

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ETİK LİDERLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Fatih Muhammet ATASEVER
2501180660

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Güven ORDUN

İstanbul - 2022

ÖZ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ETİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

FATİH MUHAMMET ATASEVER

Bu çalışmanın gayesi, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir katılım bankasındaki çalışanlar üzerinde Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik arasındaki ilişkide Kurum kültürünün düzenleyici etkisinin araştırılmasıdır. Çalışmanın, ilk üç bölümünde Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Kurum kültürünün teorik çerçevesi ortaya konulmuştur. Beşinci bölümde söz konusu katılım bankasında çalışan 182 çalışandan edinilen veriler SPSS 22.0 programında istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmada, Etik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik ve kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Etik Liderlik ile İlişkisel Sessizlik arasında ise literatürle uyumlu şekilde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer yandan, Kurum kültürünün, Etik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) rol üstlenmediği tespit edilmiştir. Ayrıca Örgütsel Sessizlik davranışının cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p < 0,227$). Örgütsel Sessizlik boyutlarına bakıldığında Kabullenici ve Savunmacı Sessizliğin kadın ve erkek arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p < 0,649$),

İlişkisel Sessizlik alt boyutunun ise kadın ve erkek arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($0,013 < p$) görülmüştür. Ayrıca Örgüt Sessizlik davranışı katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmadığı ($p < 0,169$) görülmüştür. Bu bulgular sonuç ve öneriler bölümünde yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Etik Liderlik, Kurum kültürü.

ABSTRACT

REGULATORY ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND ETHICAL LEADERSHIP: AN IMPLEMENTATION IN THE BANKING SECTOR

FATİH MUHAMMET ATASEVER

The aim of this study is research about regulatory role of organizational culture on the relationship between organizational silence and ethical leadership in a participation bank. The first three chapters of the study included the theoretical framework of Ethical Leadership, Organizational Silence, and Organizational Culture. In the fifth section, the data obtained from 182 employees working in the mentioned participation bank were analyzed with statistical methods in the SPSS 22.0 program. In the study, we found that there was a negative and significant relationship between Ethical Leadership and Organizational Silence. And we found that there was a positive and significant relationship between Ethical Leadership and Relational Silence in line with the literature. On the other hand, it has been determined that Organizational Culture does not play regulatory (moderator) role in the relations between Ethical Leadership and Organizational Silence. In addition, it was determined that Organizational Silence did not differ according to the gender ($p < 0.227$). Considering the dimensions of Organizational Silence, Individual Silence did not differ significantly between men and women ($p < 0.649$), but the Relational Silence was found to differ significantly between men and women ($0.013 < p$). In addition, Organizational Silence did not differ according to educational status ($p < 0.169$). These findings are interpreted in the conclusion and recommendations section.

Keywords: Organizational Silence, Ethical Leadership, Organizational Culture.

ÖNSÖZ

Bu uzun yolculuk boyunca kıymetli destekleri ve yönlendirmeleri için danışmanım Prof. Dr. Güven ORDUN’a,

Sorduğum her soruda yardımını esirgemeyen Arş. Gör. Dr. Cem Güney ÖZVEREN’e,

Hem akademik destek hem ağabeylik anlamında her daim yanımda olan Dr. Öğr. Üyesi Sinan ATAER’e

Hayatımda yarım her ne varsa bir şekilde tamam eden sevgili karım Yasine’ye,

Ondan çaldığım anları, konuşmaya başladıktan sonra “Babaşım nerdeşin” diyerek soran iki gözümün çiçeği, kızım Ayşe Reyhan’a çok teşekkür ederim.

Fatih Muhammet ATASEVER

İstanbul - 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ŞEKİLLER	
LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
LİDERLİK.....	2
1.1. TEORİK ÇERÇEVE	2
1.2. LİDERLİK TEORİLERİ	4
1.2.1. Özellikler Teorisi	4
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	5
1.2.2.1. Iowa Liderlik Yaklaşımı.....	5
1.2.2.2. Ohio State Liderlik Yaklaşımı.....	6
1.2.2.3. Michigan State Liderlik Yaklaşımı	6
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	7
1.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	7
1.2.3. Durumsallık Teorisi	7
1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	8
1.2.3.2. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı.....	9
1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı.....	10
1.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı	11
1.2.4. Modern Liderlik Teorileri	12
1.2.4.1.Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	12
1.2.5. Etik Liderlik Teorisi.....	13
1.2.5.1. Teorik Çerçeve	13
1.2.5.2.Etik Liderlik Çalışmaları.....	21
İKİNCİ BÖLÜM	25
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	25

2.1. TEORİK ÇERÇEVE	25
2.1.1. Kabullenici Sessizlik	29
2.1.2. Savunmacı Sessizlik	30
2.1.3. İlişkisel Sessizlik	30
2.1.4. Sessizlik Sarmalı	31
2.1.5.Örgütsel Sessizlik Çalışmaları	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	35
KURUM KÜLTÜRÜ	35
2.2. TEORİK ÇERÇEVE	35
2.2.1. KURUM KÜLTÜRÜ YAKLAŞIMLARI.....	39
2.2.1.1. Harisson ve Handy Kurum Kültürü Yaklaşımı	39
2.2.1.2. Deal ve Kennedy’nin Kurum Kültürü Yaklaşımı	40
2.2.1.3. Parsons Yaklaşımı	41
2.2.1.4. Ouchi Z Kültürü Yaklaşımı	41
2.2.1.5. Hofstede’ in Kurum Kültürü Yaklaşımı.....	42
2.2.1.6. Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Yaklaşımı	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	45
ARAŞTIRMA	45
4.1. YÖNTEM.....	45
4.1.1. Örneklem.....	45
4.1.2. Veri Toplama Araçları	45
4.1.3. Demografik Bilgi Formu.....	46
4.1.3.1. Etik Liderlik Ölçeği.....	46
4.1.3.2. Kurum Kültürü Ölçeği.....	46
4.1.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	46
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	48
BEŞİNCİ BÖLÜM	49
BULGULAR	49
5.1. ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	49
5.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN ANALİZLER	50
5.3. KURUM KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN ANALİZLER	51
5.4. TEZ DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	52

5.4.1. Düzenleyici Değişkene İlişkin Analizler	52
5.4.2. Normallik Analizleri	54
5.4.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizleri	56
SONUÇ VE ÖNERİLER	63
KAYNAKÇA	66
EKLER	78



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sessizliğin Çalışan Güdüsüne Göre Sınıflandırılması	29
Şekil 2.Sessizlik Sarmalı	31
Şekil 3.Araştırmanın Modeli	47



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.Etik Liderlik, Otantik Liderlik, Ruhsal Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik .	17
Tablo 2.Kurum Kültürü Tanımları.....	39
Tablo 3.Ouchi Teori Z	42
Tablo 4.Etik Liderlik ve Kurum KültürüArasındaki İlişki	53
Tablo 5.Kurum KültürüDüzenleyici Değişken Regresyon Analizi	53
Tablo 6.Örgütsel Sessizlik Bağımsız Örneklem T Testi	54
Tablo 7.Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Bağımsız Örneklem T Test	55
Tablo 8.Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Bağımsız Örneklem T Testi	56
Tablo 9.Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Birbiriyle Olan Korelasyonu	58
Tablo 10.Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	59
Tablo 11.Etik Liderlik ve Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Arasındaki İlişki	60
Tablo 12.Etik Liderlik ve İlişkisel Sessizlik Arasındaki İlişki	60
Tablo 13.ANOVA Analizi	61

GİRİŞ

Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı tez çalışması beş bölümden müteşekkildir. Birinci bölümde, liderliğin teorik çerçevesi ve liderlik yaklaşımları irdelenmiştir. İkinci bölümde Örgütsel Sessizlik teorik çerçevesi, ardından Kurum Kültürü teorik çerçevesi ve yaklaşımları verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırmaya ilişkin, yöntem, hipotez, varsayım ve sorulara yer verilmiş, son bölümde ise araştırmanın bulguları ve yorumları yer almıştır.

Günümüzde çalışan seçmede, geliştirmede veya eğitmede yöntemler sürekli gelişmektedir. Yönetici yetiştirme programları (MT) benzeri programlarla en önde gelen yetenekler istihdam edilebilmektedir. Bankalar özelinde, daha önce daha üst kadrolar için talep edilen yetenek ve yetkinlik setleri artık gişe görevlileri için talep edilir hâle gelmiştir. Yeteneğin bulunması, eğitilmesi, geliştirilmesi, tutundurulması tarafında belirgin bir ilerleme kaydedilmiştir. Bu noktada Örgütsel Sessizlik bu sistemin *bug*(hatası)ıdır. Mükemmel yahut ona yakın kurulan süreçleri işlemez hâle getiren sessizliğin ortadan kaldırılması en öncelikli konuların başında gelmelidir. Örgütler sessizleşmeden evvel bireysel sessizleşmektedir.

Etik, Joanne B. Ciulla'ın ifadesiyle, liderliğin kalbidir. Liderliği hayatta tutan etikdir. Bu bağlamda Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkinin önem düzeyi katbekat artmaktadır.

İşe alınan yeteneklerin, örgütün gelişimine katkı vermediği bir senaryo kabul elebilir değildir. Bunu önlemenin en etkin yollarından biri de Etik Liderlik aletinin etkin bir biçimde kullanılmasıdır.

Bu noktada en dinamik, gelişime en açık sektörlerden biri olduğu için bankacılık araştırma için saha olarak seçilmiştir. Bu sektörde söz konusu kavramlar arası ilişki izlerinin diğerlerine göre daha belirgin olacağı düşünülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Teorik Çerçeve

Lider (*leader*) kelimesinin kullanımı, toplumda yeni bir rolün farkına varılmasıyla başlamıştır. Yazılı liderlik ilkelerinin kökeni ise medeniyetin ortaya çıkışına kadar uzanır (B. M. B. R. Bass, 2008: 303-304). İlk kullanımı 1300'lerin başlarına kadar giden (Grace, 2003) lider kavramı, ilk çağlardan beri, toplumda insanların ve araştırmacıların çok ilgisini çekmiştir (Yurtkoru & Ekmekçi, 2011). II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında, küçük grupların gayri resmi liderlerinin aksine, resmi liderler üzerine yapılan ampirik çalışmalar artış göstermiştir (B. M. B. R. Bass, 2008: 52).

Stogdill (1948: 26), yaptığı araştırma bulgularına dayanarak, liderliğin pasif bir statü ya da sadece bazı özelliklerin kombinasyonuna sahip olmak şeklinde ifade edilemeyeceğini ifade etmiştir. Bunun yerine, liderliği, bir grubun üyeleri arasındaki çalışma ilişkisi olarak yahut işbirlikçi görevleri tamamlamak için aktif katılım ve kapasitenin gösterilmesi yoluyla elde edilen bir *statü* olduğunu ifade etmektedir. Jago (1982: 316) göre liderlik, insanlar arasındaki etkileşimin (B. M. B. R. Bass, 2008: 52) bir gösterimi veya ifadesidir. Lider ve takipçiler sistemli ve yapılandırılmış değilse de bazı ortak ve kararlaştırılmış amaçlar ve görevler etrafından bir araya gelmelidir. Yine Şimşek (1995: 187)'e göre ise, belirlenmiş durum yahut şartlar altında hedefe varmak için kendisi dışındakilerin davranış ve/veya eylemlerini yönlendirir. Bir sanat olduğu da ileri sürülebilir. Tabii söz konusu etkiyi yalnızca sosyal değişime indirgeyemeyiz. Tarihçiler, siyaset bilimcileri ve sosyologlar, liderliği, sosyal değişim kavramının ötesine geçen bir kavram olarak ifade etmektedirler (Bass & Riggio, 2005: 3). Yukl (2006: 39) göre, liderliğin çoğu tanımı, bir ekip yahut organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri etkilemek, tasarlamak ve kolaylaştırmak üzere kendisi dışındaki insanlar üzerinde tasarlanmış etkinin tatbik edildiği bir süreci haiz olduğu varsayımını yansıtır. Koçel (2007: 445) göre ise liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Aycan, Kanungo ve Mendonça (2016: 179) göre ise liderlik, bakanın gözündedir.

İlk başta örgütler “*çalışanların doyurmak zorunda oldukları bir karınları olduğu*”na inanıyordu; onlar için temel ihtiyaçlarını karşılayacak koşulları sağlarsanız çok çalışırlardı. Sonra “*çalışanların kalplerinin de olduğunu*” fark edildi. Onları çalışmaya motive etmek için duygularına hitap etmek zorunluluğu doğdu (mesleki takdir, takdir edilme v.b.). Daha sonra örgütler “*çalışanların beyinleri olduğunu*”nu anladı ve çalışanların örgüt içindeki stratejik kararlara katılımı, örgütün nihai hedeflerine ulaşmasını sağladı. Son yıllarda, küresel rekabet içerisinde hayatta kalma şansını yükseltmek için “*çalışanların farklı kültürel değerleri, inançları ve davranış örüntüleri olduğunu*” ve bunlardan öğrenilebileceği anlaşıldı (Aycan v.d, 2016).

Winston ve Patterson (2006) tarafından 26.000 makalede “liderlik” kelimesi taranarak¹ yapılan bir çalışmada, liderliği çeşitli açılardan tanımlamak için ele alınışını, körlerin bir fili tarif etme uğraşına benzeterek, söz konusu çabanın filin tamamını anlamaya yetecek holistik bir tanım geliştirebilmek için yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Bu duruma sebep olarak, sosyal fenomenleri çalışırken ve anlamaya uğraşırken redüksiyonizme başvurulması gösterilmiş; seçili değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanarak büyük resmin gözden kaçırıldığı ifade edilmiştir. Winston ve Patterson (2006) tarafından redüksiyonizm akımına kapılmış olarak nitelenen bir başka çalışmada, liderliği iyi veya etkili olarak tanımlamak yerine sadece tanımlamak isteyen Rost (1993) liderliği bir etki ilişkisi (Eren, 2011: 501) olarak tanımlamıştır.

Mintzberg (1973: 55) yönetimin, liderlik rolünün yöneticilere atfedilen ortak on rolünden yalnızca bir tanesi olduğunu ve bu rolün de çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edildiğini ortaya koyar. Liderler, rüyalarını yöneten kişilerdir. Bu rüyaların yönetimi beş kısımdan müteşekkildir. İlki vizyonların iletimi, diğerleri çok titiz eleman seçimi, ödüllendirme, yeniden eğitim ve organizasyonun yeniden şekillendirilmesidir. (Bennis, 1989).

Yine Bennis (1989)’in yaptığı kıyaslamada, yönetici ve lider şu şekilde konumlandırılmıştır: Yönetici yönetir, lider yenilik yapar. Yönetici bir kopyadır, lider

¹ Expanded Academic Database üzerinden 2003 yılında yapılan araştırma sonucunda ulaşılan makaleler.

orijinaldir. Yönetici sürdürür, lider geliştirir. Yönetici sistem ve yapıya odaklanırken, lider insana odaklanır. Yönetici kontrole yaslanırken, lider güven verir. Yönetici kısa menzilli bir bakış iken, lider uzun bir perspektife sahiptir. Yönetici ne zaman ve nasıl sorularını, liderse ne ve neden sorularını sorar. Yönetici alt satıra dikkat kesilirken, lider ufka bakar. Yönetici taklit eder, lider yaratır. Yönetici statükoyu kabul eder, lider onunla mücadele eder. Yönetici klasik bir askerdir, lider yalnızca kendisidir. Yönetici işleri doğru yapar, liderse doğru işleri yapar. Mükemmel liderleri, mükemmel gruplar yahut saygı ve onurun sosyal mimarisinin meydana getirdiği organizasyonlar ortaya çıkarabilir. Bunlar ve liderler arasında *tarıfsız simbiyoz*² bulunur (Bennis, 1999). Yine Bennis (1999) göre yeni liderler, en yüksek sesler değil, en dikkatli kulaklar olacaktır.

1.2.Liderlik Teorileri

Liderliğin tarihsel gelişimi, liderin kendisinden yola çıkarak yavaş yavaş organizasyona karışma sürecidir. Luthans (2010: 415)'ın da ifade ettiği gibi, daha iyi bilinen klasik çalışmaların gözden geçirilmesi, geleneksel ve modern liderlik teorileri için zemin hazırlamaya yardımcı olabilir.

1.2.1.Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi'nin yükselişinin temelinde, tarihi, olağandışı liderlerin sahip olduğu güçlerin şekillendirdiği hipotezini ileri süren *Büyük Adam Teorisi* yer almaktadır. Bu teorinin dayandırıldığı Carlyle (1859: 12)'a göre dünya tarihi büyük adamların biyografisidir.

Özellikler teorisi, liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalınca (Liderler özellikleri bakımından gruplanamayınca veya bazı liderlerde istenmeyen özellikler tespit edilince (Eren, 2011; Robbins, Decenzo, & Coulter, 2016: 301) liderlik ve izleyicilerin kendi kalitesi arasındaki önemli ilişki buluntuları başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Keçecioglu, 1998).) araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine

²Bennis (1989)'in, söz konusu kavramı açıklamak için atfı yaptığı şiir şu şekildedir:
Biz yalnızca tek kanadı olan melekleriz.
Biz ancak birbirimize sarılarak uçabiliriz.

çevirmişlerdir. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Koçel, 2007: 450). Otokratik ve demokratik liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler birbirinin tersi olacak şekilde farklıdır. Ama her ikisi de lider olabilmişlerdir (Eren, 2011).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Statü liderlere atfedilmektedir. 1940'lı yılların sonlarına doğru, bazı araştırmacılar liderliğe gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler olarak bakmışlar ve özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır (Keçecioğlu, 1998: 117). Özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin fiili davranışlarını incelemeye yöneltmiştir (Şimşek, 1995). Davranışsal Liderlik Teorisinin ağırlık noktası, liderlerin takiplerine *nasıl davrandıklarını* (hareket ettikleri) olmuştur. Teoriye ilişkin kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişkenlik gösteren eleştiriler yöneltmiştir (Koçel, 2007: 452).

1.2.2.1. Iowa Liderlik Yaklaşımı

Iowa Liderlik Araştırmaları, 1930'larda, Kurt Lewin'in genel yönetiminde Iowa Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir dizi çalışmadır. Bu çalışma, deneysel olarak, liderlik tarzlarının bir grup üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışan ilk örnektir. Aynı gruplar üzerindeki farklı liderlik tarzlarının farklı ve karmaşık reaksiyonlar üretebileceği gözlenmiştir (Luthans, 2010: 416). Süreç, patron odaklıdan (otokratik) çalışan odaklıya (laissez-faire) kadar, muhtemel liderlik davranışlarını yansıtmaktadır. Tannebaum ve Schmidt, süreç içerisindeki liderlik tarzlarından hangisinden yararlanacağını belirlerken, yöneticilere, kendilerine (örneğin, tercih edilen liderlik tarzı ile uyumlu olmalarına) ve duruma (örneğin, zaman baskısına) ilişkin kuvvetleri değerlendirmelerini önermektedir. Yöneticilere, uzun vadede çalışan odaklı tarza kaymalarını tavsiye etmektedir; çünkü çalışan odaklılık, çalışanların motivasyonunu, karar verme niteliklerini, takım çalışmasını becerisini, moral düzeyini ve gelişimini artırmaktadır. Liderlik davranışlarının bu ikili doğası -yani yapılan işe ve çalışanlara odaklanmak- Ohio State ve Michigan State Liderlik Araştırmalarına yönlendirdi (Robbins v.d., 2016: 302).

1.2.2.2. Ohio State Liderlik Yaklaşımı

II. Dünya Savaşı'nın sonunda, Ohio State Üniversitesi'nde çok sayıda grup tiplerinde ve durumlarda liderliği analiz etmek üzere Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi (LBDQ) geliştirildi. Bu çalışma, liderliği değerlendirirken hem görev hem insan boyutunu vurgulayan ilk çalışmadır. Bu boyutlar; yapıyı harekete geçirme (*initiating structure*) ve anlayış gösterme (*consideration*) şeklindedir. Bu iki boyutlu yaklaşım, bilimsel yönetim hareketinin katı görev yönelimi ile o zamana dek popüler olan insan ilişkileri vurgusu arasındaki boşluğu azalttı. Bu çalışmanın neticesinde, liderlik davranışlarını belirlemede iki mühim bağımsız değişkenin başat role sahip olduğu bulunmuştur. Bu değişkenler; kişiyi dikkate alma (*consideration*) ve inisiyatif (*initiating structure*) şeklindedir (Koçel, 2007: 450). Bugün liderlik, Ohio State Liderlik Araştırmalarında belirtildiği gibi; hem çok boyutlu hem de çok düzeyli (kişi, ikili, grup ve kolektif/topluluk) olarak kabul ediliyor (Luthans, 2010: 418).

