha kritik bir hale gelir. Öyle ki çalışan ve yöneticisi arasındaki uyum veya perspektif benzerliği, çalışanın lehine bir durum yaratabilir.

İnsan kaynakları araştırmaları neticesinde en temel ilgi alanlarından biri çalışanların adanmışlık geliştirmesi olmuştur. Çünkü adanmışlık, çalışanın bağlılığı ile örgütsel hedeflere yönelmesine ve sonuçta performansın artmasına yardımcı olur. Holland, Cooper ve Sheehan (2017) bu bağlamda yaptıkları çalışmalarında; yönetici desteğinin ve ses davranışının çalışan bağlılığı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu,

³⁷⁷ Yung Chou S, Barron K, 2016, **a.g.e.**, ss.1720.

³⁷⁸ Detert JR, Burris ER, 2007, **a.g.e.**, Morrison EW, Milliken FJ, 2000, **a.g.e.**

³⁷⁹ Burris ER, **“The Risks And Rewards of Speaking Up: Managerial Responses To Employee Voice”**, Academy of Management Journal, 2012, Vol.55, ss.851-875.

³⁸⁰ Burris ER, Detert JR, Chiaburu DS, 2008, **a.g.e.**

³⁸¹ Su X, Liu Y, Hanson – Rasmussen N, 2017, **a.g.e.**, ss.2.

güvenin bu ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır ³⁸². Aynı şekilde; örgütsel etkinlik, inovasyon ve rekabet yeteneği bakımından çalışanın adanmışlığının önemine dikkat çeken Ruck, Welch ve Menora (2017), dahili kolektif iletişim, ses ve adanmışlık arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Dahili kolektif iletişim; örgüte bağlılığı, bir parçası gibi hissetmeyi, çevresel değişimler konusundaki farkındalığı arttırmayı örgütün hedeflerini anlamayı sağlayan, stratejik yöneticiler ve dahili paydaşlar arasındaki iletişimi tarif eder. Yukarı yönlü kritik iletişimde, çalışan sesi oldukça önemlidir ve yöneticinin çalışanın sesini kavrama derecesi karar alma süreçlerinde etkin rol oynar. Çalışanın ses davranışı vasıtasıyla yukarı yönlü iletişim kurmak konusunda tatmin olması çalışanın işe adanmışlığını artırır. Araştırmada çalışan sesi ile örgüte adanmışlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ³⁸³. Her iki çalışmada da çalışanın örgüt ile bağlantı ve ilişki şeklinin önemi bir kez daha görülmektedir. Bağlılık hissedilen örgütün sahiplenilmesi ve daha iyiye taşınmak istenmesi, ses davranışını mümkün kılacaktır.

Sosyal etkileşim teorisine göre çalışan sesinin takım veya örgütün performansını artırması sebebiyle, yöneticiler de çalışanlara olumlu performans değerlendirmesi yaparlar ³⁸⁴. Çalışanın sesi bir çözüm içerdiğinde ve yapıcı olduğunda daha yüksek performans puanları getirir ³⁸⁵. Performans puanı yükselen çalışan, ses davranışının somut karşılığını alacağından tekrarı için motive olacaktır. Böylece her seferinde daha yapıcı sonuçların ortaya çıkacağı pozitif bir sarmal oluşacaktır.

Podsakoff vd. (2011)'ne göre, işe alım mülakatlarında daha yüksek düzeyde ses davranışı, mülakatı yapan yetkilinin çalışan ile arasında daha fazla uyumun var

³⁸² Holland P, Cooper B, Sheehan C, **"Employee Voice, Supervisor Support And Engagement: The Mediating Role of Trust"**, Human Resource Management, 2017, Vol.56, ss.915-929.

³⁸³ Ruck K, Welch M, Menara B, **"Employee Voice: An Antecedent To Organizational Engagement?"**, Public Relations Review, 2017, 43, ss.905-907.

³⁸⁴ Whiting SW, Podsakoff PM, Pierce JR, **"The Effects of Task Performance, Helping, Voice And Organizational Loyalty On Performance Appraisal Ratings"**, 2008, Journal of Applied Psychology, 93(1), ss.125-139.

³⁸⁵ Whiting SW, Maynes TD, Podsakoff NP, Podsakoff PM, **"Effects of Message, source and context On Evaluations of Employee Voive Behavior"**, 2012, Journal of Applied Psychology, Vol.97, No.1, ss.159-182.

olduğunu algılamasını sağlar ve daha yüksek değerlendirme puanları ve daha yüksek ücret tavsiyeleri ile sonuçlanır³⁸⁶

Ng ve Feldman (2012)'ın meta-analizinde, yüksek seviyede çalışan sesinin, çalışanın rol içi performansını, yaratıcılığını ve yeni fikirlerin icrasını arttırdığı bulgulanırken³⁸⁷, Holland vd. (2013)'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre ses davranışının, çalışanın tükenmişliğini azalttığı görülmektedir³⁸⁸. Tüm bu çalışmalarda ortaya konduğu üzere sesin, çalışanın iş çıktıları üzerinde olumlu ve teşvik edici etkisi bulunmaktadır. Örgüt için kritik öneme sahip pozitif çıktıların artması, negatif çıktıların azaltılmasında önemli rolü bulunan çalışan sesinin etki ve sonuçlarına yönelik daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışan sesi ve örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar özetlenerek Tablo 15'te sunulmuştur.

³⁸⁶ Podsakoff NP, Podsakoff PM, Whiting SW, Mishra P, **"Effects of Organizational Citizenship Behaviors On Selection Decisions In Employment Interviews"**, 2011, Journal of Applied Psychology, Vol.96, No.2, ss.310-326.

³⁸⁷ Ng TWH, Feldman DC, **"Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of The Conservation of Resources Framework"**, Journal of Organizational Behavior, 2012, 33, ss.216-234.

³⁸⁸ Holland PJ, Allen BC, Cooper BK, **"Reducing Burnout In Australian Nurses: The Role of Employee Direct Voice And Managerial Responsiveness"**, 2013, International Journal of Human Resource Management, Vol.24, No.16, ss.3146-3162.

Tablo 15: Çalışan Sesi ve Örgütsel Sessizlikle İlgili Çalışmalar

Yazar/lar	Tarih	Çalışmanın Konusu
Hirschman ³⁸⁹	1970	"Ses" kavramını literatüre ilk kazandıran çalışmadır. Ekonomik analizler içeren kitapta yazar, azalan kalite ve performans karşısında şirketlerin iki tür müşteri davranışı ile karşılaştıklarına değinmiştir. Müşteriler ürünü almaktan vazgeçerler, bu "çıkış" seçeneğidir veya ürüne yönelik olumsuzlukların giderilmesi için firmaya şikayet veya önerilerde bulunurlar, bu "ses" seçeneğidir ve müşteri firmayı terk etmemektedir. Yazarın kavramlaştırdığı ses davranışı daha sonra başka disiplinlerde de kullanılmıştır.
Van Dyne, Ang ve Botero ³⁹⁰	1993	Ses literatüründeki en kapsamlı araştırmalardan biri olan çalışmada; ses ve sessizliğin varlığından ziyade bu davranışların güdülerinin incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışanın aktif veya pasif oluşuna göre kabullenici, korunmacı (savunmacı) ve ilişkisel (sosyal) olmak üzere üç davranış güdüsü tanımlanmıştır. Bu güdüler aynı şekilde ses ve sessizliğin aynı isimlerle sınıflandırıldığı 3 temel türdür. Sessizliğin sesin yokluğu olarak tanımlanmasının hata olduğu, sessizliğin sesin yetersizliği olarak ele alınması gerektiği vurgulanmıştır.
Milliken, Morrison ve Hewlin ³⁹¹	1993	Psikoloji disipliniinde "MUM effect" olarak adlandırılan durumun örgütlerde benzer şekilde, sorunlar hakkında konuşmakta isteksizlik olarak ortaya çıktığına değinmişlerdir. Sessizliğe sebep olan faktörleri; bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve yönetici ile ilişkiler başlıkları altında ele almışlardır. Çalışmalarının sonucu sessizliğin sosyal bir boyutu olduğunu desteklemiş; sosyal dayanışma, güven ve itibar kaybı, ödül ve kariyer fırsatlarının azalması ihtimali gibi kaygılar sessizliği oluşturmaktadır.
	1998	597 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, çalışan performansının açıklayıcısı olarak ekstra-rol davranışı gösterilmiştir. Yönetici, çalışan ve iş arkadaşlarının ekstra-rol davranışı bakımından iki temel kategoriye ayrıldığı bulgulanmıştır; "yardım" ve "ses". Bu çalışma ile 6 ifade içeren ses ölçeği geliştirilmiş ve en sık kullanılan ölçek olmuştur.

³⁸⁹ Albert O Hirschman, **“Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline In Firms, Organizations And States”**, Harvard University Press, 1970, London.

³⁹⁰ Van Dyne L, Ang S, Botero IC, **“Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”**, Journal of Management Studies, 2003, ss.1359-1360.

³⁹¹ Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF, **“An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why”**, *Journal of Management Studies*, 2003, ss.1453-1476.

LePine ve VanDyne ³⁹²		
Pinder ve Harlos ³⁹³	2001	Sessizliğin ve sesin farklı disiplinlerde ele alınan formlarına değinmiş, sessizliği birey düzeyinde incelemişlerdir. Örgütsel adaletsizliğe bir tepki olarak ortaya çıktığını savundukları sessizlik davranışını iki sınıfa ayırmışlardır; 1)Korunmacı sessizlik 2)Kabullenici sessizlik. Haksızlık kültürü, sağır kulak sendromu ve sessizlik iklimi gibi durumsal faktörleri sessizlik eğilimi için risk faktörleri olarak vurgulamışlardır.
Morrison ³⁹⁴	2011	Bu çalışmada sesin tanımları ve sesle ilişkili yapılar ele alınmıştır. Çalışanları ses çıkarmaya sevk eden güdüler tanımlanmıştır; “sesin algılanan etkinliği” ve “sesin algılanan güvenliği”. Çalışan sesi modeli geliştirilmiş ve bireysel faktörler ile yapısal faktörlere detaylı olarak yer verilmiş, ses davranışının bireysel ve grup/örgüt bazında çıktılar sıralanmıştır. Sesin öncülleri ve sonuçlarının en detaylı biçimde ele alındığı bu çalışmada, temel olarak çalışanların açıkça konuşma (ses) davranışını veya sessiz kalmayı tercih etme sebepleri tartışılmıştır.
Burris ³⁹⁵	2012	Bu çalışma, yöneticilerin çalışan sesine verdikleri yanıtın sesin niyetine göre değiştiği ortaya konmuştur. Yöneticiler, mücadeleci ses davranışı gösteren çalışanları, destekleyici ses davranışı gösteren çalışanlara göre daha kötü performans sahibi olarak görmekte ve onların fikirlerini, görüşlerini daha az dikkate almaktadır.
Liang, Fahr ve Fahr ³⁹⁶	2012	Sesi “Planlı Davranış Teorisi”ne dayandırarak açıklamış ve ses davranışını “destekleyici ses” ve “engelleyici ses” olmak üzere iki temel kategoriye ayırmışlardır.
Maynes ve Podsakof ³⁹⁷	2014	Liang ve diğerlerinin ses sınıflandırmasından da esinlenerek 2X2’lik bir matris oluşturmuşlardır. Buna göre “destekleyici” boyutta “destekleyici ses” ve “yapıcı ses” yer alırken, “yıkıcı” boyutta ise “savunmacı ses” ve “yıkıcı ses” yer almaktadır.

³⁹² VanDyne L, LePine JA, “**Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct And Predictive Validity**”, Academy of Management Journal, 1998, 41(1), ss.108-119.

³⁹³ Pinder CC, Harlos KP, “**Employee silence: Quiescence And Acquiescence As Responses to Perceived Injustice**”, Research In Personnel And Human Resources Management, 2001, Vol.20, ss.331-369.

³⁹⁴ Morrison EW, “**Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research**”, The Academy of Management Annals, 2011, Vol.5, No.1, ss.373-412.

³⁹⁵ Burris ER, “**The Risks And Rewards of Speaking Up: Managerial Responses To Employee Voice**”, Academy of Management Journal, 2012, Vol.55, No.4, ss.851-875.

³⁹⁶ Liang J, Farh CIC, Farh JL, “**Psychological Antecedents of Promotive And Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination**”, Academy of Management Journal, 2012, Vol.55, No.1, ss.71-92.

³⁹⁷ Maynes TD, Podsakof PM, “**Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents and Consequences of An Expanded Set of Employee Voice Behaviors**, 2014, ss. 89-90

3.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışan sesi, ses iklimi, lider-üye etkileşimi ve çalışan-yönetici uyumu kavramları yukarıdaki bölümlerde detaylı olarak ele alınmıştır. Yapılan literatür taraması kapsamında, araştırmaya konu olan değişkenler ile yapılan çalışmalar ışığında; değişkenler arası ilişkiler ortaya konacaktır. Bazı değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri doğrudan çalışılmış olmasına karşın bazı değişkenler arası ilişkileri doğrudan araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Ortaya konan sonuçların araştırma kapsamındaki değişkenler bakımından yorumlanması sonucu muhtemel ilişkiler ifade edilmiştir.

3.3.1. Çalışan-Yönetici Uyum ile Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sesi İlişkisi

Çalışan-yönetici uyumu; çalışan ve yönetici arasındaki önemli özellikler (değerler, kişilik ve hedefler gibi) bakımından uyuşmaya işaret etmektedir ³⁹⁸. Bu uyum, çalışanın perspektifinden yapılan sübjektif bir değerlendirmedir. Başka bir deyişle, çalışanın yöneticisi ile benzerliğine dair yargısıdır. Uyum yargısı pozitif olan çalışan-yönetici çiftlerinde, benzerlik-çekim teorisi kapsamında bu çiftlerin Lider-Üye Etkileşim kalitesinin de yükselmesi, bu tür çalışanların iç grup üyesi olması beklenmektedir. Çünkü uyuma ilişkin algı aynı zamanda çalışanın kendini gerçeklemesine hizmet edecektir. Çalışan kendisine benzediğine inandığı yöneticisi ile yüksek ilişki kalitesi geliştirecektir çünkü karşısında kendisini gördüğünü düşünerek, yöneticisinin davranış ve fikirlerini, kararlarını onaylayacak veya sempati duyacaktır.

Çalışan-yönetici uyumunu benzerlik perspektifinden ele alan birey-çevre uyumu çalışmaları sayıca az olmakla birlikte yalnızca biri (Dose,1999) lider-takipçi değer uyumunun Lider Üye Etkileşim kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisini ortaya koymuştur. Bu iki kavram arasındaki bağlantının daha fazla araştırılması gerekmektedir. Benzerlik perspektifinden olduğu kadar tamamlayıcı uyum perspektifinden de çok az çalışma mevcuttur. Tamamlayıcı uyum esasen çalışanın

³⁹⁸ Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL, 1992, **a.g.e.**

değerlerini örgütün ne kadar karşılayabildiği ile ilişkilidir ³⁹⁹. Lider Üye Etkileşimi; tamamlayıcı uyum değişkenleri ve çalışanın iş çıktıları arasında kritik bir aracı mekanizmadır. Çünkü lider, çalışanın iş değerlerini karşılamak veya karşılamamak bakımından kilit roldeki aktördür ⁴⁰⁰. Uyum mevcut ise yüksek etkileşim kalitesi aracılığıyla pozitif iş çıktıları gözlenebilir.

Lider-Üye Etkileşimi, kişisel veya arkadaşlık ilişkisinden ziyade işle ilgili ilişkiler temelinde oluşur ve karşılıklı güven, saygı ve sorumluluğun beklendiği bir yapıdır ⁴⁰¹. Sosyal etkileşim teorisinin işaret ettiği gibi; işiyle ilgili fazlasıyla sorumluluk alan, yöneticisine sadık ve yöneticisinin güvenini kazanmış çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine sunacağı ödüllerden ve sağlayacağı kaynaklardan istifade edebileceklerdir. Bu bağlamda çalışanın kariyer fırsatları ve ödüller bakımından bağımlı olduğu yöneticisi ile uyum düzeyi, aralarında oluşacak etkileşimi güçlü biçimde etkileyecektir.

Benzerlik-Çekim Yasasına göre bireyler düşünce sistemlerinden doğan görüş ve tutumlarını teyit ederek kendilerini gerçekleştirme ihtiyacı duyarlar. Bu ihtiyaçlarını, kendilerine benzediğini düşündükleri yöneticileri ile giderebileceklerine inanırlar. Çünkü birbirine benzeyen kişiler, karşılarındaki kişinin isteklerini en iyi anlayabilecek ve ihtiyaçlarını en doyurucu biçimde karşılayabilecek olan kişilerdir. Çalışan ile yöneticisi arasında var olan benzerlikler, güçlü sosyal ilişkiler kurulacağı yönünde pozitif bir önyargı oluşturur.

Zhang vd. (2017), çalışan yönetici ve çalışan-örgüt uyumunun iş çıktıları üzerinde Lider-Üye Etkileşimi ve çalışan-yönetici arasındaki ilişkinin (guanxi)

³⁹⁹ Marstand AF, Martin R, Epitropaki O, “**Complementary Person-Supervisor Fit: An Investigation of Supplies-Values (S-V) Fit, Leader-Member Exchange (LMX) And Work Outcomes**”, The Leadership Quarterly, 2017, 28, ss.418-437.

⁴⁰⁰ Cable DM, Edwards JR, “**Complementary And Supplementary Fit: A Theoretical And Empirical Integration**”, Journal of Applied Psychology, 2004, Vol.89, No.5, ss.822-834.

⁴⁰¹ Graen GB, Uhl-Bien M, 1995, **a.g.e.**

etkilerini inceledikleri çalışmalarında, çalışan-yönetici uyumu ve Lider Üye Etkileşimi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir⁴⁰².

Vianene vd. (2011), çalışan-örgüt uyumu ve çalışan-yönetici uyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde, yönetsel bağlılık ve Lider Üye Etkileşimi'nin rolünü ele aldıkları çalışmalarında, çalışan-yönetici uyumu ile Lider Üye Etkileşimi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Bu ilişkinin gücü, Lider Üye Etkileşimi ile çalışan-örgüt uyumu arasındaki ilişkiden daha fazladır⁴⁰³ Lider Üye Etkileşimi'nin iş çıktıları üzerindeki etkisinde çalışan-yönetici uyumunun aracılık rolünü inceleyen çalışmada, Lider Üye Etkileşimi'nin çalışan-yönetici uyumu ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu, Lider Üye Etkileşimi'nin bağlılık üzerindeki etkisine tam aracılık yaptığı bulgulanmıştır⁴⁰⁴.

Çalışan sesinin Lider Üye Etkileşimi ile doğrudan ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, Pekdemir vd. (2013) tarafından yürütülen çalışmada, iş çevresi unsurlarından olan birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi Etkileşimci teori bağlamında yorumlayacak olursak; bireyin davranışlarının çevresel etkilerle şekillenmesi söz konusu olacaktır. Çalışan, uyumun varlığını algıladığı örgüt veya yöneticisine karşı pozitif davranışlar sergileyecektir. Yine iş uyumu teorisi bağlamında ele aldığımızda, çalışanın pozitif iş çıktıları göstermesi (iş tatmini, bağlılık, vatandaşlık davranışı vb.) beklenmektedir. Çalışan kendisinde pozitif duygular uyandıran iş çevresi unsurları aracılığıyla, huzurlu ve üretken bir çalışan haline gelecek, örgüt veya yöneticisi için fayda sağlayacak adımlar atmaya gönüllü olacaktır. Bu bakımdan, uyumun teorik temellerine ve Pekdemir vd. (2013) çalışmasının sonucuna da dayanarak, iş çevresinin diğer unsurlarının da pozitif iş çıktıları ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

⁴⁰² Zhang L, Lam CF, Deng Y, "Leader-Member Exchange And Guanxi Are Not The Same: Differential Impact of Dyadic Relationships On Fit Perceptions, Helping Behavior And Turnover Intention", The International Journal of Human Resource Management, 2017, Vol.28, No.7, ss.1005-1030.

⁴⁰³ Van Vianen AE, Shen CT, Chuang A, "Person-Organization And Person-Supervisor Fits: Employee Commitments In A Chinese Context", Journal of Organizational Behavior, 2011, 32, ss.906-926.

⁴⁰⁴ Pekdemir I vd., 2013, a.g.e.

3.3.2.Lider-Üye Etkileşi ve Çalışan Sesi Değişkenleri Arasındaki İlişki

Günümüzün rekabetçi iş çevresinde, örgütsel verimliliği ve performansı arttırmak için ses davranışı firmalar açısından oldukça arzu edilen bir davranıştır ⁴⁰⁵. Global rekabetin mücadeleyi arttırdığı iş dünyasında son derece hızlı değişen çevresel koşullar, örgütlerin inovasyon, esneklik, üretkenlik ve dışsal koşullardaki değişimlere süratle cevap verebilmesini gerektirmektedir. Çalışan sesi, çalışanların kararlara katılım misyonunun merkezinde yer almakla birlikte hem çalışanın hem de örgütün gelişimi ile sonuçlanır ⁴⁰⁶. Çalışan sesi, örgütlerin mevcut statülerini iyileştirmek ve sürdürülebilir gelişimi başarmak için mutlaka dikkate almaları gereken bir olgudur ⁴⁰⁷. Örgütlere böylesine büyüme ve gelişme imkanı veren bu davranışın öncüllerini de iyi anlamak gerekmektedir. Lider-Üye Etkileşimi ve ses değişkenleri arasındaki ilişkinin en temel dayanağının Sosyal Değişim Teorisi olduğu açıktır. Bu bağlamda, yöneticisi ile yüksek kaliteli bir etkileşim içinde olan çalışan, öncelikle yöneticisinin ve yöneticisini örgütün tezahürü olarak kabul ettiği için, dolaylı olarak da örgütünün yararına bir davranış sergileyecektir. Yöneticisine ve örgüte fayda sağlamayı amaçlayan ses davranışının, Lider-Üye Etkileşim kalitesi ile pozitif yönde ilişkili biçimde artış göstermesi literatüre daylı beklenen sonuçtur. Lider-Üye Etkileşimi'nin ses davranışı üzerindeki etkisini inceleyen az sayıda çalışma yapılmıştır ve daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışanlar yöneticilerini örgütsel bilginin kaynağı olarak görürler. Yönetici, ödül-ceza konusunda otoritedir, promosyon, ücret artışı vb. faydalar için meşru yetkiye sahiptir. Çalışanlar; yöneticilerinin belirsizliği ortadan kaldırmalarını ve güven inşa etmelerini beklerler. Eğer bir çalışan açıkça konuşma davranışı gösterdiği için önemli kişisel kayıplar vereceğini algılasa (kariyer gelişiminin engellenmesi, iş arkadaşları ve yöneticisinin desteğini kaybetmek vb.) savunmacı sessizlik davranışını ses

⁴⁰⁵ Shu CY, Quynh NTN, "Guan-xi, Loyalty, Contribution And Speak-Up Behavior: The Role of Leader-Member Exchange (LMX) As Mediator And Political As Moderator", 2015, Eurasian Journal of Business And Management, 3(2), ss.56.

⁴⁰⁶ Park JY, Nawakitphaitoon K, "The Cross-Cultural Study of LMX And Individual Employee Voice: The Moderating Role of Conflict Avoidance", 2018, Human Resource Management Journal, 28, ss.14)

⁴⁰⁷ Wang D, Gan C, Wu C, "LMX And Employee Voice: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment And Role Clarity", 2016, Personnel Review, Vol.45, No.3, ss.605-615.

davranışına tercih eder. Yöneticiler ilgi gösterir, olumlu davranır ve çalışanları dinlerse onlara açık iletişimde daha az risk olduğunu göstermiş olur. Bu açıklık ve iyi ilişkiler, öncelikle etkileşim kalitesini arttırarak dolaylı olarak psikolojik güvenlik algısı yaratır ve ses davranışına yatkın hale getirir. Çünkü destek gören, daha çok güven duyulan, ödül verilen ve bilgi akışı sağlanan iç grup üyesi çalışanlar; çevrelerini daha dengeli ve öngörülebilir olarak algılarlar ⁴⁰⁸.

