

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ,
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUANA ŞENGİL

KOCAELİ 2021

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİ:
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Tuana ŞENGİL

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve

No: 16.06.2021/14

KOCAELİ 2021

ÖN SÖZ VE TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmamın oluşum sürecinde bilgi ve deneyimleri ile bana ışık tutan hem çalışmamda bana destek olan hem de öğretime, öğrenciye, hayata ve değerlere saygının ne demek olduğunu öğreten, kıymetli danışmanım Doç. Dr. Esra ALNİAÇIK'a katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimin sırasında kendisinden çok şey öğrendiğim ve öğrencisi olmaktan mutluluk duyduğum Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR 'a ve bu zamana kadar üzerimde emeği geçen bütün hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Yalnızca tez çalışması sürecinde değil, hayatımın her döneminde desteğini esirgemeyen, başta kız kardeşim Çağla Meriç GENÇER'e ve abim Aras DURSUN'a, bugüne kadar her kararında yanımda olup bana güvenen sevgili eşim Burak ŞENGİL'e ve çocukları olmaktan her zaman gurur duyduğum annem Jülide KAYA ve babam Mesut DURSUN'a verdiği desteklerden dolayı çok teşekkür ederim. Bu süreçte yanımda olan değerli arkadaşlarım Ceyda VEYİSOĞLU'na ve Gizem DOĞRUSÖZ'e destekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Sevgi ve Saygılarımla

Tuana DURSUN ŞENGİL

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
ŞEKİL ve TABLO LİSTESİ	VIII
KISALTMALAR.....	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
1.ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ	
1.1. ETİK LİDERLİK.....	4
1.1.1. LİDERLİK.....	4
1.1.1.1. Liderliğin Tanımı.....	4
1.1.1.1.1. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar	6
1.1.1.1.2. Liderliğin Önemi.....	7
1.1.1.1.3. Liderliğin Özellikleri	7
1.1.1.2. Geleneksel Liderlik Kuramı	8
1.1.1.2.1. Özellikler Kuramı	8
1.1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı.....	9
1.1.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı.....	11
1.1.1.3. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar	15
1.1.1.3.1. Karizmatik Liderlik.....	16
1.1.1.3.2. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik.....	16
1.1.1.3.3. Dönüşümcü Liderlik.....	17
1.1.1.3.4. Kültürel Liderlik.....	18
1.1.1.3.5. Vizyoner Liderlik.....	19
1.1.1.3.6. Hizmetkar liderlik	19
1.1.1.3.7. Etik Liderlik	21

1.1.2. ETİK LİDERLİK.....	21
1.1.2.1. Etik Kavram.....	21
1.1.2.1.1. Etik ve Etik Dışı Davranışlar.....	22
1.1.2.1.2. Etik Türleri.....	23
1.1.2.1.2.1. Betimleyici Etik.....	23
1.1.2.1.2.2. Normatif Etik	24
1.1.2.1.2.3. Meta Etik	24
1.1.2.1.2.4. Uygulamalı Etik	25
1.1.2.1.3. Etik Yaklaşımlar	25
1.1.2.1.3.1. Deontolojik Etik- Normatif Etik.....	25
1.1.2.1.3.2. Teolojik Etik ve Sonuçsalcı Etik.....	27
1.1.2.2. Etik Liderlik.....	27
1.1.2.2.1. Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci	28
1.1.2.3. Etik Liderliğin Önemi	29
1.1.2.4. Etik Liderlerin Özellikleri	30
1.1.2.5. Etik Liderliğin Boyutları.....	33
1.1.2.5.1. Karar Vermede Etik	33
1.1.2.5.2. Davranışsal Etik.....	34
1.1.2.5.3. İletişimsel Etik.....	35
1.1.2.5.4. İklimsel Etik	36
1.1.2.6. Etik Liderlik Türleri.....	37
1.1.2.6.1. Hizmete Yönelik Liderlik.....	38
1.1.2.6.2. Otantik Liderlik	38
1.1.2.6.3. İlke Merkezli Liderlik	39
1.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET	
1.2.1. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	39
1.2.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	41

1.2.2.1. Örtük (Gizil) Kontrol Kuramı.....	42
1.2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı	43
1.2.2.3. Ayrılma-Dile Getirme-Sadakət Kuramı.....	44
1.2.3. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİ.....	45
1.2.4. ÖRGÜTSEL MUHALEFET STRATEJİLERİ	48
1.2.4.1. Dikey Muhalefet.....	48
1.2.4.2. Yatay/Örtük Muhalefet.....	49
1.2.4.3. Dışsal/Yer Değiştirmiş Muhalefet.....	51
1.2.4.4. Haber Uçurma.....	52
1.2.5. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN DAVRANIŞ SÜRECİ	53
1.2.6. ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	54
1.2.6.1. Bireysel Faktörler	54
1.2.6.2. İlişkisel Faktörler	56
1.2.6.3. Örgütsel Faktörler	57
1.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)	58
1.3.1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	58
1.3.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	60
1.3.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN TEMELLERİ.....	62
1.3.3.1. Rol Teorisi	62
1.3.3.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	63
1.3.4. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI.....	63
1.3.4.1. Bağlılık.....	64
1.3.4.2. Profesyonel Saygı.....	65
1.3.4.3. Katkı	65
1.3.4.4. Etki.....	66

İKİNCİ BÖLÜM

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ARAÇLARI.....	67
2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ	67
2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	69
2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI	69
2.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE ARAŞTIRMANIN MODELİ	70
2.5. HİPOTEZLER	71
2.6. YÖNTEM.....	73
2.6.1. Veri Toplama Araçları	73
2.6.1.1 Etik Liderlik Ölçeği	74
2.6.1.2 Örgütsel Muhalefet Ölçeği	74
2.6.1.3 Lider Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeği	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. VERİLERİN ANALİZİ	75
3.1. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN İSTATİSTİKLER	75
3.2. DEĞİŞKENLERİN FAKTÖR VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	76
3.2.1. Etik Liderlik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri	76
3.2.2. Örgütsel Muhalefet Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri	79
3.2.3. Lider Üye Etkileşimi Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri	82
3.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNE İLİŞKİN ANALİZLER.....	84
3.3.1. Etik Liderlik Algısı ve Örgütsel Muhalefet.....	84
3.3.2. Etik Liderlik Algısı ve Lider Üye Etkileşimi.....	86
3.3.3. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Muhalefet	87
3.3.4. Etik Liderlik Algısı, Örgütsel Muhalefet ve Lider Üye Etkileşimi ...	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
Kaynakça.	98

ÖZET

Bu araştırmanın amacı etik liderlik algısının örgütsel muhalefete ne şekilde etkilediğinin ve bu etkide lider üye etkileşiminin aracılık rolünün belirlenmesidir. Bu amaçla araştırmanın evreni geniş tutulmuş ve katılımcılara çalıştığı faaliyet alanı ayrımı gözetmeksizin sadece aktif çalışan olma şartı getirilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler etik liderlik, örgütsel muhalefet ve lider üye etkileşimidir. Etik liderlik için 10 sorudan oluşan Brown vd. (2005) tarafından hazırlanan “ELS”, örgütsel muhalefet için 18 sorudan oluşan Kassing (2000)’in örgütsel muhalefet ölçeği ve lider üye etkileşimi için 12 sorudan oluşan Liden ve Maslyn’in (1998) “LMX-MDM” ölçeği kullanılmıştır. 29 Mart- 3 Nisan 2021 tarihlerinde, örnekleme tiplerinden kolayda örnekleme ile 640 kişiden çevrimiçi bir anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Bu anketlerin 23 tanesi eksik ve niteliksiz doldurulduğu düşüncesiyle analize dâhil edilmemiştir. Toplam 617 anket analize dahil edilmiştir.

Hipotez testlerinden önce model belirlenmiş sonrasında araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri özetlenmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla elde edilen veriler IBM SPSS STATİSTİCS programına aktararak analizlere tabi tutulmuştur. İlk olarak faktör analizleri yapılarak değişkenlerin alt boyutları saptanmış sonrasında geçerlilik ve güvenilirlik analizler yapılmıştır. Son olarak değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkiyi incelemek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre etik liderlik algısının örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ve lider üye etkileşiminin alt boyutlarına etkisi olduğu saptanmıştır. Lider üye etkileşiminin güven boyutunun dikey örgütsel muhalefete etkisi olmadığı diğer boyutlar arasında yapılan analizlerde etkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra etik liderlik algısının örgütsel muhalefetin her boyutuna etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü olduğu söylenemez.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Örgütsel Muhalefet, Lider Üye Etkileşimi

ABSTRACT

This study aims to determine how ethical leadership perception affects organizational opposition and the mediating role of leader-member interaction in this effect. For this purpose, the universe of the study was kept wide, and the participants were required to be active employees, regardless of their field of activity. The scales used in the study are ethical leadership, organizational opposition, and leader-member interaction. The “ELS” scale prepared by Brown et al. (2005) consisting of 19 questions for ethical leadership, the Organizational Opposition Scale prepared by Kassing’s (2000) consisting of 18 questions for organizational opposition, and the “LXM-MDM” scale prepared by Liden and Maslyn’s (1998) consisting of 12 questions for leader-member interaction was used. Data were collected through an online questionnaire from 640 people, through one of the sampling method’s convenience sampling, from 29 March to 3 April 2021. 23 of these questionnaires were not included in the analysis as they were thought to be filled incompletely and unqualified. A total of 617 questionnaires were included in the analysis.

Before the hypothesis tests, the model was determined, and thereafter the demographic characteristics of the people participating in the study were summarized. The data obtained to test the hypotheses of the research were transferred to the IBM SPSS Statistics program and subjected to analysis. The sub-dimensions of the variables were determined first by performing factor analysis, and then validity and reliability analyzes were made. Lastly, regression analyzes were made to examine the effects of variables on each other.

According to the results obtained in the study, it was determined that the perception of ethical leadership has an effect on the sub-dimensions of organizational opposition and the sub-dimensions of leader-member interaction. It has been revealed that the trust dimension of leader-member interaction has no effect on vertical organizational opposition, but it has an effect in the analysis made among other dimensions. On the other hand, it cannot be said that leader-member interaction has a mediating role in the effect of ethical leadership perception on all dimensions of organizational opposition.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Opposition, Leader-Member Interaction

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

Şekil 1: Yönetici ve Liderin Farklılıkları	5
Şekil 2: Liderin Sahip olması Gereken Nitelikler	7
Şekil 3: Fiedler Durumsallık Modeli	12
Şekil 4: Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar Tipolojisi.....	43
Şekil 5: Lider Üye Etkileşimi Gelişim Evreleri	57
Şekil 6: Araştırmanın Modeli	67
Şekil 17: Hipotez Sonuçları	92
Tablo 1: Demografik Analizler	71
Tablo 2: Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	73
Tablo 3: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	74
Tablo 4: Örgütsel Muhalefet Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	75
Tablo 5: Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	76
Tablo 6: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği KMO ve Bartlett testi	78
Tablo 7: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	79
Tablo 8: Etik Liderlik Algısının Örgütsel Muhalefete Etkisi: Regresyon Analizi	80
Tablo 9: Etik Liderlik Algısının Lider Üye Etkileşimine Etkisi: Regresyon Analizi	81
Tablo 10: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Muhalefete Etkisi: Regresyon Analizi	82
Tablo 11: Etik Liderliğin, Açık Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Etkileşim Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi	85
Tablo 12: Etik Liderliğin, Yatay Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Etkileşim Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi	86
Tablo 13: Etik Liderliğin, Dikey Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Etkileşim Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi	87

Tablo 14: Etik Liderliğin, Açık Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Güven Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi88

Tablo 15: Etik Liderliğin, Yatay Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Güven Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi89

Tablo 16: Etik Liderliğin, Dikey Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Güven Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi90



KISALTMALAR

ELS: Ethical Leadership Scale

H: Hipotez

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin (Örnekleme Yeterliliği İstatistiği)

LMX: Leader-Member Exchange Theory

N: Örnek Hacmi

p: İncelenecek Olayın Görülüş Sıklığı (Olasılığı) - Anlamlılık Düzeyi

R: Korelasyon Katsayısı

R²: Açıklama Oranı (Açıklayıcılık Gücü) SPSS Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)

Sig. : Significance (anlamlılık)

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

Ss: Standart Sapma

t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

TDK: Türk Dil Kurumu

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan değişimlerle birlikte yeni sorunlar da ortaya çıkarken, bu sorunları ortadan kaldıracak yeni yasal düzenlemelerin de ortaya çıkması kaçınılmazdır. Toplum olmanın getirdiği birliktelik bireyleri düzenin bir parçası olmaya yönlendirmiştir. Yazılı kurallar yanı sıra toplumun yaşantısını bir düzen içerisinde sürdürebilmesi için bireyleri belli davranışlara zorlayan yazılı olmayan kurallar vardır. Bu kurallar bireyleri kısıtlaya da özgürlükleri için ortam hazırlar. Bunların başında gelen ahlak kuralları, bir toplumda iyilik ve kötülük hakkında oluşan değer yargılarına göre yapılması ya da yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallar bütünüdür. Ahlak kavramıyla iç içe geçmiş olan etik genellikle birbiri yerine kullanılsa da aslında ahlak, kurallarla ilgilenirken etik bu kuralların nedenleri ve ortaya çıkış sebepleri ile ilgilenmektedir. Yani etik insanın toplum içerisinde sergilediği ve toplumdaki diğer insanları da etkileyen davranışları ve bu davranışları şekillendiren düşünme süreçleri ile ilgilidir.

Etik lider, bireysel faaliyetleri ve diğer bireylerle aralarındaki ilişkileri etik çerçevede karar vererek uygun davranışları sergileyen kişidir. Doğruluğu temel prensip edinerek astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimidir. Yani ön yargısız, objektif, adaletli, örgütün politikasını göz ardı etmeyen, başkalarına hizmet ederken saygı gösteren ve çalışanlarının inandıkları doğruları faaliyete dönüştürürken güven, zaman gerekirse kaynak temin ederek etik değerleri iş hayatına yansıtır.

Felsefeciler şimdiye kadar etik liderlik kapsamında birçok araştırma yapmıştır. Bu kapsamda meydana gelmiş faaliyetlerin kişinin ahlaki farkındalığının artmasına sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat sosyal bilimciler için bu konudaki çalışmalar oldukça yenidir. İlk temelleri atan Brown, Treviño ve Harrison 2005 yılında etik liderlik kavramını kişisel faaliyetlerde ve kişiler arası ilişkilerde normatif olarak uygun faaliyetler sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz faaliyetleri artırmayı hedefleyen bunu yaparken de iki yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzı olarak tanımlamıştır. Bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda etik liderliğin önemi iş hayatında da açıkça karşımıza çıkmaktadır. Buradan da anlayacağımız gibi liderlerin etik davranışlara uygun

hareketler sergilemesi yapılan iş üzerinde oldukça faydalıdır. Bu durumun gün içerisinde birlikte çalışan alt kademe çalışanların üzerinde etkisi olmaması düşünülemez (Weaver vd., 2005, s. 314). Yapılan çalışmaları da incelediğimiz zaman çalışma hayatında etiğin ve etik liderliğin önemini görmekteyiz. Bu amaçla, çalışmamızda ülkemizin farklı bölgelerinde yaşayan ve farklı sektörlerde çalışan kişilerle bir araştırma yapıp söz konusu değişkenler incelenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde etik liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılığı ile ilgili literatür taraması yapılmış ve hipotezler sunulmuş, araştırmanın yöntemi anlatılmış ve toplanan veriler analiz edilmiştir.

Muhalefet kavramı birkaç yıl öncesine kadar genellikle siyaset bilimi alanında kullanılan bir kavram olarak kullanılmaktaydı. Fakat günümüzde baktığımızda farklı disiplinler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü farklı duyguya sahip olma, diğer bireylerden farklı hissetmek sadece siyasi alanlarda değil bütün faaliyet alanlarında bu anlayış karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kavramın örgütsel davranış çalışmaları içerisinde değerlendirilerek incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yönetilen konumunda bulunan kişi, muhalefeti yani bir anlamda memnun olmadığı durumları dile getirmelidir (Kassing, 1997a).

Örgütsel muhalefet, örgütte çalışan her seviyedeki iş görenin örgüt politikaları ile ilgili bir yanlışlığı ya da eksikliği fark ettiğinde, örgüt içerisinde meydana gelen sorunların çözümü ve yaşanması ihtimal dâhilinde olan sorunların ortaya çıkmadan engel olunması için “anamlı”, “tutarlı” ve “gerekçeli” olarak buna karşı çıkma ve bu duruma hiçbir çekince görmeden rahatça fikirlerini üstlerine karşı tarafa ifade edebilmesidir (Sadykova & Tutar, 2014). Örgütsel muhalefeti sadece görüş ayrılığı olarak tanımlamak doğru değildir. Çünkü sadece çalışanların yöneticileri ile aralarında yaşadığı görüş ayrılığından ibaret değil birbirleriyle olan sorunları da kapsayan bir süreçtir.

Günümüze dek pek çok liderlik kuramı daha çok ya liderin baskın gelen birtakım meziyetlerinden kaynaklanan liderlik türleri üzerinde ya da karşı karşıya kalınan durumlar içerisinde liderin sergileyeceği davranışları dikkate almıştır. Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul

edilmektedir (Gerstner & Day, 1997, s. 827). Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar (izleyiciler) arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd., 1975).

Bu çerçevede araştırmanın amacı etik liderlik algısının örgütsel muhalefete ne şekilde etkilediğinin ve bu etkide lider üye etkileşiminin aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırmanın dört temel problemi vardır. Bunlar sırasıyla etik liderliğin örgütsel muhalefete, etik liderliğin lider üye etkileşimine, lider üye etkileşiminin örgütsel muhalefete etkisinin ve son olarak etik liderliğin örgütsel muhalefete etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolünün olup olmadığı belirlemektir. Bu doğrultuda model oluşturulmuş, hipotezler ve alt hipotezler kurulmuştur. Çalışmanın ilk bölümü literatür taraması ile başlamış, kavramlar ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümünde araştırmanın yöntemi ve araçları anlatılmıştır. Son bölümde ise bu konuda verilerin analizleri sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ETİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.1. ETİK LİDERLİK

Etik liderlik iş yaşamında ortaya çıkan gelişmelerden sonra günümüzde üzerinde sıklıkla araştırmaların yapıldığı bir konu haline gelmiştir. Etik liderlik kavramının yönetsel etik, ahlaklı yönetici, yönetsel etik liderlik ve ahlaki liderlik gibi kavramlar ile benzer olduğu fakat etik liderliğin bu kavramlardan daha geniş anlamlara sahip bir kavram olduğu görülmektedir. Bunun için yapacağımız araştırmada öncelikle liderlik kavramı açıklanacak sonrasında etik liderlik ile ilgili bilgiler aktarılacaktır.