1.2.2.3. Michigan State Liderlik Yaklaşımı

Ohio State Liderlik Araştırmaları ile aynı zaman diliminde Michigan Üniversitesi'nde başlayan çalışmalardır. Çalışma için Prudential Sigorta Şirketi'nde yüksek ve düşük verimlilikteki 12 grup belirlendi. Her bir çift, yüksek üretim yapan bir bölümü ve düşük üretim yapan bir bölümü temsil ediyordu. Diğer değişkenler; işin türü, koşulları ve usulleri, aynı ekiplerde olduklarından aynıydı (Luthans, 2010: 418). Çalışan odaklı liderler, bireyler arası ilişkiler vurgu yapmışlardır ve üyeler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenerek çalışanların ihtiyaçlarıyla kişisel olarak ilgilenmişlerdir. İş yönelik davranış gösteren liderler, tam aksine, işin görevsel ya da teknik yönleri üzerinde durmuşlardır ve daha çok iş grubunun görevini tamamlaması ile ilgilenerek grup üyelerini bu bağlamda dikkate almışlardır (Robbins v.d., 2016: 303-304) Bir dönem Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi yöneticiliği yapan Rensis Likert, kitabında benzer bir araştırmanın sonuçlarını yayımladı. Bu sonuçlar, Sistem 4 (Demokratik) Liderlik Yaklaşımı olarak ün kazandı (Luthans, 2010: 418).

1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

McGregor Teori X'i inandırma, el uzatma, takipçiyi bir üst seviyeye taşımak için şartları zorlamamakta ve çalışanı maddi ekstralar (*prim vb.*) ve işin gerektirdiği güvenlik haricinde bir güdü (*Motivasyon*) aşamaları olabileceğini göz önünde bulundurmamaktadır. Çalışanlar işten ve sorumluluktan kaçmaya meyleden tembel, açgözlü bencil ve iş birliğine yanaşmayan kişiler olarak görülüyordu. Bu özelliklerin de sabit ve değiştirilemez olduğuna dair bir inanç vardı. Bu yüzden insanları çalıştırmanın tek yolu onların temel ihtiyaçlarını karşılamak ve iyi işi maddi olarak ödüllendirmektir (Aycan v.d., 2016). Teori X olarak tanımladığı bu görüşlerin tam karşısına Teori Y'yi ortaya koyan McGregor insana ilişkin kabulleri aşağıdaki şekildedir:

“Teori Y -İnsan Hakkında Bazı Modern Varsayımlar: 1. Çalışmak oyun oynamak yahut dinlenmek gibi doğal bir aktivitedir. 2.İnsanlar eğer bir amaca bağlılarsa kendi kendilerini yönlendirip kontrol edebilirler. 3.İnsanlar eğer sonucunda ödüllendirilirse, örgüt amaçlarına bağlanacaklardır. 4.Ortalama bir insan, sorumluluk almayı ve arayışını öğrenebilir. 5. İnsanların birçoğu hayal gücü ve yaratıcılığa sahiptir.” (Kreitner, 2009: 44)

1.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Söz konusu model, liderin davranışlarını değerlendirirken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma (*concern of production*) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (*concern of relationship*) boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır (Koçel, 2007: 452-453).

1.2.3. Durumsallık Teorisi

Durumsallık teorisi, liderliğin oluştuğu koşullara ağırlık vermektedir. Genel varsayım, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Koçel, 2007: 456).

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Bu modelde, lideri haiz özellikler ile liderin ortama uygun olup olmadığını araştırılmıştır. Ayrıca, Fiedler, liderin başkaca davranmayı gerektiren durumlarla karşı karşıya kaldığında tutarlılığın göz ardı edilebileceğini söyler (B. M. B. R. Bass, 2008: 731).

Fiedler'e göre liderin durumsal uygunluğunu belirleyen boyutlar; lider-üye ilişkisi, başarılabilecek görevin zorluğu ve liderin mevkiden kaynaklanan otorite derecesidir. Bu pozisyonun üçü de yüksekse, durum liderin lehinedir. Başka bir deyişle, eğer lider genel olarak takipçileri tarafından kabul ediliyor ve saygı duyuluyorsa (ilk boyut yüksek), eğer görev çok iyi yapılandırılmış ve en ince ayrıntısına kadar detaylandırılmışsa (ikinci boyut yüksek), eğer büyük bir otorite ve güç liderin pozisyonuna atfediliyorsa (üçüncü boyut yüksek), durum elverişlidir. Tam aksi durumda (üç boyut da düşük), durum lider için çok elverişsiz olacaktır (Luthans, 2010: 424).

Fiedler, liderlik başarısındaki en kilit noktanın, görev odaklı ya da ilişki odaklı, bireyin temel liderlik tarzı olduğunu öne sürmüştür. Bir liderin tarzını ölçmek adına, en az tercih edilen iş arkadaşı anketini (*least-preferred co-worker -LPC*) ortaya koymuştur. Bu anket birbirine tamamen zıt 18 parça sıfat (*hoş-nahoş, soğuk-sıcak, sıkıcı-ilgi çekici*) içermektedir. Yapılan araştırmada, deneklerden, bu zamana kadar birlikte çalışmış oldukları tüm iş arkadaşlarının akıllarına getirmeleri ve çalışmaktan en az keyif aldıkları bir kişiyi bu sıfatları 1 ile 8 arasında derecelendirerek tasvir etmeleri istendi. Lider, en az tercih edilen iş arkadaşını oldukça olumlu ifadelerle tanımlamış olsa, o zaman, bahsi geçen bu kişi iş arkadaşlarıyla öncelikle iyi ilişkiler kurmakla ilgilenecektir ve kullanılan yöntem de *ilişki odaklı* olacaktır. Bu karşılık, en az tercih edilen arkadaş oldukça olumsuz açılardan görmüş olsanız, öncelikle verimlilik ve işin tamamlanmasına odaklanacaksınız; bu nedenle tarzınız *görev odaklı* olarak etiketlenmiş olacaktır. Fiedler, bu noktada az sayıda insanın bu iki uç arasında düşünebileceğini ve hazır kalıp bir liderlik tarzının olmadığını kabul etmiştir. Ek olarak, Fiedler liderlik tarzının şartlar dikkate alınmadan belirlendiğini düşünmektedir. Yani ilişki odaklı bir lider aynı zamanda görev odaklı bir liderdir (Robbins v.d., 2016: 305).

1.2.3.2. House'un Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol-amaç yaklaşımı, liderlerin takipçilerini belirlenmiş hedeflerde başarıya ulaşmak için nasıl motive ettiği ile ilgilidir. Takipçileri neyin motive ettiği üzerine yapılan araştırmalardan büyük ölçüde yararlanan yol-amaç teorisi, ilk olarak liderlik literatüründe 1970'lerin erken döneminde ortaya çıktı. Bu liderliğin belirgin amacı, takipçilerin motivasyonuna odaklanarak takipçi performansını ve takipçi tatminini artırmaktır. Durumsal yaklaşımın aksine, bir lider takipçilerin gelişim düzeyine uyum sağlamalıdır. Yol-amaç teorisi, liderin tarzı ile takipçilerin özellikleri ve örgütsel ortam arasındaki ilişkiyi vurgular. Lider için, takipçilerin motivasyon ihtiyaçlarını en iyi karşılayan bir liderlik stili kullanmak olmazsa olmazdır. Bu, çalışma ortamında eksik olan tamamlayıcı veya ekstra davranışları seçerek yapılır. Liderler, çalışma ortamında bilgi veya ödül sağlayarak takipçilerinin amaçlarını geliştirmeye çalışır. Liderler, takipçilerine, amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duydukları unsurları sağlar (Northouse, 2016: 115).

House dört liderlik davranışı tanımlanmıştır: *Yönlendirici lider*, emrindekilerin kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlar, yapılması gereken programların çalışmasına izin verir ve görevlerin nasıl yapılacağına dair belirli bir rehberlik sağlar. *Destekleyici lider*, takipçilerin ihtiyaçlarına ilgili gösterir ve arkadaş canlısıdır. *Katılımcı lider*, grup üyeleri ile fikir alışverişinde bulunur ve bir karar vermeden önceden önce onların önerilerini alır, kullanır. *Başarı odaklı lider*, zorlayıcı hedefler belirler ve takipçilerin elinden gelenin en iyisini yapması bekler. Fiedler'in liderin davranışını değiştirilemeyeceği görüşünün aksine House liderlerin esnek olduğunu ve duruma göre bu liderlik tarzlarından herhangi birini veya tümünü sergileyebileceğini kabul etti (Robbins v.d., 2016: 309).

Yol-amaç teorisinin bazı tahminleri şu şekildedir: Görevler son derece iyi yapılandırılmış ve iyi hazırlanmış olmadığında ve belirsizlik ile stres yoğun olduğunda liderlik büyük bir memnuniyetle karşılanır. Takipçiler ne yapacaklarından emin olmadıklarında liderin onlara yol göstermesi gerekir. Bir çalışma grubu içine devam

eden bir karmaşa varsa yönlendirici liderlik yüksek çalışan memnuniyetine yol açar. Böyle bir durumda takipçilerin ihtiyacı olan sorumluluğu üzerine alacak bir liderdir. Başarı odaklı liderlik, astların beklentilerini artıracaktır; bu çaba, görevler belirsiz bir şekilde belirlendiğinde yüksek performansa yol açar. Zorlu hedefler belirlendiğinde, takipçiler beklentilerin neler olduğunu bilir (Robbins v.d., 2016: 310).

1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı Hersey ve Blanchard (1969) yılında geliştirilmiştir (Northouse, 2016: 93). Durumsallık teorisinin, ilk adı liderliğe yaşam eğrisi yaklaşımıdır (Luthans, 2010: 451). Takipçilerin olgunluk düzeylerine odaklanan bir olasılık teorisidir (Robbins v.d., 2016: 306).

Hersey ve Blanchard, modelinde bir yöneticinin ne zaman yönlendirici, ne zaman katılımcı olması gerektiğini astların yetkinliğinin en önemli belirleyicisi olduğunu varsaymıştır (B. M. B. R. Bass, 2008: 662). Bu model iki ana tarzı tanımlar: 1. *Görev tarzı*. Lider, çalışma grubu üyelerinin rollerini organize eder ve tanımlar. Ek olarak lider, gruptakilerin yapacakları işleri, ne zaman, nerede ve ne şekilde yapacaklarını izah eder. 2. *İlişki tarzı*. Lider, üyeleriyle kişisel ilişkilere sahiptir. Grupta açık iletişim ile psikolojik ve duygusal destek vardır. Hersey ve Blanchard ayrıca takipçilerinin olgunluğunu modellerine dahil etti ve olgunluk seviyelerini şu şekilde tanımladı: 1. Başarı motivasyonunun derecesi, 2. Sorumluluk alma isteği, 3. Eğitim ve/veya deneyim miktarı. Ayrıca Fiedler tarafından iki boyutlu tanımlanan liderliği, her birinin düşük ya da yüksek farz ederek, dört spesifik liderlik tarzını birleştirerek şu hâle dönüştürdü: Emir Verme, (*Telling*); Lider rollerin sınırlarını belirler, sonrasında insanlara birbirinden farklı işleri ne şekilde ne zaman ve nerede yapacağını izah eder. İkna Etme (*Selling*): Lider talimat da verir, destekleyici davranış da tesis eder. Karara Katma (*az görev-çok ilişki*): Lider ve izleyicileri karar vermede ortaklaşır; liderin asıl fonksiyonu kolaylaştırmak ve iletişimi tesis etmektedir. Yetkilendirme (*az görev-az ilişki*): Lider kıyasen daha az direktif verir, daha az destekleyici davranış sağlar (Robbins v.d., 2016: 307).

Diğer yandan, başka önemli durumsal değişkenlerin olabileceğini kabul etmelerine rağmen, Hersey ve Blanchard, modellerinde yalnızca grup üyelerinin olgunluk düzeyine odaklandı (Luthans, 2010: 451-452).

1.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı

Vroom-Yetton modeli, liderlik karar tarzında etkililiğe en çok yardımcı olan her durumun kendine has özelliklerine bağlıdır. Özellikle üzerinde durulması gereken, liderin en iyi kararı (kararın kalitesi) vermeyi mi yoksa sadece astların kararı kabul etmesini mi hedeflediğidir (Luthans, 2010: 683).

Vroom ve Yetton yaptığı incelemelerde, görev bünyesinde rutin ve rutin olmayan şeklinde farklı taleplerin olduğu konusunda bulgulara ulaşmış ve lider davranışının görev bünyesini yansıtacak şekilde ayarlanması gerektiğini öne sürdüler. Vroom ve Yetton'un modeli gayet normatif bir modeldir. Model, farklı durumlara ilişkin, karara katılımın şeklini ve ölçüsünü belirlemede izlenmesi gereken bir dizi kural sundu. Beklenmeyen yedi durumu ve beş alternatif liderlik tarzını bünyesinde barından bir karar ağacı önerdi (Robbins v.d., 2016: 308).

Bu model oldukça ümit verici olmasına karşın, yöneticinin düzenli kullanımı için çok karmaşıktı. Bu karar alma sürecini kolaylaştırmak için Vroom ve Jago bir bilgisayar programı geliştirdiler. Bu model beklenmedik durumlara karşı güvenilir, deneysel destekli anlayış geliştirmemizi sağlamıştır. Ayrıca model, liderlik incelemesinde kişiden ziyade durumdan hareket edilmesini temel alır. Bundan dolayı, modelde konu merkezinde otokratik ve kalıtsal liderler değil, aynı nitelikteki durumların konu edilmesi daha anlamlıdır. House'un yol-amaç teorisinde vurguladığı gibi, Vroom, Yetton ve Jago liderlik davranışının katı olması gerektiği fikrine karşı çıkmaktadır. Lider-katılım modeli, gerçek liderin kendi tarzını farklı durumlara uyarlayabileceğini varsayar (Robbins v.d., 2016: 308).

1.2.4. Modern Liderlik Teorileri

Yeni liderlik teorileri, sembolik lider davranışı, ileri görüşlü ve ilham veren mesajlar, sözsüz iletişim, ideolojik değerler, liderin entelektüel uyarımı, liderin kendinde ve takipçilerinde güven uyandırması, liderin takipçilerinden, görev çağrısının ötesinde bir öz-fedakarlık ve performans beklentisi üzerinde durur (Shamir, House, & Arthur, 1993).

1.2.4.1. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Liderlik, yukarıda da ifade edildiği gibi, bir etki ilişkisidir. Liderlik davranışının ana amacı, örgüt üyelerine etki etmektir (Kanungo, 2009). Bu etkinin temeline inilip liderin takipçileri üzerindeki etkisinin doğası ve organizasyonlarda liderlik davranışı incelendiğinde, liderlik iki majör forma ayrıldı: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik (B. M. Bass, 1997).

Bir etkileşimci lider, daha çok günlük rutin aktivitelerin sürdürülmesi, izleme, takipçileri hedefe yönlendirme gibi işlerle ilgilenir. Diğer yandan, bir dönüşümcü lider ise daha çok, bir vizyon geliştirilmesi, örgüt misyonun ifadesi, örgüt stratejisi ve prosedürlerinin temelini atılması gibi işlerle ilgilenir.

Etkileşimci lider, takipçilerini ödülleri, yaptırımlar, resmi otorite ile etkiler yahut makam gücüyle takipçilerin uyumlu davranışlarını teşvik eder (Kanungo, 2009). Dönüşümcü liderler, olağandışı çıktılar elde etmek ve bu süreçte takipçilerinin liderlik kapasitesini geliştirmek için onları teşvik eden ve onlara ilham veren kişilerdir (Bass; & Riggio., 2005: 3). Dönüşümcü liderlik, motivasyon teorisinden beslenmiştir (B. M. B. R. Bass, 2008: 91). Bunun yanında, liderin gerçekten dönüştürücü olabilmesi için ahlaki temellere dayanması gerekir (Bernard M. Bass & Steidlmeier., 1999).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik hakkında birçok çalışma olmasına rağmen, liderliğin ahlaki rolü çok sonraları fark edilmiştir (Bernard M. Bass & Steidlmeier., 1999).

1.2.5. Etik Liderlik Teorisi

1.2.5.1. Teorik Çerçeve

Etik kelimesine bir arkeoloji yapıldığında, 14. yüzyılın sonlarında etik “*ahlak çalışması*”, 13. yüzyılda eski Fransızca etique “*ahlak felsefesi*”, Geç Latince’de ethica, Yunanca’da ēthike philosophia “*ahlak felsefesi*” ile karşılaşılır. Sonrasında ēthikos “*etik, karakterle ilgili*”, ēthos “*ahlaki karakter*”, ēthos “*gelenek*” anlamlarından geçerek 1650’li yıllarda “*bir grubun ahlaki ilkeleri*” anlamına gelmiştir³.

Bazı felsefeciler ahlak ve etik arasında bir farklılık olduğunu öne sürse de birçoğu ahlak ve etiği birbiri yerine⁴ kullanmaktadır (Ciulla, 2020: 5). Yine Ciulla (2020) göre etik, liderliğin kalbidir.

Cevizci (2002: 4)’ye göre ise insan, toplumda diğer insanlarla etkileşimde olan bir birey olarak, ahlaki yaşamı kişiseldir. Birey, toplumda ahlâkî kaideler ve değerleri fiilleriyle tecessüm ettirir. Lakin birey bununla yetinmeyip bunları yüklenmeye yahut yaşama uygulamayı denediği değerlerin manası üstüne fikir yürütmeye başladığında, ahlâkî kavramları kendi gerçeklikleri içinde değerlendirmeye; ahlaklı olmanın unsurlarını tartışmaya ve bunlar ve benzeri başlıklarda fikir yürüttüğü ve hissettiklerini söylemeye, diğer insanlara iletmeye başladığında, norm olan ahlaklı olma seviyesini geçip, etik hâline bürünmüş olur. Etik, şartların gerektiği doğru yerine, ahlaki açıdan iyi, doğru olandır. Sadece doğru olmanın yetmeyeceğini ifade edebiliriz. Aynı zamanda iyilik de gerekmektedir. Bahsin dışına çıkmadan asıl olanın; iyi, doğru ve güzel olan olduğunu ifade edebiliriz. Kişinin kendi tercihlerine, eğilimlerine ve amaçlarına göre gerçekleştirdiği davranış tarzına ahlaki eylem denir. Ahlaki eylemlerin iradeye, bir irade kararına ihtiyacı vardır. Ahlaki bir eylem olmanın ön koşullarından biri özgür bir irade kararına dayanmasıdır.

³ (çevrimiçi) https://www.etymonline.com/word/ethic?ref=etymonline_crossreference, 26.06.2022.

⁴ Türkiye’de İş Ahlakı Dergisi olarak yayın yapan derginin İngilizce adı Turkish Journal of Business Ethics şeklindedir.

Burns'e göre liderlik özünde bir değiş-tokuştur. Lider de takipçi de birbirlerine bir şeyler sunar. Karizmatik ya da dönüşümcü liderler aşkın bir görev -takipçilerin en önemli ihtiyacı ile örtüşen- önerir. Görevin başarılmaması sürecinde, lider ve liderliğindekiler, bireysel olarak kelimenin tam anlamıyla kendini gerçekleştirmiş ve dönüşmüş olurlar (Bryman v.d., 2011: 87-88).

1980'li yıllarda yönetim araştırmacıları, liderliğin sembolik ve duygusal yönleriyle daha çok ilgilenmeye başladı (Yukl & Gardner, 2019: 578). Etik liderlik bir kavram olarak fark edilse de doğası, boyutları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kökenlerinin keşfedilmesi zaman almıştır (Kanungo, 2009).