Çalışan sesi ile Lider-Üye Etkileşimi ilişkisini sosyal etkileşim teorisi perspektifinde ele almak gerekmektedir. Teori temel olarak karşılıklılık prensibine dayanmakta olduğundan; çalışanın örgüt ve yöneticisinden “iyi” şeyler alması, karşılıklı sorumluluk duygusunu arttıracak ve çalışanın örgüte veya yöneticisine “iyi” şeyler kazandırmak istemesini sağlayacaktır. Lider-Üye Etkileşimi ilişki kalitesinin yüksek olması çalışanın ses davranışına teşvik edecektir. Çünkü yüksek Lider-Üye Etkileşim kalitesi; karşılıklı güven, saygı, etki, bağlılık, sempati ve sorumluluk gibi hisleri arttıracak ve çalışanların ses çıkarmaları için gerekli iletişim kanallarını kullanmalarına daha fazla fırsat yaratacaktır. Wang, Gan ve Wu (2016) bu önermeye gerekçe olarak dört temel tespit ortaya koymuşlardır ⁴⁰⁹.

- 1) Lider-Üye Etkileşim kalitesi yüksek çalışanlar yöneticileri ile daha fazla iletişim kurmak ve onlara daha kolay erişmek için daha fazla fırsata sahiptirler.
- 2) Lider-Üye Etkileşim kalitesi yüksek çalışanlar yöneticilerine çok fazla güvenir, yöneticilerinden, Lider-Üye Etkileşim kalitesi düşük olan çalışanlara kıyasla, daha fazla destek ve fayda görürler. Riskin var olduğu durumlarda bile konuşarak çözüm bulunabileceğine veya önerilerinin tam olarak anlaşılacağına inanırlar.
- 3) Lider-Üye Etkileşim kalitesi yüksek çalışanlar iyi muamele gördüklerine inanırlar, buna karşılık olarak örgütlerinin faydasına bir davranış sergilemek isterler. Ses davranışı ile örgüte katkı sağlamaya çalışırlar.

⁴⁰⁸ Shu CY, Quynh NTN,, 2015, **a.g.e.**, ss.57.

⁴⁰⁹ Wang D, Gan C, Wu C, 2016, **a.g.e.**

- 4) Yüksek Lider-Üye Etkileşim kalitesi, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiyi bir ortaklık seviyesine iletir. Böyle çalışanlar, yöneticilerinin pozisyonlarını ve bakış açılarını kavramaya daha yatkındırlar. Örgütün faydasına olacak öneriler geliştirmeye çok heveslidirler ve böylece örgütsel hedeflere ulaşarak, yöneticisi ile müştereken yarar görmüş olurlar⁴¹⁰.

Lider-Üye Etkileşim kalitesi yüksek çalışanların yöneticileri ve örgütleri için daha faydalı olmaya gayret edecek olmaları bir kazan-kazan örneğidir. Zira örgütü benimser ayrıca yöneticilerinin zor durumda kalmamasını, hatta üst yönetim nezdinde takdir edilmesini görev edinip gönüllü olarak üstlenirler. Ses davranışı bunu başarmanın yollarından biridir.

Botero ve Van Dyne (2009), Lider-Üye Etkileşimi ve güç mesafesinin ilişkili olduğu ve Lider-Üye Etkileşim kalitesi yüksekse güç mesafesinin ses davranışı üzerinde daha fazla etkili olacağını savunmuşlardır. Lider-Üye Etkileşim kalitesinin açıkça konuşma davranışıyla pozitif yönde ilişkili olduğu hipotezi ile yüksek Lider-Üye Etkileşim kalitesinin açık iletişim kanallarının göstergesi olduğunu ve bu ilişkide çalışanların; bilgi, görüş ve düşüncelerini paylaşmak konusunda daha fazla istekli olacaklarını savunmuş ve doğrulamışlardır⁴¹¹. Ayrıca Lider-Üye Etkileşim kalitesine sahip çalışanların bu paylaşımlar için daha fazla fırsat bulabileceklerini söylemek mümkündür. Forml ve informal paylaşımlar için daha avantajlıdırlar.

Lider-Üye Etkileşimi, uyum ve pozitif iş tutum ve davranışları arasında aracı bir mekanizmadır. Lider-Üye Etkileşimi'nin, talepler ve değerler arasındaki uyum, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tatmin arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulgulanmıştır⁴¹². Wang, Gan ve Wu (2016); Lider-Üye Etkileşimi'nin çalışan sesi üzerindeki etkisini ve psikolojik güçlendirme ile rolün belirginliğinin düzenleyici aracılık etkisinin incelendiği çalışmada, Lider-Üye Etkileşimi ve çalışanın açıkça konuşma davranışı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Lider-

⁴¹⁰ Wang D, Gan C, Wu C, 2016, **a.g.e.**

⁴¹¹ Botero IC, VanDyne L, 2009, **a.g.e.**

⁴¹² Marstand AF, Martin R, Epitropaki O, "Complementary Person-Supervisor Fit: An Investigation of Supplies-Values (S-V) Fit , Ledare-Member Exchange (LMX) And Work Outcomes", 2017, The Leadership Quarterly, 28, ss.423.

Üye Etkileşimi ile çalışan sesi arasındaki dolaylı ilişki, rolün daha belirgin olması durumunda daha güçlü olacaktır ⁴¹³. Rolün belirginliği ile psikolojik güçlendirme de artacak ve Lider-Üye Etkileşimi ile çalışan sesi arasındaki ilişki de pozitif yönde etkilenecektir.

Yüksek kaliteli çalışan-yönetici etkileşiminde çalışanın yöneticisi ile daha kaliteli bir etkileşimi olduğundan, fikirlerini dile getirmek için daha fazla fırsat olacaktır. Ayrıca yüksek kaliteli etkileşimlerde, karşılıklı güven ve yöneticinin sağlayacağı kaynak ve destekten daha fazla yararlanma olanağı bulunduğu için, çalışan açıkça konuşmanın daha az maliyet ve risk taşıdığına inanır ⁴¹⁴. Risk algısının ses davranışına sevk edilme veya kaçınma tercihi üzerinde en önemli etkiye sahip olduğu göz önüne alındığında, bu durum oldukça avantajlı kabul edilebilir.

Burris vd. (2008)'ne göre, çalışan kendisine iyi davranıldığını ve sayıldığını hissederse karşılığında örgüt için faydalı bir şeyler yapmak ister ve örgütü geliştirecek fikirlerini açıklayarak bunu gerçekleştirmeye çalışır. Ayrıca yöneticisi ile yüksek kaliteli etkileşime sahip çalışanlar, kendilerine biçilen rol gereği daha fazla sorumluluk alma eğilimindedirler ve yakın iş çevrelerini geliştirmek için güçlü bir iç motivasyona sahiptirler ⁴¹⁵. Yüksek kaliteli etkileşim ilişkilerinde, çalışanlar, hem kendilerinin hem de yöneticilerinin fayda sağlayacağı öneriler geliştirmek, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak için çabalarlar. Çalışma açıkça konuşma davranışı ile Lider-Üye Etkileşimi arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi göstermektedir ki yöneticiler; destek sağlayarak, güven, saygı, karşılıklı etki ve etkin etkileşimle çalışanların ses davranışlarını geliştirebilirler. Yanı sıra örgütler, yöneticilerini çalışanlar ile iyi ilişkiler kurmaya ve etkin yönetici-çalışan ilişkilerinin tesisi için, karşılıklı değerlendirme gibi kesin ilkeler geliştirmeye teşvik etmelidir.

Otantik liderliğin çalışanın açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde, prosedürel adalet iklimi ve Lider-Üye Etkileşimi'nin rolünün incelendiği çalışmada Lider-Üye Etkileşim kalitesinin otantik liderlik ve açıkça konuşma davranışı

⁴¹³ Wang D, Gan C, Wu C, 2016, **a.g.e.**

⁴¹⁴ Botero IC, VanDyne L, 2009, **a.g.e.**

⁴¹⁵ Burris ER, Detert JR, Chiaburu DS, 2008, **a.g.e.**

arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği ve Lider-Üye Etkileşimi ile açıkça konuşma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Lider-Üye Etkileşim kalitesi örgütteki statükoyu değiştirmek için gerekli coşkuyu sağlar. Zira açıkça konuşma davranışı ekstra rol davranışdır ve çalışanlar özgürce ve korkusuzca konuşmanın potansiyel maliyet ve risklerinden kaçınmak için açık, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle yöneticileriyle etkileşim kalitesi yüksek çalışanlar hem kendilerine hem de yöneticilerine fayda sağlayacak önerilerde bulunmak isterler ⁴¹⁶. Tüm bu çalışmaların ortaya koyduğu gibi; çalışan sesi ile Lider-Üye Etkileşimi arasında pozitif bir ilişkinin varlığından, ayrıca Lider-Üye Etkileşimi'nin uyum, örgütsel vatandaşlık davranışı ve pozitif iş çıktıları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğinden söz edilebilir. Çalışanın güven ve risk algısını şekillendiren yönetici etkileşimi, çalışana ses davranışı için uygun ve sağlıklı bir zemin hazırlar ya da tamamen kaçınmasına sebep olur.

3.3.3.Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki

Schein (1988)'e göre kültür lidere bağlı olarak oluşmakta ancak liderler örgütün birer parçası olduklarından bu kültürden etkilenmektedirler. Benzer şekilde Hofstede vd. (1990), liderin örgüt kültürünü ve kültürün de diğer tüm unsurları gibi örgütün bir unsuru olan lideri de etkilediğini öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda, kültürün ve iklimin nüvesi olan, ilaveten örgütsel uygulamaların tüm örgüt çalışanlarının gözündeki tezahürü olan yönetici veya liderlerin iklim ile ilişkili olması beklenmektedir.

Russel (1990)'a göre liderlik tipleri örgütte hakim olan kültür tarafından şekillendirilmekteyken, Buble (2012) pozitif liderliğin kültürün pozitif unsurlarını açığa çıkardığını savunmaktadır. Etkin bir liderlik, takipçilerin lider ile ortak hedef ve benzer tutumları benimsemesi halinde gerçekleşir. Etkili bir lider, örgüt kültürünü özümser ve içselleştirir; çalışanların kültüre dayalı davranış modelleri uygulamasını

⁴¹⁶ Hisuig H, “Authentic Leadership And Employee Voice Behavior: A Multi-level Psychological Process”, Journal of Business Ethics, 2012, Vol.107, No.3, ss.349-361.

mümkün kılar, başta kendisi bu değer ve tutumların uygulayıcısı ve savunucusu olmalıdır.

Sistem yaklaşımı açısından, örgütsel işlev ve süreç içerisinde liderlik ile iklimin birbiriyle doğrudan ilişkili kavramlar olduklarını söylemek mümkündür. Klasik insan kaynakları teorisyenleri (Likert, 1967; McGregor, 1960) yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumların sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduklarını, dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçler için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir ⁴¹⁷. Çünkü yöneticinin ödül ve ceza benzeri kaynakları, çalışanlara davranışlarının karşılığını deneyimleme olanağı verir, böylece davranışın sonucunda maruz kalınan karşılık, tutum ve davranışları şekillendirir.

Blake ve Moutan (1964), Lewin (1951), Likert (1967), Litwin ve Stringer (1968) ve McGregor (1960) gibi tüm erken dönem teorisyenler, liderliğin iklim algılarını etkileyen son derece önemli bir örgütsel faktör olduğunu savunmuşlardır. Nitekim Litwin ve Stringer (1968); formal, işbirlikçi ve üretken liderlik tarzlarının sergilendiği üç örgüt yaratmışlar ve sonuç olarak liderlik davranışlarıyla iklimsel farklılıkların nasıl arttığını gözlemlemişlerdir. Zira liderlik davranışları örgütsel politika ve yönetsel eylemlerin çalışana temas ettiği ilk ve en önemli noktadır. Çalışanın yöneticisi ile etkileşim kalitesi, çalışanın örgütsel iklim algılarını geliştiren yorumları için kilit bir filtre olabilir. Örgüt ikliminin tüm unsurları ile Lider Üye Etkileşimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ⁴¹⁸.

Haberleşmedeki yetersizliklerin endişeye yol açtığı ve haberleşmeden hoşnut olma duygusunun, çok boyutlu iklim yapısının bir unsuru olarak düşünülebileceği ve yakından ilişkili olduğu ortaya konmuştur ⁴¹⁹. Örgüt iklimi, liderlik tarzı ve iş ortamı

⁴¹⁷ Ergeneli A, “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklım İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”, 2006, Hacettepe Üniversitesi, ss.189.

⁴¹⁸ Kozlowski SWJ, Doherty ML, “Integration of Climate And Leadership: Examination of A Neglected Issue”, Journal of Applied Psychology, 1989, Vol.74, No.4, ss.546-553.

⁴¹⁹ Ergeneli A, 2006, a.g.e., ss.190.

gibi örgütsel özelliklerden etkilenen ancak bireysel iş davranışı ve işle ilgili tutumunu etkileyen bir ara değişken olarak tanımlanmıştır ⁴²⁰.

Şeffaf liderlik ve katılımcı iklimin çalışanın açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada kişilik ve örgütsel özdeşleşmenin düzenleyici rolü ele alınmıştır. Açıkça konuşma davranışı faktör analizinde iki boyuta ayrılınca, ikinci boyuta “sessizlik” ismi verilmiş ve hem şeffaf liderlikle hem de katılımcı iklimle negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu bulunmuştur. Şeffaf liderlik ve katılımcı iklim ile açıkça konuşma davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu hipotezi desteklenmiştir ⁴²¹.

Liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgütsel iklimin aracılık rolünün ele alındığı çalışmada, liderlik ve örgütsel iklim arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ⁴²².

3.3.4.Ses İklimi ve Çalışan Sesi Arasındaki İlişki

Schneider (1990) tarafından tanımlandığı üzere iklim; çalışanların eylemler, uygulamalar ve prosedürlere ilişkin algılarıdır ve bu algı özellikle davranışlar ve karşılığında oluşan tepkiler yoluyla şekillenir (ödüllendirilen, desteklenen veya cezalandırılan davranışlar vb.) ⁴²³. Bu nedenle iklim, çalışanların deneyimleyerek öğrendiği ve algıları ile hakkında bir yargıya ulaştığı kolektif bir olgudur. Ses çıkaran çalışanların karşılaştığı tepki (ödül, ceza, dışlanma, desteklenme vb.) sese ilişkin bir iklim algısı meydana getirerek çalışanların ses tercihlerini şekillendirir. Bu nedenle iklimin, ilgili davranışlar üzerinde aracılık rolü olduğu değerlendirilmektedir.

Morrison vd. (2011); ses ikliminin tanımlanması ve ölçülmesi üzerine yapılmış temel çalışmalarında 42 çalışma grubu üzerinde araştırma yapmışlardır. Gruptaki ses

⁴²⁰ Batlis NC, “The Effect of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety, And Propensity To Leave”, The Journal of Psychology: Interdisciplinary And Applied, 1980, 104(2), ss.233-240.

⁴²¹ Yasin Öztürk, “The Relationship of Authentic Leadership And Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role of Personality And Organizational Identification”, Doktora Tezi, 2014, Marmara Üniversitesi.

⁴²² Green AE ve Ark., “Leadership, Organizational Climate And Working Alliance In A Children’s Mental Health Service System”, Community Mental Health J, 2014, 50: ss.771-777.

⁴²³ Thompson KR, Luthans F. , “Organizational Culture: A Behavioral Perspective, Organizational Climate and Culture”. Schneider B. , Eds. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

ikliminin çalışan sesi ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin çalışanın iş tatmini ve aidiyet duygusundan etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Gruptaki ses iklimi, bireysel düzeydeki aidiyet hissi ile ses davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır⁴²⁴.

Fraizer ve Bowler (2015); 374 tam zamanlı çalışanın oluşturduğu 54 grup üzerinde yaptıkları araştırmada; yöneticinin yıpratma davranışı ile çalışanın ses davranışı arasındaki ilişkide, ses ikliminin aracı değişken olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca ses ikliminin grup performansı üzerindeki etkisinde ses davranışının aracılığına dair hipotezleri reddedilmiş ancak regresyon analizleri ile ses ikliminin ses davranışının önemli öncüllerinden olduğunu tespit etmişlerdir⁴²⁵. Bu sonuçlardan yola çıkılarak ses ikliminin öncülleri ile ses arasındaki ilişkide aracılık rolü üstleneceği değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler; teorik temelleri, boyutları, sonuçları ve birbirleri ile ilişkileri bakımından ele alınmıştır. Tez çalışmasının gelecek bölümünde araştırmaya ve bulgularına yer verilecektir.

⁴²⁴ Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D, 201, **a.g.e.**

⁴²⁵ Fraizer ML, Bowler WM, 2015, **a.g.e.**

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN-YÖNETİCİ UYUMU, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, SES İKLİMİ ve ÇALIŞAN SESİNİN ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi ve araştırmanın kısıtlarına yer verildikten sonra değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi amacıyla; veri toplama tekniği, kullanılan ölçekler, ana kütle ve örneklem seçimi ile ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, doğrulayıcı faktör analizlerine, hipotezlerin testi maksadıyla yapılan yol analizlerine yer verilecektir.

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, iş dünyasında rekabet ve sürdürülebilirliğin en güçlü silahlarından olan çalışanların; problemlerin çözümü, örgütün veya departmanın gelişimi, pozitif yönde değişimi ve çalışanın kararlara katılım algısının yükselmesi bakımından fikir ve görüşlerini gönüllü olarak paylaşması yani çalışan sesinin, çalışan-yönetici uyumu, lider-üye etkileşimi ve ses iklimi ile etkileşimini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Yazında sıklıkla çalışan sesinin sonuçlarını inceleyen araştırmaların yer alması ve çalışan sesinin öncüllerinin bilinmesi ve arttırılmasına yönelik farkındalık yaratılması bakımından, çalışan sesine etki eden değişkenlerin ele alınmasına karar verilmiştir.

Araştırma kapsamında; çalışanların neden ve ne tür bir ortamda ses çıkardıkları veya sessiz kaldıkları sorusu yola çıkış noktasını teşkil etmiştir. Çalışanların sesi neden önemlidir ve çalışanların sessiz kalması örgüte ve kendilerine neler kaybettirir? Çalışan kendi kendine ses çıkarır mı yoksa teşvik mi edilmelidir? Ses hadisesinde çalışan tek aktör müdür yoksa yöneticisi ve örgütsel faktörler de yardımcı oyuncular mıdır? Örgütteki iklim ses davranışını şekillendirebilir mi? Ve son olarak ses ikliminin pozitif algılandığı bir örgütte, çalışanın yöneticisi ile olan uyum ve etkileşimi ses eğilimini aksi yönde etkileyebilir mi? Ya da ses ikliminin var olmadığı bir örgütte çalışan yöneticisi hakkında uyum algısına sahipse ve etkileşim kalitesi yüksekse, yine

de ses çıkarmayı tercih eder mi? soruları tüm çalışma boyunca tek tek merak uyandırmış ve uzun bir süre konunun irdelenmesine, kavramsal çerçevenin sürekli genişleyerek revize edilmesine dayanak olmuştur.

Çalışan sesi konusunda literatürdeki boşluğa önemli bir katkı sağlaması ümit edilen bu çalışma, sesin öncüllerinden bazılarını ortaya koymuş olması ve iş dünyasına yönelik olarak, çalışan sesinin arttırılmasına yönelik gösterge niteliğinde sonuçlara ulaşmış olması bakımından önemlidir.

4.2.Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma; araştırmacının tercih ettiği, merak duyduğu değişkenler ve yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan kavramsal model kapsamında yürütülmüştür. Ele alınan kavramlarla ilişkili başka değişkenlerin de var olduğu ve var olabileceği gibi, araştırma kapsamının dışına çıkılmaması için diğer tüm değişkenler göz ardı edilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin ölçümünde kullanılması tercih edilen ölçekler, uygulama için tercih edilen araştırma evreni ve anketleri yanıtlayan örneklem, bu araştırmayı ve bulgularını kendi çapında geçerli kılmakta ve genellenebilmesi için bazı kısıtlar oluşturmaktadır.

Örneklemin basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş olması, araştırma evreninin tüm özelliklerini yansıtabilmesi bakımından kısıt oluşturmaktadır. Örneklemin seçiminde yanlılıktan kaçınmaya çalışılmış ancak evrende yer alan her bir otel işletmesi araştırmaya katılmayı kabul etmediğinden, kabul eden işletmelerin ulaşılabilen çalışanları ile araştırma yürütülmüştür. Bu durum bazı departman çalışanlarına yoğunlaşılması konusunda eğilimi arttırmıştır. Ayrıca araştırma evreni olarak seçilen İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerinin pek çoğunun araştırmaya katılmayı kabul etmemesinin, çalışan çeşitliliği ve örgüt ikliminin niteliği bakımından, veri çeşitliliği ve genellenebilir sonuçlara ulaşma bağlamında kayıp oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Anketlerin işletmenin yetkili personeli tarafından dağıtılması veya e-posta ile yönlendirilmesi, yanıtlayıcılarda tedirginlik yaratan ve cevapların samimiyetini olumsuz etkileyen bir faktör haline geleceği için en önemli kısıtlardan biridir. Ayrıca

araştırmaya katılanların, gerçekte hissettiklerinden ziyade ideal yanıtları verme çabasının cevaplar açısından önemli bir kısıt olduğu değerlendirilmektedir. Bir diğer önemli kısıt ise yanıtlayıcıların ölçekteki ifadeleri çok fazla kişiselleştirerek; iş/örgüt/yönetici veya iş arkadaşları ile olumlu veya olumsuz tecrübelerini aktarabileceği bir hesaplaşma veya teşekkür platformu olarak ele alması sonucu uç değerlerde tutum desenleri oluşturmaktadır. Özellikle yüz yüze anket yapılan ön büro/resepsiyon görevlilerinde bu tutum fazlasıyla gözlenmiştir.

Tüm bu kısıtlara rağmen, bilimsel araştırma metotları dahilinde yürütülen bu araştırmaya ilişkin bulguların, referans değerler dahilinde güvenilir ve geçerli olduğu kabul edilerek yorumlanmalıdır.

4.3.Pilot Çalışma

Pilot çalışma, anketlerin katılımcılara dağıtılarak yanıtlanmasından önce, anketin muhtemel hatalarının tespit edilmesi ve giderilmesi maksadıyla belirli sayıda kişiye ön uygulama yapılmasıdır. Pilot çalışma en az 10 kişi ile yapılmalıdır ⁴²⁶. Bu kapsamda; İstanbul turizm ekonomisinin en önemli ağırlık merkezlerinden olan ve yerli/yabancı turistler tarafından sıklıkla tercih edilmesine bağlı olarak tecrübe ve performans bakımından önde olduğu değerlendirilen, Beyoğlu Bölgesi'ndeki 3 adet 4 yıldızlı otel ile görüşme sağlanmış ve toplam 30 kişiye anket uygulanmıştır.

Ankette yer alan ifadelerin anlaşılabilirliği ve sorulma şekli hakkında bilgi sağlamaya çalışılmıştır. Yanıtlayıcılarla bizzat görüşülmüş ve anlam bütünlüğü bozulmaksızın, bazı kelimelerin değiştirilmesi yönünde geri beslemeler alınmıştır. İçeriğin anlaşılır olduğu belirtilmiş ve ortalama 10-12 dakikalık süre zarfında yanıtlandığı gözlenmiştir. Özellikle Türkçe literatürde ilk kez kullanılacak olan ölçeklere ilişkin ifadeler bu şekilde ön değerlendirmeye tabi tutulmuş ve içerik geçerliliği sorgulanmıştır. SPSS programı kullanılarak yapılan analizler sonucunda pilot çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo.12'de sunulmuştur. Kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

⁴²⁶ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Engin Yıldırım ve Serkan Bayraktaroğlu, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2007, 5.baskı, ss.94

Tablo 16: Pilot Çalışma Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alpha
Çalışan-Yönetici Uyumu	0,923
Lider-üye Etkileşimi	0,965
Ses İklimi	0,941
Çalışan Sesi	0,860

4.4.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma kapsamında örneklemden toplanacak veri için soru formundan yararlanılmıştır. Çalışan düzeyinde soru formu ile değerlendirme yapılmış böylece değişkenlere ilişkin ifadeler birey düzeyinde ölçülmüştür. Soru formları (anketler), değişkenlerin ölçülmesi amacıyla hazırlanan ölçüm araçlarına ait ifadeleri içermektedir. Değişkenlere ilişkin gözlemlerin yalnızca bu ifadeler üzerinden yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda, anketlerin en doğru şekilde tanzim edilmesi son derece önemlidir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda; ele alınan değişkenlerin ölçülmesinde daha önceki çalışmalarda sıklıkla kullanılan ve geçerlilik ile güvenilirlikleri ispatlanmış ölçekler kullanılmıştır. Elbette Türkçe literatürde çeviri farklılıklarından kaynaklanan bazı nüanslar gözlenmiştir. Türkçe literatürde daha önce kullanılmamış olan ölçekler ise Türkçe'ye çevrilerek yapılan pilot çalışma ile test edilmiştir.