1.1.1. LİDERLİK

Çalışmamızın bu bölümünde sırasıyla liderlik tanımına, önemine ve özelliklerine, geleneksel liderlik kuramlarına ve liderlikte çağdaş yaklaşımlara yer verilecektir.

1.1.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik insanların toplum halinde yaşamasıyla ortaya çıkmış bir kavramdır. Liderlik üzerindeki çalışmaların tarihsel gelişimi göz önünde bulundurulduğundan ilk olarak Yunan filozoflarından Platon ve Aristoteles'in liderlik konusundaki görüşlerini fark etmekteyiz. Liderlik sözcüğünü köken olarak incelememiz gerekirse lider kelimesi İngilizcedeki leader sözcüğünden gelmektedir. Lead öncü olmak, yol göstermek iken "leader" da yol gösteren anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumunda karşılığını "Önder, Şef" kelimesinde bulmaktadır.

Liderlik olgusu antik çağlardan bu yana üzerine tartışılmış bir konu olsa da literatür incelendiğinde bilimsel araştırmaların 19. Yüzyıl ile yapılmaya başladığı görülmektedir. “Zor anların adamı”, “iletişimi sağlayan adam” gibi sıfatlar da liderlik kavramını tanımlamak için kullanılmıştır. Kısacası liderlik; kişiler aracılığı ile ortaya konulan ve diğer kişilerin karşılıklı yaratılan vizyona ilişkin olarak ortak bir noktada buluşmasını, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç olarak ifade edilebilir. Literatür incelemesi yapıldığında liderlik kavramı üzerine birçok farklı tanım elde etmekteyiz fakat bu tanımların hepsinin ortak özelliği lider vizyon sahibi, gelişim odaklı, bilgi sahibi ve en önemlisi de krizi nasıl yönetebileceğini bilen bir birey olmalıdır. Bu tanımlara baktığımız zaman liderlik ve yöneticiliğin birbiri yerine kullanıldığını ama aslında her ikisinin de farklı anlamlar taşıdığı sonucuna varmaktayız. Bunu incelemek gerekirse:

Şekil 1: Yönetici ve Liderin Farklılıkları

YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
Bir meslek uygulamasıdır.	İnsanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
Formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir.	Formal yapı şart değildir.
Yönetici işi doğru yapan kişidir.	Lider doğru işleri yapan kişidir.
İşletmenin iç yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.	İşletmenin yapı ve dinamiklerine dış çevresinin bakabilme işidir.
Tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yapılması ile ilgilidir.	Hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
İnsanları etkileme aracı, bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım	İnsanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara

uygulama hakkıdır.	verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
Görev tanımı vardır.	Görev tanımı yoktur.
Bilimsel yanı ağır basan bir iştir.	Sanatsal yanı ağır basan bir iştir
Tanımlanan hedeflere ulaşmaktır	Değişim, dönüşüm yapabilmektir.

(Koçel: 2018)

Tabloda yöneticilik ve liderliğin farklılıkları özetlenmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilik ve liderliğin benzer özellikleri de bulunmaktadır. Bunlar insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. Hem lider hem de yönetici bu yönlendirme işini yaparken bir güç kullanmaktadır.

Liderin güç kaynakları kişisel özelliklerinden kaynaklanan güçler ve örgütteki konumundan kaynaklanan güçler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişisel güçler uzmanlık ve karizmatik güç iken örgütsel güçler yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücüdür.

1.1.1.1. Liderliği Oluşturan Temel Kavramlar

Liderliği oluşturan kavramların başında güç, otorite ve etkileme gelmektedir. Güç, bir kişinin başka insanları, kendi istediği şekilde faaliyete geçirebilme kabiliyetidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel (relational) bir kavramdır. Özetle, güç kavramı bireylerin birbirleri ile olan ilişkisini ifade eder (Carzo & Yanouzas, 1967). Otorite; yeterliliğine herkesi ikna ederek bir bireyin kendisi için sağladığı sadakat ve güven, egemen olma ve yönlendirme kudreti, yaptırım koyma ve bunu uygulama gücüdür. Etkileme, bireylerin, diğer kişilerin teklif, dilek, arzu, yönerge veya buyruklarını yerine getirmesidir. Bu üç unsur lideri yöneticiden ayırır.

1.1.1.2. Liderliğin Önemi

Lider, başkalarını belli amaçlar doğrultusunda yönlendiren, harekete geçiren, izleyicilerine ilham veren kişidir. Liderler üyelerin motivasyonunu artırır, disiplini sağlar, takım çalışmasına teşvik eder ve psikolojik destek verir.

Liderlik ise liderin yaptıklarıyla ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir. Yani liderlik süreklilik gerektiren dinamik bir süreçtir. Bir örgütte çalışan bireylerin örgütün ulaşmak istediği hedefi tasarlamaları ve bu hedef doğrultusunda birlikte hareket etmelerini amaçlar. Liderlik, aynı zamanda verimliliği en üst düzeye çıkarmak ve kurumsal hedeflere ulaşmak için önemli bir yönetim işlevidir.

1.1.1.3. Liderliğin Özellikleri

Liderlik tanımlarında olduğu gibi iyi bir liderde bulunan özellikler de zamana, sınıflandırmaya ve ele alınan ölçüte göre değişmektedir. Buna rağmen öne çıkan lider özellikleri vardır. Bir liderin sahip olması gereken nitelikleri ana hatlarıyla şekildeki gibi sıralamıştır (Budak & Budak, 2004); Ralph Stogdill, 1904 ve 1947 yılları arasında yapılan 124 deneysel çalışmayı analiz etmiştir. Stogdill, liderlerin izleyicilerden farklı olan beş temel özelliğini belirtmiştir (Kerim, 2010). Bunlar;

Şekil 2: Liderin Sahip olması Gereken Nitelikler

	Gülay&Gönül BUDAK	Ralph STOGDİLL
1	Cesaret,	Kapasite (Zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama),
2	Uyuşukluğu ve engellemeleri göğüsleyebilecek irade gücü,	Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı),
3	Dünyadaki değişimlere ayak uydurabilecek düşünme esnekliği,	Sorumluluk (Bağımlılık, girişim, kendine güven ve üstün olma isteği),
4	Bilgi ve deneyim,	Katılma (Etkinlik, sosyallik, iş birliği),

5	Amaca ve göreve bağımlılık ve bütünlüğü sağlayabilmektir.	Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite).
---	---	---

Kısacası liderlik; lider ve üye iletişimde öne çıkar, yönlendirmenin uygulanmasını içerir ve belirlenmiş bir hedef doğrultusunda hareket edilir. Amaç belirlendikten sonra hedefe gidilen yolda liderin kişisel özellikleri, insanları etkileme teknikleri, güç kullanımını büyük önem taşımaktadır.

1.1.1.2. Geleneksel Liderlik Kuramı

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını ele aldığımızda, liderlik kavramı; liderin yetenekleri ile birlikte karakteristik özelliklerinin bir bütün olarak belirtildiği özellikler kuramıyla birlikte yine liderin yalnızca davranışları bakımından ele alındığı, davranışsal açıdan lider tiplemesinin ortaya çıkarıldığı davranışsal liderlik kuramı ortaya çıkmaktadır.

1.1.1.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramına göre, lider çeşitli özellikler bakımından üyelerinden farklı bir kişi olmalıdır. Bu farklılıkları fiziksel ve kişisel özellikler olarak ikiye ayırabiliriz. Fiziksel özellikler başlığı altında ele alabileceğimiz maddeler; cinsiyet, yaş, uzunluk, ağırlık ve dış görünüm iken kişisel özellikler ise iş başarıma yeteneği, samimiyet, hissel olgunluk, sosyal öz geçmiş, karakter, girişkenlik, zekâ, yeniliklere uyum, kararlılık, sosyal yönelimler, kendine güven ve hitabet yeteneği olarak sıralanabilir.

Özellikler kuramının kökeni Great-Man-Theory olarak da adlandırılmaktadır (Lussier, Achua, 2004). Bu konudaki ilk çalışmalara dönemin bürokrasisine hâkim olan liderlerin ve askeri yöneticilerin kişisel özelliklerinin incelenerek başlanıldığı bilinmektedir. Bu yaklaşıma göre liderlik özellikleri doğuştan gelen bireysel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirlenmesi (kabul edilmesi) ve grubu etkilemesinin nedeni bu kişinin

sahip olduğu özelliklerdir. Lider özellikleri, itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2018, s. 594).

Genel olarak bakıldığında ise lideri üyelerinden ayıran temel özelliğin zekâ olduğu düşünülmektedir. Tüm liderlerin bu özelliklere sahip olmasının mümkün olmadığı gibi liderlerin de bu özelliklere sahip olanlardan seçilmesini beklemenin yanlış olacağı anlaşıldığından, araştırmacılar bu yaklaşımın zayıflık gösterdiğini düşünerek konuyu farklı boyutlarda incelemeye başlamıştır. Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en büyük sorun özelliklerin ölçülememesidir.

1.1.1.2.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

1940'li yılların sonlarına yaklaşıldığında araştırmacının bazıları özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır. Bu araştırmacılar artık liderliğe gözlemlenebilen faaliyetler ya da süreçler olarak bakmaya başlamışlardır. Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştiren bir diğer perspektiftir (Keçecioglu, 1998, s. 117). Bunlardan yola çıkarak söylenebilir ki davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasında özellikler yaklaşımının etkin ve verimli olmamasının çok büyük bir etkisi vardır.

Davranışsal liderlik teorisinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar, liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla ilişkilerinin özellikleri olduğudur. (Owens, 1976, s. 227)

Davranışsal liderlik kuramı çerçevesinde birçok inceleme olmuş ve bu incelemeler neticesinde farklı lider davranışları saptanmıştır. Bu konuda yapılan incelemeler Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması, Ohio State Üniversitesi incelemeleri, Likert'in Sistem Kuramı, Blake ne Mouton'un yönetsel Diyagramı Modeli ve Mc Gregor'un X ve y teorisi şeklinde beş sınıf halinde gözlemleyebiliriz.

1945 yılında askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde lider davranışları hakkında Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırmalar Bürosu incelemeler yapmaya başlamıştır. Bu incelemeler sonucu elde ettiği verilerde birçok sayıda farklı lider davranış şekilleri olduğu görülmüştür. Bu inceleme sonucunda liderlik davranışlarının

açıklanması konusunda bazı maddeler belirlenmiş ve bu maddelerden ikisi önemle öne çıkarılmıştır. Bu maddeler kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Liderlerin birlikte çalıştığı kişileri dikkate alması, onların dileklerine ve rahatsız olduğu konulara kadar birçok konuda onların yanında olması ve güven duygusunu pekiştirerek onlara dost canlısı yaklaşımları benimsemesidir.

Buradan yola çıkarak özetle belirtmek gerekirse kişiye dikkate alma liderin üyelerin beklentilerinden yola çıkarak hareket etmesini kapsamaktadır. İnisiyatifte ise liderin çoğunlukla örgütsel konularda ulaşılması hedeflenen sonuçları elde etme çabasına ve bu hedefte diğer kişileri harekete geçirip aynı hedefe yöneltebilmesine dikkat çekilmiştir.

Amaçların belirlenmesi, takipçilerin harekete geçirilmesi, işlerin zamanında tamamlanması, iletişim kanallarının saptanması gibi konulara dolayısıyla da işin kendisine verilen önemi ifade etmektedir (Chruden, 1980, s. 318). Özetle bu davranış, liderin işin tamamlanmasına verdiği önceliği tanımlamaktadır. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2018).

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları da Ohio Üniversitesi Araştırmaları ile yakın zamanlarda yapılmıştır. Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaların önceliği; liderlik davranışlarının hangisinin, davranış grubunun verimliliğini üst seviyeye taşımada diğerlerine göre daha çok etkili olacağını bulmaktır. Bu nedenle bu araştırmada uygulanmak üzere bazı kriterler belirlenmiştir ve bu kriterlerden bazıları verimlilik, motivasyon, iş tatmini ve maliyettir. Bu şekilde yola çıkılan araştırmalar neticesinde kişiye yönelik davranışlarda bulunan liderin işe yönelik davranışlarda bulunan liderlere göre daha çok başarıya ulaştığı ve bu şekilde verimliliğin de pozitif yönde etkilendiğini sonucuna varılmıştır.

Likert'in University of Michigan incelemelerinin devamı olarak ortaya çıkardığı bu modele göre yönetici davranışlarını dört grupta toplayabiliriz. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir (Luthans, 1981). Bu araştırmanın sonucunda, liderin izleyenlerle arasındaki ilintilerini ve onun grup üyeler, üzerinde

etkisinde rol oynayan 3 temel değişken saptanmıştır. Bu üç temel değişken durumsal değişkenler ara değişkenler ve sonuç değişkenlerdir. Durumsal değişkenler yönetim kontrolündeki değişkenleri, ara değişkenler performans hedefleri motivasyon çalışmaları gibi örgüt ortamını yansıtan değişkenleri, sonuç değişkenleri ise verimlilik, kazanç gibi çıktıları gösteren değişkenleri ifade etmektedir. (Zel, 2001).

Yönetmel Diyagram modelinde liderlik iki farklı açıdan ele alınarak anlatılmak istenmiştir. Bunlar, kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for people) ve üretime yönelik olma (concern of production) şeklindedir. Modelde bu ikisi doğrultusunda 9x9'luk matris oluşturmuşlardır, inceleyenler bu dokuzlu ölçekte beş adet değişik Liderlik şeklini tanımlamışlardır. Burada rakamlar 1 den 9'a kadar en düşük ilgiden en üst düzeydeki ilgiye kadar sıralanmıştır ve 5 rakamı da orta düzeyde ilgiyi ifade etmiştir. Bu modelin en büyük faydası liderlere, buldukları davranışı kavramsallaştırma (conceptualize) imkânı verilmesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir (Gibson, 1979).

1950'li yılların sonunda Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorileri aracılığıyla lider davranışlarını anlatmayı hedefler. Bu incelemelere göre liderin nasıl bir davranış göstereceği, lider üyelerin doğasına yönelik hipotezlerine göre farklılık gösterir. Douglas McGregor'a göre lider davranışlarına tesir eden en önemli etki bu hipotezlerdir. Y kuramına göre yöneticiler katılımcı ve demokratik davranış sergilerken X kuramına göre ise müdahaleci ve otoriter bir davranış sergilerler (Koçel, 2018). Bu iki kuram arasındaki en ayırt edici nokta birinde güdülemenin iç kaynaklı olması, bir diğerinde dış kaynaklı olduğunun savunulmasıdır.

1.1.1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramı

Yalnızca tek bir liderlik biçiminin belirlenip, belirlenmemesi ve bu liderlik biçiminin daima her alanda uygulanması bazı nedenlerle imkansızdır. Bu nedenlerin en başında da insanların ve çevre koşullarının süreklilikle değişmesidir. Bu nedenle incelemeciler davranışların değil, içinde bulunulan durumların değerlendirildiği durumsal liderlik yaklaşımını ortaya çıkarmışlardır.

Liderlerin liderlik yaparken buldukları davranışları açıklama konusunda durumsal liderlik kuramında liderlerin içinde buldukları durumlar ve koşullar baz alınmıştır. Durumsallık yaklaşımında en temel ve dikkat edilmesi gereken özellik liderlik tarzının içinde bulunulan koşullar altında şekillenmesi ve her durumda değişiklikler gösterebilmesidir. Bu değişimler sırasında lider bazen otokritik bazen katılımcı bazen hizmetkâr lider rolü oynamak durumunda kalabilir. Kısacası durumsal liderlik yaklaşımlarının temel amacı hangi şartların önemli olduğu ve hangi liderlik tarzının bu şartlara uyumlu olabileceği konusuna yoğunlaşmıştır (Koçel, 2018). Bunlara bakıldığında liderliğin etkinliğinde rol oynayan unsurlar; hedefin niteliği, üyelerin beceri ve istekleri, örgütün özellikleri ve bu grubun içerisinde bulunan herkesin, yani hem liderlerin hem de takipçilerin karakteristik özellikleri ile tecrübeleridir.

Önde gelen durumsal liderlik yaklaşımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Amaç – Yol Kuramı

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrultusu Kuramı

Fred Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'in etkin liderlik tasarımı, durumsallık teorisinde en fazla insanın fikir sahibi olduğu ve en çok benimsenen tasarımıdır. Fiedler, içinde bulunulan durumları ve bu durumun şartlarını da göz önünde tutarak lider davranışlarını gözetim altına almış ve liderlerin bu şartlar altında bulunduğu davranışlarda etkisi bulunan en önemli değişkene dikkat çekmiştir. Bu değişkenler: hedeflenen işin niteliği, liderin bulunduğu mevki dolayısıyla otoritesinin düzeyi ve lider ve üyeler arasındaki iletişimidir.

Hedeflenen İşin Niteliği: Hedefin daha önce bir başkası tarafından daha önce belirlenip belirlenmediği ve bunu uygulamaya alıp almadığı, işin yapılış biçimi hakkında üyelerin bilgi sahibi olup olmadığını söyler. Buradan hareketle aslında bize

daha önce şekillendirilmiş ve üzerinde çalışılmış ve daha önce şekillendirilmemiş ve nasıl yapılacağı hakkında çalışılmamış işleri söyler. Bazı işler daha önceden şekillendirilmiş ve belli bir plan çizilmişken bazıları ise önceden şekillendirilmemiş ve bu işi uygulayacak olan kişinin kendisine bırakılmıştır.