Bu bağlamda, daha evvel yüksek ahlak ve etik standartlar üzerinden bir temellendirme ile otantik dönüşümcü lider (Bass & Steidlmeier, 1999) şeklinde bir tanımlama yapılmıştır. Bu da liderliğin etik boyutuna ilişkin arayışa örnek gösterilebilir.

Yine Alkan (2016) etik liderliğe olan yönelimi şu şekilde ifade etmiştir: Lider, örgütteki amaçlara ulaşmada ve takipçileri her yönden yönlendirmede liderliğin mühim bir parçasıdır. Fakat üzerinde durulması gereken problemlerden birisi, liderin iktidarını ne şekilde araçsallaştırdığıdır. İş hayatındaki etik skandallar, liderlik boyutlarından etiği sürekli gündemde tutmaktadır. Yerel değerler yerine evrensel değerler üzerinde bir konsensüs kurulması liderlik açısından bir zorunluluk hâlini almıştır. Etik liderlik böyle bir zeminden hareketle ortaya konmuştur.

Liderlikte, etik kavramının ilk kez dönüşümcü liderlik kavramı ile ele alındığı söylenebilir. Etik liderlik kavramı ise ilk kez Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından ortaya atılmıştır. Etik liderlik, bireyin ahlaki kurallara uygun davranması ve takipçilerine karar verme süreçlerinde karşılıklı iletişim ve destek sağlayarak bu kurallara uyulmasını teşvik etmektir (Yıldız, 2019).

Brown ve Treviño (2006) etik liderliği, ahlaki birey (*moral person*) ve ahlaki lider (*moral manager*) olarak iki boyutu olarak ikiye ayırmıştır. Etik liderler, dürüst ve güvenilirlerdir. Esasında, etik liderler, takipçileri ve toplumu dikkate alan, şahsi ve iş

hayatlarında etik davranış geliştirmiş, adil ve kurallı kararlar alır. Etik liderliğin diğerk boyutu olan ahlaki yönetici, takipçilerin etik ve etik dışı davranışlarını yönlendirmeye dönük proaktif eforları ifade eder. Ahlaki yönetici, etik ve değerk mesajı göndererek, göz önünde ve bilinçli bir etik davranış rol modelleyerek ve takipçilerini etik davranış merkeze alan bir ödül sistemiğini (ödüller ve disiplin) uygulayarak etiğı liderlik gündemlerinin açık bir parçası haline getirirler. Bu tür açık davranış, etik liderin, etiğı bir liderlik mesajı olarak takipçilerinin dikkatini çekmesine yardımcı olur.

Yine Kanungo (2009)'ya göre, hem akademisyenler hem yönetim icracıları, her türlü liderlik davranışının meşruiyetinin ve güvenilirliğinin liderin ahlaki duruşu ve dürüstlüğünden kazandığını kabul eder. Eğer liderin ahlaki bütünlüğüne şüphe düşerse, liderin tüm girişimleri takipçileri tarafından -her ne kadar saygın, iyi hazırlanmış ve donanımlı da olsa- organizasyonel hedeflere ulaşmada başarısızdır. Etik liderlik olmadan, organizasyonlar uzun dönem verimliliklerini kaybeder ve ruhsuz bir yapıya bürünür.

Etik liderliğin ahlaki temellendirilmesi bağlamında, teleolojik ve deontolojik etik ayırımına (Kanungo, 2009) vurgu yapılması yerinde olacaktır.

Teleolojik yaklaşımlar, ahlâkî fiilin kıymetini ortaya koyanın fiilin nihayetinde meydana gelen sonuç (Kanungo, 2009) olduğunu ifade eder. Ahlaki eylemin tüm kaidelerine uysa da sonucu itibariyle bir zarar ortaya çıkarmışsa, eylem en başından itibaren kötü bir hüviyete bürünür. Bu yaklaşıma sahip olan teleolojik yaklaşımlar sonuççu (*ends or outcomes oriented*) etik öğretileri olarak bilinirler. Hatta teleolojik teorinin, içsel bir ahlaki durumla ilişkilendirilmediğı ifade edilmiştir. Bu teori, etik değerklendirme açısından hazcılık ve faydacılık temelinde gelişir. En yüksek sayıda insana en yüksek seviyede tatmin sağlamayı amaç edinir (Kanungo, 2009).

Teleolojik etikle farklı temellerden hareket eden deontolojik etikse, sonuç yerine eylemin yapısına odaklanarak, başlangıçta fiilin doğruluğı veya yanlışlığı, sonuçlar dikkate alınmadan, fiilin *kendiliğindenliğinde* tanımlanır. Deontolojik etik, içsel ahlaki bir durumla ilişkilendirilebilir (Kanungo, 2009). Fiilin neticesi yerine, başlangıçtaki

kaideler, niyet ve yapılan ödevin öz-önemini vurgulayan deontolojik etik anlayışı, bireyin eylemlerinin neticelerini akletmesi gerekliliğinden bahisle ödevi başlangıç ve temel olarak belirler (Cevizci, 2002: 15).

Liderler, ancak ve ancak başkaları (*örgüt üyeleri ve hissedarlar*) için endişe ve başkalarının menfaati ile motive olduklarında örgütsel hedeflere ulaşmada gerçekten verimli olabilir. Liderin etik olup olmadığına, herkesi örgüt hedeflerine karşı güdülerken hem örgütün hem üyelerin hem de nihayetinde toplumun faydasına bir çıktı ortaya çıkıp çıkmadığına bakarak karar verebiliriz (Kanungo, 2009). Liderin etik olması için erdemli eylem ve davranışlarda bulunmalı, zarar veren kötü eylem ve davranışlardan kaçınmalıdır (Kanungo, 2009).

Organizasyonlarda etik liderliğin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik artan bir ilgi görülmektedir (Alkan, 2016; Hoogh & Hartog, 2008; Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Zehir & Erdoğan, 2011). Artan bu ilgide, büyük etik skandalların etkisi de yadsınamaz (Brown & Treviño, 2006).

Liderliğin etik boyutuna olan ilginin en yoğununu, karizmatik veya dönüşümcü liderlik paradigması içine yerleştirilmiştir (Brown v.d., 2005). Dönüşümcü liderler, akademisyenler tarafından karizmatik liderlerle aynı kişiler olarak değerlendirilir. (Alan Bryman v.d., 2011: 87). Yukarıda bahsedilen teleolojik teori etkileşimci liderlik tarafından temel alınırken, dönüşümcü liderlik deontolojik teoriyi temel almaktadır. Liderlik literatüründe, dönüşümcü liderlik neredeyse etik liderlik ile eş anlamlı kullanılmaktadır (Ciulla, 2020: 19).

Brown ve Treviño (2006) etik, dönüşümcü, ruhsal ve otantik liderlik arasındaki benzerlik ile farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

	Etik Liderlik Benzerlikler	Etik Liderlik Farklılıklar
Otantik Liderlik	Başkaları için endişe (Fedakârlık)	Etik lider ahlaki yönetimi (daha dönüşümcü) ve başlarına dönük farkındalığı vurgular.
	Etik karar alma	Otantik lider otantikliği ve öz-farkındalığı vurgular.
	Birlik olma	
	Rol model olma	
Ruhsal Liderlik	Başkaları için endişe (Fedakârlık)	Etik lider ahlaki yönetimi vurgular.
	Birlik olma	Ruhsal lider, görüyü, umut/inancı ve hayatının işini (<i>work as vocation</i>) vurgular.
	Rol model olma	
Dönüşümcü Liderlik	Başkaları için endişe (Fedakârlık)	Etik lider, etik kaideleri ve ahlaki idareyi (daha dönüşümcü) vurgular.
	Etik karar alma	Dönüşümcü lider, vizyonu, değerleri ve entelektüel uyarımı vurgular.
	Birlik olma	
	Rol model olma	

Tablo 1.Etik Liderlik, Otantik Liderlik, Ruhsal Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik

Etik liderlik, düşünceli davranış, sözüne güvenilirlik, etkileşimsel adalet, sosyalleştirilmiş karizmatik liderlik ve istismarcı yönetim ile ilgilidir, ancak bunların hiçbirisi tarafından kapsamaz. Etik liderlik başlığına yönelen çoğu ilgi liderin davranışın *nasıl* olması gerektiğine odaklanmıştır (Michael E. Brown v.d., 2005).

Otantik liderliğe ve liderliğin etik davranışına olan ilgi işletmelerdeki etik skandalların sayısı ile doğru orantılıdır. Otantik etik bir lider olmak için şahsi menfaatlerinin ötesinde grup ya da organizasyon için iyi olana odaklanabilmek gerekir (Zhu, May, & Avolio, 2004). Etik liderin iki amacı vardır. Birincisi, her yönetsel karar sürecinde var olan etik boyutu netleştirmek ve açıklığa kavuşturmak; ikincisi, etik ilkelere nesnel zemin kazandırmak ve formüle etmektir (Enderle, 1987).

Brown v.d. (2005)'a göre etik liderlik, kişisel eylemler marifetiyle normatif açıdan yerinde görülecek davranışın sergilenmesi, insanlar arası ilişkiler ve davranışların karşılıklı iletişim, destekleme ve karar yoluyla izleyicilere ifadesidir. Bu isimler etik liderliğin teorik temeline Sosyal Öğrenme Teorisini oturtmaktadırlar.

Sosyal Öğrenme Teorisi, insan davranışının açıklanmasına bilişsel, davranışsal ve çevresel belirleyiciler arasındaki sürekli bir karşılıklı etkileşim açısından yaklaşır. Karşılıklı determinizm süreci içinde, insanların kendi kaderlerini ve kendi kendilerini yönetme sınırlarını etkileme fırsatı yatar. Bu insan işleyişi anlayışı, insanları ne çevresel güçler tarafından kontrol edilen güçsüz nesneler rolüne ne de istedikleri her şeye dönüşebilen özgür failer rolüne sokar. Hem insanlar hem de çevreleri birbirlerinin karşılıklı belirleyicileridir. Sosyal Öğrenme Teorisine göre, davranış gerçekleştirilmeden önce yanıt bilgilerinin merkezi olarak işlenmesi yoluyla sembolik olarak öğrenilir. Birey, istenen davranışın bir modelini gözleyerek, kendi davranışını inşa etmek için cevabın nasıl vücuda getirilebileceği ve önceliklerin belirlenmesi konusunda fikir verir. Başka bir ifade ile bireyler, onlara ne yapmaları gerektiğini söyleyen sonuçlara güvenmek yerine, eylemlerini önceki kavramlara göre yönlendirir (Bandura, 1977).

Yine Bandura (1977)'ya göre Sosyal Öğrenme Teorisi kapsamında rol modelin modellenen davranışı ile başlayan ve eşleştirilen performansla son bulan dolaylı bir aktarım sürecidir. Bu süreç dört aşamadan meydana gelmektedir:

Dikkat Kesilme Süreci (*Attention Processes*): Süreç, izleyicinin bilişsel yetenekleriyle modellenen davranış yahut durum arasındaki ilişkiden müteşekkildir. Aşamaları şu şekildedir: Uyarının modellenmesi, ayırt etme, duygusal değer, karmaşıklık, yaygınlık, fonksiyonel değer, duygusal kapasite, uyarılma seviyesi, algısal set, geçmiş takviye.

Akılda Tutma Süreci (*Retention Processes*): Süreç, bireyin gözlediği davranışı benzerini kodlaması, bu bağlamda bir yapı kurması ve bunu hareketine aktarmasıdır. Aşamaları şu şekildedir: Sembolik kodlama, bilişsel yapı kurumu, sembolik tekrar, tekrar.

Davranışın Yeniden Üretimi Süreci (*Motor Reproduction Processes*): Süreç, bireyin gözlediği davranışı kendisine aktarmasını fiziksel kapasite ve cevapların kalitesi ile ilişkilendirir. Aşamaları şu şekildedir: Fiziksel kapasite, cevapların kullanılabilirliği, öz-gözlem ve yeniden üretim, geri bildirimlerin doğruluğu.

Harekete Geçirme Süreci (*Motivation Processes*): Süreç, bireyin dış ve iç takviyelerle harekete kanallize olmasıdır. Aşamaları şu şekildedir: Dış takviye, vekâleten takviye, öz-takviye.

Bedi, Alpaslan ve Green (2015) tarafından etik liderlik ve takipçilerin çıktıları arasındaki ilişki test etmek için sosyal öğrenme (Brown v.d., 2005) ve sosyal değişim teorilerini kullandıkları çalışmada, etik liderliğin, takipçilerin etik davranışı ve liderin etkileşimsel adaleti gibi sayısız takipçi çıktısı ile pozitif ilişkide olduğu tespit edilmiştir.

Treviño, Brown ve Hartman (2003) yaptıkları öncü çalışmada, etik liderliği, odağında insan olması gibi bazı açılardan dönüşümcü liderlik ile ilişkilendirmişlerdir. Ayrıca iletişim için dikkati çekme ile neyin önemli olduğu ve davranışlara rehberlik etme hakkında sinyaller göndermek üzere bir ödül sistemi gibi etkileşimsel boyutları vurgulamışlardır. Etik olarak nötr liderlik tanımlaması yapılmıştır. Ben merkezci bu liderler, çoğunlukla kendilerini önemser ve etik duyarlıktan yoksundurlar.

Hoogh ve Hartog (2008) tarafından geliştirilen Alkan (2015) tarafından Türkçeye çevrilen Etik Liderlik Ölçeği'nde, Brown v.d. (2005) tarafından geliştirilen tek boyutlu ölçeğin aksine, üç boyut bulunmaktadır. Bunlar Etik ve Adalet, Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması ve Güç Paylaşımı şeklindedir.

Etik ve Adalet

Treviño ve arkadaşlarının etik liderliğin tanımından hareketle ifade ettiği Etik ve Adalet boyutu; dürüstlük, güven, adalet ile takipçilere dönük bir ilişki yaklaşımını vurgular. Bu kişiler, kararlarında ilkelere sahip ve adildir. Bu da organizasyonunun yapısının belirlenmesinde ciddi etkilidir. Bu boyut, etik liderliğin öz-değerini vurgulamaktadır (Alkan, 2015).

Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması

Görevlerin/rollerin açıklığa kavuşturulması ise, liderin, iletişimde açık olmasını, takipçilerin etik davranışlarını desteklemesini ve pekiştirmesini, yine takipçilerin sorumluluklarını net bir şekilde ifade etmesini barındırmaktadır. Görev ve rollerin açıklığa kavuşturulması takipçilerin lideri tam olarak anlamasıdır denebilir (Alkan, 2015).

Güç Paylaşımı

Bu boyut, liderin takipçileri kararlara katması anlamına gelir. Görüşleri ve endişeleri duymasındır. İşin anlamı bağlamı düşünüldüğünde, güç paylaşımı ciddi bir ağırlığa sahiptir. (Alkan, 2015).

1.2.5.2.Etik Liderlik Çalışmaları

Brown ve Treviño (2006), üstlerle yakın çalışmanın, Etik Liderliği çalışanlar için daha görünür bir hâle getirdiğini ifade etmiştir. Takipçiler bu anlamda daha az durumla karşılaştıklarında çalışanların ses davranışı üzerinde etik liderlik daha zayıf bir etkiye sahip olabilecektir (Walumbwa & Schaubroeck., 2009).

Brown v.d. (2003) tarafından, ABD’de farklı sektörlerde (denetim, elektronik, ilaç sanayi v.b.) faaliyet gösteren 20 büyük ölçekli şirkette yöneticiler ile derinlemesine mülakat yöntemi ile gerçekleştirdikleri çalışmada, insana dönüklük, etik davranış ve özelliklerin aktarılması, organizasyonda etik değerlerin meydana gelmesi ve takipçilere ahlaki sorumluluk bilincinin yerleşmesi ve gelişiminde destek olma şeklinde boyutlar tespit edilmiştir. Ayrıca Etik Liderliğin, dürüstlük gibi özellikler ve değerlere dayalı ilham verici liderlikten daha fazlası olduğu tespit edilmiştir.

Zhu, Ma ve Avolio (2004) tarafından, Etik Liderliğe bir teorik model oluşturmak amacıyla yapılan ilişkilerin incelendiği ampirik bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, çalışanların psikolojik olarak desteklenmesinin (yani anlam, kendi kaderine karar verme, yeterlilik ve etkisi) etik lider davranışı ve çalışanın örgütsel bağlılık ile güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Brown v.d. (2005) tarafından 154 MBA öğrencisi arasında yapılan çalışmada, Etik Liderliğin tek boyutlu bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, bir Etik Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. Araştırma sonuçları itibariyle, Etik Liderliğin, dikkate alma davranışı, dürüstlük, lidere güven, etkileşimsel adalet, sosyalleştirilmiş karizmatik liderlik ve istismarcı denetim ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz (2006) tarafından yazılan Türkiye’de öncü bir çalışma denebilecek doktora tezinde ise, MEB’e bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan 2432 öğretmen arasında yapılmıştır. Çalışmada yazar tarafından geliştirilen 4 Boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu boyutlar; iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik şeklindedir. Araştırma sonuçları itibariyle, örgütsel güvenin alt boyutu olan

yöneticiye güven ve iletişimsel ortam, Etik Liderliğin tüm alt boyutlarını, yeniliğe açıklık boyutu ise davranışsal etik boyutu hariç diğer tüm boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Hoogh ve Hartog (2008) tarafından yapılan çalışmada, Etik Liderlik Ölçeğinin tek boyutlu yapısı esas alınarak, üç yeni boyut ortaya konulmuştur. Bunlar etik ve adalet, görevlerin ve rollerin açıklığa kavuşturulması ile güç paylaşımı boyutlarıdır. Araştırma sonuçları itibariyle, sosyal sorumlulukları yüksek olan liderlerin Etik Liderlikleri yüksek, despotik liderlikleri düşük şeklinde derecelendirilmiştir. Etik Liderlik ayrıca, üst yönetimin algılanan grup etkinliği ve astların örgütün geleceği ve kendi yerleri hakkındaki iyimserliği arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Arslantaş ve Dursun (2008) tarafından, örneklemini, tekstil sektöründe triko üretimi yapan ve makinaları satan bir limited şirketinin Merter'deki fabrikasının üretim departmanında çalışan 115 mavi yakalı işçi oluşturduğu bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, Brown, Trevino ve Harrison'ın Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada, etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisi ve aynı zamanda etik liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolü doğrulanmıştır.

Walumbwa ve Schaubroeck (2009) yılında yapılan çalışmanın örneklemini, finans sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede 894 çalışan ve 222 yönetici oluşturmaktadır. Çalışmada, Brown, Trevino ve Harrison tarafından geliştirilen tek boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, lider özelliklerinden uyumluluk ve sorumluluk ile Etik Lider arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Helvacı (2010) tarafından yazılan yüksek lisans tezinin örneklemini, Uşak merkez ve ilçelerinde (Banaz, Ulubey, Sivaslı) ilköğretim okullarında görevli 225 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen 4 boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu boyutlar; iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik şeklindedir. Araştırma sonuçları itibariyle, ilköğretim okulu

yöneticilerinin; iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik boyutlarında iyi düzeyde davranış gösterdikleri görülmüştür.

Zehir ve Erdoğan (2011) tarafından yapılan çalışmanın örneklemini, Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası firmalarda çalışan 714 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada De Hoogh and Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen 3 boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Mayer v.d. (2012) tarafından yapılan çalışmanın örneklemini, güneydoğu Amerika’da değişik organizasyonlarda (Endüstri, kamu, teknoloji, finans, hukuk vb.) çalışan 254 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada, Brown vd. tarafından geliştirilen tek boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, Etik Liderlik ile ahlaki kimlik embolizasyonu ve ahlaki kimlik içselleştirmesi arasında pozitif; etik dışı davranış birimleri ve ilişki çatışmaları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Philipp, B. L. U, Lopez, P. D. J. (2013) tarafında yapılan çalışmanın örneklemini, kartopu örneklem yöntemi kullanılarak tespit edilen farklı sektörlerde görev alan 159 çalışan oluşturmaktadır. Çalışmada, Brown v.d. tarafından geliştirilen tek boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, etik liderliğin, psikolojik sözleşme ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Liu ve Xia (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini, Çin sigorta sektöründe çalışan 293 personel oluşturmaktadır. Çalışmada, Brown vd. tarafından geliştirilen tek boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, Etik Liderlik ile örgütsel katılım ve Etik Liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde, anlamlı ilişkileri ortaya koymuştur.