Araştırmaya katılmayı kabul eden işletmeler ile yüz yüze görüşme sağlanan işletmelerde uygulama yapılmıştır. Yiyecek-İçecek, Kat Hizmetleri ve Spa/Sağlık Klübü gibi departmanlarda çalışanların bilgisayar kullanmadığı göz önünde

bulundurularak işletmelere hem basılı olarak anket teslim edilmiş hem de internet sitesi üzerinde hazırlanan ankete ait bağlantı e-posta yoluyla yönlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket “Çalışan-yönetici uyumu” (5 ifade), “Lider-üye etkileşimi” (12 ifade), “Ses İklimi” (12 ifade) ve “Çalışan Sesi” (6 ifade) kavramlarına ilişkin ölçüm araçlarına ait toplam 35 ifadeden ve 7 demografik sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların kısa sürede yanıtladıkları anketin son bölümünde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, iş yerindeki toplam kıdem ve iş hayatındaki toplam kıdemi belirlemeye yönelik bazı demografik soruların mevcut olduğu anket Ek’te yer almaktadır.

4.4.1. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Çalışanların değişim ve gelişime yönelik fikir, görüş ve bilgilerinin en fazla rekabet avantajı yaratacağı sektörlerden olan hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerindeki çalışanlar araştırma evreni olarak seçilmiştir. Zira hizmet sektörü, performans geri dönüşlerinin hızla ve görünür biçimde alınabileceği bir sektör olmakla beraber gelişim ve iyileştirmeye yönelik fikir ve görüşlerin, sıklıkla ve her kademedede ortaya çıkabileceği bir alandır. Araştırma kapsamında; öncelikle pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma için gözetilen bölge seçim kriterlerinden ve edinilen tecrübelerden yola çıkılarak İstanbul Avrupa Yakası’nda, özellikle Beşiktaş ve Beyoğlu bölgesinde hizmet veren 5 yıldızlı otel işletmeleri ile iletişime geçilmiştir. Bilinen en popüler 5 yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları yetkilileri ile yapılan telefon görüşmesi veya e-posta yazışmalarında genellikle yönetim kurulu kararı, işletme içi eğitimler kapsamında yapılmakta olan anket uygulamaları ve akademik amaçlı dahi olsa işletme içi bilgilerin 3.kişilerle paylaşılmasına sıcak bakılmaması gibi gerekçeler ile araştırma talebi reddedilmiştir. Bu doğrultuda aynı bölgede faaliyet gösteren 4 yıldızlı şehir otellerine yoğunlaşmış ve otel çalışanları araştırma evreni olarak kabul edilmiştir. Otellerin çalışan sayıları sezona göre farklılık göstermekle birlikte, bu bilgiyi pek çok işletme paylaşmak istememektedir. Araştırma evreninin büyüklüğünün tespitinde oda başına düşen çalışan sayısı üzerinden hesaplama yapılmıştır. Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü ile Türkiye Otelciler Birliği (TUROB) işbirliği ile hazırlanan “İstanbul Otellerinin 360⁰ Değerlendirmesi”

konulu Temmuz 2013 tarihli araştırma proje raporunda, İstanbul Avrupa Yakası 4 yıldızlı otel işletmelerinin oda başına çalışan oranı ortalama 0,51 olarak tespit edilmiştir⁴²⁷. İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünce yayımlanan “Aralık 2018 İstanbul Turizm İstatistikleri Raporu”nda İstanbul Avrupa Yakası’nda faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerinin toplam oda sayısı 12.606 olarak belirtilmiştir⁴²⁸. Bu sayı yukarıda belirtilen 0,51 oranı ile çarpıldığında araştırma evrenini 6.430 ($12.606 \times 0,51$) çalışanın oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu sayı araştırmanın anakütlesi olarak kabul edilmiş ve örneklem büyüklüğü 0,95 güven aralığında %21 varyansla 303 olarak hesaplanmıştır⁴²⁹.

Öncelikle Türkiye Otelciler Birliği ile iletişime geçilmiş ve akademik amaçlı araştırmaya katılım konusunda destek talep edilmiştir. Türkiye Otelciler Birliği talebi uygun görmüş, üyesi olan tüm otel işletmelerine duyuruda bulunarak araştırmacının kimlik ve iletişim bilgilerini paylaşmış ve böylece bağlantı için gerekli zemini oluşturmuştur. Bu yolla herhangi bir üye işletmeden geri dönüş sağlanamadığı için sahada birebir görüşme yapılmıştır. Şubat-Nisan 2019 ayları arasında zorlu bir süreç dahilinde, İstanbul Avrupa Yakası’ndaki 4 yıldızlı otel işletmelerinin “İnsan Kaynakları” veya “Müşteri İlişkileri Birimi” ile telefon ve e-posta ile irtibat kurulmuştur. İşletmelerin büyük çoğunluğu çağrıya yanıt vermemiş, yanıt verenler soru formunu incelemek istemiş ancak geri dönüş sağlamamıştır. Beşiktaş ve Beyoğlu bölgesindeki TUROB üyesi olan ve olmayan otellerin yetkilileri ile yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden otellerin “Kurumsal Müşteri İlişkileri Temsilcisi”, “Halkla İlişkiler Temsilcisi” veya “Misafir İlişkileri Yöneticisi” gibi değişiklik gösteren unvanlarla görev yapan yetkilileri aracılığıyla çalışanlara anket uygulanmıştır. 32 otele 450 adet anket elden teslim edilmiş ayrıca toplamda 27 otele internet sitesi üzerinde hazırlanan ankete ait bağlantı e-posta yoluyla yönlendirilmiştir. Örneklemi oluşturan bireylere ulaşmak maksadıyla basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış, analize dahil edilemeyecek anket sayısı da hesaba katılarak, yeterli örneklem sayısına ulaşınca kadar görüşmelere devam edilmiştir. 369 anket geri

⁴²⁷ <http://www.turob.com/tr/yayinlar--raporlar/turob-yayinlari/turob-yayinlari> erişim tarihi: 1 Şubat 2019, ss.17

⁴²⁸ <http://www.turob.com/tr/yayinlar--raporlar/turob-raporlari> erişim tarihi: 1 Şubat 2019.

⁴²⁹ Kemal Kurtuluş, Araştırma Yöntemleri, Türkmen Kitabevi, 2010 İstanbul, ss.68

dönmüş ancak eksik yanıtlanmış soruların var olması, demografik soruların hiç yanıtlanmamış olması ve bazı sorulara birden fazla yanıt verilmiş olması sebebiyle 33 anket değerlendirme dışı bırakılarak yalnızca 336 anket analizde kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün doğru belirlemek hem araştırmanın güvenilirliği açısından hem de araştırmanın kolaylıkla yürütülmesi açısından önemlidir⁴³⁰. Örneklem büyüklüğü ile ilgili hesaplamalara ilişkin olarak, faktör analizinde yer alacak veri setindeki ifade sayısının 4-10 katı kadar örneklem sayısı önerilmekte, ilaveten 200 örneklem güvenilir sonuçlar bakımından yeterli kabul edilmektedir⁴³¹.

4.4.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırma kapsamında kullanılacak anketin tasarımı; değişkenler ile ilgili başka çalışmalarda da tercih edilmiş olan geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler ile yerli yazına ilk kez kazandırılan ölçekler tercih edilmiştir.

4.4.2.1.Çalışan-Yönetici Uyumu: Chuang, Shen ve Judge (2016) tarafından, çalışan-çevre uyumunun unsurlarına ilişkin mevcut ölçekler ele alınarak geliştirilen tek boyut ve 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek ve çevirinin yanıtlayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek amacıyla daha önce üç kez ön çalışma yapılmıştır ve her seferinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ve yanıtlayıcılar tarafından anlaşıldığı görülmüştür. 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum ifadesini taşıyan 5’li likert tipi bir ölçektir.

Tablo 17: Çalışan-Yönetici Uyumu Ölçeğine Ait İfadeler

Çalışan-Yönetici Uyumu Ölçeğine Ait İfadeler
1. Hayatta değer verdiğim şeylerle yöneticimin değer verdiği şeyler arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.

⁴³⁰ Şeref KALAYCI, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, s.68

⁴³¹ Hinkin,T.R., “A Review of Scale Development Practices in The Study of Organizations”, Journal of Management,1995,Vol.21, No.5,967-988,ss.973

-
2. Kişiliğim ile yöneticimin kişiliği arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.
 3. İş yapma tarzım ile yöneticimin iş yapma tarzı arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.
 4. Yaşam tarzımla yöneticimin yaşam tarzı arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.
 5. Yöneticimin liderliği ile benim arzuladığım liderlik arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.
-
-

4.4.2.2.Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Lyden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Ordun ve Aktaş (2014)⁴³² tarafından Türkçeleştirilerek düzenlenen 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. İlk 3 ifade “Bağlılık” boyutunu, takip eden 3 ifade “Profesyonel Saygı” boyutunu, sonraki 3 ifade “Katkı” boyutunu ve son 3 ifade “Etki” boyutunu ölçmeye yöneliktir. 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum ifadesini taşıyan 5’li likert tipi bir ölçektir.

Tablo 18: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait İfadeler

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait İfadeler
--

- | |
|--|
| 1. İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa yöneticim beni onlara karşı savunur. |
| 2. Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile yöneticim beni diğer üstüme karşı savunur. |
| 3. Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni diğerlerine karşı savunur. |

⁴³² Ordun G., Aktaş H., “Lider-Üye Etkileşiminin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2014, Cilt 43, Sayı 1, ss.120-135.

-
4. Yöneticimin işine olan hâkimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.
 5. Yöneticimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.
 6. Yöneticimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.
 7. Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.
 8. Yöneticim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem.
 9. Yöneticim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.
 10. Yöneticimi kişi olarak çok severim.
 11. Yöneticim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.
 12. Yöneticimle çalışmak zevklidir.
-
-

4.4.2.3.Ses İklimi Ölçeği: Morrison, Wheeler-Smith ve Kamdar (2011) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeleştirilerek kullanılmıştır. İlk 6 ifade; ses davranışının güvenliğine ilişkin algıyı ölçerken sonraki 6 ifade ses davranışının etkililiğine ilişkin algıyı ölçmektedir. 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum ifadesini taşıyan 5’li likert tipi bir ölçektir.

Tablo 19: Ses İklimi Ölçeğine Ait İfadeler

Ses İklimi Ölçeğine Ait İfadeler

- | |
|--|
| 1. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticilerine tavsiyelerde bulunmak konusunda kendilerini güvende hissederler. |
| 2. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunları dile getirirken kendilerini güvende hissederler. |
-

-
3. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerini, kimse kendileriyle aynı fikirde olmasa bile açıklamanın güvenli olduğunu hissederler.
 4. Bu iş yerindeki çalışanlar; görüşlerinin faydalı olabileceğine inandıkları meseleler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmanın güvenli olduğunu hissederler.
 5. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında görüş beyan ederken kendilerini güvende hissederler.
 6. Bu iş yerindeki çalışanlar; iş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerini, yöneticilerine çekinmeden söylemenin tehlikesiz olduğuna inanırlar.
 7. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticilerine tavsiyelerde bulunmanın etkili olduğuna inanırlar.
 8. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunları dile getirmenin etkili olduğuna inanırlar.
 9. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerini, kimse kendileriyle aynı fikirde olmasa bile açıklamanın etkili olduğuna inanırlar.
 10. Bu iş yerindeki çalışanlar; görüşlerinin faydalı olabileceğine inandıkları meseleler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmanın etkili olduğuna inanırlar.
 11. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında görüş beyan etmenin etkili sonuçlar doğurduğuna inanırlar.
 12. Bu iş yerindeki çalışanlar; iş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerini, yöneticilerine çekinmeden söylemenin etkili sonuçlar doğurduğuna inanırlar.
-
-

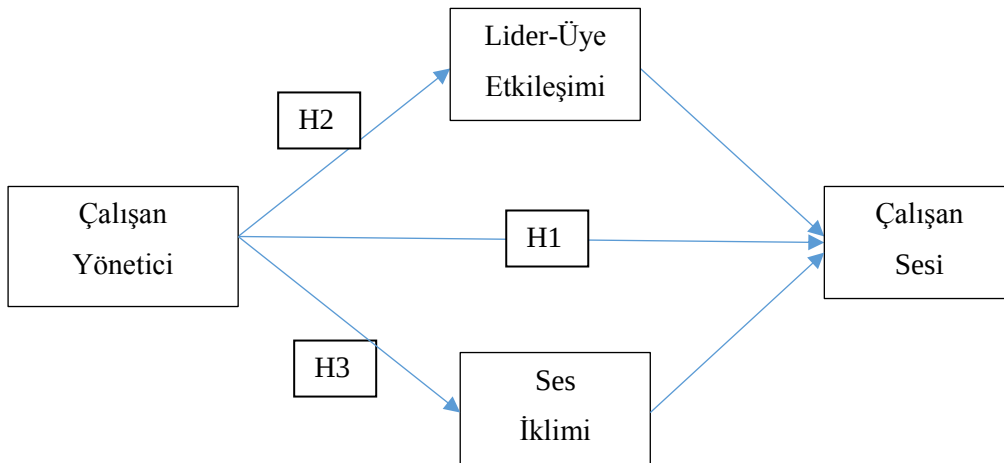
4.4.2.4.Çalışan Sesi Ölçeği: LePine ve VanDyne tarafından (1998) geliştirilen ve sesi inceleyen çalışmalarda sıklıkla kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Toplam 6 ifadeden oluşan, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum ifadesini taşıyan 5’li likert tipi bir ölçektir.

Tablo 20: Çalışan Sesi Ölçeğine Ait İfadeler

Çalışan Sesi Ölçeğine Ait İfadeler

1. İşimi etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticime tavsiyelerde bulunurum.
2. İşimi etkileyecek sorunları çekinmeden dile getiririm.
3. İş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerimi, kimse benimle aynı fikirde olmasa bile açıklarım.
4. Görüşlerimin faydalı olabileceğine inandığım meseleler ile ilgili bilgi toplar, haberdar olmaya çalışırım.
5. İş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında mutlaka görüş beyan ederim.
6. İş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerimi, yöneticime çekinmeden söylerim.

4.5.Araştırma Modeli ve Hipotezler



Şekil 19: Araştırma Modeli

Araştırma problemine netlik kazandırmak ve yapılan alan yazın taraması neticesinde belirli noktalara odaklanmak amacıyla; edinilen öngörüler basit ve net olarak tanımlanmaya çalışılmıştır⁴³³. Hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi için veri toplanmış ve test sonucunda desteklenen veya desteklenemeyen hipotezler vasıtasıyla literatürden edinilen bilgi birikimine katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırma hipotezleri aşağıda olduğu gibidir.

H1: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışanın Ses davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

H2: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde, Lider-Üye Etkileşiminin aracılık rolü vardır.

H3: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde, Ses İkliminin aracılık rolü vardır.

4.5.1.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamındaki güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistiki analizler, varyans analizleri ve önceden belirlenmiş bir yapı olan araştırma modelinin doğrulanmasını amaçlayan ve yapısal eşitlik modellemesinin bir uygulama alanı olan doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi ile aracılık testleri gibi analizler SPSS.20, AMOS.20 ve SPSS Process Macro v3.4 paket program ve yazılımları kullanılarak yapılmıştır.

4.6.Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında; tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik test analizleri, varyans analizleri, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizlerine ait sonuçlar aktarılacak ve yorumlanacaktır.

4.6.1.Demografik Bulgular

⁴³³ Ranjit KUMAR, Editör Ömay ÇOKLUK, Araştırma Yöntemleri, Ankara,Edge Akademi, 2011, ss.87-96

Araştırma kapsamında ankette yer alan demografik sorulara verilen yanıtlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Aralıklar	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	121	36
	Erkek	215	64
Yaş	25 ve altı	57	17,0
	26-30	105	31,3
	31-40	104	31,0
	41-50	56	16,7
	51 ve üzeri	14	4,2
Eğitim Durumu	İlkokul	34	10,1
	Ortaokul	49	14,6
	Lise	136	40,5
	Üniversite	105	31,3
	Lisansüstü	12	3,6
Departman	Ön Büro/Resepsiyon	55	16,4
	Kat Hizmetleri	56	16,7
	Yiyecek/İçecek/Mutfak	77	22,9
	Bilgi İşlem	18	5,4
	Güvenlik	30	8,9

	Teknik Servis	10	3,0
	Muhasebe	23	6,8
	Satış ve Pazarlama	18	5,4
	Satın Alma	11	3,3
	Sağlık Klübü/SPA/Spor	8	2,4
	Müşteri İlişkileri	6	1,8
	Diğer	24	7,1
Statü	Üst Düzey Yönetici	8	2,4
	Orta Düzey Yönetici	44	13,1
	Alt Düzey Yönetici	49	14,6
	Çalışan	235	69,9
İşyeri Kıdemi	0-1 yıl	110	32,7
	1-5 yıl	155	46,1
	6-10 yıl	52	15,5
	11-20 yıl	15	4,5
	20 yıl ve üzeri	4	1,2
İş Hayatı Kıdemi	1-5 yıl	83	24,7
	6-10 yıl	113	33,6
	11-20 yıl	100	29,8
	21-30 yıl	28	8,3
	30 yıl ve üzeri	12	3,5

Katılımcılara yönelik demografik bulgular incelendiğinde %36'sının kadın, %64'ünün erkek olduğu görülmektedir.

%31,3'ü 26-30 ve %31'i 31-40 yaş arası genç ve tecrübeli çalışandan oluşan katılımcı kitlesinin, %17'sinin çalışma hayatının başında olan 25 yaş ve altı çalışandan, %16,7'sinin 41-50 yaş arası çalışandan ve %4,2'sinin 51 yaş ve üzeri çalışandan oluştuğu görülmektedir. Araştırma kapsamında ulaşılan kitlenin ağırlıklı olarak genç nüfustan oluştuğu söylenebilir. Eğitim durumlarına bakıldığında; %40,5 ile en fazla lise mezunu katılımcının olduğu hemen arkasından %31,3 ile üniversite mezunlarının geldiği görülmektedir. Katılımcıların %10,1'i ilkokul, %14,6'sı ortaokul mezunu iken %3,6'sı lisansütu eğitimine sahiptir.

Çalışılan departman bakımından incelendiğinde; %22,9 ile yiyecek/içecek/mutfak departmanı çalışanlarına ulaşılabilirdi, %16,7 oranında kat hizmetleri personeli ile %16,4 oranında ön büro/resepsiyon personelinin araştırmaya katıldığı görülmektedir. Anket formlarının otel işletmelerine uygulanması sırasında ilk erişim noktasının ön büro/resepsiyon çalışanı olması dolayısıyla bu departman çalışanlarının katılımı yüksektir. Ayrıca uzaktan iletişim kurulan işletmelerde ilk erişim noktası insan kaynakları veya müşteri ilişkileri birimi olduğundan "Diğer" seçeneğini cevaplayan katılımcıların büyük çoğunluğu İnsan Kaynakları Departmanı personelidir. Diğer departman personelinin birbirine yakın oranlarda araştırmaya katılmış olması cevapların homojen dağılmasını sağlamıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan statüsündeki personel mevcudunun diğer statülere oranla daha fazla olması dolayısıyla katılımcıların %69,9'unun çalışan, %2,4'ünün üst düzey yönetici, %13,1'inin orta düzey ve %14,6'sının alt düzey yönetici olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerden görüşmeyi kabul eden ve işletmede uygulama yapılmasına izin verenler de bizzat anket formlarında yer alan soruları cevaplandırmışlardır.

Otel işletmeleri çalışan devir hızının yüksek olduğu bir sahadır. Katılımcılardan da anlaşılaacağı üzere %32,7'si o işletmede ilk yılında, %46,1'ise 1-5 yıldır çalışmaktadır. 6-10 yıl arası çalışanların katılımcıların %15,5'ini, 11-20 yıl arası çalışanların ise katılımcıların %4,5'ini oluşturduğu, 21 yıl ve üzeri çalışanların ise %1,2 oranında olduğu gözlenmektedir.

Son olarak toplam iş hayatı kıdemi açısından incelendiğinde; meslek hayatının başında ve tecrübe kazanacak kadar ortalarında bulunanların oranının çok yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %24,7'si meslek hayatının 1-5'inci yılında, %33,6'sı 6-10'uncu yılında iken %29,8'i 11-20'inci yılları arasındadır. Katılımcıların %8,3'ü meslek hayatının 21-30'uncu yıllarını yaşamaktayken, son derece tecrübeli olan 30 yıl ve daha fazladır çalışmakta olan katılımcı sayısının toplam katılımcılara oranı ise %3,5'tir.

4.6.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde araştırmada kullanılan “Çalışan-Yönetici Uyumu”, “Lider-Üye Etkileşimi”, “Ses İklimi” ve “Çalışan Sesi” değişkenlerine ait ölçeklerin güvenilirlik analizlerine yer verilecektir.

Güvenilirlik; bir değişkene ilişkin çoklu ölçme araçlarının tutarlılık derecesidir. Güvenilirliğin formlarından ilki “test-tekrar test” yöntemidir. Aynı cevaplar, farklı zamanlarda kişilerden iki kere toplanır. Diğer yöntem ise içsel tutarlılığın ölçülmesidir ve en yaygın olarak kullanılan formdur. Ölçeğin güvenilirlik katsayısının ölçülmesinde en yaygın olarak cronbah's alpha kullanılır ve 0,70'ten büyük olması beklenir ⁴³⁴ Sosyal Bilimlerde araştırmacılar tarafından kullanılan güvenilirlik katsayısı değerlendirmesine göre 0,60 ile 0,75 arasında yer alan cronbah's alpha değerine sahip ölçekler genel kabul gören düzeyde güvenilirlerdir ⁴³⁵.

4.6.2.1.Çalışan-Yönetici Uyumu Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Çalışan-yönetici uyumu ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları ölçek ve ifade bazında aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

⁴³⁴ Hair Jr.JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, “Multivariate Data Analysis”, Pearson Education Limited, 2014, ss.123

⁴³⁵ Kazım Özdamar, Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi, 2017,Eskişehir, s.74

Tablo 22: Çalışan -Yönetici Uyumu Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Çalışan-Yönetici Uyumu Ölçeği	0,837
1. Hayatta değer verdiğim şeylerle yöneticimin değer verdiği şeyler arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,783
2. Kişiliğim ile yöneticimin kişiliği arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,774
3. İş yapma tarzım ile yöneticimin iş yapma tarzı arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,805
4. Yaşam tarzımla yöneticimin yaşam tarzı arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,793
5. Yöneticimin liderliği ile benim arzuladığım liderlik arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,869

Çalışan-yönetici uyumu ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu, ölçeğe ait 5.ifadenin çıkarılmasıyla güvenilirlik katsayısının 0,869'a yükseleceği görülmektedir. Bu aşamada ifade çıkarılmayacak, doğrulayıcı faktör analizi ve diğer göstergelere göre karar verilecektir.

4.6.2.2.Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Lider-üye etkileşimi ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları ölçek ve ifade bazında aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 23: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait İfadeler	0,942
1. İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa yöneticim beni onlara karşı savunur.	0,937
2. Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile yöneticim beni diğer üstüme karşı savunur.	0,945
3. Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni diğerlerine karşı savunur.	0,937
4. Yöneticimin işine olan hâkimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.	0,936
5. Yöneticimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.	0,936
6. Yöneticimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.	0,936
7. Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.	0,936
8. Yöneticim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem.	0,935
9. Yöneticim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.	0,940
10. Yöneticimi kişi olarak çok severim.	0,935
11. Yöneticim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	0,936
12. Yöneticimle çalışmak zevklidir.	0,934

Lider-Üye Etkileşimi ölçeğinin mükemmel derecede güvenilir olduğu, herhangi bir ifadenin çıkarılmasıyla güvenilirliğin büyük ölçüde artış göstermeyeceği anlaşılmaktadır.