Liderin Bulunduğu Mevkii Dolayısıyla Otoritesinin Düzeyi: Liderlerin buldukları pozisyonun verdiği bazı güçler vardır. Bu güçlere çalışanın mevkiisin yükseltme yani terfi ettirme, yapılan işlerin getirdiği sonuçlara dayalı olarak ödül – ceza yöntemlerini kullanma ve işten çıkarma örnek verilebilir. Bu güçleri kullanmada yüksek yetki lideri de güçlü yapmakta iken yetki az ise bu liderin de gücü zayıflamaktadır.

Şekil 3: Fiedler Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Kaynak: Zel, (2006)

Yukarıdaki şekle bakıldığında fark edilebileceği gibi ilişkilerin güçlü ya da zayıf olması, işin daha önceden şekillendirilmiş ya da şekillendirilmemiş olması biçimsel otoritenin varlığına göre yapılacak olan işe ya da şahıslara yönelik liderlik şeklinin daha fazla uygun görüldüğü söylenebilir. Fiedler, davranışsal liderlik yaklaşımına dayalı olarak inceleme yapanların tam tersine, uygulanabilecek en iyi liderlik şeklinin şahıslara yönelik liderlik değil de içinde bulunulan duruma göre hareket edilmesi gerektiğini savunmuştur. Buna göre bazı durumlarda şahıslara

yönelik liderlik daha faydalı olabileceken bazı durumlarda da işe yönelik liderlik çok daha olumlu ve başarılı sonuçlar verebilir.

Her geliştirilen modele olabileceği gibi Fiedler'in modeline de eleştiriler olmuştur. Bu yapılan yorumlarda eleştiriciler, şahısların bazı özelliklerinin göz önünde bulundurulmasını ve bunlarla içinde bulunulan durum arasında bir ilişki inşa edilmesini tavsiye etmişlerdir. Öte yandan, metodolojik eleştiriler ve elverişlilik boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık bu teori, günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler de almıştır (Zel, 2001).

Robert House ve Martin Evans'ın geliştirildiği kabul gören amaç-yol kuramı, motivasyon temelli bekleyiş teorisinden destek almaktadır. Bunlar: Bireyin, belirli davranışların hedefe ulaşılmasını sağlayacağı hususundaki inancı ve bu hedefler doğrultusunda ulaşacağı sonuçlara bireyin verdiği değer olarak iki madde de incelenebilir. Bu maddelerin liderlik ile ilgili olan bağlantısına baktığımız zaman ise liderin üyelerin bekleyişlerini etkilemesi ve üyelerin bu bekleyiş sonucunda verdiği değerleri etkileme derecesi olarak yorumlayabilmekteyiz.

Amaç-Yol Kuramı, dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Özkalp & Kirel, 2010, s.319).

Yönlendirici Lider: Üyelerden isteklerinin neler olduğunu belirtir, bu beklentileri nasıl karşılayacakları hususunda yol gösterir, işi planlar ve üyelere başarının belirleyici ölçüleri tanımlar.

Destekleyici Lider: Üyelere mesafesiz davranarak onların istekleri ile ilgilenir ve üyelerin kendilerini rahat hissetmeleri konusunda destekler.

Katılımcı Lider: Kararları almadan üyelerin düşünceleri konusunda bilgi edinir. Onların arzu ve fikirlerini önemser ve göz önünde bulundurur.

Başarıya Yönelik Lider: Hedeflere ulaşmada üyelerden maksimum başarıyı isteyen ve bu başarıyı adına gerekli yardımları bulan bir liderlik şeklidir.

Liderin davranışlarının uygunluğu, üyelerin karakter niteliklerine, onların üstünde oluşacak zaman ve çevre tahakkümüne, bunlarla birlikte işin özellikleri gibi unsurlar bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örnek vermek gerekirse bireyin aldığı kararların geleceğini yönlendireceğine inananlar katılımcı bir liderlik tarzından, aksi durumda bireylerin geleceğinin kendi kontrollerinin dışında gerçekleşeceğini savunanlar ise talimat veren liderlik tarzından beslenmektedirler. Aynı şekilde başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyenler, liderin göstereceği talimat verici ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir (Zel, 2001).

Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrultusu kuramının asıl amacı işletme içerisinde liderin karar verme yetkilerini kullanırken nasıl hareket ettiği ile ilgilidir. Bu karar sürecinde lider tek başına hareket edebileceği gibi üyelerine danışıp birlikte de bir davranış sergileyebilmektedir. Üyelerle birlikte alınan karar, liderin yetkisini paylaşması olarak ifade edilebilir. Lider üye ilişkisinde iki uç nokta vardır. Bunlar otokratik ve demokratik lider olarak bilinmektedir ve modelde yedi durum incelenmektedir. Lider kararlarını aldıktan sonra çalışanlara iletir, onları ikna etmeye çalışır, fikirlerini onlara yönlendirdikten sonra tepkilerini inceler, verilecek kararlarla ilgili çalışanların görüş ve fikirlerini destekler, kararı onlara sunar, tanımlar ve grup halinde bir cevap bekler, konuyu kendi belirledikten sonra bu konu hakkında onların sonuca ulaşmasına yardım eder.

1.1.1.3. Liderlikte Çağdaş Yaklaşımlar

Çağdaş liderlik yaklaşımları olarak bilinen yaklaşımlar 1978 yılıyla birlikte J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları çalışmalarla yeni anlamlar kazanmaya başlamıştır. Bu çalışmalar liderlik konusuna yeni bakış açıları sunmaktadır. Bunlar en genel haliyle; karizmatik liderlik, etkileşimsel (transaksiyonel) liderlik, dönüşümcü liderliktir. Aynı zamanda literatürün incelendiği durumlarda kültürel

liderlik, vizyoner liderlik, hizmetkâr liderlik ve etik liderlik gibi birçok sınıflandırma yer alır.

Özellikler kuramı, durumsal liderlik kuramı ve davranışsal liderlik kuramı peş peşe geliştirilmiş ve eksikliklerin, eleştirilerin çözüm yolunu aramışlarsa da bu kuramların doğruluğu hakkında bir ortak düşünceye varılamamıştır. Bunun neticesinde çağdaş liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

1.1.1.3.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi eski Yunancadan gelmektedir ve hediye anlamına gelir. Karizma kavramı sosyolog Max Weber tarafından detaylı olarak ele alınmıştır. Bu kavramı “olağanüstü özel bir güç” olarak “mucizeleri hayata geçirme yeteneği” veya “ileri görüşlülük” anlamında kullanmıştır. Buradan anlaşılacağı üzere doğaüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ya da özellikleri nedeniyle karizmatik bireylerin sıradan insanlardan ayıran karakteristik özellikleri olduğunu savunmuştur. Bundan dolayı sıradan bireyler lider olmamalıdır. Karizmatik yetki liderlere yönlendirilmiş kişisel bir göndermedir, liderlik kriz çözme yeteneği ile kendini gösterir, kökten çözümler ortaya koyar. Karizmatik lider izleyenlerin fikirlerini canlandırır, temsil eder ve onlara ilham verir (Okçu, 2008, s.440).

Karizmatik liderler genel itibariyle bireylerin ve toplumların hayatlarına yön vermiş komutanlar, devlet adamları, bilim insanları gibi nitelikli kişilerdir. Bu konuda ise akla gelen ilk kişi Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'tür.

1.1.1.3.2. Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik

J.M. Burns tarafından 1970'lerin sonuna gelindiğinde öne çıkan Transaksiyonel Liderlik Yaklaşımı B.M. Bass gibi nice araştırmacı tarafından incelenmiştir ve geliştirilmiştir. Bahsedilen teori başlıca olarak izleyenleri ile lider arasındaki ilişkiler ve davranış görüşlerine önem vermektedir. Bir işi ele alırken grup

üyeleri ile lider arasında nasıl bir etkileşim olduğu ve grup üyelerinin ile liderin karşılıklı ilişkisi teorisinin temel taşını oluşturmaktadır.

Etkileşimci liderlik tatbik edilirken, lider ve izleyenler karşılıklı etkileşimde bulunur ve lider ödül ceza etkisine inanır. Lider çalışanlarının motivasyonlarını daha da yukarı taşımak için onları önceden net bir şekilde açıklanmış ödülle harekete geçirmektedir. Çalışanların kendi menfaatleri doğrultusunda genel itibariyle daha çok motivasyonlarının artırılabilceğinin altı çizilmektedir. Değişmekten ziyade verimli olmak daha ön saftadır ve 'Bir şey kırılmadıktan sonra onu tamir etme.' düşüncesini vurgulamaktadır.

Bahsedilen yaklaşıma göre çalışan-lider davranış ilişkisi dört farklı pozisyonda belirtilmektedir. İlki, çalışanların çabaları itibariyle liderin kaynak ve destek tedarik etmesidir. İkincisi, lider herkesçe kabul edilmiş koşulları netleştirir ve süreci takip altında tutar. Üçüncü çeşitte lider tepkisizdir lakin işlerin sekteye uğradığı durumlarda duruma müdahil olur. Dördüncüsü ise bireyleri, hedefleri ve koşulları netleştirmesi durumunda tam anlamıyla özgür bırakır, hiçbir duruma müdahale etmeyen yani liderlik niteliklerini barındırmayan davranış halidir.

1.1.1.3.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramına öncelikle Dawson'un çalışmasında rastlanmaktadır. Daha sonra James McGregor Burns tarafından konsept olarak ortaya konmuştur. Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından örgüt ve yönetim konularında pratiğe dökülmüştür. Bernard Bass dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin benzeyen tarafları olduğunu, bir liderin her iki özelliği de barındırabileceğini söylemiştir. Liderin en iyi lider olabilmesi için iki liderlik özelliğini taşıması gerektiğinin altını çizer. Burns 1958-1978 yılları arası etkileşimci liderlik olarak kategorize edilen liderliğe tepki olarak doğduğunu savunmuştur. James M. Kouzes ve Barry Z. Posner bunun üzerine beş temel uygulama ve on temel davranışsal etkinlik ile kurulan The Leadership Practices Inventory-LPI' i ortaya koymuştur.

Dönüşümcü liderin en mühim niteliği tesir altına alabilmesi ve bu tesir sayesinde bireyler tarafından bağ oluşturabilmesidir. Dönüşümcü lider değişimi hayata geçirebilecek gözü peklige, hayat boyu öğrenme ilkesine, bireylere inanan bir duruşa sahiptir, örgütsel değerlere bağlıdır, başlıca değeri eşitlik, adalet, dürüstlük ve insanlara saygı gibi değerlerdir. Ön görme yeteneğine sahiptir, yöntem ve yol göstermede öncüdür, karmaşık ve belirsiz durumlara karşı çözüm bulacak pratik zekâya sahiptir.

Dönüşümcü Liderliğin kapsamı, ilham verici motivasyon (güdüleme), idealize edilmiş etki (karizma), entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi olarak çeşitli yönetim bilimciler tarafından birbirine benzeyen formlarda sunulmuştur.

1.1.1.3.4. Kültürel Liderlik

1980'li yıllarda örgütsel kültürle ilgili olarak yapılan incelemeler neticesinde oluşan kültürel liderlik yaklaşımı, örgütün köklü kültürel yapısının doğması ve geliştirilmesine yönelik süreçlerle ilişkilidir. Bu bağlamda “kültürel lider” örgütün değerlerinin şekillendirilmesi, somutlaştırılması, kuralların üyeler ve tüm örgüt kapsamında ortaklarınca benimsenmesini sağlayan kişidir.

Kültürel liderlik, liderlik kuramına iki önemli katkı sağlamıştır. Bu katkılardan ilki örgütsel kültürün etkinliği ikincisi ise örgütsel kültürü yönetmesidir. Örgüt kültürü inançlar, değerler, tutumlar ve toplumsal bir grup içerisindeki bireylerin algı, fikir, davranış, karşılıklı iletişim için kavramsal bir harita sunan mantık çerçevesindeki süreçler olarak açıklanmıştır ve Hofstede ise örgüt kültürünü bir örgütün üyelerinin bir diğerinden ayırt edilmesini sağlayan mantığın toplu programlanması olarak açıklamıştır (Abu-Jarad vd., 2010, s.34-35). Lider ne kadar güçlü bir örgüt kültürü ortaya çıkartabilirse, o kadar etkili olur. Yani örgüt kültürü lider tarafından biçimlendirilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulduktan sonra yönetimi de en az oluşturulması kadar önemlidir.

1.1.1.3.5. Vizyoner Liderlik

1990 yılında liderlik üzerine yapılan çalışmalarda vizyoner liderliğin önemi ortaya çıkmıştır. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırmasında ulaştığı başarıya dayanmaktadır. Örgütlerde yaşanan değişiklikler, örgütlerin geleceğe ilişkin kararlarına tesir etmektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 1997).

Liderlik, insanları vizyonu gerçekleştirmek için motive etmektir. Buna baktığımızda liderin örgüt içerisinde bir vizyonu olmalıdır. Var olan bütün işletmeler, örgütlenmelerini ve sosyal misyonlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Vizyon sahibi bir lider, amacına ulaşmak için yani hedefi olan vizyonu gerçekleştirmek için belirli misyonlar ortaya koyar. Ortaya koyduğu misyonlar çerçevesinde ise stratejiler belirler. Bu bağlamda bilgi çağının liderlerini diğerlerinden farklı kılan iki önemli unsur ortaya çıkmıştır: Bu özellikler, liderin “vizyon sahibi” ve “buluşçu” olmasıdır (Büyükçolak, 1997:321).

Vizyoner liderler, üyelerin karşılıklı ve diğerleri ile olan ilişkileri dolayısıyla ulaştıkları genel fikirleri geliştirmelerine destek olan genel durum, toplumsal ihtiyaçlar, problemlerin analizi ve vizyona yönelik geliştirici adımlar hakkında fikirlerini ortak bir paydada buluştururlar. Bu vizyon, geçmiş deneyimlerin, bugünkü olanakların, temel değerlerin ve kültürel geleneklerin bir yansımasıdır. Onlar değerlerin gelecekte nasıl anlamlandırılacağını lider ve izleyenlerin davranışları yoluyla gösterirler (Crosby,1999).

1.1.1.3.6. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik kavramı üyelere odaklı bir liderlik tarzıdır. Bu lider, çalışanlarını kendisinden daha fazla düşünen ve onlar için elinden geleni yapan kişidir. Önceliği çalışanı ilk planda tutup duygusal bağlılığı artırmaktır. Kimi zaman hizmetkar lider isteklerini ayrı tutarak, üyelerin isteklerini dikkate alır ve bu doğrultuda ilerler. Fikirleri ile katkı sağlar ve hep optimum düzeye çıkması için çaba

gösterir. Aslında bu liderlik anlayışında liderin hedeflediği, üyelerin örgütsel bağlılık düzeyini yükseltmektir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, işten ayrılma niyetini bir kenara bırakıp, işten daha fazla tatmin olurlar. Bu da örgütün devamlılığına ve gelişimine büyük katkı sağlamaktadır.

Hizmetkar lider öncelikli olarak insan diyerek kendinden çok çalışanlarının çıkarlarını önemser ve onlara hizmet eder. Bu faktör de hizmetkar liderliği diğer liderlik anlayışlarından farklı bir yere en önemli faktördür. Yapılan işte ruhun ön planda tutulması bu yeni liderlik anlayışının ilk özelliğidir. Hizmetkar lider, üyelerine karşı çıkarsız bir şekilde hizmet etmeyi kendisine prensip edinmiş olan hizmetkar liderlerin esas amacı hizmet edilen üyelerin iş tatminlerini yükselterek duygusal bağlılıklarını sağlamak ve nihayet onların da birer hizmetkar lider olarak yetişmelerine örnek olmaktadır. Hizmetkar liderlerin davranışları anlık değildir. Yaşanılan durumdan kurtulmak için yapılan davranış yerine bundan sonra yaşanacak kötü durumların da önüne geçmek adına planlı bir şekilde hareket eder.

Greenleaf yaptığı incelemede, hizmetkâr liderlerin özelliklerini yalnızca üyelere hizmet etmek ile sınırlandırmamış ve başka özelliklerini de gözler önüne sermiştir. Greenleaf 'in (1977) incelemesi diğer araştırmacılara da örnek olmuş ve araştırmacılar da onun çalışmalarının üzerine eklemelerde bulunmuşlardır. Bu gelişimler sağlanırken yeni modeller de ortaya çıkmıştır. Bu modeller aşağıda verilmiştir:

Patterson Hizmetkar Liderlik Modeli

Winston Hizmetkar Liderlik Modeli

Page ve Wong Hizmetkar Liderlik Modeli

Van Dierendonck ve Nujiten Hizmetkar Liderlik Modeli

Russel ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli

Hizmetkar liderler, insanlara değer verir, onların gelişmesine katkı sağlar, koruma ve kollama davranışı ile çevresindekilere güven verir, çalışanlara yol gösterip onların motivasyonunu yükselterek performansı artırır.

1.1.1.3.7. Etik liderlik

Etik liderlik çalışmanın ilerleyen bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.

1.1.2. ETİK LİDERLİK

Bu bölümde etik kavramı, etik liderlik, etik liderliğin ortaya çıkışı ve gelişim süreci, önemi ve özellikleri, etik liderliğin boyutları incelenecektir.

1.1.2.1. Etik Kavramı

Etik kelimesi Yunanca örf, adap, ahlak, töre anlamına gelen ethos ve Fransızca ahlak, ahlak demek olan éthique, Latince de davranış, alışkanlık anlamında olan morality kelimesinden dilimize geçmiştir. Türkçede ise; Arapçadan hulk kelimesinden türemiş olan ahlak anlamına gelmektedir (Taş vd., 2005). TDK' ya baktığımız zaman etiğin sözlük anlamının, “çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü” olduğunu görmekteyiz.

Etik aslında felsefenin temelini oluşturan, kişilerin etkileşimlerinde iyi ve kötü kavramlarına dayanarak ortaya çıkan doğru ve yanlışları arayan ve belirleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüze kadar genelde ahlak ve etik kavramları birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Ancak ahlak ve etik kavramları ne kadar birbirlerine benzer ise de arasında küçük bir farklılık vardır. Çünkü ahlak bölgesel adetler, gelenekler, inançlar ve bunlarla ilgili zamana göre de değişebilen doğruları ve yanlışları da kapsamaktadır. Etik kavramı ise daha çok evrensel bir kavramdır, dolayısıyla bölgelere, topluluklara ve zamana göre değişmez. Genellikle yerel adetler, gelenek ve görenekler de evrensel normlara uygun olduğundan, yukarıda da belirtildiği gibi etik ve ahlak terimleri arasındaki anlam farklılığının çok önemli olmadığı söylenebilir. Ama ister etik ister de ahlak kelimesini kullanalım sonuç olarak yanlış ve doğruyu birbirinden ayırmak ön plandadır.