Kacmar, Carlson ve Harris (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini ABD’de kamu sektöründe çalışan 58 lider ile 175 izleyici oluşturmaktadır. Çalışmada, Brown vd. tarafından geliştirilen tek boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, Etik Lider davranışlarının bireylerin kişiye ve örgüte

yönelik yardım etme davranışı üzerindeki olumlu etkisi ve etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Demirtaş ve Akdoğan (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise örnekleme, üç havacılık bakım merkezinde çalışan 500 (orta düzey yöneticiler, mühendisler, şefler ve mavi yaka çalışanlar) personel oluşturmaktadır. Çalışmada, Brown vd. tarafından geliştirilen tek boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibarıyla, Etik Liderliğin, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.

Chen ve Hou (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini Tayvan R&D Enstitüsü'nde çalışan 291 personel ve 58 iş grubu oluşturmaktadır. Çalışmada, Brown vd. tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibarıyla, personelin Etik Liderlik algısı ve ses davranışı arasında pozitif bir ilişki ve Etik Liderliğin bireysel yaratıcılık üzerinde dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Hameed, Kayani ve Fazal (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini 250 CEO oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları itibarıyla, CEO Etik Liderliği kurumsal sosyal sorumluluğu pozitif şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca entelektüel sermaye ve etik kültürün, CEO Etik Liderliğinin ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Rahman v.d. (2021) tarafından 140 katılımcı arasında gerçekleştirilen çalışmada Brown vd. tarafından geliştirilen tek boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibarıyla, resmileşme (*formalization*) ve çalışan gelişimi arasındaki ilişkide Etik Liderliğin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Etik Liderlik durumunda söz konusu ilişkinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Dey v.d. (2022) tarafından, Bangladeş'te faaliyet gösteren firmalarda çalışan 327 orta düzey yönetici arasında bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları itibarıyla, Etik Liderliğin çalışanların çevre gönüllüğü davranışına etki ettiği tespit edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Teorik Çerçeve

Bu koşullarda çalışanların bundan etkilenmemesi düşünülemez. Eski zamanların emir-komutası artık kendine pek de yer bulamamakta, bunun yerine karara katılan, yetkiyi devralan, fikirlerini açıkça söyleyen (Taşkiran, 2010) çalışanların sayısı artmaktadır (Quinn & Spreitzer, 1997). Sessizlik davranışı, başka bilimlerin radarına girmesine rağmen uzun yıllar örgütsel araştırmalarda dikkate alınmamıştır. Sebep olarak, sessizliğin, sessizlik davranışı ve harekete geçmeme olarak ifade edilmesi, sessizlik davranışın kendine has hareketliliğinin görmezden gelinmesi gösterilebilir (Pinder & Harlos, 2001).

Sessizlik bağlamında bir kavram arkeolojisi yapıldığında, ilk atfın Nader (1971)'e ait olduğu görülür. Makalesinde, profesyonel bir işte, sessizliğin neredeyse her zaman mesleğin etik kuralları içinde ifade edildiği, tüketiciler ve çevresel tehlikelerin düzeyi konusunda dolaysız bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Yine, Morrison ve Milliken (2000), kendilerinin geliştirdiği bir kavram olan örgütsel sessizliği, konular ve potansiyel problemler hakkında yaygın bilgi saklama davranışı olarak tanımlamışlardır. İş görenlerin iş, iş yeri ve örgütle ilgili konulardaki bilgi, fikir ve görüşlerini mevcut durumu düzeltme kabiliyeti olan kişi ya da yöneticilerden çeşitli nedenlerle bilerek ve isteyerek saklamaları davranışına iş gören sessizliği denmektedir. İş gören sessizliğinin örgüt içinde yaygın bir şekilde görülmesi durumunda ise örgütsel sessizlik söz konusu olmaktadır (Yalçınsoy, 2017).

Kolarska ve Aldrich (1980) ise Albert Hirschman'ın *Exit, Voice, and Loyalty* kitabında ifade ettiği, organizasyonlarda insanların tatminsizliğini açık bir protesto yoluyla gösterdiği varsayımının karşısına, yönetici ve liderlerin birçok durumda tepkisiz kaldığı varsayımını yerleştirmişlerdir. Hirschman, çalışanın örgütte duyduğu tatmin olamamaya ve istenmeyen davranışa maruz kalmaya işten ayrılma (*exit*) ve ses (*voice*) şeklinde

tepkiler verdiğini vurgulamıştır (Pinder & Harlos, 2001). Sessizlik, bağlılıkla (*loyalty*) aynı anlamda, olumlu bir karşılık olarak tanımlanmış, bu tanımlama diğer araştırmacılar tarafından sürdürülmüştür.

Sessizliğin artı bir tepkisellik içerebileceği üzerinde durulmamıştır. Etik ve daha geniş olarak felsefe literatüründe ise bazı durumlarda sessizlik için şartların uygunluğu hakkında yapılan değerlendirmeler vardır. Böyle yapılan bir değerlendirmede, sessizlik, *sesin yokluğu* değildir. Aksine kasıtlı olarak yapılan bilgi saklama davranışıdır (Çakıcı, 2007).

Çalışanların, karşılaştığı durumlara ilişkin takındıkları tavırlarda, fikirlerini açıkça serdetmemelerinin özünde, muhafazakâr bir korku (*bulunduğu pozisyondan kaynaklı*), sorun dile getirmeyi başlatan kişi olma korkusu ve konuşmanın faydasız olacağına dair geliştirdikleri ümitsizlik yatmaktadır. Buna ek olarak, bunların kahir ekseriyeti, topluluktan ayrılıcı bir davranış göstermek istemeyip kamunun fikrine rıza gösterir durumdadır. Paragrafta özetlenen davranışlar gruplandırıldığında örgütsel sessizlik parantezine alınabilmektedir (Taşkiran, 2010).

Sosyoloji, antropoloji, felsefe ve etimoloji gibi bilim dallarında görünür olan sessizlik kavramı, organizasyonel araştırmalarda, olumlu bir çağrışımı olduğu kabul edildiğinden üzerinde durulmamış ve bir problem barındırdığı da düşünülmemiştir. Oysa sessizliğin bir birçok anlamı içerdiği ortadadır. Sessizliğin problematiği üzerinde duran kavramsallaştırma uğraşındaki çalışmalarda, organizasyonlarda sessizliğin başlangıç noktası olarak görülen konu, kasıt içeren bilgi ve görüş saklama davranışıdır (Çakıcı, 2007)

Çalışanların kasıtlı ve bilinçli olarak sessiz kalma davranışı göstermeleri organizasyonlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Kimi zaman diğer çalışanların görüşlerini benimseme, kimi zaman fikirlerini, endişe ve kaygılarını ifade etmenin mevcut durum üzerinde herhangi bir etki doğurmayacağı düşüncesi ile örgütsel sessizlik ortaya çıkabilir (Taşkiran, 2010).

İnsanlar, fikirlerinin başkaları tarafından sahiplenilebileceği düşünce ile de fikirlerini paylaşmamayı tercih edebilir. Bir çalışan etik olmayan bir uygulama gözlemlemesine rağmen cezalandırılacağı korkusuyla sessiz kalabilir. Bir grup mevcut uzlaş ortamını bozmamak veya bağlılığı sarsmamak adına görüşlerini açıklamamayı tercih edebilir (Milliken & Morrison, 2003).

Morrison ve Milliken (2000) göre, iki ana örgütsel faktör kolektif bir sessizliğin gelişmesi için “*hammadde*” durumundadır: 1. Örgütsel Yapılar ve Politikalar ve 2. Yönetimsel Uygulamalar ve Davranışlar. Bu yapısal özellikler ve yönetsel uygulamalar, sosyal olarak oluşturulmuş ipuçları sağlayarak çalışanların çalışma ortamını, çalışan sesinin ne ölçüde teşvik edildiğini yahut edilmediğini nasıl anlamlandırdıklarını etkileyebilir.

Organizasyonlar merkezi bir karar alma yapısı benimsediğinde ve çalışanların örgütleriyle ilgili görüşlerini, endişelerini yönetime iletebilecekleri resmi mekanizma veya kanal olmadığında çalışanlar, görüşlerinin hoş karşılanmadığı yönünde toplu bir kanaate sahip olabilirler. Bu sebeple organizasyondaki üyelerin birçoğu sessiz kalmayı (*safe response of silence* (Frances J. Milliken & Morrison., 2003)) tercih edebilir.

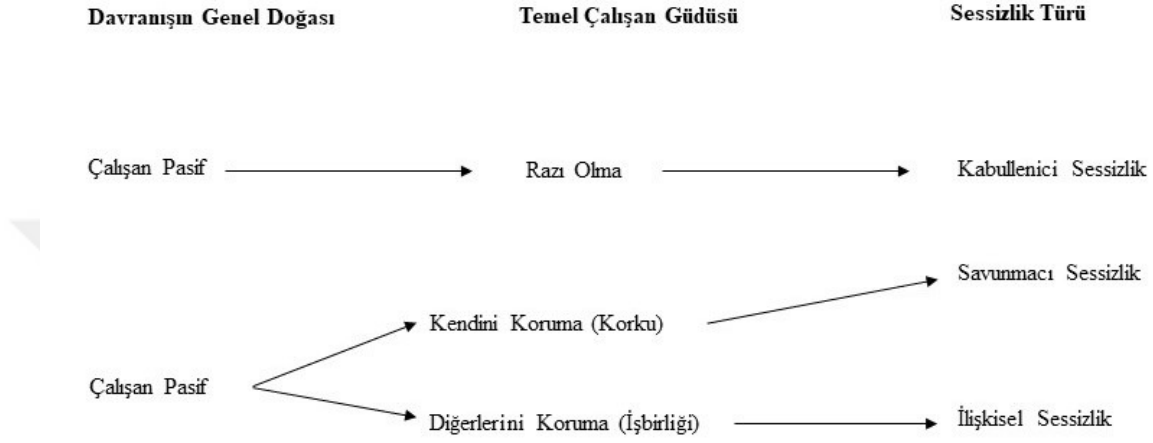
Ek olarak, örgütsel sessizliğe resmi olmayan yönetimsel davranış ve uygulamalar da neden olabilir. Yöneticiler, çalışanların görüş ve endişelerini basitçe görmezden gelebilir, ya da onlardan gelen olumsuz geri bildirimleri dikkate almama ve hatta istenmeyen mesajlar alındığında sinirlenebilir. Sonuç olarak, çalışanlar konuşmanın beyhude ve hatta riski olduğuna dair genel kanaat benimseyebilirler (Huang, Vliert, & Vegt, 2005). İlk elde sessizlik, en kolaydaki manasıyla sesin yokluğu şeklinde ifade edilebilir. Aksine, bunu yukarıda işaret edildiği gibi, bir ifade şekli (Mehrabian, 1971: 135) olarak da değerlendirenler vardır. Bu bağlamda, ses aradan çekildiğinde iletişim sekteye uğramamakta (Sessizlik konuşabilir (Pinder & Harlos, 2001).) sadece yeni bir yapıya bürünmektedir.

Sessizlik davranışını, Japon öğrencilerin daha çok saygı ve itibar sebebiyle ortaya koyduğu, Avusturyalılarınsa, sessiz kalma davranışı yerine ses davranışını tercih ederek

sözlü ilişimi önceledikleri tespit edilmiştir. Bilinçli şekilde sergilenen sessizlik davranışı bir taktik olarak meydana gelebileceği gibi, üst düzey kaygı ve mahcup olma durumunda da meydana gelebilir. Örneğin Japon öğrenciler okulda öğretim görevlileri ile girecekleri diyaloglarla onları rahatsız etmekten çekindikleri için sessizlik davranışı sergilerken, bu durum öğretim görevlileri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Yönetim literatüründe, tam anlamıyla detaylarının anlaşılması ve değerlendirilmesinin güçlüğü kabul edilmektedir (Çakıcı, 2007). Sessiz çalışanlar, çalışma arkadaşları veya yöneticilerine mesajlarını göndermeyi sürdürmektedir. Yine, mühim bilgileri kendine saklamak, sadece ses davranışının olmadığı şeklinde yorumlanamaz (Dyne, Ang, & Botero, 2003).

Birçok organizasyonda, sessizlik davranışının ortaya çıkmasını ve devam etmesine uygun ortam sağlayan şartların, güvenin tesis edilmesi, yöneticinin bu konuda sorumluluk alması ve işe ve kendisine yönelik olan örtük inançlarını değiştirmesi bir zorunluluk hâlinde. Sessizlik davranışının ortadan kaldırılmasında, lider en önde gelen role sahiptir. Örgütün öğrenebilir olması, dikey iletişim, liderin katılımcı olması benzeri yaklaşımlar uygulamada kararlı olan yöneticiler, yüz yüze geldikleri problemlere ve dile getirilen kaygılara açık bir şekilde eğilebilirler. Destek davranışı gösterebilir, güven ortamı tesis edebilir. Lider her ne kadar açık bir iletişimde olduğu ifade etse de çalışanlar olumsuz geri bildirim konusunda sessizlik davranışını tercih edebilmektedir. Sessizlik davranışına etki etmek ve ortadan kaldırmak oldukça güç olmasına rağmen lider ses davranışı teşvik ederek, sessizliğe dair inançların değişmesi konusunda yönlendirici olabilmektedir. Lider, gayri resmi ve çalışanın kurmasına terk edilmiş iletişim kanalları yerine resmi bir takım iletişim yolları tesis edebilir. Sorunlar, kaygı ve endişeler hakkında açıkça söz alan çalışanlar, sorun kaynağı, düzen bozucu olarak değil, cesur ve yapıcı olarak kodlanabilir. Ses davranışını teşvik eden resmi bir iletişim kanalının kurulması söz konusu durumu destekleyebilir. Diğer yandan sessizlik davranışı yalnızca liderin müdahaleleriyle ortadan kaldırılamayacak kadar önemli bir sorundur ve çalışanlar ses davranışı göstermede devamlılık göstererek çalışma

arkadaşlarını konuşmaya teşvik etmeli, örgüt geneline bu durumun yayılması temin edilmelidir (Çakıcı, 2007).



Şekil 1. Sessizliğin Çalışan Güdüsüne Göre Sınıflandırılması

Kaynak: Taşkırın (2010).

Örgütsel Sessizlik davranışının ne gerekçe ile sergilendiği Örgütsel Sessizliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Dyne v.d. (2003) bu düşünce ile Örgütsel Sessizliği Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve İlişkisel Sessizlik olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır.

2.1.1. Kabullenici Sessizlik

Durumun kabul edildiği, ses davranışının beyhude olarak kodlandığı koşulda çalışanlar fikir ve görüşlerini içinde yer aldıkları örgütten gizlemeye başlarlar. Bu ise örgüt ve çalışan arasındaki bağı çalışan tarafından kesmeye götürmektedir. Düşüncelerinin herhangi bir fark yaratmayacağına dair bir öz-yetersizlik duyan çalışan fikirlerini kendine saklayacaktır (Dyne v.d., 2003). Kabullenen kişi artık değişime olan inancını tümüyle yitirmiştir. Organizasyonların pek çoğunda, sessizlik, kabullenici ve memnun olma hâli şeklinde algılanmakta, oysaki gerçekler sessizliğin altında kalmakta ve gün yüzüne çıkamamaktadır (Çakıcı, 2007).

Kabullenici sessizlik ve öğrenilen çaresizlik arasında güçlü bir ilişki var olabileceği düşünülebilir. Çalışanlar beraberinde getirdiği deneyimler ve çalışanların etrafından gelişen hiçbir duruma etki edemediğini görmeleri işleri ve organizasyonları hakkında bir ilgisizlik meydana getirmektedir. Özel bir kuruluştaki çalışırken, devlette bir kadroya geçen bir çalışan, beraberinde getirdiği deneyimlerle birlikte işin yapılışı ve niteliği hakkında birtakım öneriler getirebilir. Fakat getirdiği önerilerin fark edilmediği veya önemsenmediğini gören çalışan bir süre sonra kabullenici bir sessizlik davranışı göstermeye başlayabilir (Taşkiran, 2010).

2.1.2. Savunmacı Sessizlik

Bu çeşit sessizlik, ses davranışının aksi durumunun çok güvenli bir liman olarak görülmesi neticesinde ortaya çıkar. Fikir ve düşüncelerin dile getirilmesi sonucunda çalışan, bir tepki ile karşılaşacağını düşünür, bu sebeple bunları söylemekten kaçınır. Dyne v.d. (2003) ifadesiyle, çalışan korku yüzünden gerçekleri atlar ve bilgiyi kendinde tutar.

Savunmacı sessizlik, çalışanın kendine çekilmesidir. Kendini korumak maksadıyla, fikir ve görüşlerini kasıtlı bir şekilde ifade etmemeyi tercih etmesidir. Kabullenici sessizliğin tersine, bir savunma motivasyonu ile kendini gösteren Savunmacı sessizlik; sınırlarını çalışanın belirlediği güvenli bir mesafede bilinçli bir davranıştır (Macit & Erdem, 2020).

2.1.3. İlişkisel Sessizlik

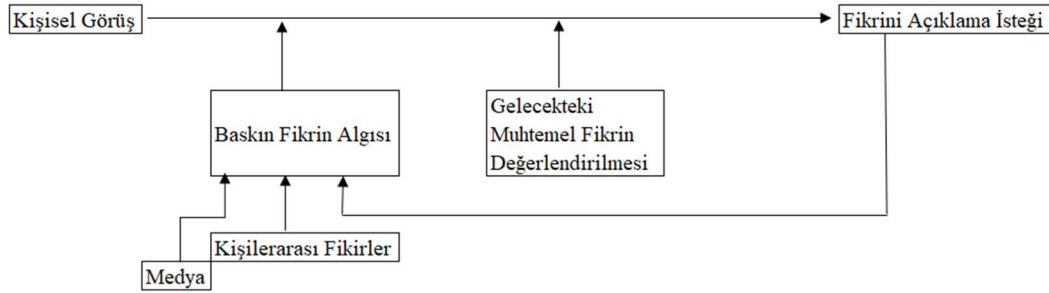
İlişkisel sessizlikteyse, çalışan sessizlik için kendisi dışında bir gerekçeye yönelmiştir. Burada örgütün yahut iş arkadaşının yararına sessiz kalması söz konusudur. Dyne v.d. (2003) ifade ettiği gibi, bu tür sessizlik, diğerleri merkezli ve fedakârlık üzerinden gelişmektedir. Acaray ve Şevik (2016)'in ifadesine göre ise Örgütsel Vatandaşlık yazınına atfen ortaya çıkmıştır.

Taşkiran (2010) doktora çalışmasında, Dyne v.d. (2003) tarafından geliştirilen ve Kabullenici, Savunmacı ve İlişkisel Sessizlik boyutlarını içeren ölçekle yaptığı uygulamada, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik boyutları aynı faktör altında toplanmış

ve bu yeni boyuta Bireysel Sessizlik adı verilmiştir. Diğer yandan İlişkisel Sessizlik boyutu ise ifadelerini aynı şekilde korumuş ve İlişkisel Sessizlik olarak isimlendirilmiştir. Bu noktada Sessizlik Sarmalı kavramına değinmek yerinde olabilir.

2.1.4. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik Sarmalı, Noelle-Neumann tarafından geliştirilen, insanların kendi doğrularını diğer insanlara açıklayıp açıklamama kararlarını belirleyen bir karar araştırmasıdır. Sessizlik Sarmalı, kişisel görüşü ifade etme isteği ile medya ve kişilerarası görüşler gibi dış güçleri birbirine bağlar. Sessizliğin dinamiklerini tanımlamak için medya ve iletişim çalışmalarında, genetiği değiştirilmiş gıdalar gibi tartışmalı konularda yaygın olarak kullanılmaktadır (Bowen & Blackmon, 2003).



Şekil 2. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen & Blackmon, 2003

Şekilde de görülebileceği üzere, kişisel görüşten bu görüşü ifade etme isteğine giden yolda baskın fikrin oluşturduğu algının rolü vardır. Gruplar içindeki sessizlik sarmalları, organizasyonel gelişim için gerekli olan açık ve dürüst tartışmayı kısıtlayabilir. Noelle-Neumann Sessizlik Sarmalı kavramında, tecritle tehdit edilme ve buna mukabil dışlanma korkusu sebebiyle, insanlar görüşlerini açık seçik ifade etmekten geri durur, bu bağlamdaki yatay baskıları ifade eder. (Bowen & Blackmon, 2003).