4.6.2.3.Ses İklimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri

Ses iklimi ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları ölçek ve ifade bazında aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 24: Ses İklimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri

Ses İklimi Ölçeğine Ait İfadeler	0,959
1. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticilerine tavsiyelerde bulunmak konusunda kendilerini güvende hissederler.	0,956
2. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunları dile getirirken kendilerini güvende hissederler.	0,955
3. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerini, kimse kendileriyle aynı fikirde olmasa bile açıklamanın güvenli olduğunu hissederler.	0,954
4. Bu iş yerindeki çalışanlar; görüşlerinin faydalı olabileceğine inandıkları meseleler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmanın güvenli olduğunu hissederler.	0,956
5. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında görüş beyan ederken kendilerini güvende hissederler.	0,955
6. Bu iş yerindeki çalışanlar; iş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerini, yöneticilerine çekinmeden söylemenin tehlikesiz olduğuna inanırlar.	0,957
7. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticilerine tavsiyelerde bulunmanın etkili olduğuna inanırlar.	0,955
8. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunları dile getirmenin etkili olduğuna inanırlar.	0,956
9. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerini, kimse kendileriyle aynı fikirde olmasa bile açıklamanın etkili olduğuna inanırlar.	0,955

10. Bu iş yerindeki çalışanlar; görüşlerinin faydalı olabileceğine inandıkları meseleler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmanın etkili olduğuna inanırlar.	0,956
11. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında görüş beyan etmenin etkili sonuçlar doğurduğuna inanırlar.	0,956
12. Bu iş yerindeki çalışanlar; iş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerini, yöneticilerine çekinmeden söylemenin etkili sonuçlar doğurduğuna inanırlar.	0,956

Ses iklimi ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

4.6.2.4.Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri

Çalışan sesi ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları ölçek ve ifade bazında aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 25: Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizleri

Çalışan Sesi Ölçeğine Ait İfadeler	0,897
1. İşimi etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticime tavsiyelerde bulunurum.	0,878
2. İşimi etkileyecek sorunları çekinmeden dile getiririm.	0,882
3. İş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerimi, kimse benimle aynı fikirde olmasa bile açıklarım.	0,886
4. Görüşlerimin faydalı olabileceğine inandığım meseleler ile ilgili bilgi toplar, haberdar olmaya çalışırım.	0,884
5. İş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında mutlaka görüş beyan ederim.	0,872
6. İş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerimi, yöneticime çekinmeden söylerim.	0,873

Çalışan Sesi ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

4.6.3. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Araştırmada ele alınan değişkenlere ait ortalama değerler tabloda sunulmuştur.

Tablo 26: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

	N	Ortalama Değer	Standart Sapma
Çalışan-Yönetici Uyum	336	3,31	0,957
Lider-Üye Etkileşimi	336	3,93	0,803
Ses İklimi	336	3,64	0,828
Çalışan Sesi	336	4,06	0,728

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara istinaden değişkenlere ilişkin ortalama değerler incelendiğinde; genel olarak yüksek ortalama değerlerin varlığı dikkat çekmektedir. Cevaplayıcıların çalışan-yönetici uyumuna ilişkin algısı tek boyutlu 5 ifadeden oluşan ölçekle ölçülmüş ve 3,31 genel ortalama değere sahip olumlu bir algı olduğu görülmüştür.

Katılımcıların Lider-Üye Etkileşimine yönelik algısı 12 ifadeli ve 4 boyutlu ölçekle ölçülmüş ve 3,93 yüksek genel ortalama değere sahip olumlu bir algının varlığı izlenmiştir.

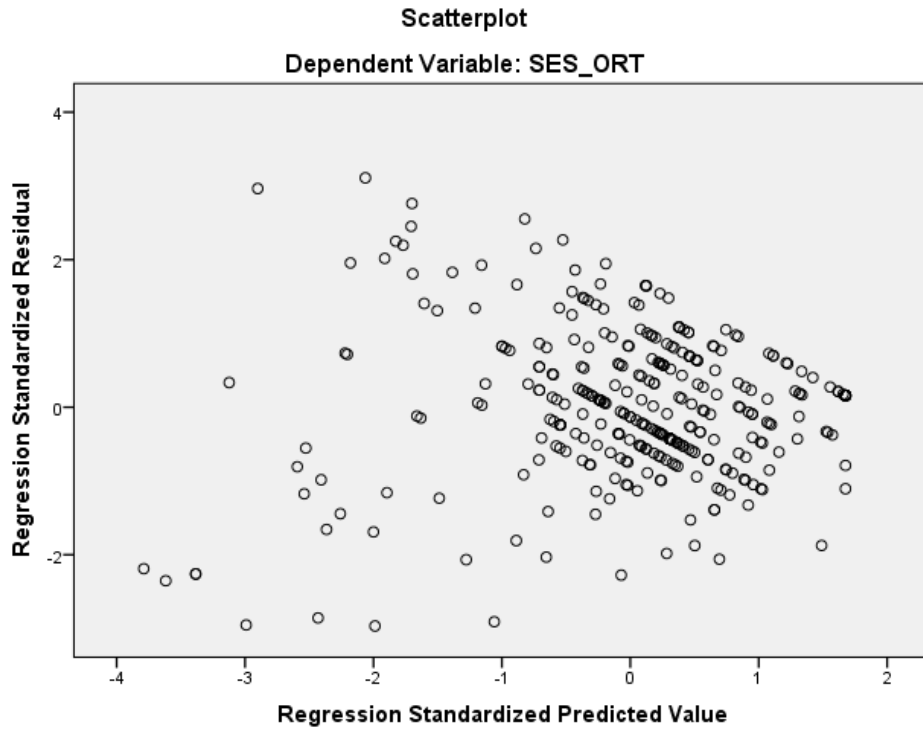
Ses iklimine yönelik algının ölçülmesi için Türkçe yazında daha önce kullanılmamış 2 boyutlu ve 12 ifadeli bir ölçek seçilmiş ve 3,64 genel ortalama ile olumlu bir algı tespit edilmiştir.

Son olarak katılımcıların çalışan sesine yönelik algılarının 4,06 ile diğer tüm değişkenlerden daha yüksek bir genel ortalamaya sahip, olumlu bir algı olduğu izlenmiştir.

4.6.4.Çok Değişkenli Varsayımların Test Edilmesi

4.6.4.1.Doğrusallık Varsayımı

Yapısal eşitlik modellemesinde gizil değişkenler arasında ve gözlenen ile gizil değişkenler arasında doğrusal ilişkilerin olduğu varsayıldığından, varsayımın ihlali halinde model uyum tahminleri yanlış olacaktır ⁴³⁶. Null plot of residuals; hata terimlerinin rastgele dağılıp dağılmadığını görmek için yapılan bir çizimdir. Tutarlı bir desen, doğrusal olmayan bir dağılımı işaret ederken; bağımsız bir desen ortaya çıktığında doğrusallık varsayımı desteklenmiş olacaktır ⁴³⁷. Şekil.20 incelendiğinde hata terimlerinin sıfır noktası etrafında bağımsız ve rastgele bir desen oluşturduğu bu nedenle doğrusallık şartının karşılandığı gözlenmiştir.



Şekil 20: Doğrusallık Varsayımı

⁴³⁶ Nuran BAYRAM, Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları, 2016, Ezgi Kitabevi, İstanbul, ss.50

⁴³⁷ Hair Jr.JF vd., 2014, **a.g.e.**, ss.181

4.6.4.2.Çoklu Bağlantı Varsayımı

Çoklu bağlantı; üç veya daha fazla bağımsız değişken arasında güçlü korelasyon olması durumudur. Çoklu bağlantı etkisi, diğer bağımsız değişkenlerle güçlü korelasyonu olan bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki tahmin gücünü engeller. Bu sebeple veri setinde çoklu bağlantı probleminin görülmemesi gerekmektedir ⁴³⁸. Çoklu bağlantı olup olmadığının belirlenmesi amacıyla her bir bağımsız değişken, diğer bağımsız değişkenlerle regresyona tabi tutulmuştur. VIF (Variance Inflation Factor) değerleri eşik değer olan ⁴³⁹ 3 ve 5'in ⁴⁴⁰ altında olduğundan, veri setine ilişkin çoklu bağlantı problemi bulunmadığı gözlenmiştir.

Tablo 27: Çoklu Bağlantı Analiz Sonuçları

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 PSFIT_ORT	,638	1,567
IKLIM_ORT	,638	1,567

a. Dependent Variable: LMX_ORT

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 PSFIT_ORT	,573	1,744
LMX_ORT	,573	1,744

a. Dependent Variable: IKLIM_ORT

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 LMX_ORT	,611	1,637
IKLIM_ORT	,611	1,637

a. Dependent Variable: PSFIT_ORT

⁴³⁸ Hair Jr.JF vd., 2014, **a.g.e.**, ss.161

⁴³⁹ Hair Jr.JF vd., 2014, **a.g.e.**, ss.200

⁴⁴⁰ Joe F.Hair, Christian M.Ringle, Marko Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet", Journal of Marketing Theory and Practice, Vol.19, No.2, 2011, s.145

4.6.5.Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır ve yapısal eşitlik modellemesinin özel bir uygulama alanı olarak görülmekle birlikte, ölçüm modeli de tipik bir doğrulayıcı faktör analizi olarak ele alınmaktadır ⁴⁴¹ . Doğrulayıcı faktör analizi, gözlemlenen bazı değişkenlerin bir gizil değişkeni oluşturup oluşturmadığının ya da gizil değişkenler arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığının test edilmesi amacıyla kullanılır ⁴⁴² .

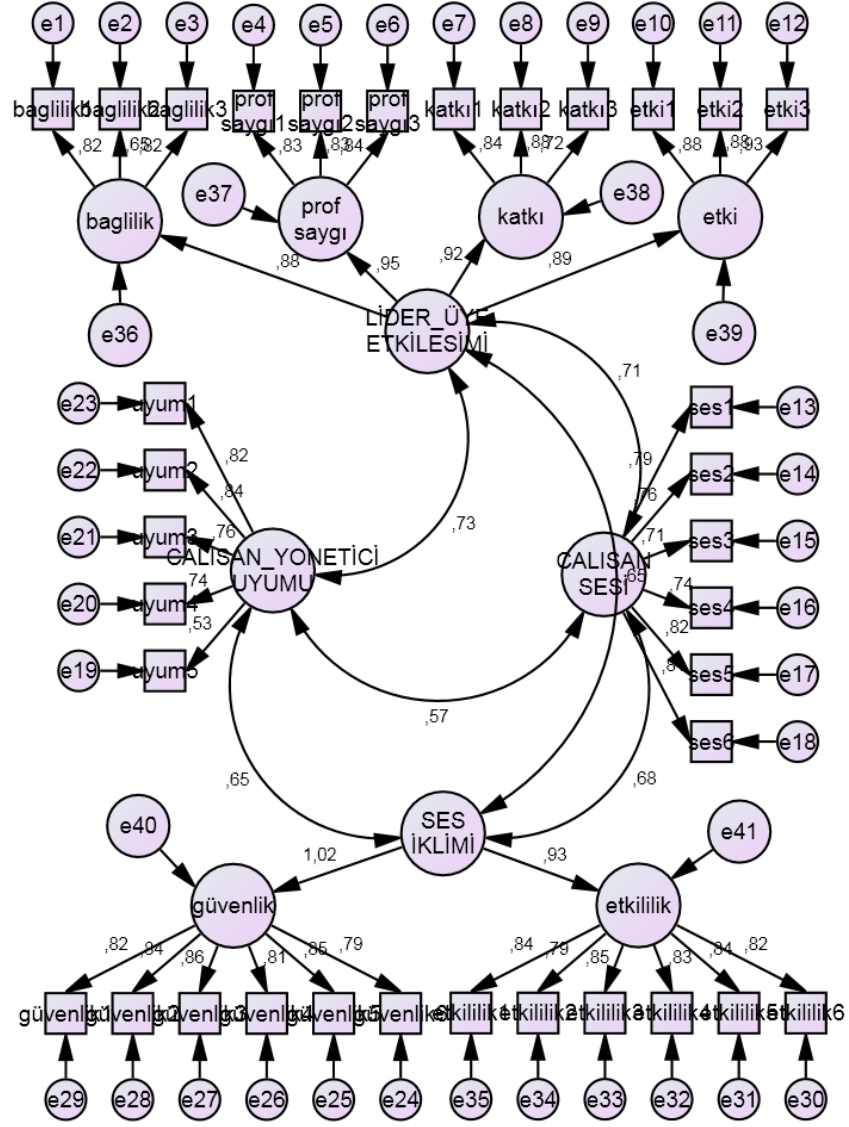
Ölçüm modeli, gizil değişkenlerin veya varsayılan yapıların, gözlenen değişkenler tarafından nasıl tanımlandığını gösterir ve gözlenen değişkenlerin geçerlilik ile güvenilirliklerini belirler ⁴⁴³ . Araştırmada kullanılan ölçüm modelinde yer alan gizil değişkenlerden çalışan-yönetici uyumu tek boyutlu 5 ifadeden, lider-üye etkileşimi 4 boyutlu 12 ifadeden, ses ikliminin 2 boyutlu 12 ifadededen ve çalışan sesi ise tek boyutlu 6 ifadeden oluşmaktadır. Gözlenen değişkenler yalnızca kuramsal olarak ilişkili oldukları gizil değişkenler ile ilişkilendirilmişlerdir ⁴⁴⁴ .

⁴⁴¹ Nuran BAYRAM, 2016, **a.g.e.**, ss.42

⁴⁴² Cem Harun MEYDAN, Harun ŞEŞEN, Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, 2015, Detay Yayıncılık, Ankara, ss.14

⁴⁴³ Nuran BAYRAM, 2016, **a.g.e.**, ss.45

⁴⁴⁴ James B.Schreiber, Amaury Nora, Frances K.Stage, Elizabeth A.Barlow, Jamie King, "Reporting Structural Equation Modeling and Comformatory Factor analysis Results: A Review", The Journal of Educetional Research, Vol.99, No.6, 2006, ss.323-337.



Şekil 21: Ölçüm Modeline Uygulanan Doğrulamalı Faktör Analizi

Modelin uygunluğunun test edilmesi amacıyla geliştirilen çok sayıda test, indeks ve istatistik mevcuttur. Ölçüm modelinin gözlenen veri yapısını yeterli düzeyde açıkladığını ortaya koymak için; “Ki-kare istatistiğine dayalı”, “Model parametre kısıtına dayalı”, “minimum örnek fark fonksiyonuna dayalı”, “Popülasyon farklılığına dayalı”, “Temel modele göre fark fonksiyonlarının karşılaştırılmasına dayalı”, “bilgi

kriterlerine dayalı” ölçütler ve diğer ölçütler olmak üzere yedi ana grup ölçüt mevcuttur ⁴⁴⁵.

Temel modele uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; CMIN/DF değerinin 2,405 ve DF değerinin 548 olduğu, GFI değerinin 0,819 ile CFI değerinin 0,919 ve RMSEA değerinin 0,065 olduğu ve daha iyi uyum elde edilebilme fırsatları içerdiği gözlenmiştir. Uyum iyiliği değerlerinin “iyi uyum” ve “kabul edilebilir uyum” aralıkları tabloda sunulmuştur ⁴⁴⁶.

Tablo 28: Uyum İndeksleri

Ölçü (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	$\leq 4-5$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
CMIN/DF = Ki-kare/Serbestlik derecesi		

Eğer model tahmin sonucunda beklenenin altında uyum indeksleri verdiyse, kuramsal ilişkilere bağlı kalmak koşulu ile modelin uyumunu geliştirmek için modifikasyona ihtiyaç duyulabilir. Böylece değişkenler arasındaki ilişkinin daha iyi tahmin edilmesine olanak sağlayacak en iyi model bulunur ⁴⁴⁷. Bu modifikasyonlar hata terimleri temelinde oluşturulur ve modelde orijinal olarak öngörülemeyen, ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak ki-kare miktarını gösterir ⁴⁴⁸.

⁴⁴⁵ Kazım Özdamar, 2017, a.g.e., ss.176

⁴⁴⁶ Cem Harun MEYDAN, Harun ŞEŞEN, 2015, a.g.e., ss.37

⁴⁴⁷ Nuran BAYRAM, 2016, a.g.e., ss.58

⁴⁴⁸ Cem Harun MEYDAN, Harun ŞEŞEN, 2015, a.g.e., ss.38

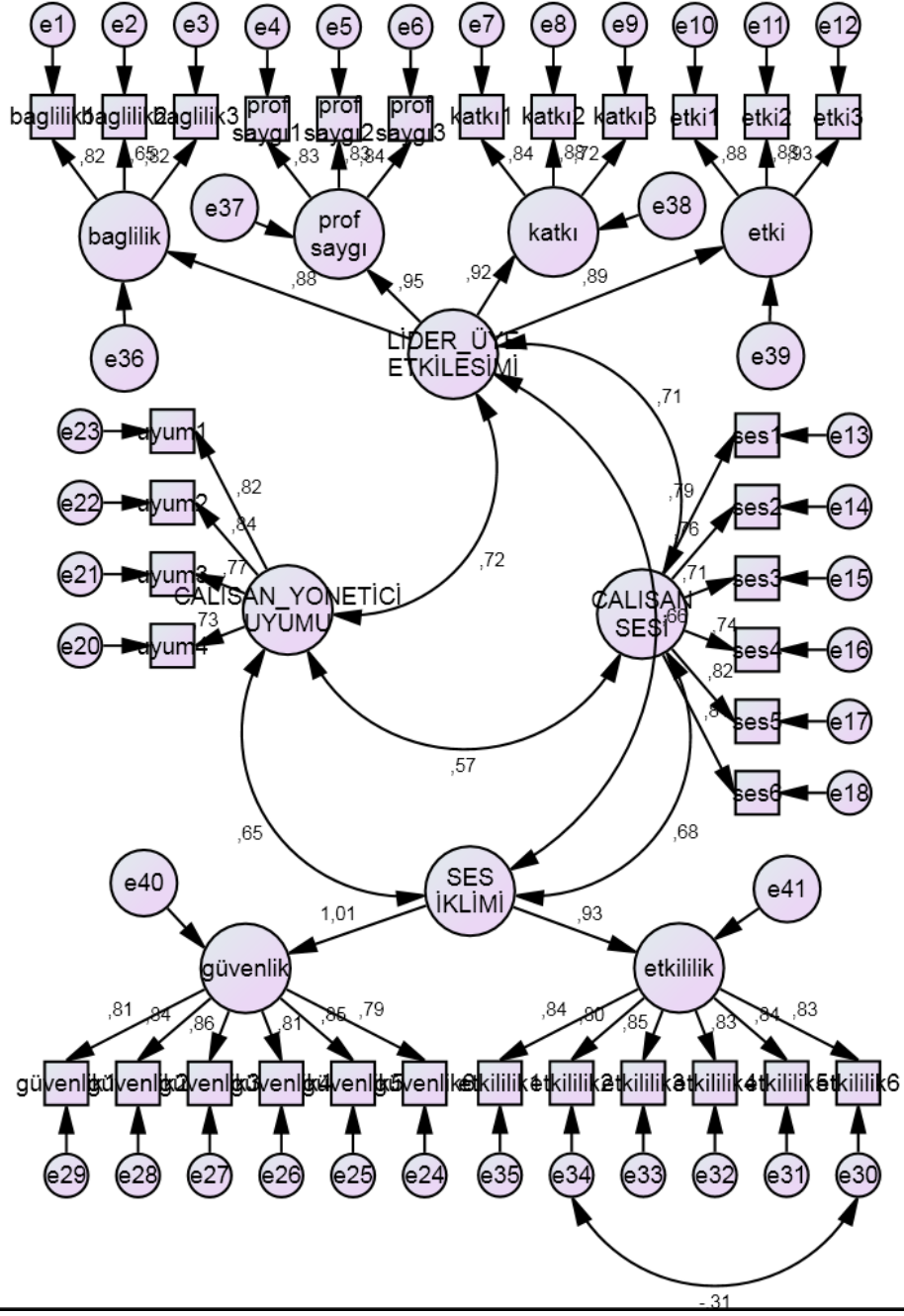
Modifikasyon indekslerine bakıldığında “e30 ile e34” hata terimleri arasında önemli oranda ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hata terimleri arasına kovaryans çizilerek tekrar analiz yapılmıştır. Mevcut uyum iyiliği değerlerinin daha iyi olması fırsatlarının var olduğu gözlenmiştir. Standart regresyon katsayıları incelenmiş ve $=,70$ ’den önemli biçimde düşük olan “çalışan-yönetici uyumu ölçeğinin 5. İfadesi (0,530) ölçüm modelinden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

4.6.5.1.Modifikasyon sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modifikasyon sonrası uyum iyiliği değerlerine ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur. GFI değerlerinin referans değerden önemli ölçüde uzak olmadığı, güvenilirlik testlerinde tekrar değerlendirilmek üzere bu aşamada kabul edilebilir olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 29: Modifikasyon Sonrası Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İstatistiği	Değer
CMIN/DF	2,354
GFI	0,826
CFI	0,926
RMSEA	0,064



Şekil 22: Modifikasyon Sonrası Ölçüm Modeline Uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.6.6.Modifikasyon Sonrası Çalışan-Yönetici Uyumu Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Modifikasyon uygulanırken çalışan-yönetici uyumu ölçeğine ait 5.ifadenin çıkarılmış olması sebebiyle ölçeğe ait güvenilirlik analizi tekrarlanmış olup Tablo.26’da sunulmuştur.

Tablo 30: Modifikasyon Sonrası Çalışan-yönetici Uyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Çalışan-Yönetici Uyumu Ölçeği	0,869
1. Hayatta değer verdiğim şeylerle yöneticimin değer verdiği şeyler arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,821
2. Kişiliğim ile yöneticimin kişiliği arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,808
3. İş yapma tarzım ile yöneticimin iş yapma tarzı arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,852
4. Yaşam tarzımla yöneticimin yaşam tarzı arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.	0,848

4.6.7.Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçeklerin genel olarak ve ifadelerin tek tek güvenilirlik analizleri önceki aşamalarda yapılmıştır. Ölçüm modelinin bütüncül olarak güvenilirliğinin test edilmesi gerekmektedir. Bu maksatla birleşik güvenilirlik CR (composite reliability) ve ortalama açıklanan varyans AVE (average variance extracted) değerlerinin tespit edilip yorumlanması gerekmektedir. Hesaplamalar; faktör yüklerini işaret eden, doğrulayıcı faktör analizi çıktısında mevcut standardize regresyon katsayıları alınarak gerçekleştirilmiştir. CR ve AVE formüllerine göre faktör/hataların yükleri alınarak ve

excell fonksiyonlarından faydalanılarak hesaplanan CR ve AVE değerleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 31: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	CR Değeri	AVE Değeri
Çalışan-Yönetici Uyumu	0,794	0,626
Lider-Üye Etkileşimi	0,873	0,689
Ses İklimi	0,829	0,662
Çalışan Sesi	0,826	0,595

Ölçeği oluşturan ifadelerin aynı gizil değişken altında toplandığını ve içsel tutarlılıklarının olduğunu yorumlayabilmek için $AVE > 0,5$ ve $CR > 0,7$ olması gerekir^{449, 450}.

CR ile AVE değerleri ölçeği oluşturan ifadelerin aynı gizil değişken altında toplandığına işaret etmektedir böylece yapısal güvenilirlik de ispatlanmıştır.

4.6.8. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Korelasyon; iki değişken arasındaki ilişki veya bağlantı anlamına gelirken, bu değişkenlere ait değerlerin birlikte değişimidir. İki değişkenden birisi artarken diğeri de artarsa (pozitif korelasyon) aradaki ilişki “olumlu”, birisi artarken diğeri azalıyorsa (negatif korelasyon) aradaki ilişki “olumsuz” olarak tanımlanır. -1 ile +1 arasında bir değer alan korelasyon katsayısı (r) 0 ile ± 0.3 arasında ise “zayıf ilişki”, ± 0.3 ile ± 0.7 arasında ise “orta ilişki” ve ± 0.7 ile ± 1 arasında yer alıyorsa “kuvvetli ilişki” olarak yorumlanır⁴⁵¹.