Etik, kurallara dayalı insan davranışlarını, ahlak ve normlara uymanın içsel yükümlülüğünü bilimsel olarak inceleyen (Tınar, 1999) ve sistematik ahlak

değerlerine hizmet eden bir felsefe dalıdır. Yani bir felsefe dalı olarak etik kişilerin yerel ya da ahlaki ilişkilerini, hareketlerini, davranışlarını inceleyen bir bilimdir. Bu da bireylerin sağladığı kişisel ve sosyal iletişimlerinin altında yatan kuralları ahlaksal açıdan değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır.

Geçmişten bugüne kadar etik birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Genellikle yazarlar ve düşünürler tarafından bir arayış olarak görülmüş, hatta Aristoteles etiği ‘‘insanın günlük hayatında yararlı olacak davranışların keşfi’’ şeklinde açıklamıştır. Kant’ a göre ise; ‘‘etik, kendimizi nasıl mutlu edeceğimizi değil, mutluluğumuzu nasıl değerli kılacağımızı gösteren bir doktrindir’’. Aslında etik, bütün eylemler ve hedeflerin saptanması, neyin yapılacağı ya da neyin yapılmayacağı yani neyin doğru neyin yanlış olduğu ve neye sahip olunup neye olunmaması gerektiğinin araştırılması ve sonucunda öğrenilmesidir.

Sonuç olarak etik konusunun kökleri 2500 yıl öncesine kadar uzanmaktadır. Yani insanın davranışlarıyla ilgilenen etik varoluşumuzdan beri süregelmektedir. Etik insanın sosyal ölçekte ortaya çıkardığı ve diğerlerini etkileyen sonuçları olan hareketleri ve bunları şekillendiren fikir aşamalarını konu edinir. Bu konu çerçevesinde etik üç şekilde ortaya çıkar. İlki felsefenin ana dalı olarak etik, davranışlar kapsamında iyinin ne olduğu konusunu ele almakta; insanın ideal davranışlarını düzenlemeyi hedef edinmektedir. Günlük hayatta etiğin tanımı, kişilerin karşılıklı etkileşimlerinde hangi davranışlarda bulunup hangilerinden kaçınmaları gerektiğiyle alakalı bir kurallar bütünüdür. Her alanda faaliyet gösteren bireylerin ahlaksal olarak uymak zorunda oldukları kuralların saptandığı ve o alana ilişkin uygulamalardaki doğru davranışların incelendiği meslek etikleri; ilk ikiye göre daha sonra ortaya çıkmıştır ve bir noktada onların bir birleşimi gibidir.

1.12.1.1. Etik ve Etik Dışı Davranışlar

Kurumlarda etik ve etik dışı davranışların önceden belirlenmiş olması, çalışanların mesleki etik değerleri özümseyip uygulamaları yönünden çok önemlidir. Kurum içinde etik kavramının kurumsal olarak yer edinebilmesi, verilen kararların ve yapılan uygulamaların etiğe uygun olduğunu ya da olmadığını belirleyen birtakım

kurallar bütünü oluşturur. Bunlar adaletli, doğru ve güvenilir davranışlar, taraf tutmamak, sorumluluk sahibi olmak, insan hakları, hoşgörülülük, hukukun üstünlüğü, sevgili, saygılı olmak, demokratiklik ve insan ilişkilerinde pozitifliktir. Etik dışı davranışlara ise ayırimcılık yapmak, rüşvetçilik, şiddete başvurmak, göz ardı etmek, baskıcı davranışlarda bulunmak, yetkilerin ve görevlerin kötüye kullanılması, hakaretler edilmesi, kötü alışkanlık, hırsızlık, dedikoduculuk ve mobbing yapmak gibi davranışlar örnek verilebilir.

1.1.2.12 Etik Türleri

Kavram olarak etik dört alt ana unsura sahiptir. Bu unsurlardan ilki betimleyici (tanımlayıcı), ikincisi normatif (kuralcı), üçüncüsü meta (analitik) ve sonuncusu da uygulamalı etikdir.

1.1.2.1.2.1. Betimleyici Etik

Ahlak anlayışı üzerine bilimsel olarak çalışılan ilk yaklaşımdır. Betimleyici etik anlayışında, kural belirleme yerine bireylerin davranış ve inançlarını gözlemleyerek, bireyin davranışlarının sonuçlarını tanımlamaktadır. Ahlaki olgular ve durumlara bilim açısından bakar ve sonuçlarına göre bir açıklamada bulunur.

Betimleyici etik, bireylerin ahlaki inançları ve değerlerini, düşünce ve davranışlarını açıklayarak tanımlar. Kısaca ahlaki davranışlar çerçevesinde betimleyici etik, olması gereken durumlarla değil şu anda olanlarla ilgilenerek ahlaki inançlardaki psikolojik ve sosyolojik durumları açıklamaktadır. Genelde izleyen, gözlemleyen ve araştıran rolündedir. Olayları ve olguları bilimsel yönden inceleyerek, araştırma yapar ve davranışların sonuçlarını betimleyici bir biçimde açıklayarak tanımlar (Cevizci, 2008, s. 6). Yani betimleyici etik kişilerin davranış biçimleri ve bu davranış biçimlerinin nedenlerini konu edinir.

1.1.2.1.2.2. Normatif Etik

Normatif etik; insanların hayatının ne şekilde devam etmesi gerektiğini belirleyen değerleri araştırır. Toplumun hangi değerlere sahip olması gerektiği, hangi değerlerle daha adil bir toplum inşa edildiği, insanları ahlaki yönden yükselten değerlerin hangileri olması gerektiğini incelemektedir. Normatif etik, insanın yaşamı boyunca ulaşabileceği en önemli değerlerin neler olabileceğini tartışır (Cevizci, 2008, s. 7-8).

Normatif etik; sadece olan durumlar ile değil, olması gereken durumlarla da ilişki ve ilgisinin olduğunu savunur (Özlem, 2004, s. 131). Kişi hangi davranışlarda bulunmalı? Doğru ve yanlış nedir? Buna benzer birçok sorunun yanıtını inceleyen bir etik anlayışıdır.

1.1.2.1.2.3. Meta Etik

Meta etiği savunan felsefe insanları; ahlak felsefecileri, ahlaki normlar ve kurallar belirleyerek insanların ne şekilde bir hayat sürmeleri gerektiği ile ilgili kural koyarak onlara nasihat veremezler. Ahlak felsefecilerinin görevi belli hayat tarzlarına destek olmak ya da bir yaşam tarzını meşrulaştırmak değildir. Ahlak bilimcisinin asıl görevi, ahlak kurallarını ya da normlarını analiz ederek, değerlendirmek ve bu değerleri anlamlandırarak onların içeriklerini ve birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyerek açığa çıkarmaktır (Cevizci, 2008, s. 9). Meta etik kavramını ileri süren bilim insanlarına göre, normatif etik savunucusu bireylere nasıl mutlu olabilecekleri ile ilgili uyarılarda bulunurken aynı zamanda tutamayacağı sözler vermiş olurlar (Cevizci, 2008, s. 9).

Davranışları anlamlandırmak, doğrulamak gibi daha teorik olan konuları kapsamaktadır. Etik kuralların kaynaklarını incelemektedir. Meta etik; bir toplumun belli inançlar doğrultusunda kurallara göre şekillenmiş yaşam tarzı olan, ahlaki hayata dair araştırma olarak, normatif etiği varsaymaktadır. Meta etiğin malzemesi normatif etikten gelir diyebiliriz.

1.1.2.1.2.4. Uygulamalı Etik

Uygulamalı etik, 1970'li yılların başında geliştirilen, bazı belli özel alanlarda meydana gelen sorunların incelenmesi, ölçütler oluşturmak ve bu ölçütlerin insan davranışlarına uygulanabilmesi için geliştirilmiştir (Aydın, 2003, s. 18). Uygulamalı etiğin inceleme alanları; tıp, biyo etik, sosyal etik, ekonomi etiği, bilim etiği vb. şeklinde sıralanabilir (Pieper, 1999, s. 86).

Günlük hayatta meslek etiği gibi kavramları da bu başlık altında incelemekteyiz. Hukuk etiği, bilim etiği, kamu etiği ve mühendislik etiği gibi kavramlar hep uygulamalı etiğin kapsamında yer alır. Uygulamalı etik, etik kuralları gündelik hayata uygulayarak hayatımızı disipline etmeye çalışır. Uygulamalı etik çoğu kurum ve kuruluşlarda meslek etiği kavramı içinde yeniden şekillenmeye başlamıştır. Mesleki etik herhangi bir iş ya da çalışma ortamında etik kuralların yeterince uygulanıp uygulanmadığını inceler. Meslek etiği çok geniş bir kavramdır ve her mesleğin genel etik kurallarının dışında kendine göre uyulması gereken etik kuralları da olabilmektedir.

1.1.2.1.3. Etik Yaklaşımlar

Hangi davranışın doğru, hangi davranışın yanlış olarak değerlendirileceği, temel alınan yaklaşıma göre değişebilir. Etik ile ilgili oldukça sık karşı karşıya kalınan teorik yaklaşımlar ikiye ayrılır. Bunlar, deontolojik etik yani normatif etik ve teolojik etik (sonuçsalcı etik). Deontolojik etik ve teolojik etik arasında dikkatimizi çekecek en büyük farklılık, ilki yapılan faaliyetin süreci ile ilgilenirken diğeri ise direkt olarak sonucunu dikkate alır.

1.1.2.1.3.1. Deontolojik Etik- Normatif Etik

Deontolojik etik, felsefe yazınında teleolojik etiğin karşısında bulunmaktadır. Deontolojik etik yaklaşımında bir davranışın doğruluğu ya da yanlışlığı, davranışın

sonuçlarının iyi ya da kötü olmasına bağlı değildir, asıl olan davranışın dayandığı kural ve ilkelerdir (Filizöz, 2011, s. 17).

Deontolojik yaklaşım Kant ahlakı, haklar teorisi, adalet teorisi ve relativist teori şeklinde incelenmiştir. Deontolojik teorinin kurucusu Immanuel Kant olarak bilinmektedir. Kant ideal durumu gösteren saf bir ahlak teorisi kurmaya çalışmıştır. Ona göre bir davranışın doğru kabul edilebilmesi için o davranış ahlaki şartlara uygun olmak zorundadır. Bu konuda kendi kurduğu ödev ahlakı yasası ile de, aslında insanların özlerinde belli değerler ile dünyaya geldikleri fakat bu değerleri de uygulama noktasında onların tüm dünyada geçerli olup olamayacağına dikkat çekmek ister. Burada onun tercih edeceği tüm insanlık tarafından kabul görecekt davranışlarda bulunmaktır. Ahlaki davranışlar Kant'a göre bunu gerektirmektedir. Kısaca deontoloji yaklaşım için, düşünceleri harekete geçirmeden önceki süreç ile ilgilidir ve sonucu değil davranışın arkasında yatan nedeni araştırır.

Haklar teorisi, insanların özgürlüklerinin ve haklarının korunmasını amaçlayan bir deontolojik yaklaşımdır. Kişinin yaşama, barınma, güvenlik gibi temel hak ve özgürlüklerinin bulunduğu ve bunların kişinin kararlarında göz ardı edilemeyecek maddeler olduğu düşünülmektedir. Kurumlar da meslek ahlakını ilgilendiren bir konuda karar alırken, toplumdaki diğer insanların haklarına da dikkat etmek zorundadırlar. Bir hakkın varlığını sürdürebilmesi için hukuksal olarak tanınmasına gerek vardır.

Adalet teorisi, kişilerin davranışlarının doğru ve objektif olarak değerlendirilmesi, iyi olanın artırılması ve bu iyiliğin adil, objektif olarak dağıtılmasıdır. Davranışların doğru olarak ve yansız olarak gerçekleşmesi, iyi olanın yüksek düzeyde ve yansız dağıtım kurallarının izlenerek yapılmasına bağlıdır (Özgener,2009, s. 47).

Relativist teori, ahlaki davranış, bireylerin deneyimleri, çevredekilerin eylem sisteminden hareketle tanımlanır, değerlendirilir. Çevredekilerin eylem ya da kararları ahlaki bulup bulmaması, bireyin de değerlendirmelerini bu bağlamda biçimlendirir. Bu nedenle duruma, koşullara, çevreye göre değerlerin değişebileceği varsayılır. Yani ahlak bilimsel olarak kesin ve genel geçer değildir.

1.1.2.1.3.2. Teolojik Etik- Sonuçsalcı Etik

Teleolojik etik yaklaşımına göre, ahlaki davranışların değerini, bu davranışın neden ve hangi amaçla yapıldığı ile ölçülemez, önemli olan bu davranışın nasıl sonuçlandığıdır. Birey, ahlaki değerlere sadık kalarak hayatını idame ettirebilir ancak davranışları ahlaki olsa dahi davranışlarının sonucunda ortaya olumsuzluklar çıkarıyor ise, teleolojik etik yaklaşımında kişinin davranışları ahlaki değildir. Diğer bir adıyla sonuçsalcı yaklaşımda, davranış sonucunda kişi veya topluluğun iyi veya kötü yönde nasıl etkilendiğine göre değerlendirilir (Filizöz, 2011, s. 14-15).

Teolojik yaklaşım, deontolojik yaklaşımın karşıtı olarak gösterilmektedir. Bu yaklaşımda herhangi bir davranış tek başına iyi veya kötü olarak değerlendirilemez, önemli olan bu davranışın nasıl sonuçlandığıdır. Davranış iyi sonuçlanır ise bu davranış gerçekleştirilirken niyet ve güdüleme önem taşımaz, davranış ahlakidir. Teolojik yaklaşım, bencillik ve faydacılık olarak iki alt başlığa sahiptir.

Egoizm (bencillik), bireyin yaptığı davranış sonucunda kendisine en çok fayda sağlayan, çıkarlarını diğer insanların çıkarları üzerinde tutarak davranışları etik olarak kabul etmesidir. Yani bir davranışın ahlaki olmasının o davranışı gerçekleştiren kişinin çıkarlarıyla doğru orantılıdır.

Faydacılık, bu yaklaşımda bir davranışın ahlaki olarak kabul edilmesini istiyorsak, öncelikle bu davranış ya herkese ya da bulunduğumuz ortamdaki çoğunluğa fayda sağlamak zorundadır. Burada amaçlanan durum, toplumsal yararın optimize edilmesi ile bireylerin ortak hedeflerin gerçekleştirilmesidir.

1.1.2.2. Etik Liderlik

Etik liderlik iş yaşamında ortaya çıkan skandallardan sonra günümüzde üzerinde sıklıkla araştırmaların yapıldığı bir konu haline gelmiştir. Etik liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, etik liderlik kavramının yönetsel etik, ahlaklı yönetici, yönetsel etik liderlik ve ahlaki liderlik gibi kavramlar ile benzer olduğu fakat etik liderliğin bu kavramlardan daha geniş anlamlara sahip bir kavram olduğu

görülmektedir (Özdaşlı ve Akın, 2013, s.30). Bunu yanı sıra literatürü inceliğimizde etik liderlikle ilgili birçok farklı tanım olduğunu görmekteyiz.

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler ile normatif olarak uygun davranışın gösterimi ve çift yönlü iletişim, destek ve karar alma yoluyla izleyicilere yol göstermektir (Brown vd., 2005, s.120).

Etik liderlik, doğru olanı, doğru bir şekilde ve doğru nedenle yapmaktır (Ciulla, 2007: 77).

Etik liderlik, ilişkilerin sürdürülmesinde etik ilkeleri ve değerleri ön planda tutmayı ön gören bir liderlik türüdür (Erdoğan, 2002, s. 45).

Etik lider, liderlik yaptıkları sürede liderlik yetenekleri ile etik değerleri arasında denge kurabilen, astlarını kişilik özelliklerine göre önyargılarla değil objektif bir biçimde farklılıklarıyla ve inançlarıyla kabul eder. Özetle liderlik, etik çerçevede karar vermek, etik değerleri organizasyon içerisine dâhil etmek ve örgüt içinde etik değerler sistemini oluşturabilmektir (Yılmaz, 2006, s. 29).

Etik liderler, kendi çıkarlarını düşünmezler (psikolojik egoizm), içinde bulunduğu grubun çıkarlarını düşünürler (faydacılık). Bununla beraber etik liderler davranışlarında etik ilkeleri temel alır, izleyicilerinin haklarına saygı gösterir ve onlara adil davranırlar. Etik liderler, örgüt içinde adaleti geliştirmek için karar alma konusunda astlarının katılımını sağlayarak onların gelişimini ve iyi oluşunu kolaylaştıran kişilerdir (Zhu vd., 2004, s. 19).

Bütün bu tanımları incelediğimiz zaman etik liderlik için kısaca bireysel uygulamalar ve diğer kişilerle ilişkiler aracılığıyla ideal olarak uygun tavırların sergilenmesi ve üyelerin, iletişimi doğrulama ve karar alma ile bir tür davranışları sergilemeye yönlendirilmesidir.

1.1221. Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci

Etik liderlik ilk kez Treviño, Hartman ve Brown tarafından kavramsallaştırılmış ve etik liderin karakteristik özelliklerine yönelik bir çerçeve

oluşturulmuştur (Trevino vd., 2000, s.135). Yazarlar etik liderliği, kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak doğru ve uygun yönetim davranışının gösterilmesi ve bu davranış biçiminin çift yönlü iletişim, pekiştirme ve güçlendirme yoluyla takipçilere de benimsetilmesi olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, etik liderlik yalnızca doğru ya da yanlış arasında uygun seçimi yapmak değil aynı zamanda takipçilere de bu konuda rehber olmayı gerektirmektedir. (Mayer vd., 2007, s.942). Eisenbeiss ise etik liderliği, etik davranışı ve onun altında yatan değerleri meydana getiren asgari bir dizi normatif referans noktasına sahip olmadan 'normatif olarak uygun davranış' olarak tanımlamanın yeterli olmadığını ifade etmektedir (Eisenbeiss vd., 2012, s.802). Bu doğrultuda hareketle etik liderlik başlamış ve günümüze kadar birçok çalışmayla gelişim göstermiştir.