Örgütsel Sessizlik literatüründe, adaletsizlik içeren durumlar, kabullenici sessizlik (*acquiescent*) ve savunma amaçlı sessizlik (*quiescent*) şeklinde ayrılmıştır (Pinder & Harlos, 2001).

Günümüz koşulların sürekli gelişme bir gerçek ve zorunluktur. Sessizlik davranışı da bu yolda ciddi bir engel oluşturmaktadır. Bu sebeple özellikle incelenmelidir. Türkiye düşünüldüğünde sessizlik konusun yeterince ses getirmediği görülmektedir (Çakıcı, 2007).

Örneğin Tayfun ve Çatır (2013) hemşireler arasında yaptıkları çalışmada kabullenici sessizlik, Savunmacı sessizlik ve ilişkisel sessizlik ile çalışanların performansı arasında ilişki tespit edilmiştir. Kabullenici ve Savunmacı sessizlik ile çalışanların performansı arasında olumsuz bir ilişki tespit edilmiştir. İlişkisel sessizlik ve çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

İlişkisel Sessizlik, Çalışan Performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Kabullenici Sessizlik, Çalışan Performansı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Savunmacı Sessizlik ile Çalışan Performansı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir (Zehir & Erdogan, 2011). Diğer yandan problemler hakkında konuşmam, endişeleri dile getirmeme çaresizlik hissini pekiştirerek iş tatmini azaltabilir. İşten ayrılma niyeti ve uzun dönemli şahsi problemleri beraberinde getirebilir (Milliken & Morrison, 2003).

2.1.5.Örgütsel Sessizlik Çalışmaları

Walumbwa ve Schaubroeck (2009) tarafından yapılan çalışmanın örneklemini, finans sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede 894 çalışan ve 222 yönetici oluşturmaktadır. Çalışmada, Van Dyne v.d. (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Etik Liderliğin takipçilerin ses davranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Park ve Keil (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini, güneydoğu Amerika'da bulunan 3 büyük şehir üniversitesindeki MIS bölümlerinde okuyan 310 öğrenci oluşturmaktadır. Çalışmada, Morrison ve Milliken (2000) tarafından geliştirilen

Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır; tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, sessizlik ikliminin çalışan istekliliğine doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Wang ve Hsieh (2012) tarafın gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini, Tayvan'da faaliyet gösteren 24 yüksek teknoloji firmasında tam zamanlı çalışan 408 personel oluşturmaktadır. Çalışmada, Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır; boyutları, kabullenici, savunmacı ve ilişkisel sessizlik şeklindedir. Çalışmada, araçsal iklim ile kabullenici sessizlik arasında pozitif, savunmacı sessizlik ile negatif bir ilişki; önemser ve bağımsız iklim ile hem savunmacı hem de kabullenici sessizlik arasında negatif bir ilişki; yasa ve kurallar ve usul iklimi ile savunmacı ve kabullenici sessizlik arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Kılıç, Keklik ve Yıldız (2014) tarafından, dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmada, dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde çalışanların sessizlik davranışı sergilemediği, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderliğin sergilendiği organizasyonlarda ise çalışanların sessizlik davranışı ortaya koyduklarını tespit edilmiştir.

Paşa ve Işık (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini Konya ilinde görev alan 380 öğretmenden oluşmaktadır. Sessizliği tespit etmek üzere Erenler (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, müdüre güven ve müdür tarafından ortaya konan Etik Liderlik davranışlarıyla örgütsel sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak, Örgütsel Sessizlik davranışının tek anlamlı yordayıcısı Etik Liderlik olarak tespit edilmiştir.

Güçlü v.d. (2017) tarafından ilkököl, ortaokul ve liselerde çalışan 300 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları itibariyle, stratejik liderlik ile Örgütsel Sessizlik boyutları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ayrıca stratejik liderliğin, Örgütsel Sessizliği meydana getiren unsurlar üzerinde anlamlı bir yordayıcı olarak gözlenmiştir.

Öge (2021) tarafından Örgütsel Sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı İstanbul'da faaliyetlerine devam bir plastik firmasında çalışan 107 kişi arasında gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Aslan v.d. (2021) tarafından hemşireler arasında gerçekleştirilen çalışmada, hemşirelerin kabullenici ve ilişkisel sessizlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışında, yönetici uygulama çevresi ve fikirlerini açıkça ifade edilme yeteneğinin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Ölçer ve Çoşkun (2022) tarafından gerçekleştirilen, örgütsel adalet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rolünün araştırıldığı çalışmada, örgütsel adaletin örgütsel sessizliği olumlu etkilediği, örgütsel sessizliğin örgütsel yaratıcılığı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin, örgütsel adalet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Sarı (2022) tarafından gerçekleştirilen pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkide Örgütsel Sessizliğin aracı rolünün araştırıldığı çalışmada, yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermaye ile yüksek düzeyde örgütsel mutluluk ve düşük düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek Örgütsel Sessizlik ile düşük düzeyde örgütsel mutluluk arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Demir (2022) tarafından gerçekleştirilen Etik Liderliğin ile örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizliğe etkisinin araştırıldığı çalışmada, Etik Liderliğin örgütsel dışlanmayı ve örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı boyutlarını negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

3.1. Teorik Çerçeve

Kültür kelimesinin kökenine inildiğinde *ekip biçme, tarım* anlamlarından geçerek *terbiye, medeniyetin entelektüel yanı ve bir toplumun töre ve simgeleri* ile karşılaşılmaktadır. Gökalp (1968)'in önerisi şu şekildedir: Fransızda *culture* sözcüğü ik ayrı anlama sahiptir. Bunlardan biri hars, öteki tehzip (*yetiştirme, yükseltme*) şeklinde çevrilebilir. Kültür, bir grup veya insan topluluğunu diğerlerinden ayıran (Kim S. Cameron & Quinn, 2011) *zihnin* kolektif programlamasıdır (Hofstede, 1980, 2001). Buradaki zihin; kafa, kalp ve eller anlamına gelir. Bu da inançlar, tutumlar ve beceriler sonucunu doğuran; düşünme, hissetme ve eylemde bulunma anlamına gelir. Adler ve Jelinek (1986) göre ise, kültür sıklıkla ister örgütsel ister ulusal olsun, hafife alınan varsayımlar, beklentiler ya da dünyada var olmanın kuralları olarak tanımlanır. Bir paradigma, bir harita, bir referans çerçevesi, bir yorumlayıcı şema veya paylaşılan anlayış olarak kültür kavramı, belirli bir grubu diğerlerinden ayıran gerçekliğe yönelik, paylaşılan bilişsel yaklaşımları vurgular.

150'den fazla kültür tanımı yapılmış olmasına karşın, kurum kültürünün iki ana disipliner temeli; sosyolojik (Örgütlerin kültürleri vardır) ve antropolojiktir (Örgüt birer kültürdür). Kurum Kültürünün tanımı konusunda, yazarların çoğu, örgütleri ve üyelerini karakterize eden, kabul edilmiş değerlere, temel varsayımlara, beklentilere ve tanımlara atıfta bulunur (Barney, 1986; Kim S. Cameron & Quinn, 2011: 18).

Kurum Kültürünün tanımında bir anlaşmazlık olmasına rağmen (Alvesson, 2002; Barney, 1986), araştırmacılar, kişilerin örgütsel bağlama nasıl uyum sağlayacağını belirleme konusunda önemli bir faktör olduğunu kabul ederler (Charles A. O'reilly III, Jennifer Chatman, & Caldwell, 1991). Alvesson (2002)'a göre kurum kültürü, kültürel ve sembolik fenomenlerle ciddi bir şekilde ilgilenen bir düşünce tarzı için bir şemsiye kavramdır.

Tüm örgütlerin, bireyleri ve grupları tahmin edilebilir düzeyde etkileyen bir Kurum Kültürü vardır. Bu kültür, davranışı etkilediği ölçüde, örgütün gerçekte ne olduğuna dair algıları, başarı beklentilerinin ne olduğu ve kimin önemli olduğu belirleyecektir (Whorton & Worthley, 1981). Örgütsel Kültürüne geniş bir açıdan bakıldığında, şunları görürüz (Akıncı, 1998: 150): Organizasyonun tarihi, değer ve inançları, açıklayıcı öyküler ve yaratılan mitler, kültürel bağlantıları toplamı, adet ve gelenekler, seremoniler, kahramanlar. Schein (2017)'a göre bir grup ya da organizasyon gözlemlendiğinde şu kategoriler hissedilebilir yahut görülebilir:

İnsanların etkileşiminde gözlenen davranışsal düzen, iklim, resmi ritüeller ve kutlamalar, benimsenen değerler, resmi felsefe, grup normları, oyunun kuralları (topluluk dili vb.), kimlik ve imaj, gömülü beceriler, paylaşılan anlamlar, “*kök metaforu*” yahut birlik sembolü. Kök metaforu, dünya teorisine temellendirilmektedir. Metaforun sıradan ortak *gerçeği*, ortak duygu olan sevgidir. Bu duygu, en yoğun yüceltilmiş haliyle olgun kök metaforu olarak alınır (Pepper, 1942).

Zizek (2018) ise Marx'a atıfla şunları ifade etmektedir: "*Dine gerçekten inanmıyorum, sadece kültürümün bir parçası*" ifadesi, şu zamanların açıklayıcı vasfı olan yerinden edilmiş inanç ve hâkimiyeti şeklinde görülmektedir. "*Kültür*", tastamam inanç geliştirmeden, çok da ciddiye almadan yaptıklarımız tüm şeylerdir.

Şahin (2010) doktora tezinde kurum kültürüne ilişkin etraflı bir tablo oluşturmuştur. Söz konusu tablonun geliştirilmiş hâli aşağıdaki şekildedir:

Yazarlar	Kurum Kültürü Tanımları
Louis (1980: 143)	Gruptaki insanlar tarafından ortaklaşılın ve gruptakiler için daha çok üstü kapalı olup grupta fark edilen, gruba yeni dâhil olanlara iletilen bir dizi anlam ve anlayış.
Dill (1982: 307)	Gruplarda, insanları harekete geçmeye yönlendiren, fiilleri anlamla donatan, ortaklaşılmış inançlar, ideoloji

	yahut değişmezler.
Wallach (1983: 29)	Bir grubun, çalışanlara bizde işler böyle yapılır, “ <i>Bizim yoğurt yiyiş tarzımız budur</i> ” hususundaki ortaklaşma.
Martin ve Siehl (1983: 54)	Bir gruptaki ortaklaşmış tutum, değerler, inançlar ve gelenekler.
Smircich (1983: 344)	Zamanla değişen ve dönüşen grup içindikileri birbirine bağlayan ortaklaşmış anlam, inanç, sembol, ritüel ve mitler.
Sathe, 1985	Bir gruba dâhil olan insanların ortaklaştıkları ve paylaştıkları, seslendirilmeyen, mühim anlamlar.
Van Maanen ve Barley (1985: 32)	Gruptaki insanların, yüz yüze geldikleri şeylerle baş etmek üzere kurguladıkları ve paylaştıkları yapılandırılmış yöntemler.
Deshpande ve Webster (1989: 4)	İnsanların grubun mahiyetini özümsemelerine yardımcı olan, davranışlar kalıplarını ileten, ortaklaşmış değer ve inançlar.
Thomas, Chobra ve Kumiega (1990: 18)	Ortaklaşmış fikir, davranış ve inançlar.
O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991: 491)	Bir gruba dâhil olanların ortaklaştığı bilişler toplamı.
Zammuto ve Krakower (1991: 84)	Bir grupta davranışları biçimlendiren değer ve fikirler.
Schein (1992: 111)	Grup içinde mahiyeti itibariyle yeni dâhil olanların aklında soru işareti bırakmayacak ölçüde <i>uygun</i> olarak görülen ve kabul edilen grup içinde ve dışında geliştirilmiş baş etme yöntemleri.

Grau ve Wellin (1992: 43)	Sorgulamasız doğru sınıfına aktarılan ve grup içinde davranışlar için referans alınan, devamlı, kesintisiz inanış, anlam ve değerler toplamı.
Llopis-Taverner (1992: 22)	Belli bir grupta paylaşılan, grup için yönetsel problemleri çözümlerden grup karakterini ortaya koyan ve tüm paydaşları içeren değer, sembol ve ritüel toplamı.
Drennan (1992: 3)	İş tutuş tarzı.
Gordon ve DiTomaso (1992)	Bir grupta zamanla oluşan ortaklaşmış ve devamlı, kesintisiz inanç ve değer toplamı.
Fleeger (1993: 40)	Bir grupta açıktan görülen sembol, dil, varsayım ve davranış bileşkesi.
Rizzo, Gilman ve Mersmann (1994: 33)	Davranış tarzları.
McDaniel (1995: 16)	Üyelerin ortak düşünce, davranış ve inanış biçimleri.
Denison (1996: 624)	Grupların, temellerini üyelerinin attığı değerler, inançlar ve varsayımlarından müteşekkil derin yapı.
Seago (1996: 42)	Bir grubu bir diğerine tutturarak ortaklaşmış felsefe, ideoloji, değer, varsayım, inanç, beklenti, tutum ve normlar toplamı.
Goodridge ve Hack (1996: 42)	Öğrenilmiş varsayım modelleri.
Robbins (1996, 687)	Grubu birbirine bağlayan, standartlar ihdas eden davranış öğütleyen yapıştırıcı.
Bond ve Fiedler (1998: 7)	Benzersiz ortaklaşmış tutum, norm ve davranışlar toplamı.
Cameron ve Quinn, 1999	Sorgulamasız doğrulanan değer, altındaki varsayımlar, birlikte inşa edilmiş anı ve bir gruptaki tanımlamalar.

Sullivan (1999: 338)	Gruptaki ortaklaşmış inanç, değer, varsayım ve ritüel.
Hofstede (2001: 9)	Ayrılcı bir biçimde zihin birlikte yapılandırılması.
Van den Berg ve Wilderom (2004: 570)	Gruptaki ayrılcı, farklılaştırıcı ortaklaşmış algı.
Wilson, McCormack ve Ives (2005: 28)	İş tutuş tarzı, grubun kendi içinde geliştirdiği ortaklaşmış inanç ve fiiller.
Griffin ve Moorhead (2005)	Gruptaki meşru görülen yahut görülmeyen davranışları yapılandıran anlam.
Kriemadis, Koniordos, Leivadi, Mavromatis, Kartakoullis, Karlis ve Oncescu (2008: 35)	Grupta bir amaç etrafında ortaklaşmak için geliştirilen, benimsenen inanç, tutum, deneyim ve değerler toplamı.
Becker ve Geer (2009)	Bir dizi ortak anlayışı tartışmaya açmak.

Tablo 2. Kurum Kültürü Tanımları

3.1.1. Kurum Kültürü Yaklaşımları

3.1.1.1. Harisson ve Handy Kurum Kültürü Yaklaşımı

Harrison, farklı organizasyonlarda bulunabilecek dört “*ideoloji*”yi tanımladı. Handy, Harrison'ın fikirlerini aldı, daha da geliştirdi. Harrison'ın ideolojileri için aynı isimleri kullandı; ancak “ideoloji” kelimesini “kültür” olarak değiştirdi, böylece kavramı; değerleri ve mitleri, örgütün çalışma normlarını ve yazılı olmayan kurallarını, ayrıca ifade edilmiş inançlarını içerecek şekilde genişletti. Bu şekilde, Handy, Schein'in tanımında vurgulanan, kültürün derin, altta yatan, genellikle bilinçaltı yönlerinin önemini doğru bir şekilde yansıtıyordu (Franks, 1989). Yukarıdaki sınıflandırma, temelde; Yunan tanrıları ile ilişkilendirilmiştir: rol kültürü (Tapınağın Sütunları, Apollo), görev kültürü (Athena), güç kültürü (Zeus) ve birey kültürü (Dionysus) (Ghinea & Bratianu, 2012).

Bu nedenle; merkezi otoritenin ağır bastığı örgütlerde güç (küçük özel şirketler, ticaret birlikleri gibi (Franks, 1989)), bürokrasinin ağırlıkta olduğu örgütlerde rol (vergi departmanları gibi (Franks, 1989)), örgütsel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde görev (danışmanlık firmaları gibi (Franks, 1989)) ve son olarak bireysel amaçların öncelikli (İnsanlar iş için olmak yerine işte olayı tercih ederler. Gönüllü organizasyonları ve akademik gruplar örnek verilebilir (Franks, 1989)) olduğu örgütlerde ise birey kültürü etkin olmaktadır. (Koşar & Çalık, 2011). Bu modelde kurum kültürü; güç/otorite kültürü, bürokratik/rol kültürü, iş/süreç kültürü ve birey (destek) kültürü biçiminde sınıflandırılır.

Güç/otorite kültüründe, otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir. Bürokratik/rol kültüründe, rol, iş ve otorite tanımları açıkça yapılmış ve iletişim biçimleri tanımlanmıştır. İş/süreç kültüründe, çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler. Birey (destek) kültüründe ise, çalışanlar birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanlarında kararlara katılımı teşvik edilir (Arslan, Kuru, & Satıcı, 2005).

3.1.1.2.Deal ve Kennedy'nin Kurum Kültürü Yaklaşımı

Deal ve Kennedy, kurum kültürünü, genel davranışa empoze edilmiş, gizli olmayan gayri resmi bir sistem olarak tarif etti (Ghinea & Bratianu, 2012). Bu modelde, belirsizlik sonucu ortaya çıkan riskin boyutu ve kararın başarısına ile çevreden gelen geri bildirimin hızına ilişkin ölçütleri kullanarak, dört tip Kurum Kültürü belirlenmiştir. Bunlar; yetki (*yüksek risk-yavaş geri bildirim. "Tough Guy" satış organizasyonları, spor gibi.*) kültürü, atılganlık (*yüksek risk-hızlı geri bildirim. Yapım, havacılık gibi.*) kültürü, kapalı hiyerarşi (*düşük risk-yavaş geri bildirim. Büyük firmalar gibi. "work hard, play hard."*) kültürü ve etkinlik (*düşük risk-hızlı geri bildirim. Bürokrasi gibi.*) kültürü olarak ifade edilmektedir (Arslan v.d., 2005).

3.1.1.3.Parsons Yaklaşımı

Parsons, “kültürel-kurumsal” bakış açısı ile (Adler & Jelinek, 1986) kurum kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu incelemiştir (Leblebici & Karasoy, 2009).