⁴⁴⁹ Claes Fornell, David F. Larcker, “Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”, Journal of Marketing Research, 1981, ss.39-50

⁴⁵⁰ Joe F. Hair, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol.19, No.2, 2011, ss.139-152

⁴⁵¹ Sait GÜRBÜZ, Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri, 2019, Seçkin Yayın,

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; tüm değişkenler arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışan-yönetici uyumu ile lider-üye etkileşimi ($r = 0,653$), ses iklimi ($r = 0,601$) ve çalışan sesi ($r = 0,507$) arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Lider-Üye Etkileşiminin ise ses iklimi ($r = 0,624$) ve çalışan sesi ($r = 0,631$) arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki olduğu görülmektedir. Ses ikliminin çalışan-yönetici uyumu ve lider-üye etkileşiminin yanı sıra çalışan sesi ile pozitif ve orta düzeyde ($r = 0,617$) anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 32: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	PSFIT_ORT	LMX_ORT	IKLIM_ORT	SES_ORT
PSFIT_ORT	1	,653**	,601**	,507**
LMX_ORT	,653**	1	,624**	,631**
IKLIM_ORT	,601**	,624**	1	,617**
SES_ORT	,507**	,631**	,617**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.6.9.T-Testi Sonuçları

T testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır ve iki farklı ortalamayı karşılaştırır ⁴⁵² . Kadın ve erkek cevaplayıcıların grup ortalamalarını karşılaştırmak maksadıyla t-testi uygulanmış ve sonuçlar incelendiğinde; değişkenlere ilişkin algının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmiştir.

Ankara, s.26

⁴⁵² Şeref KALAYCI, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, ss.74

Tablo 33: T-Testi Sonuçları

Değişken	Sig-2 tailed	
Çalışan-Yönetici Uyumu	0,558	p>0,05
Lider-Üye Etkileşimi	0,779	p>0,05
Ses İklimi	0,691	p>0,05
Çalışan Sesi	0,929	p>0,05

4.6.10. Değişkenlere İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Tek yönlü varyans analizi, değişkenlerin farklı gruplara bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi amacıyla uygulanır, temelde homojenlik varsayımı söz konusudur. Levene testi; iki grubun varyansları arasındaki anlamlı farklılıkları gösterir ve istatistiki açıdan anlamlı olmalıdır ⁴⁵³. Demografik gruplara uygulanan ANOVA analizi sonuçlarına göre yalnızca Lider-Üye Etkileşiminin iş hayatındaki toplam kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, diğer değişkenlerin kontrol değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlenmektedir.

⁴⁵³ Hair Jr.JF vd., 2014, **a.g.e.**, s.73

Tablo 34: ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş		Eğitim		Departman		Statü		İş Yeri Kıdemi		İş Hayatı Kıdemi	
	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p	Levene İstatistiği	p
Çalışan-Yönetici Uyum	1,766	0,135	1,433	0,223	1,429	0,158	2,231	0,084	1,064	0,374	1,408	0,231
Lider-Üye Etkileşimi	2,112	0,079	1,963	0,100	1,129	0,338	0,209	0,890	0,732	0,571	2,730	0,029
Ses İklimi	1,802	0,128	0,340	0,851	0,273	0,990	0,327	0,806	2,177	0,071	0,481	0,450
Çalışan Sesi	1,389	0,237	1,731	0,143	1,244	0,257	0,237	0,870	0,860	0,488	0,839	0,501

4.6.11.Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde araştırmaya yönelik hipotezlerin testi maksadıyla yol analizlerine yer verilecektir. Araştırmaya yönelik hipotezler şu şekildedir:

H1: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışanın Ses davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

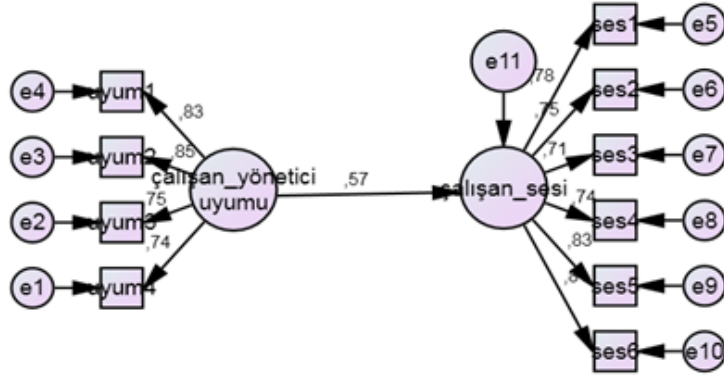
H2: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde, Lider-Üye Etkileşiminin aracılık rolü vardır.

H3: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde, Ses İkliminin aracılık rolü vardır.

4.6.11.1.Hipotez.1 Testleri

Yol analizinde bir ya da daha fazla bağımlı değişken, bağımsız değişkenlerle tek tek ya da çoklu olarak birden fazla regresyon denklemi aracılığıyla analiz edilir ⁴⁵⁴. Öncelikle çalışan-yönetici uyumunun, çalışan sesi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisine yönelik hipotez test edilecektir. Bu maksatla test edilen model aşağıda sunulmuştur. Modele ait uyum iyiliği değerleri; CMIN/DF=1,864, GFI=0,964, CFI=,984 ve RMSEA=0,051 olup iyi uyuma işaret etmektedir. Çalışan ile yönetici arasındaki uyumun çalışan sesi üzerinde 0,57 değerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

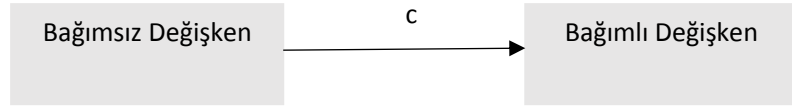
⁴⁵⁴ Kazım Özdamar, 2017, a.g.e., ss.176



Şekil 23: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi

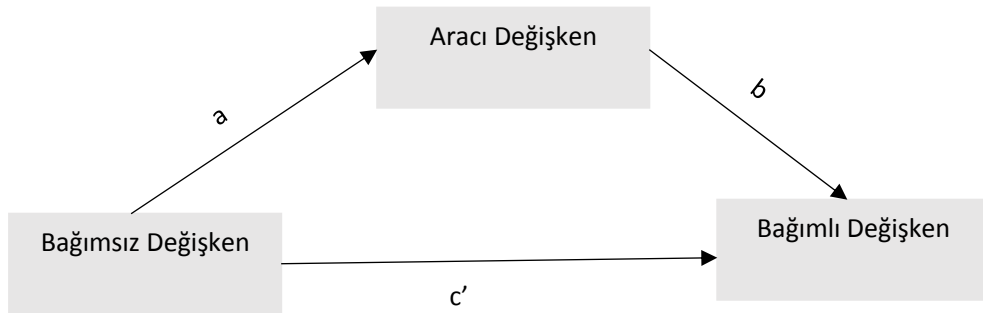
4.6.11.2.Hipotez.2 Testleri

Aracı değişken; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olup, bu iki değişken arasındaki ilişkinin neden ve nasıl meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olan değişkendir ⁴⁵⁵.



Şekil 24: Basit Etki Modeli

Basit etki modelinde “Bağımsız Değişken”in “Bağımlı Değişken” üzerindeki etkisi “*c yolu*” ile gösterilmektedir.



Şekil 25: Aracı Etki Modeli

⁴⁵⁵ Sait GÜRBÜZ, Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri, 2019, Ankara, ss.47

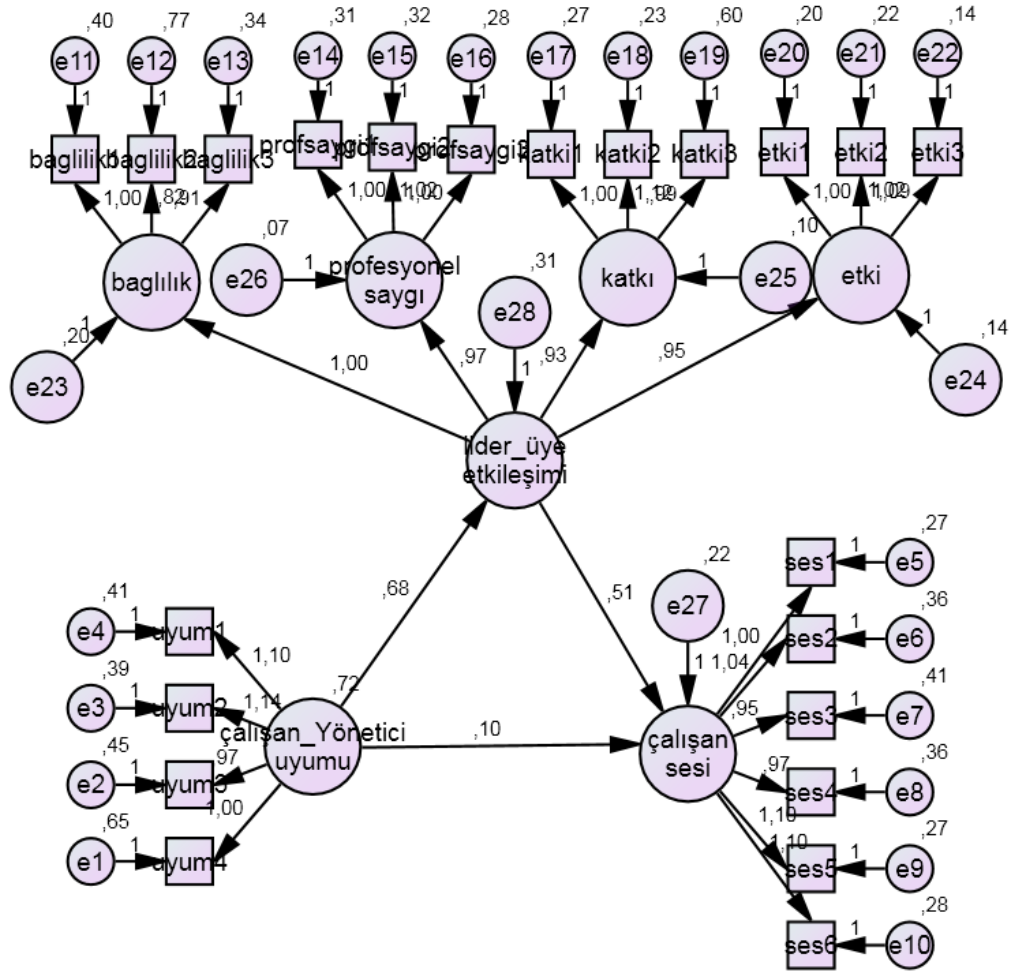
Aracı etki modelinde ise “Bağımsız Değişken”in “Bağımlı Değişken” üzerindeki etkisi üçüncü bir değişken olan “Aracı Değişken” ile aktarılmaktadır. Bağımsız değişkenin aracı değişkene olan etkisi “*a yolu*” ile aracı değişkenin bağımlı değişkene etkisi “*b yolu*” ile ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi ise “*c yolu*” ile belirtilmektedir. A,b,c ve c’ ile sembolize edilen yollar aslında standardize edilmemiş regresyon katsayılarıdır. A ve b yollarının çarpımı (a.b) ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkene dolaylı etkisini göstermektedir ⁴⁵⁶.

Aracılık etkisinin istatistiksel olarak ispatlanmasına ilişkin iki temel yaklaşım mevcuttur. Bunlardan ilki Baron ve Kenny tarafından ortaya konan ve genel kabul gören “nedensellik yaklaşımı” diğeri ise son yıllarda öne sürülen “çağdaş yaklaşım”dır. Geleneksel yaklaşımın aracılık etkisi için öne sürdüğü 3 temel koşul mevcuttur:

1. c yolu istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır.
2. a yolu istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır.
3. b yolu istatistiksel olarak anlamlı olmalıdır.
4. c’ yolu küçülürse kısmi aracılık etkisi, c’ yolu anlamsız hale gelirse tam aracılık etkisi vardır.

Aracılık etkisinin ilk koşulu olan “c” yolu Hipotez.1’in testi ile ispatlanmıştır. Bağımsız değişken olan çalışan-yönetici uyumunun, bağımlı değişken olan çalışan sesi üzerindeki etki katsayısı 0,57 olarak bulunmuştur. Aracılık etkisinin ikinci koşulu olan “a” yolunun testi için; bağımsız değişken olan çalışan-yönetici uyumunun, aracı değişken olan lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi test edilmiştir. Çalışan-yönetici uyumunun lider-üye etkileşimi üzerindeki etki katsayısı 0,69 olarak tespit edilmiştir.

⁴⁵⁶ Sait GÜRBÜZ, 2019, a.g.e.,s s.48-49

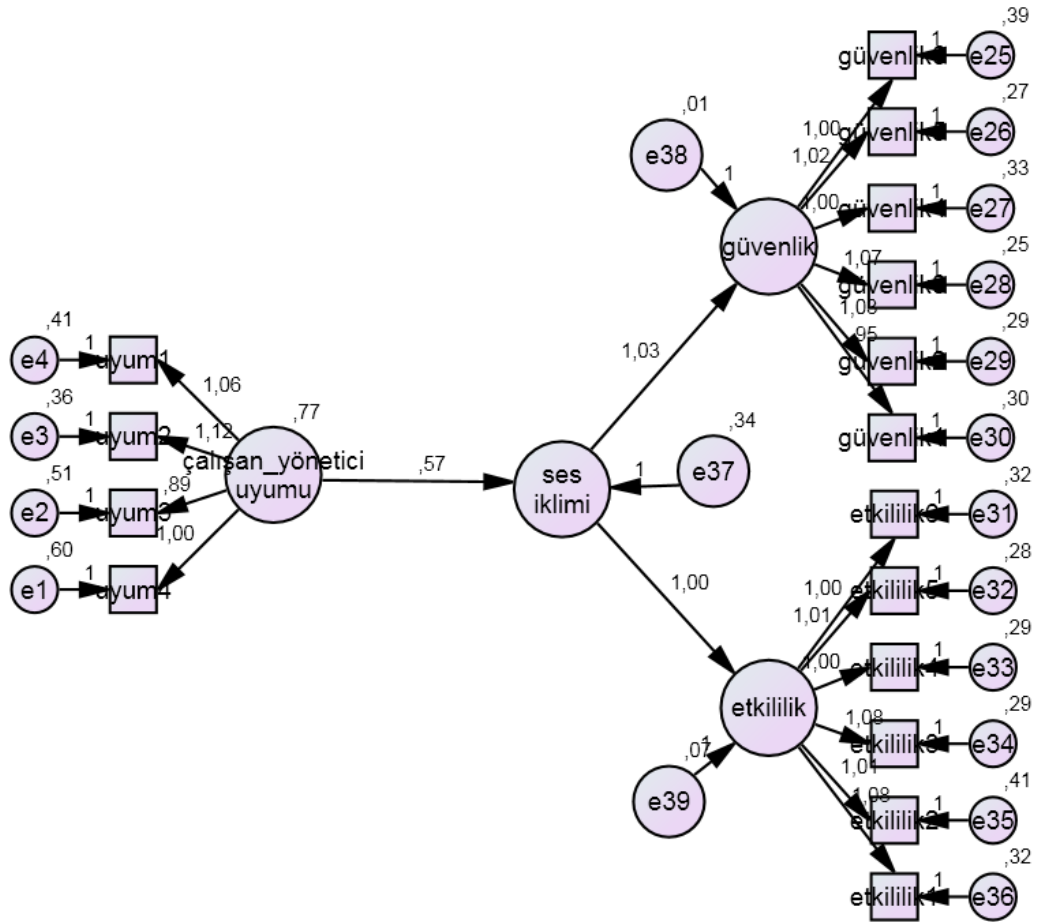


Şekil 28: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Hipotez1'in testi maksadıyla yapılan yol analizinde; çalışan-yönetici uyumundaki 1 birimlik değişimin; çalışan sesi üzerinde 0,57 birimlik değişim yarattığı bulgulanmıştır. Lider-üye etkileşimin modele dahil edilmesiyle birlikte; çalışan-yönetici uyumu ile çalışan sesi arasındaki regresyon anlamlılığını yitirmiştir. Bu durum lider-üye etkileşiminin; çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Yol analizi sonuçlarına göre çalışan-yönetici uyumunun lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü ve 0,68 değerinde anlamlı bir etkisi olduğu, lider-üye etkileşiminin çalışan sesi üzerinde 0,51 değerinde pozitif yönlü anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

4.6.11.3.Hipotez.3 Testleri

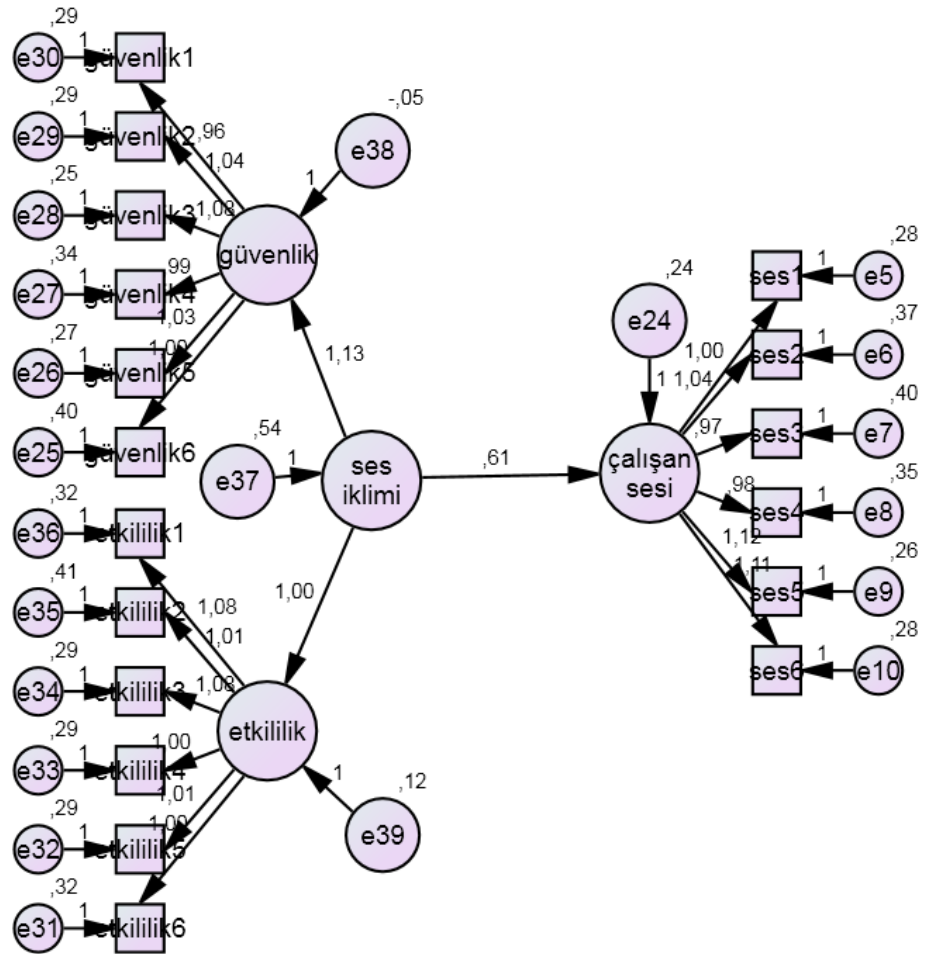
Aracılık etkisinin ilk koşulu olan “c” yolu Hipotez.1’in testi ile ispatlanmıştır. Bağımsız değişken olan çalışan-yönetici uyumunun, bağımlı değişken olan çalışan sesi üzerindeki etki katsayısı 0,57 olarak bulunmuştur. Aracılık etkisinin ikinci koşulu olan “a” yolunun testi için; bağımsız değişken olan çalışan-yönetici uyumunun, aracı değişken olan ses iklimi üzerindeki etkisi test edilmiştir. Çalışan-yönetici uyumunun ses iklimi üzerindeki etki katsayısı 0,57 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 29: Çalışan-Yönetici Uyumunun Ses İklimi Üzerindeki Etkisi

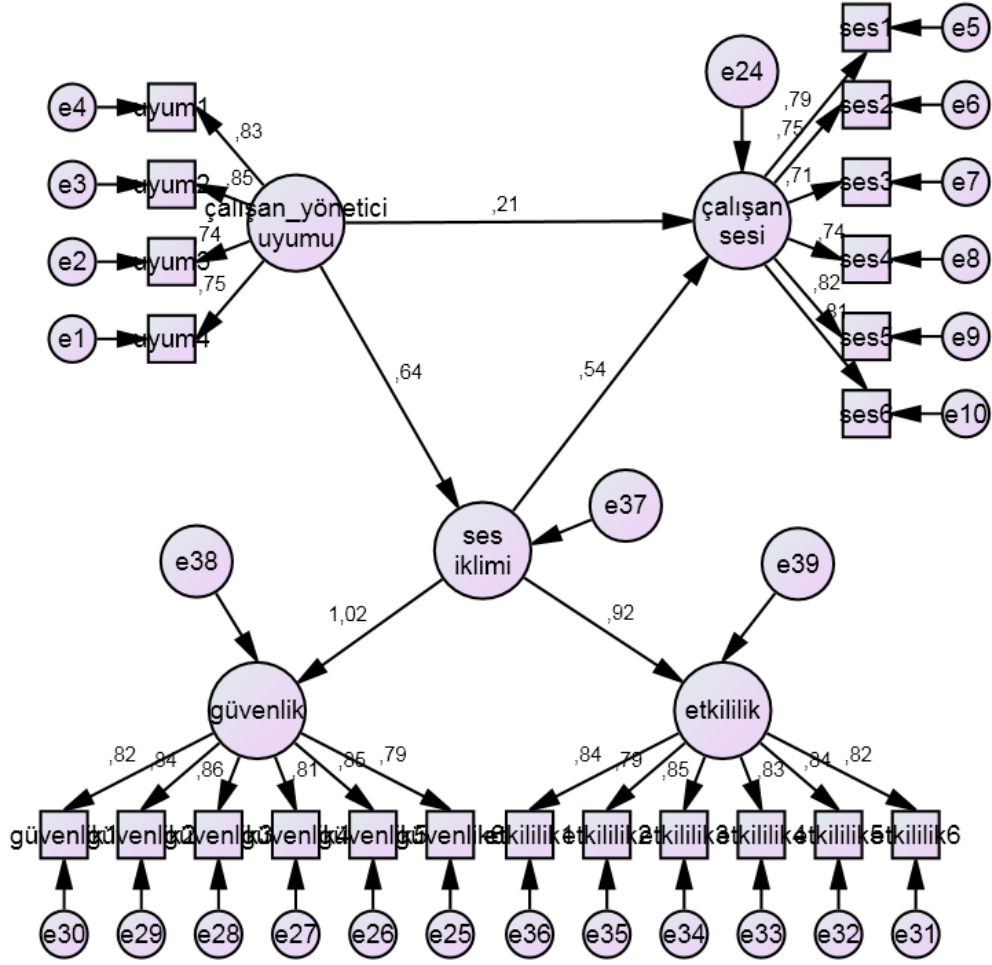
Çalışan-yönetici uyumunun ses iklimi üzerindeki etkisine ait modelin uyum iyiliği değerleri CMIN/DF=2,970, GFI=0,896, CFI=,954 ve RMSEA=0,077 olup iyi uyuma işaret etmektedir.

Aracılık etkisinin üçüncü koşulu olan “b” yolunun testi için; aracı değişken olan ses ikliminin bağımlı değişken olan çalışan sesi üzerindeki test edilmiştir. Ses ikliminin çalışan sesi üzerindeki etki katsayısı 0,61 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 30: Ses İkliminin Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi

Ses ikliminin çalışan sesi üzerindeki etkisine ait modelin uyum iyiliği değerleri CMIN/DF=2,576, GFI=0,900, CFI=,957 ve RMSEA=0,069 olup iyi uyuma işaret etmektedir.