Etik liderliğin, yolsuzlukların, üyelerin üzerindeki baskının, ahlaki ihlallerin arttığı bir dönemde ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkışının ardından büyük ilgi görmüş ve iş dünyasındaki etik ve ahlaki değerlerin üyelere rol model olan etik liderler tarafından oluşturulabileceği kanıtlanmıştır.

1.1.23. Etik Liderliğin Önemi

Günümüze kadar insanlar hayatlarına etki eden birçok alanda etik konusunda problemler yaşamıştır. Özellikle çalışma hayatında yaşanan sorunların asıl nedeni işletmelerin kârlılığı amaç edinip bu doğrultuda ilerlerken etiği görmezden gelmeleridir. Fakat bugün baktığımızda hem etik davranışların sergilenmesinin hem de kararlılığın aynı anda gerçekleşebileceğini görmekteyiz. İşletmelerin rekabetçi serbest piyasada başarılı olabilmeleri için etik kurallara uygun bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Yani etik liderlik, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve devamlılığı sağlayabilmeleri için kritik bir önem arz eder.

Sergiovanni ile Bolman ve Deal etik liderlik kavramının, liderlik konusunda en başta geldiğini ve yönetim işlerine bakıldığında da büyük bir etkisi olduğunu altını çizmektedir. Eğer liderin beyni ve kalbi, elinden ayrılırsa, yaptığı eylemler, verdiği kararlar ve davranışları mana verilemez durumda kalır. Liderliğin kalbi, liderin sahip olduğu değerleri, inançları ve isteklerini belirtmektedir. Yani liderin iç

dünyasını ve bakış açısını ifade etmektedir. Liderliğin beyni ise sürekli geliştirdiği zihin kapasitesini, uygulamaya ilişkin teorileri ve becerilerini yansıtmaktadır. Lider bunları karşı karşıya kaldığı olaylara yansıtarak davranışlarda bulunur. Liderin beyni, kalbi tarafından şekillendirilir. Kararlar ve eylemler beyin ve kalp tarafından doğrulanır ya da yeniden biçimlendirilir (Esmer, Y., Özdaşlı k. 2018).

Bu bilgileri dikkate aldığımızda liderlerin ilk önce ortaya koyması gereken beceri, etik liderlik becerisidir. Etik liderlik becerisinin olmadığı örgütlerde, örgütsel başarıyı yakalayacak bir ortamı oluşturmak oldukça zordur (Yılmaz, 2006, s.31). Bunlara bakıldığında liderlerin etiğe uygun davranışlar sergilemeleri ve bunları üyelerine yansıtmaları uygun olacaktır.

1.1.24. Etik Liderliğin Özellikleri

Etik lider, üyeleri tarafından ilgiyle izlenen ve desteklenen, örgütte etik çerçevesinde bakıldığında örgütsel kültürü meydana getiren, grup üyeleri arasındaki ilişkiyi, yönetimi sağlayan, çalışanları ve süreçleri denetleyen ve bunların etik kurallara uygun şekilde işlemesiyle ilgilenen kişidir. Etik davranışlarını incelediğimiz zaman bunları görünen ve görünmeyen etik olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Görünen etik: davranışlar, tutumlar, hareketler, görünmeyen etik ise liderin düşünceleri, karakterleri, karar verme süreçleri, değerleridir.

Etik Lider, üyeleri arasında ortak bir hedef belirler ve bunların anlaşılmasını, içselleştirilmesini sağlar. Üyeleri üzerindeki sorumlulukları artırır ve bu sorumlulukları gerçekleştirmeleri esnasında etik değerler çerçevesinde hareket edilmesini ister. İnsanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar. Ortaya çıkan sorunlarda üyelerin olumsuzlukları bir diğerrinin davranışlarında aramak ya da yapılacak işlerde bir diğerr kişinin harekete geçmesini beklemek yerine konu hakkında kendileri adım atmalarında onları desteklerler. Personel alıp, yükseltme konusunda seçim yaparken dikkat edilen hususlar misyon, vizyon ve değerlerdir.

Etik lider ile ilgili bunların yanı sıra literatürü incelediğimiz zaman birçok sonuç elde etmekteyiz. Bunlara örnek vermemiz gerekirse ilk olarak Northouse etik liderin beş temel özelliği olduğunu savunmaktadır. Bunlar:

Başkalarına saygı göstermek: Etik lider, kişisel amaçlar yerine başkalarının amaçlarını onurlandırır,

Başkalarına hizmet etmek: Etik lider, izleyici merkezlidir ya da liderin planlarına öncelik tanıyan izleyicilerine hizmet eder,

Adaletli olmak: Etik lider, güvenilirdir ve başkalarının duygularını da düşünür,

Dürüstlük göstermek: Etik lider, dürüst ve eşit davranır, seçimlerinde tarafsız olur,

Topluluk inşa etmek: Etik lider, karşılıklı asil bir yaklaşımla davranır, başkaları üzerinde kendi güdüsünü uygulamaz ve herkese çok uygun hedefler belirler (Northouse, 2016, s.341-346).

Harvey etik liderliğin 10 temel özelliğini şöyle sıralamıştır (Harvey, 2004, s.23).

Etik liderler, organizasyondaki takipçilerine etik standartlar, işin ilkeleri ve ortak değerleri düzenli olarak hatırlatarak tam anlamıyla anlaşılabilir benimsenmesine yardımcı olurlar.

Etik değerlere hem kendileri zorunlu olarak uyarlar hem de üyelerin uymaları için onları sorumlu tutarlar.

Dürüst ve doğru davranışlarda bulunurlarken diğer üyelerden de aynı davranışı beklemektedir.

Karar verme sürecinde etik değerleri göz ardı etmezler ve her davranışlarında etik değerleri koruyarak hareket ederler.

Uygulamalarında örgütün politikasının göz ardı edilmemesini önemserler.

Üyelerinin inandıkları doğruları iyi anlamda eyleme dönüştürmek amacıyla ihtiyaç duydukları güveni ve beceri olanaklarını sağlayacak zamanı ve kaynağı temin ederler.

Çevrelerinde bulunan herkesin duyguları, düşünceleri ve görüşlerini önemserler.

Kural ve değerlere kolaylıkla uyum sağlayabildikleri bilgi ve birikimleri olduğu için kolaylıkla küçük iyileştirmelerde bulunabilirler.

Birlikte çalışacakları bireyleri seçmek ve terfi ettirmek konularında kararlar verirken, kıstasları misyon, vizyon ve sahip olduğu değerlerdir.

Takipçilerinin birini suçlama veya yönlendirme beklemelerinden önce onlara etik davranışlarda rehberlik edebilmeleri adına destekte bulunur.

Etik liderlerin taşıdığı özellikler farklı araştırmacılar tarafından gerek ampirik gerekse kuramsal araştırmalar ile ortaya koyulmuştur. Brown ve Trevino, etik liderlerin aşağıdaki karakteristik özellikleri taşımasının beklenebileceğini ileri sürmektedir (Brown vd., 2005, s.126).

Uysal; Etik liderin fedakâr, nazik ve iş birliğine hazır olduğunu ifade eder,

Dürüstlük; Etik liderin güvenilir, sorumluluk sahibi, işine saygılı ve azimli,

Ahlaki değerlendirme; Etik liderlerin yalnızca yüksek düzeyde ahlaki muhakeme kapasitesine değil, aynı zamanda etik karar vermede ilkeli düşünme biçimine de sahip olduğunu ifade etmektedir,

Dahil kontrol odağı; Etik liderlerin, kendi davranışları ile bu davranışın ürettiği sonuçlar arasındaki bağlantıyı algılama olasılıklarının daha yüksek olması nedeniyle etik davranış biçimini tercih ettiklerini ifade eder (Brown vd., 2005, s.127).

Buna ek olarak konu hakkında yapılan incelemeler etik liderlerin gözler önüne serdiği örgütsel değerleri ve onları kabullenmesine yarayan; etik kararları alması için gerekli sağduyu, bilgi ve şuura sahip tesir alanının kapsamına giren tüm kişilerin

duygu, anlayış ve fikirlerine saygı duyan; alacağı kararlarda misyon, vizyon ve değerleri baz alan, davranışları diğerleri tarafından tasdik edilmese bile bu davranışı gösterme konusunda cesur, planlı, içten ve herhangi bir tarafta olmayan liderler olduğunu sergilemektedir.

1.125. Etik Liderliğin Boyutları

Etik liderliği anlamak adına birçok çalışma yapılmıştır, araştırmacılar çalışmalar sonucunda fikir birliğine varıp etik liderliği dört alt boyutta inceleme başlamıştır. Yılmaz E. 2005 yılında yaptığı Etik Liderlik Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi ile birlikte dört farklı alt boyut ortaya atmıştır. Etik liderliğin boyutlarından öncelikli olarak karar vermede etik incelenecek, sonrasında davranışsal etik ve iletişimsel etik ve son olarak da iklimsel etik üzerinde durulacaktır.

1.125.1. Karar Vermede Etik

Liderler iş boyunca birçok sorunla karşı karşıya gelirler, bu durumlarda etik bileşenlere sahip karar vermeleri gerekmektedir. Bu liderin karar verme aşamasında hangisinin doğru hangisinin yanlış olduğunu seçtikten sonra hem yasal hem de ahlaki olarak etik çatışmaların meydana geldiği zamanlar karar verme davranışını ifade eder.

Karar verme sürecinde “Karar yönetimin kalbi ve diğer süreçlerin eksenidir, örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır” (Bursalıoğlu, 2013, s.80). Karar vermede yöneticilerin bireysel özellikleri ve tercih ettikleri yöntem belirleyici rol oynamaktadır. Bu süreçte yetenekleri ve sahip olduğu yeterliliğin farkında olan yöneticiler, doğru bilgi ve güvenle daha gerçekçi kararlar alabileceklerdir (Ataklı, 1996, s.21). Doğru kararların verilebilmesi için liderlerin seçtikleri sistem ve metotlarının, bireylerin lidere olan inançlarını artırır.

Bünyesinde etik bir problem içeren ve son kararın alınmasından önce detaylı bir biçimde düşünülerek araştırılması gerekli bir durum, sorun ya da fırsat ile karşı karşıya kalındığında, ortaya etik karar alma problemi çıkmaktadır (Penbek, 2014, s. 53).

Karar verme sürecinde liderin davranışları kurum için büyük önem taşımaktadır. Liderin etik ilkeleri bireysel anlayışlarıyla sınırlandırmayıp, toplumun ahlaki açıdan doğru olduğunu savunduğu ve gelecekteki etkileri göz önünde bulundurarak vermesi gerekmektedir. Çünkü karar verme süreci öngörülü olarak bütün olasılıkları hesaplamayı, çok yönlü düşünmeyi, seçenekler arasında tercih yapmayı, gerektirmektedir.

1.1.252 Davranışsal Etik

Yöneticilerin örgüt içinde iş görenleri etkileyen konumunda olması beklenir. Bu beklentinin gerçekleşmesinde yönetici karakterini şekillendiren adalet, eşitlik, güvenilirlik, saygı, sorumluluk, diğerkâmlık (özgecilik) ve vatandaşlık bilinci gibi karakter özellikleri belirleyicidir. Bu durum yöneticilerin alışkanlıklarını edinmeye başladığı yaşamlarının ilk yıllarından başlayarak karakterlerini şekillendirir (Gedikoğlu, 2015, s.54). Liderlerin alışkanlıklarının belirlenmesinde adalet, eşitlik, saygı, erdemli davranışlar vb. etik ilkelerin yer alması gelecekte etik lider konumuna gelmelerinde belirleyici olacağı ileri sürülebilir.

Liderlerin kişisel özelliklerinin örgüt içerisinde alınan karar sürecindeki tutum ve davranışlarında etkisi görülebilmektedir. Etik ilke, resmi işlem ve kurallardan daha önemli olabilmektedir, bunun nedeni etik liderin eylemlerinin söylemlerden daha önemli olabilmesidir. Liderin üyelerinin etkilenmesini sağlayan özellikleri, etik davranışlarla etkiyi artırır ve etik liderleri rol model haline getirir (Uğurlu & Üstüner, 2011, s. 41).

Davranışsal etik liderlerin, insanları iyiye ve doğruya yönlendirirken değerlerinin ahlaki yanını ortaya koyması, üyeleri etkilemek için etik davranışlarıyla

onlara örnek olmasını, etik davranışlar doğrultusunda ise liderin adil, eşit, dürüst, sorumluluk sahibi ve üyelerine saygı göstermesi gerekmektedir.

1.1253. İletişimsel Etik

İletişim etiğini, insanların kendi toplumsal ahlaki hayatlarıyla, iş birliği – rekabet, kişisel-toplumsal, idealist – yararcı ve/veya evrensel – göreceli taleple nasıl ilişkiler kurduğu ile ilgilendiğini ifade etmiştir (Gülsünler, 2009, s.161). İletişim etiği bir taraftan ortaya çıkabilecek ve var olan problemlerin ortadan kaldırılması ve sorunların dindirilmesiyle şeffaf ve söylemsem bir bakış açısının önünü açmakta; diğer taraftan da kişisel başarının sosyal iyiliklerin bir getirisi olduğuna dikkat çekerek ortak bir noktada birleşmenin getirilerinin birçok durumda kişisel başarının zayıflıklarını bir kenara bırakarak meydana geldiğini gözler önüne sermektedir.

İletişimsel etik, lider ve üyelerin karşılıklı güvenilir iletişim ortamının meydana gelmesi ve üyelerin yaptıkları işten edindikleri tatmini ile belirlenir. İletişimsel etik lider örgüte ve izletenlerine hizmet eder, üyelerin arasında ayırım gözetmez ve bütünleşmeyi hedefler, istek ve düşüncelerini de alt bir faktör olarak ekler, içselleştirilmiş değerlere saygı duyar. Liderler bu durumu sağlamak için risk almaktan çekinmez ve bunun için yapılması gerekenleri uygulamaya hazırlardır. Olaylar, problemler ve eylemler ile ilgili enformasyonları zamanında ve bütünüyle açıkla, daha iyi çözümler bulmak için eleştiri niteliğindeki değerlendirmelerin gündeme gelmesini teşvik eder, izleyenlerini geliştirmek için koçluk, mentorluk ve eğitime yöntemlerini kullanır. Yani çalışanlarına karşı açık sözlü olan, onlara değer veren ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilen bir lidere olan güvenin artması beklenmektedir (Yılmaz, 2005).

“İletişim bir ortamdan yararlanarak bilgi göndermedir.” İletişim süreci bilgi alma, bilgi verme, anlama anlatabilmedir (Bülbül, 2001, s.2). Bu süreç, yönetici ve iş görenler arası iletişimin niteliğini belirleme gücüne sahip olacaktır (Aşıkoğlu, 1986). Lider ve üye etkileşimi ne kadar üst düzeyde olursa örgütsel hedeflerin sonuçlandırılması o kadar hızlı gerçekleştirilir.

İletişimsel etik, üyelerde etik değer algıları oluşturabilmek için, liderin üyeleri ile iletişim kurarken etik kurallara uygun davranarak dikkat etmesi gerektiğini belirtir. Liderin sözleri ve davranışları tutarlılık göstermelidir. Üyeler iletişimsel etik kurallarına uygun davranışlar sergileyen liderleri diğerlerine göre daha çok benimsemektedir. Çünkü bu tarz liderlerin kendilerini daha çok dinleyeceğini, anlaşılabilir konularda yardımcı olacağını bildikleri için iletişim kurmaktan kaçınmazlar. Üyelerini önemseyen ve onlarla doğru iletişim kurabilen liderler, üyelerin güvenini kazanırlar.

Liderler yönetsel etkililiği etkili iletişim yoluyla sağlayabileceklerdir. Kaliteli bir etkileşim kurulamayan örgütlerde doğru karar alma ve yönetim sürekliliği sağlanamaz. İletişim kanallarını kullanarak örgütsel etkililiği sağlayacak olan yöneticilerin, tutum ve davranışlarında etkili iletişim değerlerini gözetmeleri gerekecektir.

1.1254. İklimsel Etik

Etik liderlik boyutlarının sonuncusu ise iklimsel etikdir. Etik iklimin geliştirilip sürdürülebilmesine yardımcı olmak adına kurumlar; etik kod, kurumsal etik denetimi, standart uygulamalar ve etik eğitim programları gibi resmi işlemleri uygulamaya geçerler. İklim bir kurumda kişiler arası ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları gösterir. Başka bir ifade ile iklim örgütün mevcut yapı ve uygulamaları karşısında iş görenlerin öznel algılarını ifade eder (Şişman, 2011).

İklim örgüt içerisinde yer alanlarca gözlenen ve buna dayalı olarak algılananlar şeklinde açıklanabilir. Örgüt iklimi içerisinde yer alan bireyler ve bu bireylerin oluşturdukları toplulukların karşılıklı iletişimi ile olur. Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile bireysel gereksinimlerin karşılanması arasındaki ilişki örgüt ikliminin niteliğini belirler (Bursalıoğlu, 2013).

Liderler iklim etiğini yaratmak için moral değerleri gözetilen bir iletişim tarzı içselleştirmelidirler. Sevgi, saygı ve anlayışın olacağı iletişim şekli iklimi de olumlu etkilemektedir. Örgütlerde yönetici ve iş gören karşılıklı iletişim sürecinde etik

değerler göz önünde bulundurulduğunda iklimsel etiğe katkı sağlar. Örgüt ikliminin niteliğini daha ziyade yöneticilerin tutum ve davranışları belirlemektedir (Ertekin, 1978, s.26). Yöneticiler etik değerleri merkeze alıp bu yönde hareket ederlerse örgüt üyelerinin motivasyonu artacaktır. Bu da çalışanların verimini artıracak ve doğru adımları atmalarını sağlayacaktır.