3.1.1.4.Ouchi Z Kültürü Yaklaşımı

Amerikan yönetim modelleri 1970’lerde, önceden sahip oldukları zemini kaybetmeye başladılar. 1981 yılına gelindiğinde, Japonların ekonomik başarısını açıklamaya yönelik Z teorisi büyük bir uyandırdı. Ouchi, Japon yönetim modelinin Amerika’da işe yarayacağına inandığı parçalarını topladı ve bunları geleneksel Amerikan yönetimiyle (Teori A) birleştirerek Teori Z’yi yarattı. Z Teorisi karışımı, Ouchi’nin, Amerika’da faaliyet gösteren Amerikalı çalışanların başarıları ve olumlu dönütleri ile modifiye edilmiş bir yönetim formu kullanan Japon şirketlerine yönelik araştırması ile şekillendi (Daft, 2004). Yine Ouchi’nin kıyası, Daft (2004) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Teori J	Teori A	Teori Z
Ömür Boyu İstihdam	Kısa Dönem İstihdam	Uzun İstihdam
Ortak Karar Alma	Bireysel Karar Alma	Ortak Karar Alma
Kolektif Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk	Bireysel Sorumluluk
Yavaş Değerlendirme ve Terfi	Hızlı Değerlendirme ve Terfi	Yavaş Değerlendirme ve Terfi
Örtük, Gayri Resmi Kontrol	Açık, Resmi Kontrol	Açık, resmileştirilmiş önlemlerle örtülü, gayri resmi kontrol
Uzmanlaşmamış Kariyer Yolu	Uzmanlaşmış Kariyer Yolu	Orta düzeyde uzmanlaşmış kariyer yolu
Bütünsel Kaygı	Parçalı Kaygı	Aile de dahil olmak üzere bütünsel kaygı

Tablo 3.Ouchi Teori Z

3.1.1.5.Hofstede’ in Kurum Kültürü Yaklaşımı

Hofstede, 1980 yılında 40 ayrı ülkede IBM çalışanlarının tutumları ile davranışları ölçerek kültürel farklılıkları saptamaya çalışmıştır. Çalışmada kültür farklarını 4 boyut olarak değerlendirmiştir. Bunlar; “Güç Mesafesi”, “Belirsizlikten Kaçınma”, “Bireycilik-Toplulukçuluk”, “Eril Kültür-Dişil Kültür” şeklindedir. 2000 yılında Bulgar Akademisyen Minkov yeni ölçümle (*World Values Survey*) yardımıyla söz konusu 4 boyuta, beşinci ve altıncıyı ilave etti. Bunlar;

1. Güç Mesafesi, insanlar arası temel eşitsizliğe bulunan farklı çözümlerle ilişkilidir;
2. Belirsizlikten Kaçınma, bilinmeyen geleceğin toplumda yarattığı baskı düzeyi ile ilişkilidir;
3. Bireycilik-Toplulukçuluk, bireylerin birincil gruplara entegrasyonu ile ilgilidir;

4. Eril Kültür-Dişil Kültür, kadınlar ve erkekler arasındaki duygusal rollerin bölünmesiyle ilgilidir;
5. Uzun Vadeli Oryantasyon-Kısa Vadeli Oryantasyon, insanların şimdiye mi, geleceğe mi, geçmişe mi odaklanmayı seçtiği ile ilgilidir;
6. Hoşgörü-Kısıtlılık, hayattan zevk almayla temel insan arzularının kontrolü arasındaki karşıtlıkla ilgilidir (Hofstede, 2011).

3.1.1.6.Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Yaklaşımı

Aşağıda (Cameron & Quinn, 2006: 125) , Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Kültür Modeli'ni ifade etmek üzere, yine yazarlara ait olan *Diagnosing and Changing Organizational Culture* kitabından, belirlenen alt boyutların varlığının (artışı veya azalışı) ne anlama geldiği ve ne anlama gelmediğini izah etmek üzere verilen tablodan yararlanılmıştır.

Klan Kültürü

Klan Kültürü yayılışı, daha fazla çalışan yetkilendirmesi, daha fazla katılım ve bütünleşme, fonksiyonlar arası daha fazla ekip çalışması, daha yatay iletişim, daha duyarlı bir iklim, çalışanlar için daha fazla tanınma anlamına gelir. Klan Kültürünün yavaşlaması, “iyilik” kültürü, standartların ve titizliğin olmaması, zor kararların olmaması, gevşeme, sıradanlığın hoşgörüsü anlamına gelmez.

Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi Kültürü yayılışı, daha fazla çalışan önerisi, daha fazla süreç yenilikçiliği, daha dikkatli risk alma, ilk kez yapılan hatalara karşı tolerans, müşterileri daha fazla dinleme anlamına gelir. Adhokrasi Kültür yavaşlaması, herkes bir başına takılabilir, hataları örtbas etmek, düşüncesizce risk almak, Gözümüzü toptan ayırıyoruz, oyundan düşüyoruz, parayı en son modaya dökmek, koordinasyon ve fikir paylaşımı yok anlamına gelmez.

Pazar Kültürü

Pazar kültürünün yavaşlaması, mükemmelliğe sürekli bağlılık, birinci sınıf bir organizasyon, hedefe ulaşılması, enerji dolu çalışanlar, hedefler hakkında daha az miyop düşünme (*sadece gerçekleşen olaya odaklanma, çevreyi ıskalama*), daha az cezalandırıcı bir ortam anlamına gelir. Pazar Kültürü yavaşlaması, performans için daha az baskı, müşterileri dinlemeyi bırakmak, memnuniyeti düşmüş müşteriler, teslim tarihlerinin kaçırılması, daha düşük kalite standartları, rekabet gücünü kaybetmek anlamına gelmez.

Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi Kültürünün yavaşlaması, kararlar için daha az imza, daha fazla merkezi olmayan karar, daha az barikat ve daha az bürokrasi, daha az mikro yönetim, daha çılgın fikirleri denemek, evrak işlerini ortadan kaldırmak anlamına gelir. Hiyerarşi Kültür yavaşlaması, ölçüm eksikliği, insanları sorumlu tutmama, kurallara uymama, performansı izlememe, değişime yönelmeme anlamına gelmez (Cameron ve Quinn, 2006:125).

Klan ve adhokrasi kültürleri ile yöneticilere güven duymama temelinden hareket eden sessizlik arasında negatif ve çok düşük düzeyde, hiyerarşi kültürü ile yöneticilere güven duymama temelinden hareket eden sessizlik arasında pozitif ve çok düşük düzeyde, pazar kültürü ile ilişkisel sessizlik arasında pozitif ve çok düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (Macit & Erdem, 2020a). Liderliği, yönetimden ayıran eşsiz fonksiyonu kültür üzerine eğilmesidir. Liderlik, kültürünün oluşturulması sürecinde başlar; mutlaka kültürel değişim sürecini yönetmeli ve bazı durumlarda kültürü değiştirmelidir (Schein, 2010: 195). Ayrıca Ogbonna ve Harris (2000) de yaptıkları araştırmada Kurum Kültürü ve liderlik arasında bir bağ olduğunu tespit etmişlerdir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Yöntem

Bu araştırmanın konusu Örgütsel sessizlik ve etik liderlik arasındaki ilişkide kurum kültürünün düzenleyici etkisinin tespit edilmesidir.

Bu araştırmanın amacı ise Örgütsel sessizliğin, kabullenici ve savunmacı sessizlik ile ilişkisel sessizlik boyutlarının, etik liderliğin etik ve adalet, görev ve rollerin açıklığa kavuşturulması ve güç paylaşımı boyutları arasındaki ilişkide, örgütsel sessizliğin klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün düzenleyici rolünün belirlenmesidir.

Bu tez araştırmasına uygulama alanı olarak bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bir katılım bankasındaki çalışanlar seçilmiştir. Söz konusu katılım bankasında örgütsel sessizlik ve etik liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı ve kurum kültürünün bu ilişkideki düzenleyici etkisi araştırılmıştır.

4.1.1.Örneklem

Katılım bankacılığı sektöründe toplamda 17.047 çalışan bulunmaktadır. Bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu sayının 3.801'i kadınlardan, 13.246'sı erkeklerden oluşmaktadır. Seçilen -araştırmacının da personeli olduğu- katılım bankasında 6.150 çalışan bulunmaktadır.

Çalışmada 450 civarında kişiye ulaşılmış, tutarsız doldurulmuş anket formları elendikten sonra 182 anket formu elde edilmiş ve araştırma bunun üzerinden yapılmıştır.

4.1.2. Veri Toplama Araçları

Bu tez çalışmasında, demografik bilgi formu, etik liderlik ölçeği, kurum kültürü ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır.

4.1.3. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formu ile katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni hâli (evli, bekar), eğitim durumu, kaç yıldır aynı pozisyonda çalıştığı ve kaç yıldır aynı bankada çalıştığı bilgileri edinilmiş ve değerlendirmelere dâhil edilmiştir.

4.1.3.1. Etik Liderlik Ölçeği

Tez çalışmasında kullanılan etik liderliği tespit etmek üzere Hoogh ve Hartog (2008) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Alkan (2015) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup toplamda 17 ifade yer almaktadır. Alt boyutları; Etik ve Adalet, Görevlerin ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması ve Güç Paylaşımıdır.

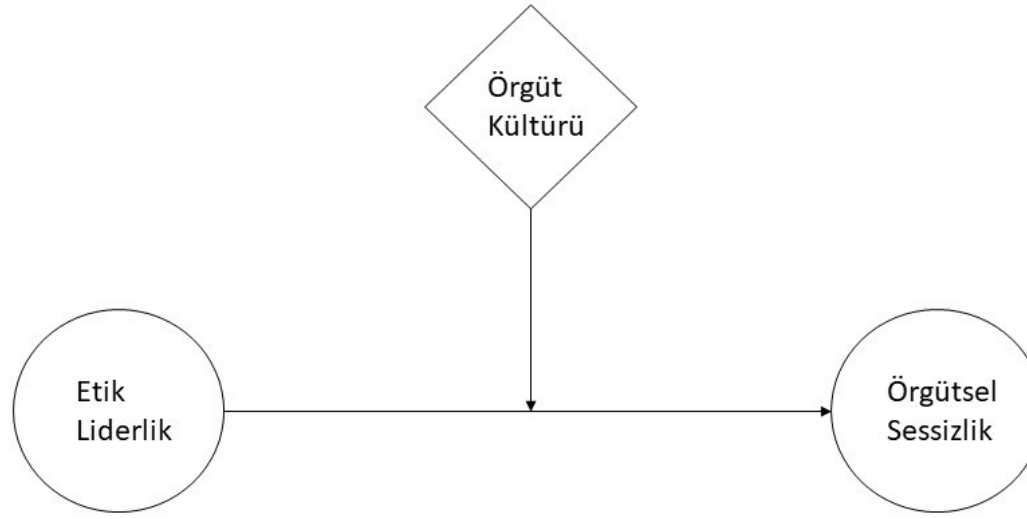
4.1.3.2. Kurum Kültürü Ölçeği

Tez çalışmasında kullanılan örgütsel kültürünü tespit etmek üzere Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen Kurum Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Karakılıç (2019) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup toplamda 16 ifade yer almaktadır. Alt boyutları; Klan, Adhokrasi, Pazar, Hiyerarşi şeklindedir.

4.1.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Tez çalışmasında kullanılan örgütsel sessizliği tespit etmek üzere Dyne v.d. (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup toplamda 15 ifade yer almaktadır. Alt boyutları; Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ve İlişkisel Sessizlik şeklindedir. Ölçek, çalışanların sessizlik davranışı gösterip göstermediği ve eğer gösteriyorlarsa hangi tür sessizlik davranışı gösterdiklerinin tespit edilmesine dönüktür.

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekildedir:



Şekil 3.Araştırmanın Modeli

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıdaki bilgiler ışığında, etik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi test etmek üzere bazı hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca, tez çalışması kapsamında moderatör değişken olarak ele alınan kurum kültürünün, bağımsız değişken olan etik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü analiz etmek üzere hipotezler genişletilmiştir. Söz konusu hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: Kurum kültürü, Etik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.

Hipotez 2: Etik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2a: Etik Liderlik ile Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: Etik Liderlik ile İlişkisel Sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Örgütsel Sessizlik davranışı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3a: Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik davranışı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3b: İlişkisel Sessizlik davranışı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Örgütsel Sessizlik davranışı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

Tez çalışmasında kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği, etik liderlik ölçeği ve kurum kültürü ölçeğine ilişkin geçerlik ve güvenirlik analizleri SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir.

Güvenirliği tespit etmede temel alınan Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve daha üzerinde olması ölçeği sosyal bilimlerde alanında güvenilir hâle getirmektedir. (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2013).

5.1. Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Analizler

Tez çalışmasında kullanılan etik liderlik kavramını tespit etmek için Hoogh ve Hartog (2008) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek 17 maddeden oluşan 3 boyutlu bir ölçektir. Tez araştırmasında, 5'li likert olarak şu şekilde kodlanmıştır: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

Etik Liderlik Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizleri Alkan (2015) tarafından yapılmış ve Cronbach's Alpha değerinin 0,965 olarak bulunmuştur. Etik Liderlik Ölçeği alt boyutları için ise; Etik ve Adalet 0,961, Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması 0,945 ve Güç Paylaşımı 0,928 şeklinde oluşmuştur. Bu oran sosyal bilimlerde genel kabul gören 0,7 oranının üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Yine Alkan (2015) yaptığı çalışmada, Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklemin yeterli olup olmadığının testini ve verilerin faktör analizin konusunda uygun olup olmadığını görmek için Bartlett'in Küresellik Testi uygulamıştır. Analiz neticesine göre KMO değeri 0,922 şeklinde bulunmuştur. ($p < 0.05$). Çalışmada, yapılan faktör analizinde ifadeler, Etik ve Adalet, Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması ve Güç Paylaşımı şeklinde, orijinal ölçekle uyumlu olarak, üç boyuta yüklenmişlerdir. Tez çalışmasında, Alkan (2015) tarafından yapılan bu çalışmalar temel alınmıştır.

Tez çalışmasında, Etik Liderlik ve alt boyutlarına ilişkin şu şekilde oluşmuştur: Bu bağlamda veriler göz önüne alındığında, Etik Liderlik ortalaması 2,43, Etik ve Adalet ortalaması 2,57, Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması ortalaması 2,23 ve Güç Paylaşımı ortalaması ise 2,46 olarak tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre, çalışmasının yapıldığı bankada Etik Liderlik davranışının sergilenmediği söylenebilir. Alt boyutları incelendiğinde en düşük puanı Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması boyutunun aldığı görülmektedir.

5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Analizler

Tez çalışmasında kullanılan örgütsel sessizlik kavramını ölçmek üzere Dyne v.d. (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup toplamda 15 ifadeden oluşan, 2 boyutlu bir ölçektir. Tez araştırmasında, 5'li likert olarak şu şekilde kodlanmıştır: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

Taşkıran (2010) tarafından yapılan çalışmada, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine bakıldığında Cronbach's Alpha değerinin 0,891 şeklinde olduğu görülmektedir. Bu oran sosyal bilimlerde genel kabul gören 0,7 oranının üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Yine Taşkiran (2010) yaptığı çalışmada, Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklemin yeterli olup olmadığının testini ve verilerin faktör analizin konusunda uygun olup olmadığını görmek için Bartlett'in Küresellik Testi uygulamıştır. Analiz neticesine göre KMO değeri 0,849 şeklinde bulunmuştur. ($\chi^2=6660,466$, $p<0.05$). Faktör analizi yapılması için örneklemin uygun olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, yapılan faktör analizinde ifadeler, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik birlikte bir boyut olacak şekilde ve İlişkisel Sessizlik olarak iki boyuta yüklenmişlerdir. Tez çalışmasında, Taşkiran (2010) tarafından yapılan bu çalışmalar temel alınmıştır.

Taşkıran (2010) tarafından da ifade edildiği gibi, örgütsel sessizlik ölçeğinin Dyne v.d. (2003) tarafından geliştirilen orijinalinde, ölçek 3 boyuta sahiptir. Buna rağmen,

Taşkıran (2010) tarafından yapılan araştırmada sonuçları literatüre bire bir uygun bir sonuç vermediği görülmüştür. Orijinal ölçekteki, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik (bireysel sessizlik) ve ilişkisel sessizlik faktörlerinden, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutlarının aynı faktör altında toplandığı görülmüştür. Tespit edilen diğer boyutta ise, orijinal ölçekte yer alan maddelerin aynen koruduğu ve bu türden bir sessizliğin ise daha çok çalışanın kendi görev yaptığı kurum ve kendi çevresiyle ilgili olduğu ve bu çevredekileri korumaya dönük bir sessizlik davranışı içerdiği düşünüldüğü için ilişkisel sessizlik ismi verilmesi uygun görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalar göz önüne alındığında, Örgütsel Sessizlik ortalaması 3,37, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ortalaması 3,88 ve İlişkisel Sessizlik ortalaması ise 2,36 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanların Örgütsel Sessizlik davranışı sergiledikleri söylenebilir.

Yapılan analizlerde, Örgütsel Sessizlik davranış vardır sonucuna sebep olan boyutun Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik olduğu görülmektedir. İlişkisel Sessizlik davranışının puanı dikkate alındığında, kendi başına ortaya çıkmadığı görülmektedir.

5.3. Kurum Kültürü Ölçeğine İlişkin Analizler

Tez çalışmasında kullanılan örgüt kültürü kavramını ölçmek üzere Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen Kurum Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Karakılıç (2019) tarafından Türkçeye çevrilen ölçekte toplamda 16 ifade yer almakta olup 4 alt boyut yer almaktadır. Tez araştırmasında, 5’li likert olarak şu şekilde kodlanmıştır: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

Karakılıç (2019) yılında yapılan çalışmada, Kurum Kültürü Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizlerine bakıldığında Cronbach’s Alpha değerinin 0,870 olarak oluştuğu görülmektedir. Bu oran sosyal bilimlerde genel kabul gören 0,70 oranının üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Yine Karakılıç (2019) tarafından yapılan çalışmada, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklemin yeterli olup olmadığının testini ve verilerin faktör analizi konusunda uygun

olup olmadığını görmek için Bartlett'in Küresellik Testi uygulanmıştır. Analiz neticesine göre KMO değeri 0,878 bulunmuştur. ($p < 0.05$). Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen, Karakılıç (2019) tarafından Türkçeye çevrilen Kurum Kültürü Ölçeği'nde Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü şeklinde 4 boyut bulunmaktadır. Tezde, söz konusu bu çalışma temel alınmıştır.

Kurum Kültürü ve alt boyutlarına ilişkin ortalamalar verilmiştir. Bu bağlamda veriler göz önüne alındığında, Kurum Kültürü ortalaması 2,38, Klan Kültürü ortalaması 2,31, Adhokrasi Kültürü ortalaması 2,43, Pazar Kültürü ortalaması ise 2,42 ve Hiyerarşi Kültürü ortalaması 2,37 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu bankanın herhangi bir alt boyut ile ifade edilemediği görülmüştür.

5.4. Tez Değişkenlerine İlişkin Analizler

5.4.1. Düzenleyici Değişkene İlişkin Analizler

Düzenleyici değişken analizinde, öncelikle Düzenleyici Değişken Kurum Kültürü'nü dikkate almadan Bağımlı Değişken Örgütsel Sessizlik ve Bağımsız Değişken Etik Liderlik arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmelidir.

Aşağıda görülebileceği gibi Bağımsız Değişken Etik Liderlik ile Düzenleyici Değişken Kurum Kültürü arasında güçlü bir ilişki⁵ olduğu söylenebilir.

⁵ George ve Mallery (2019: 140) göre 0,73 güçlü bir korelasyonu ifade etmektedir.

		Etik Liderlik Ortalama	Kurum Kültürü Ortalama
Etik Liderlik	r	1	,764**
	P		,000
	N	182	182
Kurum Kültürü	r	,764**	1
	P	,000	
	N	182	182

* Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4. Etik Liderlik ve Kurum Kültürü Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişken Etik Liderlik ile Düzenleyici Değişken Kurum Kültürü arasında güçlü bir ilişki olduğu için aralarında çoklu bağlantılık probleminin ortaya çıkacağı söylenebilir. Bu sebeple değişkenlerin standardize edilmesi ve etkileşim terimin (değişkenlerin çarpımı) oluşturularak analize devam edilmesi gerekmektedir.

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Std. Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişim	F	df1	df2	F
1	,315 ^a	,099	,089	,67638	,099	9,871	2	179	,000
2	,319 ^b	,102	,087	,67740	,002	,465	1	178	,496

a. Standardize Z Değeri (ÖK_Ortalama), Standardize Z Değeri (EL_Ortalama)

b. Standardize Z Değeri (ÖK_Ortalama), Standardize Z Değeri (EL_Ortalama), Çarpım Değeri

Tablo 5. Kurum Kültürü Düzenleyici Değişken Regresyon Analizi

Tablo 5.'ten görülebileceği gibi standardize edilmiş değerler ile çarpım terimi üzerinden yapılan regresyon analizinde anlamlılık değeri 0,05'den daha büyük olduğu için Kurum Kültürünün düzenleyici bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Buna göre, H2 reddedilmektedir. Kurum Kültürü, Etik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) rol üstlenmemektedir.

5.4.2.Normallik Analizleri

George ve Mallery (2019: 114-115) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2.0 ile 2.0 arasında olması kabul edilebilirdir. Bu çerçevede, ön çalışma verisinin normal dağıldığı söylenebilir. Etik Liderlik Ölçeği ortalamasına göre yapılan normallik testinde çarpıklık değeri -0,704, basıklık değeri 0,200 şeklinde oluşmuştur. Kurum Kültürü Ölçeği ortalamasına göre yapılan normallik testinde çarpıklık değeri 0,704, basıklık değeri -0,122 şeklinde oluşmuştur. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ortalamasına göre yapılan normallik testinde çarpıklık değeri -,129, basıklık değeri 0,804 şeklinde oluşmuştur. Bu çıktılarına göre tez verisi normal dağılmaktadır.