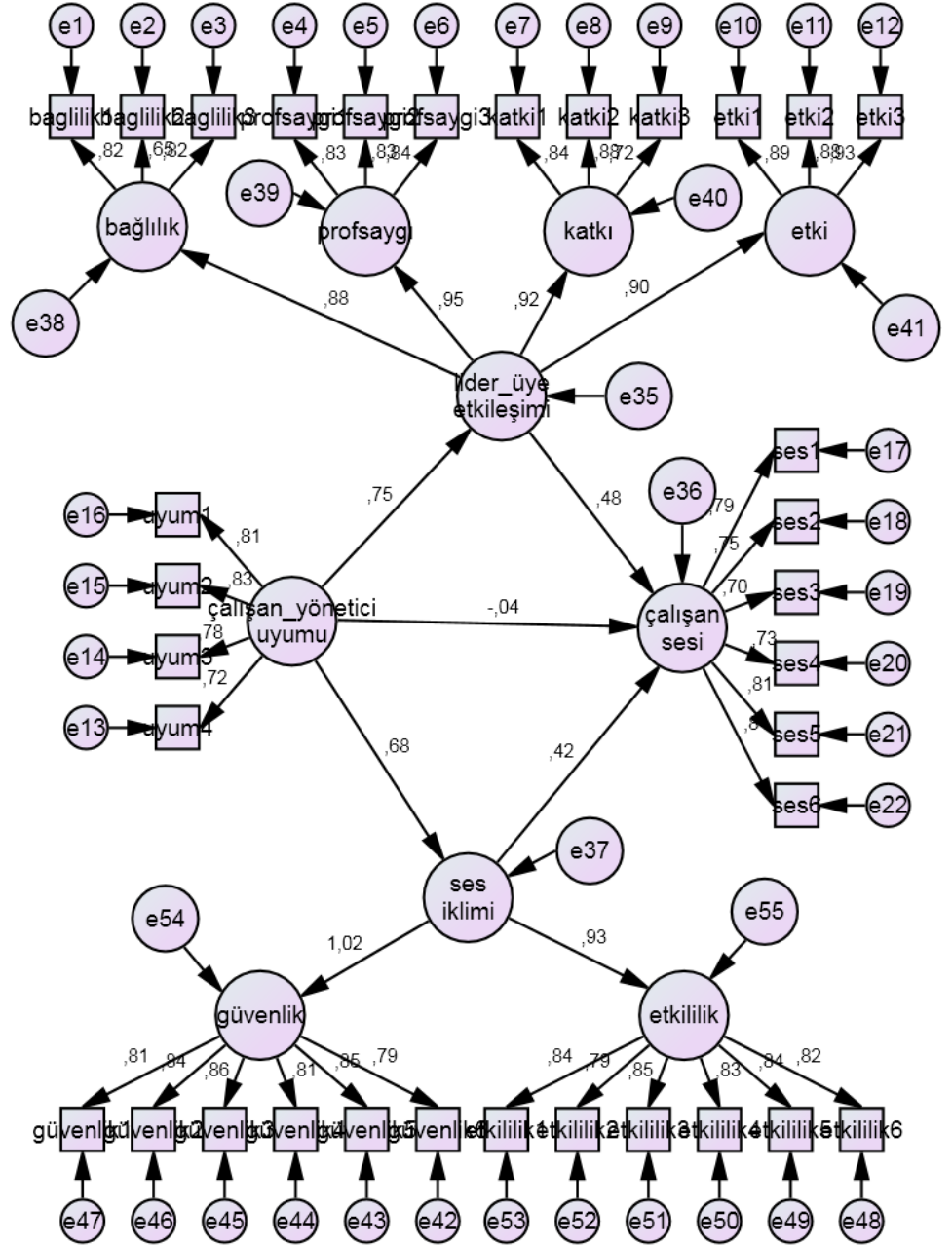
Şekil 31: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisinde Ses İkliminin Aracılık Rolü

Aracılık etkisinin dördüncü koşulu olan “c” yolunun testi için; Çalışan yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde, ses ikliminin aracılık etkisi bulunduğu dair hipotezin testi maksadıyla oluşturulan model aşağıda sunulmuştur. Modele ait uyum iyiliği değerleri CMIN/DF=2,362, GFI=0,883, CFI=0,951 ve RMSEA=0,064 olup iyi uyuma işaret etmektedir. Çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki doğrudan etkisi 0,57 iken ses ikliminin modele dahil edilmesi ile birlikte dolaylı etkisi 0,21’e düşmüştür. Çalışan-yönetici uyumundaki 1 birimlik değişimin, ses ikliminde 0,64 değerinde bir değişim yarattığı dolayısıyla pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu, ses ikliminin çalışan sesi üzerinde 0,54 değerinde pozitif

yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmektedir. **H3 hipotezi kabul edilmiştir.** Kavramsal modele uygulanan yol analizi sonuçları Tablo.30'da sunulmuştur.

Tablo 35: Yol Analizi Sonuçları

Yol			Standardize Edilmemiş Yol Katsayısı	Standardize Edilmiş Yol Katsayısı	t değeri	p
Çalışan-yönetici Uyumu	-->	Lider-Üye Etkileşimi	,713	,0753	10,557	***
Lider-Üye Etkileşimi	-->	Çalışan Sesi	,389	,0476	5,882	***
Çalışan-yönetici Uyumu	-->	Çalışan Sesi	-,029	-,0037	-,396	,692
Çalışan-yönetici Uyumu	-->	Ses İklimi	,654	,683	10,515	***
Ses İklimi	-->	Çalışan Sesi	,343	,424	6,124	***



Şekil 32: Kavramsal Modele Uygulanan Yol Analizi

Modele ait uyum iyiliği değerleri CMIN/DF=2,446, GFI=0,820, CFI=.921 ve RMSEA=0,066 olup iyi uyuma işaret etmektedir.

Yol analizinde bir ya da daha fazla bağımlı değişken, bağımsız değişkenlerle tek tek ya da çoklu olarak birden fazla regresyon denklemi aracılığıyla analiz edilir. Böylece birbirini içerebilen iki ya da daha fazla nedenselliği modelleyen yapısal regresyon denklemleri analiz edilmiş olur ⁴⁵⁷. Zira yol analizinin çoklu regresyondan üstün yanı; çoklu regresyonda tek bir bağımlı değişken varken, yol analizinde birden fazla bağımlı değişken tanımlanabilmesidir. Örneğin aracılık testlerinde aracı değişken aynı zamanda bağımlı (içsel) değişken olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple yol analizi regresyona kıyasla daha doğru ve etkin bir yaklaşımdır ⁴⁵⁸. Kavramsal model üzerinde yapılan yol analizinde; lider-üye etkileşimi ve ses ikliminin aracılık etkileri sebebiyle, çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını yitirdiği izlenmiştir.

4.6.12.Aracılık Testleri

Çağdaş yaklaşım, klasik yaklaşıma bazı önemli eleştiriler getirmektedir. Aracılık etkisinin tekil hipotezlerle adım adım test edilmesi yerine, dolaylı etkinin kendisinin yani “a.b” nin bütün olarak değerlendirilmesinin daha uygun bir yaklaşım olduğu savunulmaktadır. İkinci olarak, c yolunun tek başına anlamlı olmamasının dolaylı etkinin varlığını ve büyüklüğünü sınırlandırmaması sebebiyle; geleneksel yaklaşımın c yolunun anlamlı olması ön koşuluna getirilen bir diğer eleştiridir. Zira c yolu anlamlı olmasa dahi dolaylı etkinin varlığından söz edilebilmektedir. Ancak idealde c ve a yolunun anlamlı olması beklenir. Nedensel yaklaşıma getirilen üçüncü eleştiri ise Sobel testine ilişkindir. Sobel testinin güvenilirliği düşük bir test olduğu, dolaylı etkinin normal dağıldığı varsayımı ile çalıştığı, buna karşın bootstrap (önyükleme) güven aralığı sonuçlarının asimetrik dağılmış olan dolaylı etkinin testi için dahi daha gerçekçi sonuçlar verdiği ileri sürülmektedir⁴⁵⁹.

Çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü olup olmadığının test edilmesi maksadıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro kullanılarak yapılmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden

⁴⁵⁷ Kazım Özdamar, 2017, a.g.e., ss.216

⁴⁵⁸ Cem Harun Meydan, Harun Şeşen, 2015, a.g.e., ss.27-28

⁴⁵⁹ Sait GÜRBÜZ, 2019, a.g.e.,ss.52-54.

örneklem seçeneği tercih edilmiş ve %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir. Güven aralığına ait CI (Confidence Interval) değerlerinin sıfır değerini kapsamaması gerekmektedir. Buna göre çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla lider-üye etkileşiminin çalışan-yönetici uyumu ile çalışan sesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ($b=.259$, %95 BCA CI [.1685, .356]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) .340 olup yüksek bir etki büyüklüğü olduğu görülmektedir.

Tablo 36: Lider-Üye Etkileşimi Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Sonuç Değişkenleri						
Aracı Değişken (Lider-Üye Etkileşimi)			Bağımlı Değişken (Çalışan Sesi)			
Tahmin Değişkenleri		b.	S.H.		b.	S.H.
Bağımsız Değişken (Çalışan-Yönetici Uyumu)	a	.547***	.034	c'	.126	.042
Aracı Değişken (Lider-Üye Etkileşimi)	-	-	-	b	.473	.050
Sabit	i	2.120***	.120	i	1.78***	.153
		R ² =.413			R ² =0.153	
		F(1;334)=248.4222; p<.001			F(2;333)=117.5076; p<.001	
*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,01 ; S.H.: Standart Hata ; b: Standardize edilmemiş beta katsayıları						

Çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde, ses ikliminin aracılık rolü olup olmadığının test edilmesi maksadıyla gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları Tablo.32'de gösterilmiştir. Buna göre çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla ses ikliminin çalışan-yönetici uyumu ile çalışan sesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ($b=.224$, %95 BCA CI [.1451, .3159]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) .293 olup yüksek bir etki büyüklüğü olduğu görülmektedir.

Tablo 37: Ses İklimi Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Sonuç Değişkenleri						
Aracı Değişken (Ses İklimi)			Bağımlı Değişken (Çalışan Sesi)			
Tahmin Değişkenleri	b.	S.H.	b.	S.H.		
Bağımsız Değişken (Çalışan-Yönetici Uyum)	a	.520***	.037	c'	.162	.040
Aracı Değişken (Ses İklimi)	-	-	-	b	.430	.046
Sabit	i	1.918***	.130	i	1.96***	.141
		R ² =.361			R ² =0.409	
		F(1;334)=189.3014; p<.001			F(2;333)=115.6494; p<.001	
*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,01 ; S.H.: Standart Hata ; b: Standardize edilmemiş beta katsayıları						

4.7.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu tez çalışmasının amacı; çalışanın iş çevresinin önemli unsurlarından biri olan yöneticisi ile uyum düzeyinin, lider-üye etkileşim kalitesinin ve örgütte mevcut ses ikliminin, çalışanın sesi üzerindeki etkisini incelemektir. İlaveten, çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin ve ses ikliminin aracılık rolü üstlenip üstlenmediklerini belirlemektir. Geliştirilen hipotezlerin tümü kabul edilmiş olup bu bölümde araştırma bulgularına ilişkin değerlendirmelere yer verilecektir.

Araştırma kapsamında çalışan sesinin en olumlu çıktılarının gözlenebileceği hizmet sektöründe yer alan otel işletmeleri çalışanları ana evren olarak belirlenmiştir. Araştırmacıya coğrafi yakınlığı sebebiyle İstanbul Avrupa yakasındaki 4 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından 369 anket toplanmış, mükerrer yanıtlanan veya boş

bırakılan sorular sebebiyle 33 anket değerlendirme dışı bırakılarak 336 anket üzerinden araştırma yürütülmüştür.

Araştırma kapsamında çalışan sesi ve lider-üye etkileşimi değişkenlerinin ölçülmesi için, yabancı yazında olduğu kadar Türkçe yazında da çok sayıda çalışmada kullanılan, geçerlilik ve güvenilirliği defalarca test edilmiş ölçekler ile Türkçe yazına ilk kez kazandırılan ölçekler de kullanılmıştır. Çalışan-yönetici uyumu değişkeninin ölçülmesi maksadıyla Türkçe yazın için nispeten daha yeni ancak hızla kabul gören, geçerlilik ve güvenilirliği pilot çalışma ile test edilmiş ölçek kullanılmıştır. Türkçe yazında ses iklimi değişkeninin ölçülmesi maksadıyla kullanılan herhangi bir ölçeğe rastlanmamıştır. Tercih edilen ölçek Türkçeleştirilerek pilot çalışma ile geçerlilik ve güvenilirliği sınanmıştır.

Verinin toplanmasının hemen ardından araştırmanın ilk basamağı olarak, kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu kapsamda; çalışan-yönetici uyumu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,923, lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,965, ses iklimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,941 ve çalışan sesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,860 olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeklerin katsayılarının 0,70'in üzerinde olduğu ve oldukça güvenilir oldukları gözlenmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo.21'de detaylı olarak aktarılmış ve ifadeler verilen cevaplar doğrultusunda yorumlanmıştır. Değişkenlerin farklı gruplara bağlı olarak değişkenlik gösterip göstermediğinin ölçülmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmış, yalnızca lider-üye etkileşiminin iş hayatındaki toplam kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından anlamlı bir fark olup olmadığını ölçmek maksadıyla t-testi uygulanmış ve değişkenlere ilişkin algının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Veri setinin, yapısal eşitlik modellemesinde kullanılacak çok değişkenli analizlerin varsayımlarını karşılayıp karşılamadığının tespit edilmesi maksadıyla; doğrusallık ve çoklu bağlantı testi yapılmıştır. Hata terimlerinin rastgele bir dağılım

sergilediği ve doğrusallık varsayımının karşılandığı gözlenmiştir. Benzer şekilde VIF değerinin eşik değer olan 3'ün altında olması sebebiyle veri setine ilişkin çoklu bağlantı problemi olmadığı tespit edilmiştir.

Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerinin incelenmesinden önce değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizinde tüm değişkenler arasında $p \leq 0.01$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Çalışan-yönetici uyumu ile lider-üye etkileşimi ($r = 0,653$), ses iklimi ($r = 0,601$) ve çalışan sesi ($r = 0,507$) arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanın yöneticisi ile uyumu arttıkça lider-üye etkileşimi, ses iklimi ve çalışan sesinde de artış gözlenecektir. Lider-Üye Etkileşimi ile ses iklimi ($r = 0,624$) ve çalışan sesi ($r = 0,631$) arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki olduğu görülmektedir. Ses ikliminin çalışan-yönetici uyumu ve lider-üye etkileşiminin yanı sıra çalışan sesi ile pozitif ve orta düzeyde ($r = 0,617$) anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Araştırma modeli olarak belirlenen yapının doğrulanması maksadıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış ve uyum iyiliği değerlerinden; CMIN/DF değerinin 2,405 ve DF değerinin 548 olduğu, GFI değerinin 0,819 ile CFI değerinin 0,919 ve RMSEA değerinin 0,065 olduğu ve buna istinaden modelin iyi uyuma sahip olduğu görülmüştür. Literatür ile uyumlu olarak gizil değişkenlerden çalışan-yönetici uyumu tek boyutlu 5 ifadeden, lider-üye etkileşimi 4 boyutlu 12 ifadeden, ses iklimi 2 boyutlu 12 ifadededen ve çalışan sesi ise tek boyutlu 6 ifadeden oluşmaktadır. Modele yönelik geliştirme ve iyileştirme fırsatları kapsamında; ses iklimi değişkenine ait iki ifadenin hata terimleri arasına bir kovaryans eklenmiş ve çalışan-yönetici uyumu değişkenine ait regresyon katsayısı eşik değer olan 0,70'ten önemli derecede düşük olan 5.ifade çıkarılarak tekrarlanan analiz sonuçlarına göre uyum iyiliği değerlerinde gelişme olduğu gözlenmiştir. Modifikasyon sonrası modele ait uyum değerlerinden; CMIN/DF değeri 2,354'e düşerken, GFI değeri 0,826'ya, CFI değeri ise 0,926'ya yükselmiş ve RMSEA değeri 0,064'e düşmüştür.

İlerleyen aşamada, ölçüm modelinin bütüncül olarak güvenilirliğinin test edilmesi maksadıyla birleşik güvenilirlik CR (composite reliability) ve ortalama açıklanan varyans AVE (average variance extracted) değerleri tespit edilmiştir. Birleşik güvenilirlik ve ortalama açıklanan varyans değerleri, ölçeği oluşturan ifadelerin aynı gizil değişken altında toplandığına işaret etmiş ve yapısal güvenilirlik ispatlanmıştır.

Araştırmaya yönelik hipotezlerin test edilmesi maksadıyla yol analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda; H1: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışanın Ses davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunduğu hipotezi test sonuçlarına göre ulaşılan model uyum iyiliği değerleri; CMIN/DF=1,864, GFI=0,964, CFI=,984 ve RMSEA=0,051 olup iyi uyum tespit edilmiştir. Çalışan ile yönetici arasındaki uyumun çalışan sesi üzerinde 0,57 değerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. **H1 hipotezi kabul edilmiştir.** H2: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde, Lider-Üye Etkileşiminin aracılık rolünün bulunduğu hipotezi test sonuçlarına göre modele ait uyum iyiliği değerleri CMIN/DF=2,306, GFI=0,886, CFI=,950 ve RMSEA=0,062 olarak tespit edilmiştir. Aracılık testinin ilk basamağında; çalışan-yönetici uyumundaki 1 birimlik değişimin, çalışan sesi üzerinde 0,57 birimlik değişim yarattığı bulgulanmıştır. Lider-üye etkileşimin modele dahil edilmesiyle birlikte; çalışan-yönetici uyumu ile çalışan sesi arasındaki regresyon anlamlılığını yitirmiştir. Bu durum lider-üye etkileşiminin; çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir ve **H2 hipotezi kabul edilmiştir.** H3: Çalışan-Yönetici Uyumunun Çalışan Sesi üzerindeki etkisinde, Ses İkliminin aracılık rolünün bulunduğu hipotezi test sonuçlarına göre uyum iyiliği değerleri CMIN/DF=2,362, GFI=0,883, CFI=,951 ve RMSEA=0,064 olup iyi uyuma işaret etmektedir. Çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki doğrudan etkisi 0,57 iken ses ikliminin modele dahil edilmesi ile birlikte dolaylı etkisi 0,21'e düşmüştür ve **H3 hipotezi kabul edilmiştir.**

Kavramsal modele ait uyum iyiliği değerleri CMIN/DF=2,446, GFI=0,820, CFI=,921 ve RMSEA=0,066 olup iyi uyuma işaret etmektedir. Kavramsal model üzerinde yapılan yol analizinde; lider-üye etkileşimi ve ses ikliminin aracılık etkileri

sebebiyle, çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını yitirdiği izlenmiştir. Bu durumda çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık, ses ikliminin ise kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.



SONUÇ

Küreselleşen rekabet sahnesinde var olmanın ve ayakta kalmayı başarabilmenin, örgütlerin en önemli sermayesi olan “beşeri sermaye”nin verim ve tatmini ile mümkün olduğunu geçtiğimiz yüzyıldan itibaren anlamış bulunuyoruz. Sermayenin diğer unsurları ne kadar kusursuz planlanmış ve hedeflere ne kadar başarılı yöneltmiş olursa olsun, beşeri sermayenin yani çalışanların sağlayabilecekleri veya mahrum bırakacakları katkı kadar etkili olacaktır. Bu nedenle çalışanların pozitif iş çıktılarının derinlemesine araştırılması gereken bir saha olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında ele alınan ve öncüllerinden bazıları araştırmaya dahil edilen iş çıktısı, yerli yazında mevcut haliyle pek az çalışılmış bulunan “çalışan sesi”dir. Çalışan sesi daha iyi yönetsel kararların aranan bileşenidir, verimli problem çözme yetkinliği sağlar. Çalışan çıkardığı ses vasıtasıyla, yukarı yönlü iletişim kurmak konusunda tatmin olur ve işe adanmışlığı artar. Yüksek seviyede çalışan sesi; çalışanın rol içi performansını ve yaratıcılığını arttırır. Aynı zamanda çalışanın ses çıkarabilmesi tükenmişliğini azaltır. Ses davranışının arzu edilen pek çok iş çıktısı ile pozitif ilişkili olması, çalışan sesini arttırabilecek öncüllerin daha fazla araştırılmasına yönelik bir ihtiyacı ortaya koymaktadır. Bu maksatla; çalışanın iş çevresine ait unsurlardan olan çalışanın yöneticisi ile uyumu, lider-üye etkileşim kalitesi ile örgütte mevcut ses ikliminin, çalışan sesine etkisi araştırılmıştır.

Çalışan sesi en temel haliyle; sadakatten kaynaklanan iyi niyetli bir girişim olarak kabul edilmiş ve ekonomi yazınında müşteri şikayetlerinin dile getirilmesi ve problemlere çözüm üretilip olumsuz koşulların ortadan kaldırılmasıyla ilişkilere devam edilmesini amaçlayan bir tür tepki olarak kavramsallaştırılmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken temel husus; gelişim ve değişime dair umudun varlığı ve “çıkış” yani vazgeçme seçeneğinin göz ardı edilmesidir. Zaman içinde gelişen ses kavramı, sadece eleştirmek yerine, gelişimi sağlamak için yapıcı mücadelenin ifade edildiği destekleyici bir davranış olarak kabul görmüş ve en yaygın haliyle; çalışanların örgütteki değişime yönelik yapıcı fikir, bilgi ve görüşlerini dile getirmeleri olarak

tariflenmiştir. Çalışan sesi gönüllü bir tercih ve aktif bir seçimdir. Bu nedenle çalışanın, gelişim ve değişime yönelik görüş ve fikirlerini kasten sakınması olarak ifade edilebilecek “çalışan sessizliği”ne nazaran daha ölçülebilir bir değişkendir. Sesin anlaşılabilmesi için sessizliğin de anlaşılması gereklidir zira sessizlik sesin yokluğu değildir, ses ve sessizlik bir madalyonun iki yüzü gibidir ve bir arada bulunabilir. Ses ve sessizlik tercihinin temelinde “bekleyiş teorisi” ve “planlı davranış teorisi” yer almaktadır. Bu temele göre çalışan, davranışının kendisini arzu edilen sonuçlara götüreceğini ve arzu edilmeyen sonuçlardan koruyacağını öngörüyorsa bu davranışı sergileme yönünde bir tutum içinde olur. Sesin etkili olacağına dair yargı ve sesin algılanan güvenliği de ses tercihinin olumlu etkiler. Kişilik özelliklerinin, kültürel yapının, örgüt yapısının ve yönetici davranışının da çalışan sesi veya sessizliği üzerinde oldukça önemli etkileri mevcuttur.

Çalışanın örgütün ilk kontak noktası ve temsilcisi olarak algıladığı yöneticisi ile ilişkisine dair hususlar, çalışan sesinin öncüllerini araştırmak için en doğru alandır. Çalışan ile yöneticisi arasındaki uyum temel olarak çalışan ile yöneticisi arasındaki eşleşme ile açıklanabilir. Benzerlik-çekim yasasına göre bireyler kendilerine benzeyen kimselere doğru çekilirler. Yapılan çalışmaların çoğu çalışan-yönetici çiftlerindeki ırk, yaş, cinsiyet gibi benzerlik ve farklılıklara odaklansa da iş etiği, kişilik, değer ve hedefler gibi alt seviyedeki benzerliklerin yüzeysel benzerliklere oranla, iş çıktıları üzerinde daha etkili sonuçları olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. İyi eşleşen ve benzerlik gösteren çalışan-yönetici ikililerinde yöneticinin; çalışanın rolünü dizayn etme, verimini arttırma ve ihtiyaçlarını karşılama bakımından daha isabetli kararlar alması beklenir. Bu tür ilişkilerde karşılıklılık ilkesi gereği çalışanın da, yöneticisinin yıldızını parlatmak, sahip olduğu güç unsurlarını daha da kuvvetlendirerek sağlayacağı öz faydayı katlamak ve kendisine sunulan isabetli tutumlara karşılık minnettarlığını gösterebilmek için ses çıkarma eğiliminde olması beklenir. Çalışan sahip olduğu bu önemli güç kaynağını yani yapıcı fikir ve görüşlerini yöneticisi ve örgütünün faydasına sunabilir. Yöneticisi ile derin benzerliğe sahip çalışanlar, yöneticilerini daha çok sever, daha etkin bir etkileşim yaşar ve olumlu hisler geliştirirler. Çalışanı ile derin benzerliği olan yöneticiler ise daha fazla güven ve saygı duyarak, onların gelişimi için daha fazla destek verirler. Kristof-Browv vd. (2005) tarafından yapılan meta-analiz çalışması;

daha yüksek derecede uyum hisseden çalışanların, daha pozitif iş tutumlarına sahip olduğunu, daha yüksek performans gösterdiğini ve daha uzun süre işte kaldığını göstermiştir. Çalışan-yönetici uyumunun arzu edilen bir başka iş çıktısı olan çalışan sesi ile ilişkili olduğu değerlendirilmiştir.