İklimsel etikte; örgüt iklimi kavramı, bir organizasyonda iş ve görevlerin nasıl devam etmesi gerektiğini veya organizasyon açısından değerli ya da değersiz olan durumları birbirinden ayıran norm, inanç ve değerlerin meydana getirdiği bir bütün olarak tanımlanır (Akkoc, 2012, s. 47). Liderlerin etik davranışları etik iklimi oluşturmak için gereklidir. Liderler etik iklim ile üyelere neyin uygun olacağını göstermekte öncülük eder. Ahlaki tutum ve davranışlara ilişkin örgütsel değerleri, örgütsel uygulamaları ve örgütsel prosedürleri içerir. Değişim, örgüt yöneticilerinin çevreleri ile daha yoğun, tutarlı, duyarlı ve sağlıklı ilişkiler geliştirmesini zorunlu kılar. Örgütlerin varlığı üzerinde son derece önemli olan bu ilişkiler ağı, sosyal, kültürel ve etiksel boyutlar da içermektedir. Yöneticiler bu ilişkiler ağını oluştururken ve sürdürürken, örgüt içerisinde var olan sosyo-kültürel etik kodları, örgütsel kültürlerinin etiksel özelliklerini, tutum, davranış ve algılama biçimlerini, örgütsel amaçlar, politikalar ve örgüt stratejileri ile uyumluluk bakımından doğru biçimde belirlemeli ve izlemelidir. Örgütsel etik iklimin, örgütlerin kısa ve uzun vadede örgüt performansları ile ayrıca bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, örgütsel adalet algıları, işten ayrılma niyetleri gibi değişkenlerle de ilişkili olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır (Akbaş, 2010, s.121)

1.126. Etik Liderlik Türleri

Etik liderlik üçe ayrılır. Bunlar hizmete yönelik, otantik ve ilke merkezli liderliktir.

1.1261. Hizmete Yönelik Liderlik

Hizmet etme üyelerin geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmesidir. Lider, üyelerin ihtiyaçlarına duyarlı olmalı ve istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. Örgütün ekonomik çıkarlarıyla doğru orantılı olmadığı durumlarda bile, iyi ve doğru konusunda yol gösterici olmalı ve her türlü adaletsizliğe karşı ayakta durabilmelidir.

Hizmete yönelik liderliğin faydalarını özetlemek gerekirse; liderlik yeteneği olan çalışan liderlik yapabilmesine olanak tanır, bürokratik engellere takılmadan yetenekli çalışan üretme yönelecektir, bencillikten uzak olan kültür anlayışı ile verimli takım çalışmaları yapılacaktır.

Hizmetkar liderlerin özellikleri ise dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık ikna etme, kavramsallaştırılma, ileri görüşlülük, insanların gelişimine bağlılıktır.

Lider her durumda çalışanın isteklerini göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanların çıkar sağlaması öncelikli istekleridir ve bu çıkarın elde edilmesi ise çalışanların da işletmeye yarar sağlayacağını düşünmektedir. Lider hizmet etmeyi ahlaksal bağlamda gerekli ve yüklenmesi gereken bir davranış olarak görmektedir. Önceliği topluma hizmet ederek çalışanlarını her zaman ön planda tutmaktır. Yaklaşımının eşitlikçi ve adil yönü insanların faydasına hizmet eden bir yaklaşım olmasına rağmen kötüye kullanıma yatkın bir liderlik yaklaşımıdır.

1.1262. Otantik Liderlik

Öz farkındalığı sahip değer düşünce duygu ve inançları ile ahenk ile davranış sergileyen ve bu davranışlarının ahlaki yükümlülüklerini kavrayan liderlerdir.

Otantik liderlerin en büyük özelliği statüye ihtiyaç duymadan kendilerini her nasılsa o şekilde yansıtır, içtenlik ve sadeliği temel alır. Tek tip insan yerine yaratıcı fikirli insanları toplar, çeşitlilikte ahenge ulaşmak ister. İnsanlara kendileri olmaları için imkan verir, taklit değil orijinaldir.

Otantik liderliğin bileşenleri; öz farkındalık, şeffaflık, içsel kural, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve pozitif ahlaki perspektif ile yaklaşımdır.

Otantik liderler, güvenilir olma ve etiğe uygun davranmaktadır. Liderin en büyük özelliği kararları var olan koşulları göz ardı etmeden olayları dış pencereden izleyerek ahlaki değerleri yok saymadan almasıdır. Özgündür, etik davranışlar sergileyerek güven kazanır, bu sayede kararlarını uygularken ikna için farklı yöntemlere başvurmaz.

1.1.263. İlke Merkezli Liderlik

İlke merkezli liderlik biçimi liderin örgüt idaresinde önceden saptanmış prensip ve değer yargılarına uygun davranış göstermesidir. Bu yaklaşımın esası ödül veya ceza dikkate alınmaksızın kendi irademizle, yasalara karşı davranmamamız gerçeğidir. Bir örgütte onaylanan hareketleri oluşturmaktadır. Lider, üyelerine örnek olmak adına kendi karakteristik özellikleri ile önceden saptanmış ilkeleri göz önünde bulundurarak karar vermelidir. Değişmeyen dört faktör güvenlik, akıl, bilgelik ve güçtür.

1.2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Çalışmamızın ikinci bölümünde örgütsel muhalefet, örgütsel muhalefetin kavramsal çerçevesi, kuramsal temelleri, nedenleri, öncüleri ve tetikleyicileri, stratejileri, davranış süreci ve bu davranış sürecini etkilen faktörler ile son olarak da örgütsel muhalefetin çalışanlara ve örgüte etkileri ele alınacaktır.

1.2.1 Örgütsel Muhalefetin Kavramsal Çerçevesi

Örgütsel muhalefet olgusunu açıklayabilmek için öncelikle muhalefet kavramının anlaşılması gerekmektedir. Türkçe'ye Arapçadan geçmiş olan muhalefet sözcüğü, Türk Dil Kurumunca "1.bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma

durumu, aykırılık”, “2. karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu” ve “3. demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler” olarak üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. Arapçada hilaf olan bu sözcük ise zıt, ters, aykırı anlamını taşımaktadır.

Muhalefet kavramı Latince “dissentire” iken modern İngilizcede ise “dissent” olarak kullanılmaktadır. Kassing muhalefet sözcüğünün İngilizceye Latince’den geldiğini ve Latince “dissentire” kelimesinden dile geçtiğini belirtmiştir. Kelimenin ön eki olan “dis” ve “sentire” kelimesinden oluştuğunu belirtmiştir. Aynı manasını karşılayan “dis” ve farkına varmak manasına gelen “sentire” sözcüklerinin birleşimi olarak farklı hissetmek, farklı görüşte olmak anlamına gelecek şekilde bütünlük oluşturmuştur.

Muhalefet kavramı birkaç yıl öncesine kadar genellikle siyaset bilimi alanında kullanılan bir kavram olarak kullanılmaktaydı. Fakat günümüzde baktığımızda farklı disiplinler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü farklı duyguya sahip olma, diğer bireylerden farklı hissetmek sadece siyasi alanlarda değil bütün faaliyet alanlarında bu anlayış karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kavramın örgütsel davranış çalışmaları içerisinde değerlendirilerek incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetilen konumunda bulunan kişi, muhalefeti yani bir anlamda memnun olmadığı durumları dile getirmelidir (Kassing, 1997).

Çalışanın hoşnutsuz olduğu davranışları bildirmesi, çalışan ve yöneticilerin etkileşimi ve fikir birliklerinin olma ihtimalini yükseltmekte, örgüt başarımlarını fazlaştırmak için geriye dönüt bulunabilmesini sağlamakta ve örgütün genel görüşlerini yöneticilere iletebilmesine neden olabilmektedir (Anyango vd., 2015, s.14).

Örgütsel muhalefet, örgütte çalışan her seviyedeki iş görenin, örgüt politikaları ile ilgili bir yanlışlığı ya da eksikliği fark ettiğinde, örgüt içerisinde meydana gelen sorunların çözümü ve yaşanması ihtimal dâhilinde olan sorunların ortaya çıkmadan engel olunması için “anamlı”, “tutarlı” ve “gerekçeli” olarak buna karşı çıkma ve bu duruma hiçbir çekince görmeden rahatça fikirlerini üstlerine karşı tarafa ifade edebilmesidir (Sadykova & Tutar, 2014).

Örgütsel anlamda muhalefet, muhalif iş görenin örgütünden farklı hissettiği anlamına gelmektedir. Fakat bununla örgüt içinde bir çatışmayı ima etmediği, muhalifin örgütte yaygın olarak kabul edilen davranışlardan farklı fikir ve görüşlere sahip olduğu ve örgüt mensupları ile üstleri arasında gerçekleşen görüş farklılığı durumu olarak tanımlanmıştır (Kassing J. W., 1997a). Örgütsel muhalefeti sadece görüş ayrılığı olarak tanımlamak doğru değildir. Çünkü sadece çalışanların yöneticileri ile aralarında yaşadığı görüş ayrılığından ibaret değil birbirleriyle olan sorunlarını da kapsayan bir süreçtir. Kassing bu süreci fikir ayrılıkları ve bu fikir ayrılıklarının yansıtılması olarak iki farklı bileşenden oluşturmuştur.

Örgütlerde muhalefetin varlığı yok sayılmamalı ve bu muhalefet her seferinde kötü algılanmamalıdır. Çünkü muhalif görüşlerin varlığı örgüt için önemli olmakla birlikte örgütün yapısına katkı sağlamakta ve örgüt içi demokratik ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Muhalif görüşler değerlendirilmeli ve örgüt içi sorunlar görmezden gelinmemelidir. Ayrıca örgütsel muhalefet, bu olumlu sonuçlar dışında olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Bunlara örnek vermek gerekirse işletme içinde çatışma olması, çalışanların işten ayrılma niyetindeki artış, mobbing davranışlar ve kutuplaşmalar sıralanabilir. Bunun önüne geçebilmek için yöneticilerin, muhalif görüşleri dikkate almaları ve kontrol edebilmeleri gerekmektedir.

1.2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Örgütsel muhalefetin ortaya çıkış nedenlerini ve bu süreci anlamak için 1997 yılında Kassing örgütsel muhalefet kavramı için bir model oluşturmuştur. Bu model üç ayrı kuramı içermektedir. Modele baktığımız zaman karşımıza ilk çıkan kuram örtük (gizil) kontroldür. Sonrasında ise düşünme ve ayrılma kuramı ile karşılaşmaktayız.

1.221. Örtük (Gizil) Kontrol Kuramı

Bu kuram ilk olarak 1985 yılında karşımıza çıkmaktadır. Öncüleri Cheney ve Tompkins olan örtük kontrol kuramı, liderlerin üyelerinin hareketlerini yönlendirme yeteneğine sahip olmalarını gerektirmektedir. Yöneticilerin davranışları çalışanların örgütte yaşanan etik dışı durumları onlara iletmesi ile alakalıdır.

Yöneticiler, örgüt çalışanlarını ne kadar gözetim altında tutabildiği ve kendi gösterdiği yollara çalışanların ne kadar uyum sağladığına bakarak çalışanları gizil bir güç doğrultusunda birleştirebilmektedir. Örtük (Gizil) Kontrol Kuramına göre, çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile yöneticilerin yönlendirmelerine ve örgütün amaç ve değerlerine uymaları sağlanabilir (Ray, 2006, s.440). Örgütsel iletişim sayesinde örgütsel değerleri öğrenen, özümseyen ve örgütle özdeşleşen çalışanlar örgütün ortak tutum, inanç ve değerlerine sahip çıkarlar, dışsal bir kontrol olmadan örgütsel hedef ve kararlar doğrultusunda hareket ederler ve örgüt bu yöntemle üyelerini kontrol edebilir (Tompkins, 1985, s.185).

İş yerleri ile bütünleşen kişiler, kendilerini iş yerlerinin üyesi olarak tanımlar, iş yerlerinin amaçlarına ve hedeflerine aykırı olanlara örgütü savunur ve karşı duruşa geçerler. Çalışanlar kendi lehine olmayan durumlar söz konusu olsa dahil, örgütün düzenini bozmama ve çalışma arkadaşlarını olumsuz etkilememe adına memnuniyetsizliklerini her seferinde dile getirmez, bu durumdan kaçınırlar.

Örtük (Gizil) Kontrol Kuramı, örgüt çalışanlarının kontrol mekanizmaları kullanılarak örgütte meydana gelebilecek olay ve durumların önceden bilinebilmesini ve gizil içsel bir kontrol kurularak, muhalefet davranışının da örgütte önceden belirlenip kontrol edilebileceğini varsayar (Baltacı, 2017a, s.399). Bu da örgütün çalışanlar için ortak bir kontrol mekanizması oluşturmasını sağlamaktadır.

Örtük kontrol, örgüt yöneticilerinin, örgüt üyelerinin; örgütsel değerleri, ilkeleri ve görüşleri benimsemelerini sağlayarak onların örgütün belirlediği çerçevede hareket etmelerine yol açan dolaylı bir denetim biçimidir. Örtük kontrol kuramında muhalefet unsuruna çok az değinilmiş olmakla birlikte, kuram örgüt üyelerinin fikir ayrılıklarına düştüğü zamanlarda, örgütsel kararlar ve bireysel kararlar arasında uyumsuzluk olduğu zamanlarda muhalefet davranışının ortaya

çıkabileceğini iddia etmektedir. Her ne şekilde kontrol altında tutulursa tutulsun örgüt üyeleri zaman zaman örgütün amaç ve değerleri ile karşıt konuma gelebilir. Bu karşıt fikirlerini dile getirmek isteyebilir (Kassing, 1997).

1.222. Bağımsız Düşünme Kuramı

Örgütsel muhalefetin kuramsal temellerinden ikincisi olan bu kuram, 1987 senesinde ortaya atılmıştır. Bağımsız düşünme kuramına göre; iş yerlerinde kişiler aynı fikre sahip olmasalar da olumsuz bir durumla karşılaşmayacaklarından emin olarak, muhalif davranışlarına misilleme gelmeyeceği inancıyla muhalefet edebilirler ise örgütte daha özgür ve daha rahat eleştirel yaklaşım sergileyen örgüt bireyleri örgüte daha bağlı ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmede daha başarılı olurlar (Gorden vd., 1988).

Bağımsız düşünme kuramının ulaşmak istediği nokta, örgütsel muhalefetin örgüt bireyelerine ve aynı zamanda da örgütün ta kendisine etkilerini açıklamaya çalışmaktır (Özdemir, 2010). Bu doğrultuda farklı çalışmalar yapılmıştır ve örgütsel muhalefetin her bireyde farklı bir bakış açısının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Çalışanların kendilerini özgürce ifade etmeleri ve çalışan düşüncelerinin desteklenmesi sayesinde örgüt içi etik dışı uygulamalar ile karşılaşılma ihtimali de azalabilir (Baltacı, 2017a, s.412).

Liderlerin doğru yaklaşımları sayesinde, çalışanlara ön yargısız ve anlayışlı davranmasıyla üyeler kendilerini liderlerine daha yakın hissedecek ve muhalif düşüncelerini direkt yöneticilerine aktarabilecektir. Bu şekilde davranış sergileyen liderler, üyelerin fikirlerini rahatça ve yargılanmayacağını bilerek aktarmasıyla örgüt içinde gelişim sağlanacaktır. Liderler, çalışanların bu görüşlerine saygı göstermelidirler. Çünkü tam tersi durumda çalışanlar fikirlerini yöneticiler ile paylaşmayarak örgüt içerisinde çatışmalara neden olabilir. Ayrıca bu kuram, muhaliflerin düşüncelerini rahat ve bağımsız olarak açıklayabilmesinin çalışanlarda psikolojik rahatlama sağladığını ve çalışan sesinin bireyin saygınlığını ve örgüte bağlılığını da arttırdığını varsaymaktadır (Gorden & Infante, 1987).

Bağımsız düşünme kuramı bireylerin ses çıkarma davranışı ortaya koymasalar bile istedikleri zaman kendilerini özgürce ifade edebilme serbestliğine sahip olduklarını bilmeleri anlamını da taşımaktadır. Örgütlerin muhalefet davranışını kabul ettiklerini göstermeleri karşıt görüşlerin dile getirilmesine zemin hazırlamakta ve üyelerin fikirlerini açıkça söyleyebileceklerinin ve buna karşılık intikamcı bir yaklaşımla karşılaşılmayacağına rahatlığını hissetmelerini sağlamaktadır (Gorden, Infante ve Graham, 1988).

Uygun ödüllerin bulunmaması ve misillemeden korunmanın olmaması durumunda, üyeler örgüte yarar sağlayacak şekilde muhalif düşüncelerini ifade edemezler (Argyres & Mui, 2000).

1.2.2.3. Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı

1970’li yıllarda ilk gündeme getirenlerden olan Hirschman üyelerin tatminsiz iş yapma halini geliştirmeye çalışma olarak tanımlamıştır. Albert Otto tarafından yazılan “Ayrılma, Dile Getirme ve Sadakat: Şirketlerdeki, Örgütlerdeki ve Ülkelerdeki Bozulmalara Verilen Tepkiler” kitabında örgüt üyelerini ve müşterilerini doyumsuzluğa iten durumlar ortaya çıktığında örgüt üyelerinin verdikleri tepkilerin neler olduğunu açıklamaktadır (Gossett ve Kilker, 2006). Ona göre işte tatmin olamayan kişiler üç farklı şekilde tepki verirler. İlki kişinin örgütten ayrılma kararı alması, ikincisi örgütte kalmaya devam edip tatminsizlik yaratan etkinin geçmesini beklemesi, üçüncüsü ise bu tatminsizliği yaratan durum ile mücadele etmeyi seçer.

Çalışanlar iş yerlerinde muhalefet etmeleri gereken bir durumda kendilerine bir strateji belirlerler. Biraz önce bahsettiğimiz gibi verilen üç tepki ortaya çıkar. Birincisi işten ayrılma niyeti ya da farklı bir birime geçmeyi istemeleridir. İkinci olarak yaşanan, istenmeyen olayları görmezden gelmek yerine yönetici ile konuşarak bu olayları ortadan kaldırmaktır. Son seçenek ise diğerlerinden farklıdır ve kişinin çalıştığı işyerine sadakat gösterme eylemidir. Örgüt üyesi olumsuzluk karşısında ne örgütten ayrılır ne de bu olumsuzluğu dile getirir, örgüte bağlılığını sürdürür ve örgüte destek olur (Kassing, 1997).