	T-Testi				
	F	p	t	df	Anlamlılık
Örgütsel	1,469	,227	-1,028	180	,305
Sessizlik			-1,055	72,909	,295

Tablo 6.Örgütsel Sessizlik Bağımsız Örneklem T Testi

Tabloda da görülebileceği gibi Örgütsel Sessizlik davranışı kadın ve erkeğe göre anlamlı ($p<0,227$) şekilde farklılaşmamaktadır. Buna göre H3 hipotezi reddedilmektedir. Örgütsel Sessizlik davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

			T-Testi				
	F	p	t	df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farkları	Std. Hata
Kabullenici	,181	,671	,456	180	,649	,08769	,19215
ve							
Savunmacı			,460	70,883	,647	,08769	,19058
Sessizlik							
İlişkisel	4,263	,040	-2,501	180	,013	-,55687	,22265
Sessizlik			-2,695	79,472	,009	-,55687	,20665

Tablo 7.Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Bağımsız Örneklem T Test

Örgütsel Sessizlik alt boyutlarına bakıldığında Kabullenici ve Savunmacı Sessizliğin kadın ve erkek arasında anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($p < 0,649$) görülmektedir. Buna göre, H3a hipotezi reddedilmiştir. Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik davranışı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

İlişkisel Sessizlik alt boyutunun ise kadın ve erkek arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı ($0,013 < p$) görülmektedir. Buna göre, H3b reddedilemez. İlişkisel Sessizlik davranışı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
	3,959	,147		26,894	,000
Etik Liderlik	-,238	,056	-,300	-4,213	,000

. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik

Tablo 8. Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Bağımsız Örneklem T Testi

Bu tabloda Örgütsel Sessizlik ile Etik Liderlik arasında ters yönlü (-0,238) ve anlamlı ($,000 < p$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Etik Liderlik arttığında Örgütsel Sessizlik de birlikte azalmaktadır denebilir.

5.4.3. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizleri

	Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	İlişkisel Sessizlik	Etik ve Adalet	Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması	Güç Paylaşımı	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarsi Kültürü
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	1	-,346**	-,465**	-,582**	-,457**	-,581**	-,398**	-,465**	-,483**
İlişkisel Sessizlik		1	,340**	,461**	,364**	,476**	,234**	,384**	,466**
Etik ve Adalet			1	,848**	,870**	,701**	,582**	,570**	,648**
Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması				1	,850**	,783**	,627**	,637**	,703**
Güç Paylaşımı					1	,780**	,653**	,649**	,716**
Klan Kültürü						1	,822**	,770**	,843**
Adhokrasi Kültürü							1	,747**	,753**
Pazar Kültürü								1	,883**
Hiyerarsi Kültürü									1
** Korelasyon $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.									

Tablo 9.Araştırma Modelindeki Değişkenlerin Birbiriyle Olan Korelasyonu

Yapılan Pearson Korelasyon Analizi neticesine göre Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile Etik ve Adalet arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır $r=-0,465$. Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması arasında negatif ve anlamlı bir ilişki $r=-0,582$, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile Güç Paylaşımı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki $r=-0,457$ bulunmaktadır.

İlişkisel Sessizlik ile Etik ve Adalet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki $r=0,340$, İlişkisel Sessizlik ile Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki $r=0,461$, İlişkisel Sessizlik ile Hiyerarşi Kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki $r=0,364$ bulunmaktadır.

Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile Klan Kültürü arasında negatif ve anlamlı bir ilişki $r=-0,581$, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile Adhokrasi Kültürü arasında negatif ve anlamlı bir ilişki $r=-0,398$, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile Pazar Kültürü arasında negatif ve anlamlı bir ilişki $r=-0,465$, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile Hiyerarşi Kültürü arasında negatif ve anlamlı bir ilişki $r=-0,483$ bulunmaktadır.

İlişkisel Sessizlik ile Klan Kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki $r=0,476$, İlişkisel Sessizlik ile Adhokrasi Kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki $r=0,234$, İlişkisel Sessizlik ile Pazar Kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki $r=0,384$, İlişkisel Sessizlik ile Hiyerarşi Kültürü arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki $r=0,466$ bulunmaktadır.

Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişki Tablo 26.1’de gösterilmiştir. Buna göre, H2 hipotezi reddedilemez. Etik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır $r=-0,302$.

		Etik Liderlik	Örgütsel Sessizlik
Etik Liderlik	Pearson r	1	$-,302^*$
	P		,000
	N	182	182
Örgütsel Sessizlik	Pearson r	$-,302^{**}$	1
	P	,000	
	N	182	182

*Korelasyon $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10.Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

		Etik Liderlik	Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik
Etik Liderlik	r	1	-,530*
	P		,000
	N	182	182
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	r	-,530**	1
	P	,000	
	N	182	182

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11. Etik Liderlik ve Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Arasındaki İlişki

Etik Liderlik ve Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik arasındaki orta düzeyde⁶ güçlü negatif ($r = -0,530$) ve anlamlı ($p < 0,05$) bir ilişki bulunmuştur.

Yani katılımcıların Kabullenici ve Savunmacı Sessizlikleri ile Etik Liderlik orta düzeyde güçlü bir ilişkiyle ve anlamlı olarak ters hareket etmektedir. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %28'dir.

		Etik Liderlik	İlişkisel Sessizlik
Etik Liderlik	r	1	,410**
	P		,000
	N	182	182
İlişkisel Sessizlik	r	,410**	1
	P	,000	
	N	182	182

*Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 12. Etik Liderlik ve İlişkisel Sessizlik Arasındaki İlişki

⁶ George ve Mallery (2019: 147) göre 0,472 orta düzeyde güçlü bir korelasyonu ifade etmektedir.

Etik Liderlik ve İlişkisel Sessizlik arasındaki orta düzeyde pozitif ($r=0,410$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmuştur.

Yani katılımcıların İlişkisel Sessizlikleri ile Etik Liderlik orta düzeyde bir ilişkiyle ve anlamlı olarak birlikte hareket etmektedir. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans %17'dir. Buna göre H2b hipotezi reddedilmiştir. Etik Liderlik ile İlişkisel Sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki yoktur; aksine pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

ANOVA testi ön şartı olan homojenlik testinde verinin homojen dağıldığı ($p<0,103$) görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik					
	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,785	2	,893	1,793	,169
Grup İçi	89,138	179	,498		
Toplam	90,923	181			

Tablo 13.ANOVA Analizi

Tek Yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, Örgüt Sessizlik davranışı katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır ($p<0,169$). Buna göre H4 hipotezi reddedilmektedir. Örgütsel Sessizlik davranışı eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların %19'unu oluşturan 36 kişinin yaşları 26'dan daha küçüktür. Katılımcıların %31'ini oluşturan 58 kişinin yaşları 26 ile 30 arasındadır. Katılımcıların %23'ünü oluşturan 43 kişinin yaşları 31 ile 35 arasındadır. Katılımcıların %14'ünü oluşturan 26 kişinin yaşları 36 ile 40 arasındadır. Katılımcıların %1'den daha azı ise 40

yaş ve üzerindeki yaşlara sahiptir. Örneklemin %73'ünün 35 yaş ve altındaki katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

182 katılımcının 43'ü kadın, 139'u erkeklerden oluşmaktadır. Kadınların oranı %23,6 iken, erkeklerin oranı %76,4 şeklindedir. Katılım bankacılığı sektöründe kadınların tüm sektördeki çalışanlara oranı %22'dir⁷. Katılımcıların %59,3'ü evli, %40,7'si bekarlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların %65,4'ünü oluşturan 119 kişi lisans mezunu, %31,9'unu oluşturan 58 kişi yüksek lisans mezunu ve %2,7'sini oluşturan 5 kişi ise doktora mezunudur. Katılım bankacılığı sektörünün ise %74'ü lisans mezunu, %15'i yüksek lisans ve %1'den daha azı doktora mezunudur. Tez çalışmasının yapıldığı katılım bankasının yüksek lisans ve doktora anlamında katılım bankacılığı sektörünün oldukça önünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %52,7'si bu aynı bankada 5 yıl ve daha kısa süreden beridir çalışmaktadır. Katılımcıların 27,7'si ise bu aynı bankada 10 yıl ve daha üzeri tecrübeye sahiptir.

Katılımcıların %42,2'si 1 yıl ve daha kısa süreden beri aynı pozisyonda çalışmaktadır. Katılımcıların 14,5'i ise 10 yıl ve daha üzerinde süredir aynı pozisyonda çalışmaktadır.

⁷ Oran, araştırmacının Türkiye Katılım Bankaları Birliği'nden 15.03.2022 tarihinde elde ettiği veri setinden edinilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında, Etik liderlik ile Örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide Kurum Kültürünün düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Literatürde Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ne bankacılık sektöründe bu ilişkinin ne de bu ilişkide Kurum Kültürünün düzenleyici etkisinin araştırıldığı bir tez çalışmasına rastlanmıştır. Bu anlamda çalışmanın literatüre anlamlı bir katkı yapacağı düşünülmektedir.

Her bilimsel çalışma değişkenler ve koşulların göz önünde bulundurulduğu bir zeminde planlanarak kurgulansa da bazı sınırlılıklarla karşılaşılması kaçınılmazdır. Bu tez çalışması için en öne çıkan sınırlılık, çalışma için yalnızca bir bankanın seçilmiş olmasıdır. Zaman kısıtının çok belirleyici olması sebebiyle bu sınırlılık ortadan kaldırılamamıştır. Sonraki çalışmaların, konvansiyonel bankaları da içine katarak genişletilmesi farklı bir perspektif sunabilir.

Analiz sonuçlarına göre, Etik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç Mohammad v.d. (2016); Behnaz ve Afshin (2017); Bozdoğan ve Aksoy (2020); Demir (2022) tarafından yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile uyumludur. Yine Zehir ve Erdoğan (2011) da Türkiye’de ulusal ve uluslararası firmalarda yaptıkları araştırmada, Etik Liderlik ve çalışan sessizliği arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Etik Liderliğin çalışanların kendine güveni ve ses davranışı göstermesi konusunda destekleyici olduğu ifade edilmiştir. Paşa ve Işık (2017) da yaptıkları çalışmada, Örgütsel Sessizliğin tek anlamlı yordayıcısı olarak Etik Liderliği tespit etmişlerdir.

Tez çalışmasında, araştırmanın yapıldığı bankada, Kurum Kültürü Ölçeği alt boyutlarından herhangi birinin öne çıkmadığı görülmüştür. Güleç (2020) de yaptığı çalışmada, bankaların Rekabetçi Kültür Yaklaşımı anlamında herhangi bir boyutla ifade edilemediğini tespit etmiştir.

Tez çalışmasında, Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik ile tüm Kurum Kültürü alt boyutları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlişkisel Sessizlik tüm Kurum Kültürü alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yalçınsoy v.d. (2017) tarafından yapılan çalışmada, genel olarak çalışanların Kurum Kültürü algıları ile Örgütsel Sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Kurum Kültürü alt boyutlarından Klan Kültürü ile Savunmacı Sessizlik ve İlişkisel Sessizlik arasında; Adhokrasi Kültürü ile Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve İlişkisel Sessizlik arasında; Hiyerarşi Kültürü ile Savunmacı Sessizlik ve İlişkisel Sessizlik arasında; Pazar Kültürü ile Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve İlişkisel Sessizlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişkiler tespit edilmiştir. Acaray ve Şevik (2016) ise Kurum Kültürü alt boyutlarından Klan Kültürü ve Örgütsel Sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yine Klan Kültürü ile kabullenici ve ilişkisel sessizlik arasında ve pazar kültürü ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Acaray, Çekmecelioğlu, & Akturan, 2015).

Tez çalışmasında yapılan analizlere göre, çalışmanın yapıldığı katılım bankasında Örgüt Sessizlik davranışı tespit edilmiştir. Bu sessizlik, boyut olarak Kabullenici ve Savunmacı Sessizlikten kaynaklanmaktadır. Etik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkiye dayanarak, Etik Liderlik artışının Örgütsel Sessizlikte bir azalmaya yol açabileceği söylenebilir. Özellikle, en düşük Etik Liderlik boyutu olarak tespit edilen, Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması fonksiyonun işletilmesinin güçlü sonuçları olabilir. Çakıcı (2007)'nın da ifade ettiği gibi fikir ve görüşlerin kolaylıkla ifade edildiği birim yahut örgütlerde başarının artması beklenmektedir.

Macit ve Erdem (2020)'in de ifade ettiği gibi, Örgütsel Sessizlik, örgüt için ciddi tehlikeler taşımaktadır. Yenilik ve değişime yönelik direncin artması gibi problemleri ortaya çıkartmaktadır. Çalışanlar, örgüte ilişkin bilgi ve fikirlerini kasıtlı şekilde gizlediklerinde, örgütsel kararlar, değişim ve dönüşüm, iyileştirme ve yenilik süreçleri bu durumdan olumsuz etkilenecektir.

Liderlik ve kültürün, işletmelerde ayrı birimler altında örgütlenmesi günümüz iş dünyasında yaygınlaşmaktadır. Artık çoğu firmada İnsan Kaynakları departmanları İnsan ve Kültür adını almaktadır. Çalışmanın yapıldığı katılım bankasında, liderlik ve kültür gibi özelleşmiş örgütlenmeler bulunmamaktadır. İnsan kaynaklarına bağlı başka birimler altında, diğer fonksiyonlara ek olarak, sınırlı bazı çalışmalar yapılmaktadır.

Bu bağlamda, ilk aşamada bir liderlik ve kültür servisi, sonrasında müdürlüğü şeklinde bir organizasyonel planlama, kurum içi liderliğin kurgulanması, uygulanması ve takip edilmesi, kurum kültürünün dönüşümü anlamında etkili olabilir. Ses davranışını destekleyen bir kültürel dönüşüm günümüz organizasyonları için olmazsa olmaz durumdadır. Bozdoğan ve Aksoy (2020) da bu bağlamda, etik standartlarının yerleşmesi ve gelişmesindeki ilk adım olarak etik yönetim ve liderliği görmektedir. İfade edilen benzeri bir birimleşme Etik Liderliğin boyutlarından Görev ve Rollerin Açıklığa Kavuşturulması ile de uyumaktadır. Kurulacak liderlik servisi/müdürlüğü ile liderlerin etik kodlara bağlılığı daha kolay tesis edilebilir, çıktıların takibi ve iyileştirilmesi açısından da bir sistematığe sahip olunabilir. Nitekim Çakıcı (2007) da Örgütsel Sessizlik davranışın ortadan kaldırılması için liderliği en önde gelen unsur olarak görmektedir.

Diğer yandan, Örgütsel Sessizliğin sebebi olarak tespit edilen Kabullenici ve Savunma Sessizlik (Bireysel Sessizlik), dijital izin anonimleştirilmesi yoluyla ortadan kaldırılabilir. Ortak bir bilgisayardan rastgele şekilde verilen kullanıcı adı ve şifre ile doldurulacak bir anket, şahsi veya kurum bilgisayarlarından doldurulanlara oranla daha gerçekçi sonuçlar verebilir. Bu yolla çalışanlar ses davranışına teşvik edilebilir ve kültürel bir dönüşüm başlatılabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G., “Kurum Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **The Journal Of Academic Social Science Studies** (32), 139-157.
- Acaray, A., Şevik, N.: 2016 “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 34(4), 1-18.
- Adler, N. J., Jelinek, M.:1986 “Is”Organization Culture” Culture Bound?”, **Human Resource Management**, 25(1).
- Akıncı, Z. B.: 1998 **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Aktaş, H., & Şimşek, E.: 2014 “Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Kurum Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 14(28), 24-52.
- Alan Bryman, David L. Collinson, Keith Grint, & Uhl-Bien., M.: 2011 **The SAGE Handbook of Leadership**: SAGE Publications.
- Alkan, D. P.: 2015 “Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması” **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 38(2015/1), 109-121.
- Alkan, D. P.: 2016 “Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi (Doktora Tezi), İktisat Anabilim Dalı İşletme Bilim

- Alvesson, M.: 2002
Understanding Organizational Culture, SAGE Publications Ltd.
- Annebel H.B. De Hoogh, & Hartog, D. N. D.: 2008
“Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study”, **The Leadership Quarterly**, 19(3), 297-311.
- Arslan, H., Kuru, M., & Satıcı, A.: 2005
“İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Kurum kültürünün Karşılaştırılması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 44(44), 449-471.
- Atay, S.: 2018
“Sükût Suikasti'ne Rağmen Sükût Etmeyen Adam: “Tanpınar'ın Saklı Dünyası”nda Biriktirdikleri”, **Yeni Türk Edebiyatı Araştırmaları**, 10(18), 199-203.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Mendonça, M.: 2016
Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim, İstanbul, Koç Üniversitesi Yayınları.
- Bandura, A.: 1977
Social Learning Theory. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Barney, J. B.: 1986
“Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, **Academy of Management Review**, 11(3), 656-665.
- Bass, B. M.: 1997
“Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”,

- American Psychologist**, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., B. R.: 2008 **The Bass Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications** Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio., R. E.: 2005 **Transformational Leadership (2 ed.):** Lawrence Erlbaum Associate.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S.: 2015 “A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators”, **Journal of Business Ethics**, 139(3), 517-536.
- Behnaz, M., Afshin, D.: 2017 “Analyzing the Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Silence with Employees Creativity”, **Ethics In Science & Technology**, 12(2), 137-148.
- Bennis, W.: 1989 “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century”. **Journal of Organizational Change Management**, 2(1), 6-10.
- Bennis, W.: 1999 “Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiatives, and Cooperation of Followers” **Organizational Dynamics**, 28 (1), 71-79.
- Bernard M. Bass, & Steidlmeier., P.: 1999 “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior”, **Leadership Quarterly**, 10(2), 181-217.
- Boas Shamir, Robert J. House, & Arthur., M. B.: 1993 “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: Self-Concept Based Theory” **Organization Science**, 4(4), 577-594.
- Bowen, F., & Blackmon, K.: 2003 “Spirals of Silence: The Dynamic Effects

- of Diversity on Organizational Voice”, **Journal of Management Studies**, 40(6), 1393-1417.
- Bozdoğan, S. C., Aksoy, A.:2020 “Etik Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, **Administrative, Economics And Social Sciences**, 79-85.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K.: 2006 “Ethical leadership: A review and future directions”, **The Leadership Quarterly**, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A.: 2005 “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97(2), 117-134.
- Büyüköztürk, Ş.: 2002 “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32, 470-484.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.: 2006 **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Carlyle, T.: 1859 **The Hero As Divinity**, Broadway.
- Charles A. O'reilly III, Jennifer Chatman, & Caldwell, D. F.: 1991 “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, **The Academy of Management Journal**, 34(3), 487-516.
- Cevizci, A.: 2002 **Etiğe Giriş**, İstanbul, Paradigma Yayınları.

Ciulla, J. B.: 2020

The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond, 50. Bs., Springer.

Çakıcı, A.: 2007

“Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1), 145-162.

Daft, R. L.: 2004

“Theory Z: Opening The Corporate Door For Participative Management” **Academy of Management Executive**, 18(4), 117-121.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M.: 2013

Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Basım Yayım, 5. bs.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C.: 2003

“Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, 40(6), 1359-1392.

Eren, E.: 2011

Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım.

Enderle, G.: 1987

“Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership”, **Journal of Business Ethics**, 6, 657-663.

Frances J. Milliken, & Morrison., E. W.: 2003

“Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, **Journal of Management Studies**, 40(6), 1563-1568.

Franks, T.: 1989

“Bureaucracy, Organization Culture And Development”, **Public Administration And Development**, 9(4), 357-368.