Bu tutum ve davranışlar tıpkı yüksek lider-üye etkileşim kalitesine sahip çalışan-yönetici çiftlerinde beklenen türdendir. Uyuma dair yargısı pozitif olan çalışanların iç grup üyesi olması beklenmektedir. Dolayısıyla uyum algısı pozitif olan çalışan-yönetici çiftlerinin lider-üye etkileşim kalitesinin de yüksek olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim Marstand vd. (2017) tarafından lider-takipçi değer uyumunun lider-üye etkileşim kalitesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ortaya konmuştur. Lider-üye etkileşimi temelde, liderin her bir takipçisi ile kurduğu ikiliye özgü ilişkiyi ve her bir takipçi tarafından farklı bir biçimde tanımlanması beklenen bir liderlik stilini ifade etmektedir. Graen ve Uhl-Bien (1991)'in de ortaya koydukları üzere, olgunlaşmış liderlik ilişkileri geliştirildiğinde, ilişki kaliteleri yüksek ikililer karşılıklı etki, kontratın üzerinde davranışlar, karşılıklı güven, saygı ve sempati geliştirir ve ortak hedeflere birlikte ulaşmayı amaçlarlar. Liden vd. (1993)'nin değindiği gibi, sosyal değişim teorisi bağlamında; liderin rol beklentilerini karşılamak için daha fazla zaman ve çaba harcamaya gönüllü olan çalışan, bu ekstra rol davranışlarının lider cephesinde de karşılığı olduğuna kendini inandırmaktadır. Dahası bu inancını destekleyen pek çok örnek yaşamış olması muhtemeldir. Bağlılık, profesyonel saygı, etki ve katkı boyutları ile ele alınan lider-üye etkileşimi, takipçilerin önemli tutum ve davranışlarını şekillendiren anlamlı bir rol oynamaktadır. Wang vd. (2017)'nin ulaştığı sonuç da göstermiştir ki, lider-üye etkileşim kalitesi örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Gerstner ve David (1997)'in araştırma sonuçlarına göre ise lider-üye etkileşimi ile iş performansı, yöneticiden tatmin olma, iş tatmini, uyum ve çalışan yetkinliği ile pozitif ilişkilidir. Lider-üye etkileşimi; uyum değişkenleri ve iş çıktıları arasında kritik bir aracı mekanizmadır. Çünkü lider, çalışanın iş değerlerini karşılamak veya karşılamamak bakımından kilit roldedir. Bu nedenle, çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki olası etkisinin, lider-üye etkileşimi değişkeni aracılığıyla farklılaşması beklenmektedir.

Çalışanın ses tercihini etkileyen önemli dışsal unsurlardan birinin kültür olduğu ele alınmıştır. Sosyal kültür kadar örgütsel kültür de çalışanın tutum ve davranışlarını etkiler. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi birbiri ile yakından ilişkili iki kavramdır. Schneider (1975)’a göre örgüt iklimi; bireylerin, örgütsel uygulamalar ve prosedürlere yönelik algılarına dayanarak, örgütlerine ilişkin geliştirdikleri genel kanıdır. Litwin ve Stringer (1968)’in çevrenin grup üyeleri üzerindeki toplu etkilerini tahmin ve analiz etmeyi sağlayan “global iklim modeli”ne karşın Schneider (1975), farklı uygulama ve prosedürlerin farklı iklim tiplerini oluşturacağını öne sürmüş ve spesifik iklim tiplerinin ayrı ayrı ele alınması gerektiğini savunmuştur. Çalışanın sesini etkileyecek “ses ikliminin” spesifik olarak ele alınma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar ses ikliminin, hem çalışanın hem de takımın sesi için önemli bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Morrison ve Wheeler-Smith (2011)’in ışık tuttuğu gibi çalışanların etkili biçimde iletişim kurduğu, görüş ve fikirlerinin dikkate alındığı ve uygulandığı örgütlerde sesin etkililiği daha yüksektir ayrıca ses ikliminin çalışan sesi ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Statükoya meydan okumak zor bir davranış olacağından çalışanlar ses çıkarmanın maliyetini ve olası sonuçlarını hesaplarlar. Ses ikliminin algılanan etkililik ve güvenliği iki boyutunu oluşturmaktadır. Fraizer ve Bowler (2015) tarafından yapılan bir başka çalışmada yöneticinin yıpratma davranışı ile çalışan sesi arasındaki ilişkide, ses ikliminin aracı değişken olduğu, ses ikliminin de çalışan sesinin önemli öncüllerinden olduğu bulgulanmıştır.

Bu tez çalışmasının amacı, pek çok olumlu iş çıktısı ile ilişkilendirilen çalışan sesinin, sonuçlarına nazaran daha az araştırılmış olan öncüllerine odaklanmak ve arzulanan çalışan sesini arttırmak için ilişkili olduğu kavramlar hakkında farkındalık yaratmaktır. Ayrıca bazı çalışmalarda çalışan sesi ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konan lider-üye etkileşimi ve ses ikliminin, çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde aracılık rolü bulunup bulunmadığını tespit etmektir.

Araştırma kapsamında literatür ile uyumlu sonuçların yanı sıra ilk defa ortaya konan sonuçlara da ulaşılmıştır. Çalışanın çevresi ile uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisine dair çok az sayıda araştırma mevcut olup bu tez çalışmasının alana değerli bir katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Sosyal değişim, karşılıklı olarak kaynak ve faydanın takas edilmesi temeline dayanır ve iş çevresinde gerek yöneticinin gerekse çalışanın kendine özgü kaynakları mevcuttur. Kaynak ve fayda çerçevesinde tek taraflı akış, rol ile sınırlı ve gönüllü olarak kontrat harici davranışları içermeyen bir alışveriştir. Oysa sosyal değişim söz konusu olduğunda, taraflar aldıkları kadar vermeye başladıkça, almayı bekledikleri kadar vermeye hazır hale gelirler. Araştırma sonuçlarına göre; literatürde işaret edilen, uyum algısı yüksek çalışan-yönetici çiftlerinde sosyal değişim teorisi kapsamında görölmesi beklenen ekstra rol davranışı doğrulanmıştır. Çalışan sesinin kontrat haricinde, beklenenden fazla ve gönüllü bir tercih olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yöneticinin çalışanın rol dizaynı ve ihtiyaçları için isabetli seçimler yaptığı/yapacağı değerlendirilmektedir. Araştırma bulgularının da desteklediği gibi uyum algısı yüksek çalışanlar ses çıkarma eğilimindedirler. Bu sonucun, daha önce çevre unsurlarının çalışan sesi ile ilişkileri bakımından ele alınmamış olan çalışan-yönetici uyumunun, çalışan sesinin önemli öncüllerinden biri olduğunu vurgulaması bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Lider-üye etkileşimi tüm liderlik yaklaşımlarından farklı, ortalama liderlik yerine, liderin her bir takipçisi ile ayrı ilişki geliştirdiği gerçeğine odaklanır. Bu bağlamda liderin takipçileri arasında, kurulan farklı ilişkilerden kaynaklanan, iç grup ve dış grubun oluşması söz konusudur. Çalışmalar genellikle iç gruba yönelik pozitif iş çıktılarını ele alıyor olsa da dış grupta oluşan göreceli yoksunluk, yetersizlik ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz yargılara değinen çalışmalar da mevcuttur. Lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olması, çalışanı örgütün ve yönetim politikasının ilk kontak noktası olarak kabul ettiği lidere yaklaştırır, bu sayede çalışan otoritenin erişilebilir olduğu yargısına ulaşır. Erişebildiği statükonun bir parçası olmak, dizayn ve işletimine katkıda bulunmak amacıyla, olumlu davranış ve tutumlar konusunda gönüllü olur. Araştırma sonuçlarına göre lider-üye etkileşimi ile çalışan sesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yani lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça çalışan sesi de artar. Yine lider-üye etkileşimi ile çalışan-yönetici uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Lider-üye etkileşiminin uyum bileşenleri ile iş çıktıları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmesi beklenmekteyken, literatürle uyumlu olarak

tam aracılık rolü bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki güçlü etkisinin lider-üye etkileşiminin modele dahil edilmesiyle istatistiki olarak anlamlılığını yitirdiğini göstermektedir. Bu dolaylı etki; çalışan-yönetici arasındaki uyumun çalışan sesini pozitif olarak etkilediği bir ortamda lider-üye etkileşiminin sahneye çıkışıyla birlikte, çalışan sesinin artık yalnızca lider-üye etkileşim kalitesinden etkilendiğini göstermektedir.

İklim, örgüt içerisindeki uygulamalar, yöneticilerin liderlik stilleri ile örgüt üyelerinin kişisel özellik ve iş yapma biçimlerinden etkilenen, kültüre kıyasla daha dönemsel olan, örgüte ilişkin kolektif yargıdır. İklimin çalışanların ve tüm örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendirebilme etkisi söz konusudur. Öyle ki iklim davranışları, davranışlar da iklimi belirler. Genel örgüt ikliminin yanı sıra, farklı davranışların farklı iklim tiplerinde ortaya çıkabileceği yaklaşımından hareketle, spesifik bir iklim türü olarak ses ikliminin çalışanın sesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, ses iklimi ile çalışan sesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yanı sıra çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinde ses ikliminin kısmi aracılık rolüne rastlanmıştır. Çalışan-yönetici uyumunun çalışan sesi üzerindeki güçlü etkisinden bahsedilen bir modelde, ses ikliminin devreye girmesiyle beraber, ses ikliminin çalışan sesi üzerinde çalışan-yönetici uyumundan daha fazla etkili olacağı anlamına gelmektedir. Spesifik bir iklim türünün belirli davranış ve tutumlar üzerinde farklı etkileri olabileceği yaklaşımı doğrulanmıştır. Yöneticisi ile uyum algısı yüksek çalışanların ses iklimi aracılığıyla ses çıkardıkları tespit edilmiştir. Ses iklimi, çalışan-yönetici uyumundan daha etkili bir faktördür. Araştırma bulgularının ortaya koyduğu üzere, iyi eşleşmiş çalışan-yönetici çiftlerinin var olduğu bir örgütte ses ikliminin oluşturulmasıyla, çalışan sesine çok daha etkili biçimde erişilebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Elbette iklimin oluşmasında yöneticiden başka aktörlerin de payı bulunmaktadır ve ses davranışının, yönetici ile ilişkiler, örgütsel yapı ve iklim gibi değişkenlerden etkilenecek şekillendiği sonucuna varılmıştır. İlâveten lider-üye etkileşimi ile ses iklimi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Literatür ile uyumlu olarak, liderin stili ve takipçilerin lider ile iletişim kurabilme seviyesi, örgüt iklimi üzerinde şekillendirici bir etkiye sahiptir. Çalışan, otoritenin kendisine en yakın temsilcisi ile

kurduğu etkili iletişim sayesinde olumlu çıkarımlarını tüm örgüte uyarlama eğiliminde olacaktır.

Model bütünsel olarak ele alındığında; çalışanın yöneticisi ile olan kesişimleri yani uyum algısı ve etkileşim kalitesinin, yönetsel/örgütsel faktörlerden etkilenecek oluşan iklimin etkisi ile birlikte çalışan sesi için elverişli ve teşvik edici bir ortam hazırladıkları çıkarımına ulaşılmıştır. Bu sonuç, arzu edilen iş çıktılarından biri olan çalışan sesinin arttırılması için çalışan-yönetici ikililerinin eşleştirilmesinde dikkat edilmesi gereken noktalara ışık tutmaktadır. Elbette ilgili pozisyonun gereklilikleri, çalışanın nitelikleri, hiyerarşik yapı, örgütün ihtiyaçları vb. unsurlar önemli kısıtlar yaratmaktadır. Ancak işe alım mülakatlarında, ilgili yöneticinin de bulunması ve çalışan ile uyum ve etkileşimini gözlemlemeye çalışarak işe alım kararına dahil edilmesinin faydalı bir yöntem olacağı söylenebilir. Ayrıca, yöneticisi ile uyum ve etkileşim problemi gözlenen çalışanların, rotasyonel uygulamalar ile daha iyi eşleşebilecekleri yöneticilerle buluşturulmalarının, iş tatmini ve performansa ivme kazandırabileceği değerlendirilmektedir. Geçici proje takımları oluşturulurken, çalışan-yönetici ikililerinin uyum bakımından doğru eşleştirilmesine dikkat edilmesinin, çalışan sesinin sürece kazandırılması yoluyla, projenin ulaşacağı verimli sonuçlara katkı sağlaması beklenmektedir. Eğer mümkünse, yöneticisi ile uyum ve etkileşim kalitesi bakımından iyi eşleşmemiş ve tatmini düşük, işten ayrılma niyeti yüksek çalışanların söz konusu yöneticileri ile aralarına daha iyi eşleşebilecekleri bir ara yönetici eklenebilir. Lider-üye etkileşimi ve ses iklimi değişkenlerinin aracılık rollerine ilişkin hipotezlerin kabul edilmesi neticesinde çalışanın yöneticisi ile uyumunun çalışan sesi üzerindeki etkisinin, söz konusu iki değişkenin dolaylı etkileri sayesinde farklılaşabildiği belirlenmiştir. Öyleyse, uyumu yüksek çalışan-yönetici çiftlerinin var olduğu örgüt/birimlerde, lider-üye etkileşim kalitesinin arttırılması için iletişim fırsatlarının arttırılması ve ses ikliminin inşa edilmesi için üst yönetimden başlamak üzere ses mekanizmalarının işletilebileceği politikaların içselleştirilerek uygulanması gerektiği yorumuna ulaşmak mümkündür. Ses ikliminin oluşmasına katkı sağlamak amacıyla, çalışan sesini teşvik edici politikalar geliştirilmeli, sesin etkili olacağı ve fikirlerin değerlendirileceği çalışanlara kanıtlanmalıdır. Ayrıca çalışanların ses çıkardıkları için güvensiz hissetmelerini engelleyecek tedbirler alınarak, yapıcı

sesin herhangi bir ceza veya yaptırımla karşılaşmayacağı hususunda güvende olduklarını algılayacakları uygulamalar geliştirilmeli ve çalışan sesi her seviyedeki yönetici tarafından teşvik edilmelidir.

Çalışma, araştırmaya katılmayı kabul eden otel işletmeleri ile kesitsel olarak gerçekleştirilmiştir. Veriler tek seferde işletme çalışanlarının bir kısmından toplanabilmiştir. Bu durum araştırma sonuçlarının genellenebilmesi bakımından önemli bir kısıttır. Ayrıca örneklemin İstanbul Avrupa yakası 4 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiş olması da dar bir projeksiyonda araştırma yapılmasına neden olmuştur. Ancak ülkemizde iş dünyasının bilimsel araştırmalara bakış açısı ve veri toplanmasına tepkisel yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda, olabildiğince geniş bir kitle ve çok sayıda cevaplayıcıya ulaşılmaya çalışılmış olmasının önemli bir çaba ve araştırma sonuçlarının literatüre naçizane bir katkı olarak kabul görmesi temenni edilmektedir.

Çalışan sesinin pek çok sonucu olduğu gibi pek çok da öncülü bulunmaktadır. Çalışan sesi ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara; örgütsel yapı, sektör, çalışanların kişilik özellikleri, güçlendirme, iş çevresinin diğer unsurları ve toplumsal kültür gibi değişkenler eklenerek araştırmanın genişletilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adkins CL, **Field Test of The Value Congruence Process And Its Relationship to Individual Outcomes**", Journal of Applied Psychology, 1989.
- Adkins CL, Russell CJ, **"Supervisor-Subordinate Work Value Congruence and Subordinate Performance: A Pilot Study"**, Journal of Business And Psychology, 1997.
- Albert O Hirschman, **"Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline In Firms, Organizations And States"**, Harvard University Press, 1970, London.
- Amy L. Kristof-Brown
Jon Billsberry, editors, **"Organizational Fit. Key Issues and New Directions"**
Wiley-Blackwell, 2013, UK.
- Arslantaş CC, **"Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma"**, TİSK Akademi, 2007.
- Ashford SJ ve Ark., **"Out On A Limb: The Role of Context And Impression Management In Selling Gender-Equity Issues"**, Administrative Science Quarterly, 1998, ss.23-57.
- Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 1.Cilt, 1993.
- Aydıntan B, **"Örgütsel Davranış"** içinde. Editör: İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, 2017, Ankara, ss.530
- Aykut Berber, **"Klasik Yönetim Düşüncesi. Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo Klasik Örgüt Teorileri"**, Alfa İşletme Yayınları, 2013, İstanbul, ss.21.

- Bakar HA, McCann RM, **“Matters of Demographic Similarity In Supervisor-Subordinate Relationships and Workplace Attitudes”**, International Journal of Interculturel Relations, 2014.
- Baron M., Kenny DA **“The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerationas”**, Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51 (6), 1173-1182.
- Batlis NC, **“The Effect of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety, And Propensity To Leave”**, The Journal of Psychology: Interdisciplinary And Applied, 1980, 104(2), ss.233-240.
- Belgin Aydıntan, **“Örgütsel Davranış”** içinde. Editör: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, 2017, Ankara.
- Bernard M.Bass, **Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, The Free Press, Newyork, ABD, 1990.
- Botero IC, VanDyne L, **“Employee Voice Behavior. Interactive Effects of LMX And Power Distance In The United states And Colombbia”**, Management Communication Quarterly, 2009, ss.84-104.
- Bowen F, Blackmon K, **“Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity On Organizational Voice”**, Journal of Management Studies, 2003, 40.
- Brinsfield CT, **“Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures And Examination of Related Factors”**, Doktora Tezi, 2009, Ohio State University, ss.17-40.
- Burris ER, Detert JR, Chiaburu DS, **“Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment And Detachment On Voice”**, Journal of Applied Psychology, 2008.

- Burris ER, **“The Risks And Rewards of Speaking Up: Managerial Responses To Employee Voice”**, Academy of Management Journal, 2012, Vol.55, ss.851-875.
- Byrne DE, **“The Attraction Paradigm”**, 1971.
- Byun G ve Ark., **“Leader Trust, Competence, LMX and Member Performance: A Moderated Mediation Framework”**, Psychological Reports, 2017.
- Cable DM, DeRue DS, **“The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions”**, Journal of Applied Psychology, 2002.
- Cable DM, Edwards JR, **“Complementary And Supplementary Fit: A Theoretical And Empirical Integration”**, Journal of Applied Psychology, 2004, Vol.89, No.5, ss.822-834.
- Cem Harun MEYDAN, Harun ŞEŞEN, **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**, 2015, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Cha J, Borchgrevink CP, **“Leader-Member Exchange (LMX) and Frontline Employees’ Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Foodservice Context: Exploring the Moderating Role Of Work Status”**, International Journal of Hospitality&Tourism Administration, 2018.
- Chad T Brinsfield, Marissa S. Edward, Jerald Greenberg, Marissa S. Edward. **“Voice And Silence In Organizations”** içinde, **“Voice And Silence In Organizations: Historical Review And Current Conceptualizations”**. Editors: Jerald Emerald Group Publishing Limited, 2009, UK.
- Chan D, **“Functional Relations Among Constructs In The Same Content Domain At Different Level of Analysis: A Typology of Composition Models”**, Journal of Applied Psychology, 1998.

- Chaurasia S, Shukla A, **“Psychological Capital, LMX, Employee Engagement and Work Role Performance”**, The Indian Journal of Industrial Relations, 2014.
- Choi SB, Ullah SME, Kwak WJ, **“Ethical Leadership And Followers’ Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate”**, Social Behavior And Personality, 2015, 43(3), ss.353-366.
- Chuang A, Shen CT, Judge TA, **“Development of A Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS)”**, Applied Psychology, 2016, 65 (1), ss.66-98.
- Claes Fornell, DF.Larcker, **“Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error”**, Journal of Marketing Research, 1981, ss.39-50
- Clemente M, Roulet TJ, **“Public Opinion As A Source Of Deinstitutionalization: A Spiral of Silence Approach”**, 2015.
- Cogliser CC, Schriesheim CA, **“Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-level Perspective”**, Journal of Organizational Behavior, 2000.
- Çakıcı A, **“Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”**, Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, Cilt 16, Sayı 1.
- Çakıcı A., **“Örgütlerde İşgören Sessizliği. Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”**, Detay Yayıncılık, 2010, Ankara.
- Çetin C, Güven Ç, **“Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ses Davranışına Olan Etkisi ve Bir Araştırma”**, 2017, Cilt 12, ss.141-152.

- Dansereau F, Graen G, **“A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership**
- Dennis W. Organ, **“Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome”**, Lexington Books, Lexington, England, 1988.
- Detert JR, Burris ER, **Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?”**, Academy of Management Journal, 2007, Vol.50, ss.869-884.
- Detert JR ve Ark., **“Voice Flows to And Around Leaders: Understanding When Units Are Helped Or Hurt By Employee Voice”**, Administrative Science Quarterly, 2013.
- Ditchburn GJ, Hames K, **“Voice Climate Perceptions: A Multidimensional Model As A Determinant of Affective Commintment, Work Engagement, Neglect And Exit”**, Australian Journal of Organisational Psychology, 2014.
- Dienesch RM, Liden RC, **“Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development”**, Academy of Management Review, 1986, Vol.11, No.3, ss.618-634.
- Dundon T ve Ark., **“The Meanings And Purpose of Employee Voice”**, Int.J. of Human Resource Management, 2004.
- Edgar H Schein, **“Organizational Culture”**, 1988, Sloan School of Management, MIT
- Edgar H Schein, **“Organizational Culture And Leadership”**, Jossey-Bass, 2010, 4th Edition, San Francisco CA.
- Edwin Locke ve Ark., **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Succesfully**, Lexington Books, Oxford, England, 1999, ss.4-9.

- Erdeji I ve Ark., **“Cruisers on The Danube- The Impact of LMX Theory on Job Satisfaction and Employees’ Commintment To Organizations”**, J. Geogr. Inst. Cvijic. ,2016, 66(3),ss. 401–415.
- Erdogan B, Bauer TN , **“Leader–Member Exchange Theory”**, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Volume 13, 2015, ss.641-647.
- Ergeneli A, **“Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama”**, 2006, Hacettepe Üniversitesi.
- Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 8.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- Fraizer ML, Bowler Wm, **“Voice Climate, Supervisor Undermining And Work Outcomes: A Group Level Examination”**, Journal of Management, 2015, Vol.41, No.3, ss.841-863.
- Garg S, Dhar RL, **“Extra-Role Customer Service: The Roles of Leader-Member Exchange (LMX), Affective Commintment and Psychological Empowerment”**, International Journal of Hospitality&Tourism Administration, 2016.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede Michael Minkov, **“Cultures And Organizations. Software of The Mind. Interculturel Cooperation And Its Importance For Survival”**, 2010, McGraw- Hill, ABD.
- Gerstner CR, David VD, **“Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”**, Journal of Applied Psychology, 1997.
- Gkorezis P, **“Supervisor Support and Pro-environmental Behavior: The Mediating Role of LMX”**, Management Decision, 2015.

- Glomb TM, Welsh ET, **“Can Opposites Attract? Personality Heterogeneity In Supervisor- Subordinate Dyads As A Predictor of Subordinate Outcomes”**, Journal of Applied Psychology, Vol.90, No.4, ss.749-757.
- Graen GB, Uhl-Bien M, **“The Transformation of Professionals Into Self-Managing And Partially Self-Designing Contributors: Toward A Theory of Leadership-Making”**, Journal of Management Systems, 1991, 3:3, ss.25-39.
- Graen GB, Uhl-Bien M **“Relation-ShipBased Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”**, Leadership Quarterly, 1995, 6(2), ss.219-247.
- Green AE ve Ark., **“Leadership, Organizational Climate And Working AllianceIn A Children’s Mental Health Service System”**, Community Menth Health J, 2014, 50: ss.771-777.
- Haga WJ, **Within Formal Organizations, A Longitudinal Investigation of The Role Making Process”**, Organizational Behavior and Human Performance, 1975, 13, ss.46-78.
- Hair Jr.JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE **“Multivariate Data Analysis”**, Pearson Education Limited, 2014.
- Halit Keskin, Ali E.Akgün, İpek Koçoğlu, **“Örgüt Teorisi”**, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, Ankara.
- Harris TB, Li N, Kirkman BL **“Leader-Member Exchange (LMX) in Context: How LMX Differentiation and LMX Relational Separation Attenuate LMX’S Influence on OCB and Turnover Intention”**, The Leadership Quarterly, 2014.