Hirschman, örgütteki bireylerin kısa süreli ama kesin kazançlar arasından çıkış veya uzun süreli, belirsiz kazançlar arasından sesi tercih ederek seçim yapabileceğini varsayarak analizine başlar ve sesin uzun vadeli kazanımlarını belirsiz yapan şey, söz konusu firmanın, kuruluşun veya devletin gerilemeye girdiği varsayımdır bu yüzden çalışan sadakatine ve örgütün durumunun tersine çevrilme değişikliğinin olup olmayacağı inancına göre çıkış veya sesi tercih eder (Cannings, 1992, s.267). İş tatmini yüksek düzeyde olan çalışanların işyerlerinde olumsuz durumlarla karşılaştıklarında dile getirme gibi yapıcı bir davranış, iş tatmini düşük düzeyde olan çalışanların ise işten ayrılma gibi yıkıcı bir davranış sergiledikleri gözlemlenmiştir.

Sadakat Kuramı, çalışanların güvensiz ve riskli gördüğü ortamlara kendilerini ifade etmeyeceklerini hatta örgütten kendilerini soyutlayacaklarını ancak örgütün güven ve desteğini sunduğu ortamlarda ise çalışanın sadakat duyarak fedakârlıkta bulunacağını belirtir (Yener & Saka, 2017, s.53).

Örgüt ile arasındaki bağlantıda risk görmeyen ve kendilerini bu örgütün bir parçası olarak hisseden çalışanlar her örgütte olabileceği gibi herhangi bir sorun yaşadıklarında ya da o anda çözemedikleri bir sıkıntı ile karşılaştıklarında akıllarına direkt olarak işten ayrılmayı getirmezler. Tam tersine yaşanan sorunun ya da çözümleyemedikleri sıkıntı hakkında diğerlerinden destek almak adına bunları dile getirirler. Dile getirmelerini sağlayan en büyük etken de sorunun paylaşıldığı zaman çözümleneceğine inanmaları ve örgüte karşı güven duymalarıdır.

1.2.3. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

İş görenlerde örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkması için, sorun algısını tetikleyecek, fikir ayrılığına sebebiyet veren ve iş görenleri düşüncelerini söylemeye sevk edecek bir olay gereklidir. Örgütsel muhalefetin başlıca nedenleri arasında; iş görenlerin birbirlerine karşı davranışları, verim düşüklüğü, karar alma süreci, yetki/görev ve kaynakların dağıtımı, etik ve hukuk dışı uygulamalar ve performans değerlendirme adaletsizlikleri sayılabilmektedir (Kassing, 2009, s.429).

Örgütsel davranış açısından örgüt içindeki en değerli kaynak olan insanın mutlu ve istediği şartlarda çalışmasını sağlamak; örgütler açısından da verimli, etkin, hedeflerine ulaşma, rekabet etme, büyüme ve varlığını devam ettirme gibi konuları sağlamak için, bireylerin algı, tutum, davranışlarını değişik boyutlarıyla ele almak ve neden-sonuçlarını ortaya koymak gerekir (Dedeoğlu vd., 2016). Yani üyelerin örgütlerinde karşıt görüşlerine neden olan detayların gözden geçirilmesi ve kişinin bu olaylara neden muhalefet ettiklerinin açıklanması gerekmektedir.

Örgütsel muhalefete sebep olan nedenler için 2002 yılında Kassing ve Armstrong bir çalışma hazırlamıştır. Bu çalışmada örgütsel muhalefeti gerçekten tetikleyen olayları ele alıp, bireyleri muhalif davranışlarına yönlendiren sebepleri incelemişlerdir.

Şekil 4: Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Olaylar Tipolojisi

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin adaletsiz ve hak ihlâli davranışlarına yönelik muhalefet
Örgütsel Değişme yönelik muhalefet	Örgütsel değişime yönelik muhalefet
Karar Alımı	Örgütsel kararlara ve kararların alınma biçimine yönelik muhalefet
Etkisizlik	Örgütteki etkisiz uygulamalara yönelik muhalefet
Görev/Sorumluluk	Örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarına yönelik muhalefet
Kaynaklar	Örgütsel kaynakların sağlanması ve kullanımına yönelik muhalefet
Etik	Örgütteki etik dışı uygulamalara yönelik muhalefet

Performans Değerlendirme	Performans değerlendirmeye yönelik muhalefet
Zararın Önlenmesi	Örgütsel uygulamaların örgütteki üyelere zarar vermesine yönelik muhalefet

(Kassing & Armstrong, 2002).

Şekil 4'e baktığımızda çalışanlar, liderlerin ayırım yapma ve hak ihlâlinde bulunmaları karşısında, örgüt içindeki gelişime, alınan kararlara, üyelerin görev ve sorumluluklarına, kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasına, etik dışı etkinliklere, performanslarını dikkate almaya, etkinliklerin örgütteki üyelere zarar vermesine yönelik karşıt davranışları sergilemektedir. Örgütsel muhalefetin tetikleyicileri genelde kişilerin çıkarlarından kaynaklansa da her zaman çıkarlardan kaynaklandığı söylenemez. Bunları en aza indirebilmek için yöneticilerin yanlış, adaletsiz, etik dışı, doğru olmayan kararlardan uzaklaşması gerekmektedir.

Örgütsel değişime karşı muhalefet her zaman örgüt için sakıncalı bir durum olmayıp değişime muhalefet mantıklı ve iyi desteklenmiş nedenler üzerine kurulu olabilir (Reber & Gloria, 2016, s.43). Sprague ve Ruud (1988), çalışanların muhalif davranışlarının çoğunluğunun verimsizlik ve duyarsızlığa tepki olduğunu ve ayrıca çalışanların özellikle değişime karşı, örgüt politikalarına, kariyer gelişimi ve haksız tutumlara muhalefet ettiklerini saptamıştır (Sprague & ve Ruud, 1988, s.178).

İnsanların muhalif davranışlarının sebepleri incelendiği zaman, çalışanların tutumlarının aslında doğru olduğu ve karşılaşılan durumda sergilenmesi gereken bir davranış olduğunu görmekteyiz. Yani bireylerin kendi çıkarları için sergilemediği muhalefet, kendine anlayışlı ve kendini yeterli gören bireylerin göstermesi gereken bir davranıştır. Çalışanlar, bir sorunun ciddiyetine, muhaliflerin rollerinin bir parçası olan iletişim kurma konusundaki kişisel sorumluluklarına ve muhalif mesajları tasarlama yeteneklerine veya becerilerine dayanarak muhalefet etme kararı verirler (Graham, 1983).

Örgütteki uygulama ve politikalar, çalışanın tahammül sınırlarını aştığında yani tetikleyici bir olay yaşandığında, çalışan kendi özellikleri, örgüt içi kişiler arası

ilişkiler ve kendini örgütü ile ne denli ilişkilendirdiği gibi durumları dikkate alarak muhalefet stratejisini belirlemekte ve muhalif tutum sergilemektedir (Kassing, 1998).

1.2.4. Örgütsel Muhalefet Stratejileri

Örgütsel muhalefet stratejilerini incelediğimiz zaman dört alt boyut ile karşılaşmaktayız. Bunlar: açık, örtük, dışsal muhalefet ve haber uçurma stratejileridir.

1.2.4.1. Dikey Muhalefet

Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini, örgütteki dengeleri etkileyebilecek kişilere ifade ettiklerinde oluşan muhaleftir. Açıkça belirtilmiş muhalefet, muhalif görüşlerin yöneticilere yönelik direk ve açık bir şekilde ifadesini kapsar (Kassing, 1998, s.212). Doğru olmadığını savundukları hareketleri ve etkinlikleri durumu gerçekleştiren kişilere değil de yönetime bildirmesidir. Bu sayede olaylar örgüt dışına çıkmadan ve örgüt içinde çatışma yaşanmadan bildirildiği için erken tedbirler alınabilmektedir. Üyelerin karşıt fikirlerini kiminle veya ne şekilde paylaşacağı, örgüt içindeki diğer çalışanlarla etkileşimine bağlıdır.

Lider – üye arasındaki iletişim kuvvetli ise üyeler fikirlerini, karşıt görüşlerini sözlü bir şekilde ifade etmekten kaçınmazlar. Çalışanlar, yöneticilere karşı doğrudan ve açık şekilde karşıt görüşlerini dile getirebiliyorsa dikey muhalif stratejisini kullanmaktadır. Bu örgütsel muhalefet stratejisinde, bireylerin yöneticileriyle bütün muhalif düşüncelerini paylaşmasını kapsamaktadır. Eğer kişiler bu eylemleri sonucunda olumlu bir karşılık alırlarsa süreç devamlılık kazanacaktır.

Dikey muhalefete yönelen çalışanlar genellikle sesini duyurmak isteyen, tartışmacı, kontrol sahibi, olaylar karşısında tepkilerini gösteren kişilerdir. Özgüvenli bireyler, diğerlerine göre yöneticilerine söyleme ve çözüm sunma stratejilerini kullanırlar. Buradan da anlaşılacağı üzere bireylerin karakteristik özellikleri, fikirlerini yansıtırma şekillerini etkilemektedir. Bunun yanı sıra uyumlu ve kişisel

ilişkilerine önem veren ve bu ilişkilerin bozulmasından çekinen, hoşgörölü ve affedici çalışanlar muhalif görüşlerini ifade etmemektedirler ve ayrıca hali hazırdaki durumu, görüşleri ve önerileri desteklemektedirler (Ötken & Cenkeci, 2013). Çalışanlar karşıt fikirlerini çalışma arkadaşlarıyla ya da sendikacılar ile paylaşıyorsa yatay muhalefet davranışı sergilemekte, liderleri ile etkileşim sağlıyorsa açık örgütsel muhalefet davranışı göstermektedir.

1.2.4.2. Yatay/Örtük Muhalefet

Yatay muhalefet, çalışanların sorun olarak değerlendirdikleri durumları örgütsel süreçlerde güce sahip olanlar yerine sorunun çözümüne etki etmeyecek etkisiz tarafa eleştirel ve saldırgan biçimde dile getirmeleridir (Kassing, 1998). Çalışanların iş yerlerinde karşılaştıkları sorunları ve bunların nasıl çözümleneceği konusunda fikirlerini sunmak istediklerinde, ancak bunun için uygun ortamın bulunmaması durumunda başvurdukları bir yöntemdir.

Yöneticilerin çalışan muhalefetine duyarsız oldukları, yönetici çalışan iletişimlerinin kopuk olduğu durumlarda karşılaşılan bu tür muhalefet anlayışının kökeninde çalışanların sorunları ve memnuniyetsizliklerini çalışma arkadaşlarına ve yönetici konumunda olmayan birileri ile paylaşma fikri vardır. Kişiyeye etki edebilecek o kişinin pozisyon olarak üstündeki örgüt içi kişilere iletmesi gerekmektedir. Yatay muhalefet ise muhalif görüşlerin kurum içerisinde direkt etkisi olmayan kurum çalışanlarına anlatılması olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998).

Yatay muhalefet çalışanların olumsuz bir tepki ile karşılaşma riskini azaltmakta ve sorunlarını konuyu anlayabilecek durumda olan iş arkadaşları ile paylaşarak rahatlama sağlamaktadır. Çalışanların gizli muhalefet etmelerinin altında genellikle bu durumdan zarar göreceklere inancı yatmaktadır. Rahatsız oldukları durumları ya dile getirmezler ya da iş arkadaşları ile paylaşmayı tercih etmektedirler. Aslında ortada bir sorun olduğunun farkındadırlar ancak bu konuyla ilgili olarak öne çıkmayı tercih etmezler. (Kassing, 2009).

Yatay muhalefet örgütte hiyerarşik olarak kendi konumunda bulunanlara açıklanan muhalefet türüdür. Diğer bir ifade ile söylem düzeyindeki muhalif davranışlardır. Örgüt içerisindeki bireyler karşıt fikirlerini, buldukları örgütteki dengeleri etkilemeyecek olan diğer örgüt üyelerine ifade ediyorsa gizli ya da yatay muhalefet yapıyor demektir (Burns & Wagner, 2013).

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda, çalışanların yönetimin açık olmadığına inandığı görülmüştür. Bu yüzden gizli yani yatay muhalefete başvurulmaktadır. Kişi, iş yerinde fikirlerini sunmak istediğinde doğru bir yol ve ortamın olmadığı kanısına varırsa kendini engellenmiş hissedebilir bu da diğer çalışanlara muhalefet etmesine yol açar. Örgütsel yapı muhalefete kapalı, çalışanların örgüt sorunlarını ve olumsuz durumları açıklama motivasyonunu düşürücü bir yapıda ise çalışanlar muhalif düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih edebileceklerdir (Kassing & Armstrong, 2002). Otorite algısı açık, gizli ve dolaylı muhalefeti olumsuz yönde etkilemektedir (Sadykova & Tutar, 2014).

Meslektaşlara yapılan yatay muhalefet işten ayrılma niyeti ve presenteizm üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olmayacaktır (Şaylıkay vd., 2017). Yani muhalefet, çalışanların iş tatminini, işe bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bireylerin karşıt düşüncelerini örgütte birlikte çalıştıkları kişilere veya üst birimlerine iletmesi iş tatminini ve bağlılığı destekler, örgüt dışı yaşanan aktarımlar işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Yapılan araştırmalar; çalışanların yatay muhalefet göstermelerine neden olan bazı genel durumların neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; yönetici pozisyonlarında çalışmayan ve sözlü saldırganlık (verbal aggressiveness) düzeyi görece yüksek olan (Kassing & Avtgis, 1999), dışsal kontrol odağına sahip (Kassing ve Avtgis, 2001), yöneticileri ile iletişimi çok iyi düzeyde olmayan (Kassing, 2000), işten ayrılma niyetinde olan (Kassing vd., 2012) çalışanlar olarak sıralanabilir.

1243. Dışsal/Yer Değiştirmiş Muhalefet

Kassing, dışsal muhalefeti üyelerin karşıt görüşlerini iş yeri dışındaki insanlara ya da birlikte çalıştığı fakat olay ile ilgili yaptırım gücüne sahip olmayan kişilere aktarılması olarak tanımlamaktadır. Örgüt dışındaki kişilere çalışma arkadaşları dışındaki arkadaşlar, kişinin eşi, aile üyeleri vb. gruplar girmektedir (Kaasing, vd.2002). Birlikte çalıştığı veya aynı iş yerinde çalışmayan fakat ortak özellikleri konuyla ilgili yaptırım gücüne sahip olmayan bireylere doğru yöneltilen örgütsel muhalefet türü olan yer değiştirmiş muhalefet ile bireylerin karşıt görüş bildirdiği durum ile ilgili sonuçlar elde edemeyecektir. Bunun nedeni, konuya etki edebilecek olan yönetici grubuna sorunun ulaşamama ihtimalidir (Kassing, 1997). Çalışanlar örgüt içerisinde muhalefette bulduklarında bunun kötü olarak algılanacağını ve misilleme ile karşılaşacaklarını düşündüklerinde yer değiştirmiş muhalefet davranışını tercih edebilmektedirler (Kassing 1997a).

Dışsal/ yer değiştirmiş muhalefet her zaman desteklenen bir olgu olmayabilir. Örneğin, alt üst ilişkisinin fazla olduğu iş yerlerinde çalışanlar muhalefet etme konusunda tedirgin olurlar. Bunun asıl sebebi bu tür iş yerlerinde çalışanların fikirlerini dile getirirken bir endişe içinde olmaları ve iletişim konusunda bazı sıkıntılar olmasıdır. Çalışanların örgütsel muhalefet davranışı sergilemeleri sonucunda örgütte yaşanan sorunlara çözüm önerileri geliştirme, önemli geri bildirimler elde etme gibi olumlu sonuçları vardır. Bunun yanında, örgütsel muhalefet davranışı çalışanın yöneticisi ya da iş arkadaşları tarafından “mızımız, sızlanan”, “iyi bir ekip arkadaşı değil” gibi etiketler yemesine de yol açarak olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Garner 2013).

Örgüt içinde herhangi birine sorunu anlatmadan önce ya da karşı çıkmadan önce aynı iş yerinde çalışmadığı insanlara örneğin arkadaş, eş, dost, anne, baba gibi iş ile ilgisi olmayan yakın çevreleri ile paylaşılmasıdır. Yer değiştirmiş muhalefet davranışı ortaya çıkma sebeplerinin başında görüşlerini gizleme ihtiyacı gelmektedir. Bu doğrultuda bazı çalışanlar, karşıt fikirlerini iş yerleri dışında bir grup insanın bir araya gelerek yaptığı eylemlere katılma ve bu şekilde kendini telkin etme biçimidir ve bunu yapmalarının en önemli sebepleri ise karşıt görüşlü birey hem görüşünü rahatça ifade edebilecek hem de kim olduğu gizli kalacaktır. Bu dile getiriş kişide,

kaygılarından dolayı iş yeri dışındaki kişilerle paylaşmış olması rahatlama duygusu yaşatmaktadır.

1.244. Haber Uçurma

İngilizcesi ‘Whistleblowing’ olup, doğrudan kelimesi kelimesine çeviri ile ‘ıslık çalma’ anlamına gelen haber uçurma kavramı, İngiliz polisinin suç işlemek üzere olan bir kişiyi uyarmak için ıslık çalmasından gelmektedir (Saygan & Bedük, 2013, s.5). Ahlaki açıdan doğru bir davranış olmasına rağmen, haber uçurma kavramı Türkçede gammazlama, ifşa etme ve ortaya çıkarma gibi olumsuz tabirler ile açıklanmaktadır. Örgütsel muhalefetin dördüncü boyutu olan haber uçurma, bahsedilen iş yerinde daha önce çalışmış veya hala çalışmakta olan bireylerin örgütün belirlediği kurallara ve örgüt içi etiğe uymayan davranışlar sergilediği zaman ortaya çıkmasıdır (Brown vd., 2005). Başka bir deyişle haber uçurma, bilgi sahibi kişilerin örgüt içindeki yasalara ve ahlaka aykırı davranış veya eylemleri örgüt içindeki ve dışındaki kişi ve kurumlara zarar vermemesi için sorunları çözme güç ve yetkisine sahip örgüt içi veya dışı otoritelere bildirmeleridir (Aktan, 2006, s. 1).