- Fred O. Walumbwa, & Schaubroeck., J.: 2009 “Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety” **Journal of Applied Psychology**, 94(5), 1275–1286.
- Gary A. Yukl, & Gardner., W. L.: 2019 **Leadership in Organizations**, Pearson.
- George, D., & Mallery, P.: 2019 **IBM SPSS Statistics 25 Step By Step A Simple Guide and Reference**, 5 ed., New York: Routledge.
- Ghinea, V. M., & Bratianu, C.: 2012 “Organizational Culture Modeling”, **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, 7(2), 257-276.
- Gökalp, Z.: 1968 **Türkçülüğün Esasları**, Ankara, Varlık Yayınları.
- Grace, M.: 2003 **Selected Proceedings from the 2003 annual conference of the International Leadership Association**, November 6-8, Guadalajara, Jalisco, Mexico.
- Güleç, B.: 2020 “Cameron ve Quinn’in Rekabetçi Değerler Modeli Bağlamında Kurum Kültürüne Stratejik Yönetim Okullarının İlişkisi”, Sakarya Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi).
- Hofstede, G.: 1980 “Culture and Organizations”, **International Studies of Management & Organization**, 10 (4), 15-41.
- Hofstede, G.: 2001 **Culture’s Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions, and**

- Hofstede, G.: 2011 **Organizations Across Nations**, London, Sage Publications.
- Hofstede, G.: 2011 “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, 2, 8.
- Huang, X., Vliert, E. V. d., & Vegt, G. V. d.: 2005 “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally”, **Management and Organization Review**, 1(3), 459-482.
- Jago, A. G.: 1982 “Leadership perspectives in theory and research”, **Management Science**, 28, 315-336.
- Kanungo, R. N.: 2009 “Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 18(4), 257-265.
- Karakılıç, N. Y.: 2019 “Cameron ve Quinn Kurum Kültürü Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerliliğinin Test Edilmesi”, **Kocatepe İİBF Dergisi**, 21(1), 19-30.
- Kayış, E., & Gülcan, M. G.: 2020 “Cameron-Quinn Kurum Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Research Studies Anatolia Journal**, 3(1), 95-106.
- Keçecioğlu, T.: 1998 **Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler**, İstanbul, KalDer Yayınları.
- Kim S. Cameron, & Quinn, R. E.: 2011 **Diagnosing and Changing**

- Koçel, T.: 2007
- Kolarska, L., & Aldrich, H.: 1980
- Koşar, S., & Çalık, T.: 2011
- Kreitner, R.: 2009
- Leblebici, D. N., & Karasoy, A.: 2009
- Linda Klebe Treviño, Michael Brown, & Hartman., L. P.: 2003
- Luthans, F.: 2010
- Macit, G., & Erdem, R.: 2020
- Organizational Culture** (3 ed.), Jossey-Bass.
- İşletme Yöneticiliği** (Vol.11), İstanbul, Arıkan Yayıncılık.
- “Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline”, **Organization Studies**, 1(1):41-58
- “Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Kurum Kültürü Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 17(4), 581 – 603.
- Management** (11ed.), Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- “Kurum kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27(1), 279-304.
- “A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite”, **Human Relations**, 56(1), 5-38.
- Organizational Behavior An Evidence-Based Approach** (12ed.), McGraw-Hill Irwin.
- “Kurum Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”,

- Mehrabian, A.: 1971
- Mintzberg, H.: 1973
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J.: 2000
- Nader, R.: 1971
- Northouse, P. G.: 2016
- Ogbonna, E., & Harris, L. C.: 2000
- Pepper, S. C.: 1942
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P.: 2001
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M.: 1997
- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 15(2), 765-792.
- Silent Messages**, California Wadsworth Publishing Company.
- The Nature Of Managerial Work**, Prentice-Hall, Inc.
- “Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in A Pluralistic World”, **Academy Of Management Review**, 25, 706-725.
- “A Code for Professional Integrity” ,(Çevrimiçi) [A Code for Professional Integrity - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com/2022/08/20/nyregion/ai-code-professional-integrity.html), 20 Ağustos 2022.
- Leadership: Theory And Practice** (7. ed.), Thousand Oaks, SAGE Publishing.
- “Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From UK Companies”, **The International Journal of Human Resource Management**, 11(4), 766-788.
- World Hypotheses**, University of California Press.
- “Employee Silence Quiescence and Acquiescence As Responses To Perceived Injustice”, **Research in Personnel And Human Resources Management**, 20, 331-370).
- “Road to Empowerment: Seven Questions

- Every Leader Should Consider”, *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Rahaman, H. M. S., Stouten, J., Decoster, S., & Camps, J.: 2021 “Antecedents of employee thriving at work: The roles of formalization, ethical leadership, and interpersonal justice.” *Applied Psychology*; 1-24.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M.: 2016 **Yönetimin Esasları**, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rost, J. C.: 1993 **Leadership Development In The New Millennium**, *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
- Schein, E. H.: 2010 **Organizational Culture and Leadership** (4 ed.), San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Schein, E. H.: 2017 **Organizational Culture And Leadership**, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Sığrı, Ü., Tabak, A., & Ercan, Ü.: 2009 “Kültürel Değerlerin Yönetmel Kapsamda Analizi: Bankacılık Sektörü Örneği”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(1), 1-14.
- Stogdill, R. M.: 1948 “Personal Factors Associated With Leadership: A Survey Of The Literature”, **The Journal Of Psychology**, 25(1), 35-71.
- Şahin, M.: 2010 “Kurum Kültürüile Bilgi Paylaşma Tutumu Arasındaki İlişki Üzerine Türk Katılım Bankacılığı Alanında Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi (Doktora Tezi).
- Şimşek, Ş.: 1995 **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Damla

- Taşkıran, E.: 2010
Matbaası.
“Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, İstanbul, Marmara Üniversitesi (Doktora Tezi).
- Tayfun, A., & Çatır, O.: 2013
“Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5(4), 114-134.
- Tunalı, İ.: 2019
Felsefeye Giriş, Ankara, Fol Yayınları.
- Vroom, V. H.: 1973
“A New Look At Managerial Decision Making”, **Organizational Dynamics**, 1(4), 66-80.
- Weichun Zhu, May, D. R., & Avolio, B. J.: 2004
“The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11(1).
- Whorton, J. W., & Worthley, J. A.: 1981
“A Perspective on the Challenge of Public Management: Environmental Paradox and Organizational Culture”, **The Academy of Management Review**, 6(3), 357-361.
- Wilde, O.: 2014
Dorian Gray'in Portresi, Can Yayınları.
- Winston, B. E., & Patterson, K.: 2006
“An Integrative Definition Of Leadership”, **International Journal Of Leadership Studies**, 1(2), 6-66.
- Yalçınsoy, A.: 2017
“Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları”, **Dicle Üniversitesi İİBF**, 1(1), 1-19.
- Yalçınsoy, A., Işıldak, M. S., & Bilen, “Kurum Kültürü ile Örgütsel Sessizlik

- A.: 2017
Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(13), 132-146.
- Yıldız, M. L.: 2019
“Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet: İletişim Tatmininin Aracı Rolü”, **İş Ahlakı Dergisi**, 12(1), 75-112.
- Yılmaz, A & İraz, R.: 2013
“Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği”, **International Journal Of Social Science**, 6(5), 829-855.
- Yukl, G. A.: 2006
Leadership in Organizations (6th ed.), Upper Saddle River, NJ, Pearson/Prentice Hall.
- Yurtkoru, E. S., & Ekmekçi, A. K.: 2011
“Actual and Ideal Leadership Behavior Shift Within The Last Five Years”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 1451-1459.
- Zehir, C., & Erdogan, E.: 2011
“The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 1389-1404.
- Zizek, S.: 2018
“Who Was Karl Marx?” (Çevrimiçi) <https://www.independent.co.uk/voices/karl-marx-200-years-uk-politics-elections-working-class-slavoj-zizek-a8335931.html>, 15 Haziran 2022.

EKLER

EK-1 ETİK LİDERLİK LİTERATÜR TABLOSU⁸

Tarih	Tür	Yazar/lar	Örneklem	Ölçek	Boyutlar	Bulgular
2003	Makale	Linda Klebe Treviño, Michael Brown, Laura Pincus Hartman.	ABD’de farklı sektörlerde (denetim, elektronik, ilaç sanayi vb.) faaliyet gösteren 20 büyük ölçekli şirket yöneticisi ile derinlemesine mülakat yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.	X	Boyutlar; insan odaklılık etik davranış ve özelliklerin yansıtılması, örgütte etik değerlerin oluşumu ve izleyicilere ahlaki sorumluluk bilincinin gelişimde destek olma şeklindedir.	Etik liderliğin, dürüstlük gibi özellikler ve değerlere dayalı ilhan verici liderlikten fazlası olduğu tespit edilmiştir.
2004	Makale	Weichun Zhu, Douglas R. Ma and Bruce J. Avolio.	Araştırma, teorik bir model oluşturma amacı taşımaktadır. İlişkilerin incelendiği ampirik bir çalışma yapılmamıştır.	X	X	Çalışmada, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi (yani anlam, kendi

⁸ Bu tablo, Alkan (2016)’ın doktora tezinde kullandığı tablonun hataları (imla, sayısal veri vb.) düzeltilerek geliştirilmiş versiyonudur.

						kaderini tayin etme, yeterlilik ve etkisi), etik lider davranışı ve çalışan örgütsel bağlılık ile güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.
2005	Makale	Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A. Harrison.	Çalışmanın örneklemini, 154 MBA öğrencisi oluşturmaktadır.	Etik liderliğin ölçümlenmesine yönelik yazarlar tarafından Etik Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir.	Etik lider, tek boyutlu olarak ele alınmıştır.	Çalışmada, etik liderlik; dikkate alma davranışı, dürüstlük, lidere güven, etkileşimsel adalet, sosyalleştirilmiş karizmatik liderlik ve istismarcı denetim ile ilgili olduğu tespit edilmiştir.

2006	Doktor a Tezi	Ercan Yılmaz.	Çalışma örnekleme, MEB'e bağlı resmi ilköğretim okullarında çalışan 2432 öğretmenden oluşmaktadır.	Çalışmada, yazar tarafından geliştirilen 4 Boyutlu Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Boyutlar; iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik şeklindedir.	Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven ve iletişimsel ortam etik liderliğin tüm alt boyutlarını, yeniliğe açıklık boyutu ise davranışsal etik boyutu hariç diğer tüm boyutlarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
2008	Makale	Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog.	X	Çalışmada Brown, Treviño ve Harrison	Etik Liderlik Ölçeğinin tek boyutlu yapısı esas alınarak üç yeni boyut ortaya konulmuştur. Bunlar etik	Çalışmada, sosyal sorumlulukları yüksek olan liderlerin etik

				tarafından geliştirilen	ve adalet, görevlerin ve rollerin açıklığa kavuşturulması ile güç paylaşımı boyutlarıdır.	liderlikleri yüksek, despotik liderlikleri düşük derecelendirilmiştir. Etik liderlik ayrıca, üst yönetimin algılanan grup etkinliği ve astların örgütün geleceği ve kendi yerleri hakkındaki iyimserliği arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.
2008	Makale	Cüneyt Arslantaş, Meral Dursun.	Çalışma örneğini, tekstil sektöründe triko üretimi yapan ve makinaları satan bir limited şirketin Merter'deki fabrikasının	Brown, Treviño ve Harrison'ın Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Etik liderlik tek boyut olarak ele alınmıştır.	Çalışmada, etik liderlik davranışının bilişsel güven üzerindeki direkt etkisi ve aynı zamanda etik

			üretim departmanında çalışan 115 mavi yakalı işçi oluşturmaktadır.			liderlik davranışının duygusal güven ve seçim-etki üzerindeki etkisinde, etkileşim adaletinin dolaylı rolü doğrulanmıştır.
2009	Makale	Fred O. Walumbwa John Schaubroeck.	Çalışmanın örneklemini, finans sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmede 894 çalışan ve 222 yönetici oluşturmaktadır.	Brown, Treviño ve Harrison'ın Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Etik liderlik tek boyut olarak ele alınmıştır.	Çalışmada, lider özelliklerinden uyumluluk ve sorumluluk ile etik lider arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

2010	Yüksek Lisans Tezi	Mehmet Akif Helvacı.	Çalışmanın örneklemini, Uşak merkez ve ilçelerinde (Banaz, Ulubey, Sivaslı) ilköğretim okullarında görevli 225 öğretmen oluşturmaktadır.	Yılmaz(2005)' in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.	Boyutlar; iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik şeklindedir.	Araştırmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin; iletişimsel, iklimsel, karar vermede ve davranışsal etik boyutlarında iyi düzeyde davranış gösterdikleri görülmüştür.
2011	Makale	Cemal Zehir, Ebru Erdoğan.	Çalışmanın örneklemini, Türkiye'de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası firmalarda çalışan 714 çalışan oluşturmaktadır.	Hoogh ve Hartog (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.	Boyutlar; etik ve adalet, görevlerin ve rollerin açıklığa kavuşturulması ile güç paylaşımı şeklindedir.	Çalışmada, etik liderlik ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Tam faktör yüklerine ulaşamadığı için, etik liderlik tek boyut olarak incelenmiştir.

2012	Makale	David M. Mayer v.d.	Çalışmanın örneklemini, güneydoğu Amerika'da değişik organizasyonlarda (Endüstri, kamu, teknoloji, finans, hukuk vb.) çalışan 254 kişi oluşturmaktadır.	Çalışmada, Brown v.d. tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Etik liderlik tek boyut olarak ele alınmıştır.	Çalışmada, etik liderlik ile ahlaki kimlik embolizasyonu ve ahlaki kimlik içselleştirmesi arasında pozitif; etik dışı davranış birimleri ve ilişki çatışmaları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.
2012	Makale	Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh.	Çalışmanın örneklemini, sağlık, kamu ve sigorta gibi farklı sektörlerde çalışan 256 kişi oluşturmaktadır.	Çalışmada, Kalshoven v.d. (2011) tarafından Brown ve diğerlerinin çalışması temel alınarak	Boyutlar; etik ve adalet, görevlerin ve rollerin açıklığa kavuşturulması ile güç paylaşımıdır.	Araştırmada, etik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından; yardım etme (özgecilik) ile nezaket davranışı

				geliştirilen 17 maddelik ölçek kullanılmıştır.		üzerine etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda etik lider davranışlarının tüm boyutları ile özgecilik ve nezaket davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
2013	Makale	Philipp, B. L. U, Lopez, P. D. J.	Çalışmanın örneklemini, kartopu örneklem yöntemi kullanılarak tespit edilen farklı sektörlerde görev alan 159 çalışan oluşturmaktadır.	Çalışmada, Brown v.d. tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Etik liderlik tek boyut olarak ele alınmıştır.	Çalışmada, etik liderliğin, psikolojik sözleşme ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

2013	Makale	Yang Qi Liu Ming-Xia.	Çalışmanın örneklemini, Çin sigorta sektöründe çalışan 293 personel oluşturmaktadır.	Çalışmada, Brown v.d. tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği Kullanılmıştır.	Etik liderlik tek boyut olarak ele alınmıştır.	Araştırma sonuçları, etik liderlik ile örgütsel katılım ve etik liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde, anlamlı ilişkileri ortaya koymuştur.
2013	Makale	K. Michele Kacmar, Dawn S. Carlson Kenneth J. Harris.	Çalışmanın örneklemini, ABD’de kamu sektöründe çalışan 58 lider ile 175 izleyici oluşturmaktadır.	Çalışmada, Brown v.d. tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Etik liderlik tek boyut olarak ele alınmıştır.	Çalışmada, etik lider davranışlarının bireylerin kişiye ve örgüte yönelik yardım etme davranışı üzerindeki olumlu etkisi ve etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif

						yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
2015	Makale	Özgür Demirtaş, A. Asuman Akdoğan.	Çalışmanın örneklemini, üç havacılık bakım merkezinde çalışan 500 (orta düzey yöneticiler, mühendisler, şefler ve mavi yaka çalışanlar) personel oluşturmaktadır.	Çalışmada, Brown v.d. tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Etik liderlik tek boyut olarak ele alınmıştır.	Araştırma bulgularında, etik liderliğin, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.
2015	Makale	Angela Shin-Yih Chen, Yu-Hsiang Hou.	Çalışmanın örneklemini, Tayvan R&D Enstitüsü'nde çalışan 291 personel ve 58 iş grubu oluşturmaktadır.	Çalışmada, Brown v.d. tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Etik liderlik tek boyut olarak ele alınmıştır.	Çalışmada, personelin etik liderlik algısı ve ses davranışı arasında pozitif bir ilişki ve etik liderliğin bireysel yaratıcılık üzerinde dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

EK-2 ANKET FORMU

Merhaba,

Ekte sunulan anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Güven ORDUN danışmanlığında devam eden “Örgütsel Sessizlik ve Etik Liderlik Arasındaki İlişkide Kurum Kültürünün Düzenleyici Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasına kaynaklık etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

İsim belirtmesi talep edilmemektedir. Vereceğiniz tüm bilgiler akademik amaçlı kullanılacak olup çalışmada başka bir amaç güdülmemektedir. Anket sorularına verilecek cevaplar; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde sıralanmıştır; lütfen bütün soruları, boş bırakmadan, cevapları tek seçenek olacak şekilde işaretleyiniz.

Bu anket formunu doldurmak yaklaşık 5 dakika sürmektedir.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve ankete katıldığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Fatih Muhammet ATASEVER

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

Yaşınız:... **Cinsiyetiniz:**KadınErkek **Medeni Hâliniz:** EvliBekar

Eğitim Durumunuz:LiseÖnlisansLisansYüksek LisansDoktora

Kaç yıldır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?

Kaç yıldır bu bankada çalışıyorsunuz?

	Lütfen aşağıdaki soruları, her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı/katılmadığınızı, sağ taraftaki ifadelerden en uygununu işaretleyerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bankamız, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
2	Bankamızdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
3	Bankamızı bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	1	2	3	4	5
4	Bankamızda çalışanların gelişimine önem verilir.	1	2	3	4	5
5	Bankamız girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
6	Bankamızda liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	1	2	3	4	5

7	Bankamızı bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	1	2	3	4	5
8	Bankamızda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.	1	2	3	4	5
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu bankamızda işler sonuca yöneliktir.	1	2	3	4	5
10	Bankamızda liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	1	2	3	4	5
11	Bankamızda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	1	2	3	4	5
12	Bankamızda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	1	2	3	4	5
13	Bankamızda kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.	1	2	3	4	5
14	Bankamızdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
15	Bankamızı bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalardır.	1	2	3	4	5
16	Bankamızda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki soruları, her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı/katılmadığınızı, sağ taraftaki ifadelerden en uygununu işaretleyerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17	Yöneticim söylemlerinde samimidir.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim, astlarının güvenini hak eden, verdiği sözleri tutan ve çalışanların inancını kazanabilen bir yapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, astlarını zarara uğratacağını bilerek kendi çıkarlarının peşinden gider.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, kendi çıkarlarından ziyade astlarının çıkarlarını gözetir.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim, eylemlerinin her zaman etik olduğundan emin olur.	1	2	3	4	5
22	Yöneticim, geçerli bir neden olmadan astlarını eleştirmez.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim, her bir grup üyesinin yetki alanını izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim, önceliği olan	1	2	3	4	5

	görevleri net bir biçimde izah eder/açıklar.					
25	Yöneticim, grubun her üyesinden ne beklendiğini izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim, astlarının sorumluluklarını izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
27	Yöneticim, grup üyelerine performans beklentilerini izah eder/açıklar.	1	2	3	4	5
28	Yöneticim, verdiği kararları astların tavsiyeleri doğrultusunda gözden geçirir.	1	2	3	4	5
29	Yöneticim, önemli kararlarda astların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
30	Yöneticim, astları karar verme sürecine dâhil etmez.	1	2	3	4	5
31	Yöneticim, performans hedeflerinin belirlenmesinde astların söz sahibi olmalarına imkân verir.	1	2	3	4	5
32	Yöneticim, astlarına sorumlulukları çerçevesinde yetki devreder.	1	2	3	4	5
33	Yöneticim, örgütün stratejik kararlarında astlarının fikirlerini dikkate alır.	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki soruları, her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı/katılmadığınızı, sağ taraftaki ifadelerden en uygununu işaretleyerek cevaplayınız.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
34	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
35	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
36	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
37	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
38	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5

39	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
40	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
41	Bu bankada çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
42	Bankadaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
43	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
44	Bu banka ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
45	Bu bankaya ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime	1	2	3	4	5

	saklarım.					
46	Bu banka ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
47	Bu bankaya ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
48	Bu banka ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5