- Harrison DA, Price KH, **“Beyond Relational Demography: Time And The Effects of Surface-and Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion”**, Academy of Management, 1998, ss.96-107.
- Harrison DA, Price KH, Gavin JH, Florey AT **“Time, Teams And Task Performance : Changing Effects of Surface –And Deep- Level On Group Functioning”**, Academy of Management, 2002, Vol.45, No.5, ss.1029-1045.
- Harvey, J. B. "The Abilene paradox: the management of agreement", 1974, Organizational Dynamics 3: ss., 63–80.
- Hayes, AF **“Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millenium”**, Communication Monographs, 76, 408-420.
- Hayes, AF **“Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Alanysis: A Regression Based Approach”**, 2018, 2.Baskı, New York: The Guildford Press.
- Hayri Ülgen,S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- Hinkin,T.R., **“A Review of Scale Development Practices in The Study of Organizations”**, Journal of Management,1995,Vol.21, No.5,967-988.
- Hirschman AO, **“Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline In Firms, Organizations And States”**, Harvard University Press, 1970, London.
- Hisuing H, **“Authentic Leadership And Employee Voice Behavior: A Multi-level Psychological Process”**, Journal of Business Ethics, 2012, Vol.107, No.3, ss.349-361.

- Holland P, Cooper B, Sheehan C, **“Employee Voice, Supervisor Support And Engagement : The Mediating Role of Trust”**, Human Resource Management, 2017, Vol.56, ss.915-929.
- Hobfoll SE, **“Conservation of Resources. A New Attempt At Conceptualizing Stress”**, American Psychologists, 1989, ss.513-524.
- Holland PJ, Allen BC, Cooper BK, **“Reducing Burnout In Australian Nurses : The Role of Employee Direct Voice And Managerial Responsiveness”**, 2013, International Journal of Human Resource Management, Vol.24, No.16, ss.3146-3162.
- Huang X, VandeVliert D, Van der Vegt D, **“Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”**, Management And Organization Review, 2005.
- Huang X, Iun J, **“The Impact of Subordinate-Supervisor Similarity in Growth-Need Strength On Work Outcomes: The Mediating Role of Perceived Similarity”**, Journal of Organizational Behavior, 2006, ss.1121-1148.
- Isenberg DJ, **“Levels of Analysis of Pluralistic Ignorance Phenomena: The Case of Receptiveness To Interpersonal Feedback”**, Journal of Applied Psychology, 1980, 10, ss.457-467.
- İbrahim Pınar, **Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı**, Yönetim, Sayı:34, 1999.
- İlhan Erdoğan, **“İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:5, İstanbul, 1999.
- İnci Erdem, **Bölüm:11 Liderlik, Davranışlarımızdan Seçmeler** içinde, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.

- Jeffrey A.Miles. **Management and Organization Theory**, A Jossey-Bass Reader, San Francisco, ABD, 2012, ss.225-231.
- Jerry B Harvey, **“The Abilene Paradox And Other Meditations On Management”**, 1988, Wiley.
- Jha S, Jha S, **“Leader-Member Exchange: A Critique of Theory and Practice”**, Journal of Mangement&Public Policy, 2013.
- Jing LI, Juan-Juan FAN, **“The Influence of Person-Supervisor Fit On Organizationl Citizenship Behavior: A Case of Service Industry”**, 2010 International Conference On Management Science&Engineering, 2010.
- Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M, **“PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”**,Journal of Marketing Theory and Practice, Vol.19, No.2, 2011,ss.139-152.
- Kang D, Stewart J, **“Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRP. Development of Units of Theory and Laws of Interaction”**, Ladership&Organization Development Journal, 2007.
- Kaufman BE, **“Theorising Determinants of Employee Voice: An Integrative Model Across Disciplines And Levels of Analysis”**, Human Resource Management Journal, 2015
- Kazım Özdamar, **Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi**, 2017,Eskişehir.
- Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitabevi, 2010 İstanbul.
- Keskin H, Akgün AE, **Örgüt Teorisi**. 2016. Nobel; Ankara.

Koçoğlu İ.

Khalili A, **“Creativity and Innovation Through LMX and Personal Initiative”**, Journal of Organizational Change Management, 2018.

Kim TY, Kim M, **“Leaders’ Moral Competence and Employee Outcomes: The Effects of Psychological Empowerment and Person-Supervisor Fit”**, J Bus Ethics, 2013, ss.155-166.

Kim PB, Poulstone J, Sankaran AC, **“An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement Between Employees and Their Supervisors and Its Influence on Work Outcomes”**, Jorنال of Hospitality Marketing&Management, 2017.

Knoll M, Dick R, **“Do I Hear The Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence And Their Correlates”**, J Bus Ethics, 2013, ss.349-362.

Kozlowski SWJ, Doherty ML, **“Integration of Climate And Leadership: Examination of A Neglected Issue”**, Journal of Applied Psychology, 1989, Vol.74, No.4, ss.546-553.

Kristof AL, **“Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications”**, Personnel Psychology, 1996, ss.1-49.

Kristof-Brown AL, Guay RP, **“Person-Environment Fit”**, 2010.

Kristof-Brown AL, Johnson EC, Zimmerman RD, **“Consequences of Individuals’ Fit At Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person- Group and Person-Supervisor Fit”**, Personnel Psychology, 2005.

- Kuenzi M, Schminke M, **“Assembling Fragments Into A Lens: A Review, Critique and Proposed Research Agenda For The Organizational Work Climate Literature”**, Journal Of Management, 2009, Vol.35, No.3, ss.634-717.
- Kuenzi M, Schminke M, **“Litwin ve Stringer, 1968, Motivation and Organizational climate**, Boston, Harward University Press”ten aktaran, 2009.
- Lankau MJ, Riordan CM, Thomas CH **“The Effects of Similarity And Liking In Formal Relationships Between Mentors And Proteges”**, Journal of Vocational Behavior, 2005.
- Lee C, Wang M, Liu M, **“When And How Does Psychological Voice Climate Influence Individual Change Readiness? The Mediating Role of Normative Commintment And The Moderating Role of Work Engagement”**, Frontiers In Psychology, 2017, Vol.8, ss.1-11.
- Liang J,Farh CIC, Farh JL, **“Psychological Antecedents of Promotive And Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination”**, Academy of Management Journal, 2012, Vol.55, No.1, ss.71-92.
- Liden RC, Wayne SJ, Stilwell D, **“A Longitudinal Study On The Early Development of Leader-Member Exchanges”**, Journal of Applied Psychology, 1993, Vol.78, No.4, ss.662-674
.
- LePine JA, VanDyne L, **“Predicting Voice Behavior In Work Groups”**, Journal of Applied Psychology, 1998.
- Liao S ve Ark., **“LMX and Employee Satisfaction: Mediating Effect of Psychological Capital”**, Leadership&Organization Development Journal, 2017.
- Liden RC, Maslyn JM, **“Multidimensionality of Leader-Member Exchange:**

- An Empirical Assesment Through Scale Development”, Journal of Management, 1998, Vol.24, No.1, ss.43-72.**
- Liu W, Mao J, Chen X, **“Leader Humility And Team Innovation: Investigating The Substituting Role of Task Interdependence And The Mediating Role of Team Voice Climate”, Frontiers In Psychology, 2017.**
- Lofquist LD,Dawis RW, **“Essentials of Person-Environment Correspondance Counseling”, 1991. University of Minesota Press, Minneapolis, ABD.**
- Maden C, Kabasakal H, **“The Simultaneous Effects of Fit With Organizations, Jobs and Supervisors On Major Employee Outcomes In Turkish Banks: Does Organizational Support Matter?”, The International Journal of Human Resource Management, 2014.**
- Marstand AF, Martin R, Epitropaki O, **“Complementary Person-Supervisor Fit: An Investigation of Supplies-Values (S-V) Fit, Leader-Member Exchange(LMX) And Work Outcomes”, The Leadership Quarterly, 2017, 28, ss.418-437.**
- Martin R ve Ark., **“Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review”, Personnel Psychology, 2016.**
- Maynes TD, Podsakof PM, **“Speaking More Broadly: An Examination of The Nature, Antecedents And Consequences of An Expanded Set of Employee Voice Behaviors”, Journal of Applied Psychology, 2014.**
- McCabe DM, Lewin D, **“Employee Voice: A Human Resource Management Perspective”, California Management Review, 1992, ss.112-123.**
- Meglino BM, Ravlin EC, **“A Work Values Approach to Corporate Culture: A**

- Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL, **“The Measurement of Work Value Congruence: A Field Study Comparison”**, Journal of Management, 1992.
- Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF, **“An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why”**, Journal of Management Studies, 2003.
- Morrison EW, Milliken FJ, **“Organizational Silence: A Barrier to Change And Development In A Pluralistic World”**, Academy of Management Review, 2000, ss.706-725.
- Morrison EW, **“Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research”**, The Academy of Management Annals, 2011, Vol.5, No.1, ss.373-412.
- Morrison EW, Wheeler-Smith SL, Kamdar D, **“Speaking Up In Groups : A Cross-Level Study of Group Voice Climate And Voice”**, Journal of Applied Psychology, 2011.
- Morrow ve Ark., **“The Role of Leader-Member Exchange In High-Turnover Work Environments”**, Journal of Managerial Psychology, 2015, Vol.20, No.8, ss.681-695.
- Mowbray PK, Wilkinson A, Tse HHM, **“An Integrative Review of Employee Voice: Identifying A Common Conceptualization And Research Agenda”**, International Journal of Management Reviews, 2015.
- Muchinsky PM, Monahan CJ, **“What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit”**, Journal of Vocational Behavior, 1987, 31(3).
- Mümin Ertürk, **“İşletme Biliminin Temel İlkeleri”**, Beta Yayınları, 2011, İstanbul.

- Ng TWH, Feldman DC, **“Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of The Conservation of Resources Framework”**, Journal of Organizational Behavior, 2012, 33, ss.216-234.
- Nişancı ZN, **“Planlı Davranış Kuramı” Yönetim ve Organizasyon Kuramları içinde**. Editörler: Mustafa Polat, Korhan Arun, 2016, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Noelle – Neumann E, **“Turbulences In The Climate of Opinion: Methodological Applications of The Spiral of Silence Theory”**, Public Opinion Quarterly, 1977, ss.143-158.
- Nolan EM, Morley MJ, **“A Test of The Relationship Between Person-Environment Fit and Cross-Culturel Adjustment Among Self-Initiated Expatriates”**, The International Journal of Human Resource Management, 2014.
- Nuran BAYRAM, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları**, 2016, Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Oh I ve Ark., **“Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of The Relationships of Person-Environment Fit dimensions With Work Wttitudes and Performance Across Asia, Europe and North America”**, Personnel Psychology, 2014.
- Ordun G., Aktaş H., **“Lider-Üye Etkileşiminin Liderler ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”**, İstanbul Ünivarsitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2014, Cilt 43, Sayı 1, ss.120-135.
- Özalp Türetken İ, Başbuğ G, **“Örgütsel Davranış” içinde**, Editör: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017.
- Park JY, Nawakitphaitoon K, **“The Cross-Cultural Study of LMX And Individual Employee Voice: The Moderating Role of Conflict Avoidance”**, 2018, Human Resource Management Journal, 28.

- Pekdemir I, Koçoğlu M,
Çetin Gürkan G, **“Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 2013, Yıl.24, Sayı:75.
- Peter G Northouse, **“Leadership Theory And Practice”**, SAGE Publications, 7.Edition, 2016, USA.
- Pinder CC, Harlos KP, **“Employee silence: Quiescence And Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”**, Research In Personnel And Human Resources Management, 2001, Vol.20, ss.331-369.
- Podsakoff NP,
Podsakoff PM,
Whiting SW, Mishra P, **“Effects of Organizational Citizenship Behaviors On Selection Decisions In Employment Interviews”**, 2011, Journal of Applied Psychology, Vol.96, No.2, ss.310-326.
- Premeaux SF, Bedeian AG, **“Breaking The silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Work Place”**, Journal of Management Studies, 40(6).
- Reb J ve Ark., **“Leader Mindfulness and Employee Performance: A Sequential Mediation Model of LMX Quality, Interpersonal Justice and Employee Stress”**, Journal of Business Ethics, 2018.
- Remzi Altunışık,
Recai Coşkun,
Engin Yıldırım
Serkan Bayraktaroğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2007, 5.baskı
- Roger Gill, **Theory and Practice of Leadership**, SAGE Publications, London, Englang, 2006.

- Rosen S, Tesser A, **“On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect”**, American Sociological Association, 1970, ss.253-263.
- Raghuram S ve Ark., **“Boundaryless LMX: Examining LMX’s Impact On External Career Outcomes and Alumni Goodwill”**, Personnel Psychology, 2017.
- Ranjit KUMAR, Editör Ömay ÇOKLUK **Araştırma Yöntemleri**, Ankara,Edge Akademi, 2011,
- Ruck K, Welch M, Menara B, **“Employee Voice: An Antecedent To Organizational Engagement?”**, Public Relations Review, 2017, 43.
- Ryan AM, Kristof-Brown A, **“Focusing On Personality In Person-Organization Fit Research: Unadressed Issues”**, “Personality and Work. Reconsidering The Role of Personality In Organizations” içinde, editors: Barrick MR, Ryan AM, Jossey Bass, 2003, USA.
- Sait GÜRBÜZ, **Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, 2019, Seçkin Yayın, Ankara.
- Schaubroeck J, Lam SSK, **“How Similarity to Peers And Supervisor Influences Organizational Advancement In Different Cultures”**, Academy of Management Journal, 2002.
- Schein EH, **“Sense And Nonsense About Culture And Climate”**, Handbook of Organizational Culture And Climate içinde, editors: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF, SAGE, USA, 2000.
- Schneider B, **“Organizational Climates: An Essay”**, Personnel Psychology, 1975, 28, ss.447-479.
- Schneider B, Reichers AE, **“On The Etiology of Climates”**, Personnel Psychology, 1983.

- Schneider B, **“The People Make The Place”**, Personnel Psychology, 1987.
- Schneider B, Salvaggio AN, Subirats M, **“Climate Strength: A New Direction For Climate Research”**, Journal of Applied Psychology, 2002, Vol.87, No.2, ss.220-229.
- Schreiber JB, Amaury N, Stage FK., Barlow EA, King J, **“Reporting Structural Equation Modeling and Comformatory Factor analysis Results: A Review”**, The Journal of Educetional Research, Vol.99, No.6, 2006, ss.323-337.
- Schulte M, Ostroff C, Kinicki AJ, **“Organizational Climate Systems And Psychological Climate Perceptions: A Cross-level Study Of Climate-Satisfaction Relationships”**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2006, 79, ss.645-671.
- Shu CY, Quynh NTN, **“Guan-xi, Loyalty, Contribution And Speak-Up Behavior: The Role of Leader-Member Exchange (LMX) As Mediator And Political As Moderator”**, 2015, Eurasian Journal of Business And Management, 3(2).
- Sparrow RT, Liden RC, **“Process And Structure In LEader-Member Exchange”**, Academy of Management Review, 1997, Vol.22, No.2, ss.522-552.
- Su X, Liu Y, Hanson – Rasmussen N, **“Voice Behavior, Supervisor Attribution And Employee Performance Appraisal”**, Sustainability, 2017.
- Şeref KALAYCI, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.Baskı, Arıkan, İstanbul, 2010.

- Tangirala S,
Ramanujam R., **“Exploring Nonlinearity In Employee Voice: The Effects of Personal Control And Organizational Identification”**, Academy of Management Journal, 2008a, Vol.51,ss.1189-1203.
- Taşkıran E, **“Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”**, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2010.
- Thompson KR, Luthans F. , **“Organizational Culture: A Behavioral Perspective, Organizational Climate and Culture”**. Schneider B. , Eds. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- Turban DB, Jones AP, **“Supervisor-Subordinate similarity: Types, Effects and Mechanisms”**, Journal of Applied Psychology, 1988.
- Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıda Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar**, 3.Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara,2011.
- Uysal Irak D, **“İş Yerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri”**, Türk Psikoloji Yazıları, 2012.
- Vancouver JB,
Millsap RE, Peters PA, **“Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence”**, Journal of Applied Psychology, 1994.
- Van Dyne L, LePine JA, **“Helping And Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct And Predictive Validity”**, Academy of Management Journal, 1998, ss.108-119.
- VanDyne L, Jehn KA,
Cummings A, **“Differential Effects of Strain On Two Forms of Work Performance: Individual Employee Sales And Creativity”**, Journal of Organizational Behavior, 2002, Vol.23, No.1, ss.57-74.

- Van Dyne L, Ang S, Botero IC, **“Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”**, Journal of Management Studies, 2003, ss.1359-1360.
- Van Vianen AE, Shen CT, Chuang A, **“Person-Organization And Person-Supervisor Fits: Employee Commitments In A Chinese Context”**, Journal of Organizational Behavior, 2011, 32, 906-926.
- Vecchio RP, Bullis RC, **“Moderators of The Influence of Supervisor-Subordinate Similarity On Subordinate Outcomes”**, Journal of Applied Psychology, 2001, ss.884-896.
- Wang D, Gan C, Wu C, **“LMX And Employee Voice: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment And Role Clarity”**, 2016, Personnel Review, Vol.45, No.3, ss.605-615.
- Wang PQ, Kim PB, Milne S, **“Leader-Member Exchange (LMX) and Its Work Outcomes: The Moderating Role of Gender”**, Journal of Hospitality Marketing&Management, 2017.
- Wexley KN ve Ark., **“Attitudinal Congruence and Similarity As Related To Interpersonal Evaluations In Manager-Subordinate Dyads”**, Academy of Management Journal, 1980, pp.320-330.
- Whiting SW, Podsakoff PM, Pierce JR, **“The Effects of Task Performance, Helping, Voice And Organizational Loyalty On Performance Appraisal Ratings”**, 2008, Journal of Applied Psychology, 93(1), ss.125-139.
- Whiting SW, Maynes TD, Podsakoff NP, Podsakoff PM, **“Effects of Message, source and context On Evaluations of Employee Voice Behavior”**, 2012, Journal of Applied Psychology, Vol.97, No.1, 159-182.
- Yasin Öztürk, **“The Relationship of Authentic Leadership And Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role of Personality And Organizational Identification”**, Doktora Tezi, 2014, Marmara Üniversitesi.

- Yıldırım DÇ, **“Beklenti Kuramı” Yönetim ve Organizasyon Kuramları içinde.** Editörler: Mustafa Polat, Korhan Arun, 2016, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Yung Chou S, Barron K, **“Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms And Antecedents”,** 2016, Management Research Review, Vol.39, ss.1720-1737.
- Zhang L, Lam CF, Deng Y, **“Leader-Member Exchange And Guanxi Are Not The Same: Differential Impact of Dyadic Relationships On Fit Perceptions, Helping Behavior And Turnover Intention”,** The International Journal of Human Resource Management, 2017, Vol.28, No.7, ss.1005-1030.
- Zhang J ve Ark., **“Organizational Commitment, Work Engagement, Person-Supervisor Fit And Turnover Intention: A Total Effect Moderation Model”,** Social Behavior and Personality, 2015, ss.1657-1666.
- Zheng X ve Ark., **“Job Insecurity And Job Satisfaction. The Interactively Moderating Effects of Optimism And Person-Supervisor Deeo-Level Similarity”,** Career Development Enternational, 2014.

EK

ANKET

Bu anket; çalışanların yöneticileri ile uyumu, çalışan-yönetici etkileşimi, işletmede çalışanlar tarafından algılanan iklim ve çalışanların sesi arasındaki etkileşimi ölçmek için tasarlanmıştır. Çalışma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı doktora öğrencisi olan araştırmacının tezi için yapılmaktadır. Elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlı olarak kullanılacak ve kurum/kişi bilgileri gizli tutulacaktır. Lütfen isminizi yazmadan, dikkatlice okuyarak ve boş soru bırakmadan, size en yakın seçeneği işaretleyiniz.

Katılımınız ve desteğiniz için teşekkürler...

Aşağıdaki ifadeleri çalışan sesi (açıkça konuşma) davranışınızı dikkate alarak değerlendiriniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum,
(5) Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimi etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticime tavsiyelerde bulunurum.					
2. İşimi etkileyecek sorunları çekinmeden dile getiririm.					
3. İş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerimi, kimse benimle aynı fikirde olmasa bile açıklarım.					
4. Görüşlerimin faydalı olabileceğine inandığım meseleler ile ilgili bilgi toplar, haberdar olmaya çalışırım.					
5. İş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında mutlaka görüş beyan ederim.					
6. İş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerimi, yöneticime çekinmeden söylerim.					

Aşağıdaki ifadeleri yöneticiniz ile etkileşiminizi dikkate alarak değerlendiriniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum,
(5) Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarlarsa yöneticim beni onlara karşı savunur.					
2. Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseydi bile yöneticim beni diğer üstüme karşı savunur.					
3. Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni diğerlerine karşı savunur.					
4. Yöneticimin işine olan hâkimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.					
5. Yöneticimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.					
6. Yöneticimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.					
7. Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.					
8. Yöneticim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem.					
9. Yöneticim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.					
10. Yöneticimi kişi olarak çok severim.					
11. Yöneticim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.					
12. Yöneticimle çalışmak zevklidir.					

Aşağıdaki ifadeleri yöneticinizle aranızdaki uyumu dikkate alarak değerlendiriniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum,
(5) Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Hayatta değer verdiğim şeylerle yöneticimin değer verdiği şeyler arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.					
2. Kişiliğim ile yöneticimin kişiliği arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.					
3. İş yapma tarzım ile yöneticimin iş yapma tarzı arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.					
4. Yaşam tarzımla yöneticimin yaşam tarzı arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.					
5. Yöneticimin liderliği ile benim arzuladığım liderlik arasında benzerlik olduğuna inanıyorum.					

Aşağıdaki ifadeleri iş yerinizdeki iklimi dikkate alarak değerlendiriniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum,
(5) Kesinlikle Katılıyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticilerine tavsiyelerde bulunmak konusunda kendilerini güvende hissederler.					
2. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunları dile getirirken kendilerini güvende hissederler.					
3. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerini, kimse kendileriyle aynı fikirde olmasa bile açıklamanın güvenli olduğunu hissederler.					
4. Bu iş yerindeki çalışanlar; görüşlerinin faydalı olabileceğine inandıkları meseleler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmanın güvenli olduğunu hissederler.					
5. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında görüş beyan ederken kendilerini güvende hissederler.					
6. Bu iş yerindeki çalışanlar; iş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerini, yöneticilerine çekinmeden söylemenin tehlikesiz olduğuna inanırlar.					
7. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunlarla ilgili öneriler geliştirerek yöneticilerine tavsiyelerde bulunmanın etkili olduğuna inanırlar.					
8. Bu iş yerindeki çalışanlar işlerini etkileyecek sorunları dile getirmenin etkili olduğuna inanırlar.					
9. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki sorunlarla ilgili görüşlerini, kimse kendileriyle aynı fikirde olmasa bile açıklamanın etkili olduğuna inanırlar.					
10. Bu iş yerindeki çalışanlar; görüşlerinin faydalı olabileceğine inandıkları meseleler hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmanın etkili olduğuna inanırlar.					
11. Bu iş yerindeki çalışanlar iş yerindeki yaşam kalitesini etkileyebilecek meseleler hakkında görüş beyan etmenin etkili sonuçlar doğurduğuna inanırlar.					
12. Bu iş yerindeki çalışanlar; iş süreçlerindeki değişiklikler veya yeni projelere ilişkin fikirlerini, yöneticilerine çekinmeden söylemenin etkili sonuçlar doğurduğuna inanırlar.					

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 25 ve altı () 26-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

Eğitim Durumunuz: () İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite () Lisans Üstü

Çalıştığınız Departman: () Ön Büro/Resepsiyon () Kat Hizmetleri () Yiyecek/İçecek/Mutfak

() Bilgi İşlem () Güvenlik () Teknik Servis () Muhasebe

() Satış ve Pazarlama () Satın Alma () Sağlık Klübü/SPA/Spor

() Müşteri İlişkileri () Diğer

Statünüz: () Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetic () Alt Düzey Yönetici () Çalışan

Bu iş verinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?: () 0-1 Yıl () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-20 Yıl
() 20 Yıl ve üzeri

İş Hayatındaki Toplam Kıdeminiz?: () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-20 Yıl () 21-30 Yıl
() 30 Yıl ve üzeri

ANKET BİTTİ. KATILIMIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...