Haber uçurma davranışı, örgüt içi ve örgüt dışı haber uçurma olmak üzere ikiye ayrılabilir (Mansbach & Bachner, 2010, s. 484). Örgütün içyapısında haber uçurma, kişilerin doğru bulmadıkları konular hakkında direk en üst yöneticiye gitmesi, örgüt dışı haber uçurma ise kişilerin problemleri çözebileceklerine inandığı basın, medya veya meslek odaları gibi örgüt dışı kurumlara bildirmesidir.

Örgütlerde haber uçurma davranışı, çalışanların dikkate aldıkları bireyler kapsamında yatay örgütsel muhalefet ile benzerdir. Ancak, yatay örgütsel muhalefet davranışının örgütte yaşanan problemleri başkaları ile paylaşmasında etik kriteri yoktur. Herhangi bir karşıt görüşünü diğerleri ile paylaşabilir. Bunun yanı sıra örgüt dışındakilere haber uçurma davranışının, yer değiştirmiş örgütsel muhalefete benzediği de göz ardı edilemez. Örgüt dışı haber uçurmanın muhatapları medya, meclis veya meslek odaları gibi unsurlar iken (Toker & Gökçe, 2014), dışsal örgütsel muhalefetin muhatapları çalışanların örgüt dışındaki yakınları, akrabaları, arkadaşları ve aile üyeleridir (Kassing, 1997).

Haber uçurma, kural ya da etik dışı örgütsel uygulamaların, sorunun zmne katkı getirmesi muhtemel örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara rapor edilmesidir (zdemir, 2010). Bu anlamda haber uğurmayı, bir tür muhalif davranış olarak ele almak mümkündür. Haber uçurma davranışının ardındaki temel amaç etik ya da etik dışı davranışları ortadan kaldırma mücadelesidir. Bu tutumun bir sonucu olarak, özünde örgütsel bir yanlışı açığa çıkartmayı amaçlayan örgüt yesi, bu davranışı sonucunda ağır bedeller ödemek durumunda kalabilmektedir (Uys, 2008, s.918).

1.2.5. Örgütsel Muhalefetin Davranış Süreci

Örgütsel muhalefet, muhalif mesajların ifadesi sonunda ortaya çıkan kişisel bir süreçle başlar. Bir iletişim olgusu olarak örgütsel muhalefetin toplumsal ve örgütsel değeri olduğu düşünülmektedir. Örgütsel muhalefet inovasyon (De Dreu & West, 2001), yüksek kaliteli örgütsel ilişkiler, örgütsel kimlik (Kassing J. W., 2000) ve örgütsel güven gibi önemli örgütsel olaylarla ilişkilidir (Kassing J. W., 2011).

Örgütsel muhalefet, birçok olay dizisi aşamasından oluşan bir süreçler bütünüdür. Örgütsel muhalefet süreci, muhalif davranışlar, muhalefete yol açan sebepler ve muhalif davranışların meydana getirdiği sonuçlar olmak üzere üç farklı aşamadan oluşur (Aydın M. A., 2015). Örgütsel muhalefet davranışı süreci, örgüt üyelerinin örgütte giderilmesi gerekli olan bir sorunun varlığını ve bu sorunun özümlenmesi noktasında üyelerin kendilerini mesuliyetli görmeleri ve bu duygu ile örgütte zm arayışı içerisinde muhalefet davranışında bulunma sürecidir (Graham, 1986). Bu süreçte örgütsel muhalefet davranışına etki eden stratejik davranış seçimi değişkenleri örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerdir (Kassing J. W., 1998).

Örgütsel muhalefetin her aşamasında çalışanlar karşıt açığa çıkaracakları zaman yaşanan çatışma ve sorunların yarattığı etkileşim, bu etkileşimin örgüte yansımaya biçimi, bireyin değişime katlanma isteği, rgt zarar ve olumsuzluklardan koruma arzusu muhalif görüşlerin belirtilmesinden önce ele alınıp aşamaların şekillenmesinde dikkate alırlar (Korucuoğlu & şentürk, 2018).

Bu süreçte çalışanların istedikleri, hedefledikleri olay ve çalışma hayatlarında karşılarına çıkan olaylarla arasında oluşan farktır. Muhalefet sürecinin ortaya çıkışı ve gelişimi tam olarak dört farklı aşamada gerçekleşir (Kassing J. W., 1997a). Birinci aşama olarak; muhalif davranışın oluşmasını tetikleyici olay/durum meydana gelir. İkinci aşama; tetikleyici bu olay/durumu açığa çıkartacak bir yol veya strateji (Örgütsel, ilişkisel ve bireysel değişkenler) belirlenir. Üçüncü aşama; belirlenen bu stratejinin davranış sonrası oluşturacağı sonuçlar (yapıcı veya yıkıcı olarak algılanma olasılığı ya da misilleme riski) değerlendirilir. Dördüncü aşama; değerlendirme neticesinde seçilen strateji ile muhalefet davranışı (açık, gizli ya da yer değiştirmiş muhalefet) gerçekleşir.

1.2.6. Örgütsel Muhalefet Davranışını Etkileyen Faktörler

Örgütsel muhalefet kendiliğinden gerçekleştiği gibi düşünme gerektiren de bir eylemdir. Yapılan son çalışmalarda örgütsel muhalefet davranışını etkileyen birçok faktöre rastlanmıştır. Kassing'e (2001) göre, çalışanların organizasyonlarda neden muhalif davranış gösterdiklerini ve bunu nasıl ifade ettiklerini bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler olmak üzere üç faktör muhalefet davranışını etkiler (Kassing J. W., 2001). Bu faktörler örgütlerde muhalefet eylemini etkileyen ve stratejik davranış seçim aşamasında etkin rol almaktadır (Kassing J. W., 2007). Çalışanların muhalefet yaparken rahat, etkili ve güvenli olacağı uygun bir kitleyi belirlemek için bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekir (Kassing J. W., 1997a).

1.2.6.1. Bireysel Faktörler

Örgütlerde muhalefet davranışına etki eden faktörlerden bir tanesi de örgüt bireylerinin kişisel değerleridir. Muhalefet davranışının örgütlerde genellikle ortaya çıkışı, örgüt çalışanının, kendini örgütten uzaklaşmaya başladığı zamanlarda görülür. Bu nedenle örgüt çalışanlarının bireysel ve örgüt içerisindeki yönelimleriyle birlikte

hareket ettikleri pozisyon kişisel faktörler ile ilişkilidir (Kassing & McDowell, 2008).

Bireysel faktörleri kısaca açıklamak gerekir ise, örgütlerde tekvin edilen hareketler ile örgütün dış çevresinden örgüt içine aktarılan davranışlardır. Örgüt içerisinde muhalif görüş davranışında bulunan bireyler genellikle saldırgan, çatışmacı ve huzur kaçırıcı kişiler olarak düşünülmesine rağmen (Kassing J. W., 1998) gerçekte durum muhalif davranış sergileme eyleminin çatışma içermeyebileceği, muhalif görüşünün yıkıcı amaçla değil yapıcı olarak örgütün menfaatine olduğu da düşünülmelidir (Kassing J. W., 1997). Bireysel etkiler arasında çalışanların güçsüzlük duygusu, çatışmadan kaçınma tercihleri, doğru ve yanlış duygusu ve örgütsel roller bulunmaktadır (Kassing J. W., 2001). Bu doğrultuda Kassing ve Avtgis (1999), bireylerin iletişim özellikleri ile muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve genel olarak ve özellikle iletişim özelliklerindeki bireysel farklılıkların çalışanların muhalif davranışlarındaki farklılıklar ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Kassing (1997), muhalefetin başlangıçta kişisel bir düzeyde, bir kişinin uzak veya kendini örgütünden ayrı hissettiğinde ortaya çıktığını kabul etmiştir. Bu nedenle, bireysel faktörler çalışanların yatkınlıklarını/niteliklerini, çalışanların ilişkilerini, kendi kuruluşlarıyla olan ilişkilerini ve sahip oldukları organizasyonel pozisyonu ilgilendirir. Çalışanların yatkınlıkları/özellikleri ile ilgili olarak, bazı araştırmalar, sözlü saldırganlık, tartışmacılar ve kontrol odağının (Kassing & Avtgis, 2001), çalışanların güçsüzlük duygusuna ve çatışmadan kaçınma tercihlerine (Sprague & Ruud, 1998), muhalif olma isteklerini etkilemektedir. Çalışanların örgütlenme ve örgütleri ile ilişkisi kategorisinde çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kimlik, çalışanların muhalefet ifadeleriyle ilgilidir (Kassing J. W., 2000). Bireysel faktörlerin çalışanların muhalefet ifadeleri üzerinde etkisi vardır; ancak, büyük olasılıkla ilişkisel ve örgütsel faktörlerin bir kombinasyonu ile çalışırlar (Kassing J. W., 2008).

1.2.6.2. İlişkisel Faktörler

Örgütsel muhalefet davranışlarını etkileyen faktörlerden ikincisi olan ilişkisel faktörler, üyelerin çalıştığı iş yerlerinde, çalışanların üstleriyle ilişkilerini, ilişkilerinin türleri ile ilgilenmektedir. Örgütte çalışan kişiler eğer yöneticileriyle iyi ilişkiler kurmuş ise herhangi bir karşıt görüşünü rahatça üstüne bildirebilecektir. Bunun aksi durumunda yani ast-üst ilişkisi sağlıklı bir şekilde kurulamamış ise yöneticiler yerine örgütte çalışan diğer bireylere iletmek isteyeceklerdir. Örgütsel iletişim örgütün amaçlarını sağlaması ve fonksiyonunu devam ettirebilmesine yönelik örgütteki bölümlerle gerekli bağlantıların sağlanabilmesi için, örgütün kendisinin dış çevresi ile sürekliliği olan bilgi akışının gerçekleştirilmesiyle meydana gelen süreçtir (Dicle, 1974).

İlişkisel faktörler, çalışanların iş arkadaşları, amirler veya diğer organizasyon üyeleri ile olan kişisel ilişkilerini içeren her şeyi kapsar. İlişkisel faktörlerin muhalefet ifadesini etik konulardan daha fazla etkilediği gösterilmiştir (Kassing & Armstrong, 2002). İş yerlerinde birbirleriyle ilişkilerini etkileyen en önemli faktördür. Muhalefet kavramının içinde geçmeye başladığı ilk araştırmalar, çalışanların yöneticileri ile bir arada yaptığı diyaloglarda en hızlı şekilde muhalefet etmeyi seçtiklerini ve diğer çalışma arkadaşlarının da lehine hareket ettikleri gözlemlenmiştir. Bugünlerde yapılan çalışmalara baktığımızda ise iletişimsel faktörün çalışanların iş arkadaşları lehine aldığı kararları hala görmekteyiz. Örgütlerde iletişimin yönü gizli/yatay ve açık/dikey yönlü iletişim olarak iki bölümde incelenmiştir. Dikey/açık yönlü iletişime sahip örgütlerde üst birimlerden alt birimlere doğru iletişim görülebildiği gibi, alt birimlerden de üst birimlere doğru iletişim görülmektedir (Williams & Enggland, 1991).

Çalışanların yöneticileriyle ilişki kuramaması, iş yerlerinde aynı konumdaki kişilerle ilişki geliştirmesini, bu ilişki ile de gizli muhalefet davranışı sergilemesinin bir göstergesidir. Bu da çalışanların aralarında yakın ilişki kurmasına sebep olabilir. Kendi aralarında yakınlaşan çalışanlar bu sefer yöneticilerle ilişkileri sınırlanacak ve bu da örgüt içinde karmaşaya yol açacaktır. Yöneticilerle daha kaliteli ilişkilerin kurulabilmesi için açık ve daha katılımcı iletişimi desteklediğine inanılmaktadır.

Sonuç olarak, kaliteli ilişkileri olan çalışanların düşük kaliteli ilişkileri olan çalışanlardan daha fazla dikey/açık muhalefet ifade etme olasılığı yüksektir. Benzer şekilde Payne (2014), çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven algısı ne kadar yüksek olursa, çalışanların gizli/yatay ve yerinden edilmiş/dışsal muhalefet yerine dikey muhalefet kullanma olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Bouda, 2015). Bu nedenle ilişkiler, çalışanların muhalifleri nasıl ifade etmeyi seçtiklerinin önemli bir belirleyicisi olabilir.

12.63. Örgütsel Faktörler

Örgütsel muhalefet davranışına etki eden faktörlerden sonuncusu ise örgütsel faktörlerdir. Çalışanlar, fikirlerinin kiminle paylaşacağına öngörülü olmalı, doğru karar vermelidirler. Kara sürecinde çalışanların dikkat etmesi gereken nüanslar vardır. Bunlardan en önemlisi çalışanın muhalif davranışını kime göstereceğidir. Direkt yönetici ile mi iletişime geçilecek, çalışma arkadaşları ile mi paylaşılacak ya da diğer kişilerle mi gerçekleşecektir. Kişinin en çok dikkat etmesi gereken nokta budur. Bu muhalefet davranışını etkileyecek diğer nokta ise çalışanların içinde buldukları örgüt kültürü, iklim, adalet gibi faktörlerdir.

Bireylerin kendilerini daha rahat ifade edebildiği, fikirlerini dile getirebildikleri iş yerlerinde çalışan direkt yöneticisine yönelerek muhalif görüşünü paylaşabilmektedir. Yöneticisinde doğru, karşı bildirim alan çalışanlar görüşlerinin, fikirlerinin önemsendiğini düşünerek kendini örgütün bir parçası olarak hissederler. Fakat bunun zıttı bir durum karşısında bu sefer çalışan kendini gölgede hissedecek, görüşlerinin dikkate alınmadığını hissedecek ve kendini değersiz olarak etiketleyecektir. Bu davranış sonucu içe kapanan çalışan, yöneticiler yerine, iş arkadaşlarıyla paylaşımında bulunacaktır.

Örgütsel etkiler arasında, muhalefet ifade etme kavramıyla daha fazla rahatlıkla ilişkilendirilen, işyerinde konuşma özgürlüğü gibi faktörler bulunmaktadır (Hegstrom, 1999); ve ayrıca organizasyonların muhalefete tepki verme biçimi, muhalefetin olabilirliğini etkilemektedir (Kassing, 2002). Çalışanların kuruluşlarla nasıl özdeşleştiği ve hoşgörülü çalışanların kuruluşlarını muhalif olarak algıladıkları

örgütsel faktörlerdir (Kassing J. W., 2001). Burada aslında yöneticilerin çalışanların görüşlerini dikkate alıyorsa ve çalışanlar muhalefet davranışlarının örgütsel politikalar ve uygulamalar açısından değişiklik getireceğini düşünüyorsa, çalışanların dikey muhalefet kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, örgütsel muhalefeti etkileyen unsurlar üyelerin iş yerlerinde yaşanan durumları algılama biçimleri ve iş yerlerindeki yöneticiler ve çalışanlarla kurdukları etkileşim düzeylerini ile ilgilenmektedir. Karakteristik özellikler ve örgütsel muhalefete etkilerinin inceleyen yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Az sayıda olan bu çalışmalar bu davranış biçimlerinin daha fazla ele alınması gerektiğini göstermektedir.

1.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)

Çalışmamızın üçüncü bölümünde lider üye etkileşiminin kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi, lider üye etkileşim teorisinin temelleri ve boyutları incelenecektir.

1.3.1.Lider Üye Etkileşiminin Kavramsal Çerçevesi

Günümüze dek pek çok liderlik kuramı, daha çok ya liderin baskın gelen birtakım meziyetlerinden kaynaklanan liderlik türleri üzerinde ya da karşı karşıya kalınan durumlar içerisinde liderin sergileyeceği davranışları dikkate almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşımda, tek tip lider üye ilişkisinin olamayacağını vurgulamaktadır. Liderliğin temel sınırları bir çeşit lider-izleyici bağına göre şekillenmektedir. Lider üye etkileşimi teorisi ise bu çerçeveyi aralayarak, farklı astlar ile lider arasında farklı ilişkiler geliştirebileceğini ifade etmektedir.

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik kavramının liderlik yönergesi ile bu yönergelerin neticelerinin birbiri arasındaki etkileşimlerini araştıran en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir (Gerstner & Day, 1997, s. 827). Dansereau, Graen ve Haga aracılığıyla 1975 tarihinde iddia edilen ve evvelden Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak isimlendirilen liderlik kavramı, liderin ve üyelerin birbirleri

ile ilişkileri dikey ikili bir yakınlık sınırları içerisinde temel alınmış, büyütülmüş ve kaynaklara leader member exchange theory olarak tekrar geçmiştir. (Dansereau vd., 1975). Lider üye etkileşiminin kavram olarak alt yapısı, dikey etkileşimler ve bireylerin birbiri arasındaki iletişimi olarak gözlemlenmektedir.

Lider üye etkileşimini, lider ve çalışan arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalarda incelenen ana kavramlardan biridir. Çalışanların iş yerlerine ve iş yerlerinin çevresine karşı sergiledikleri davranışları etkileyen bu teorinin odak noktası aslında aralarındaki bireysel ilişkidir. Bunu da tek taraflı olarak incelemekten ziyade, iki taraflı hem astın hem de üstün birbirleriyle ilişkileri ayrı ayrı gözden geçirilmelidir. Lider ve izleyicileri arasındaki iki taraflı ilişkiye odaklanması LMX teorisini farklı bir yere koymaktadır (Krishnan, 2005, s.16).

LMX'in temel özelliği aslında liderlerin çalışanların davranışlarını grup içi ve grup dışı olarak ayrı ayrı ele almasıdır. Çalışanlara gruplarında daha çok görev, sorumluluk verilmesi, karar alma sürecine dahil olması ve bunlar sonucunda ödül verilerek ilişkiler kuvvetlendirilir. Böylece ast- üst arasında da iletişim artmakta, çalışan daha fazla motive olarak örgütün başarısı için gerekli zaman ve çaba göstermektedir. Tam zıttı olarak ele aldığımız zaman, liderlerin kendi etkileşim alanının haricinde durmakta, az miktarda alakadar olup, mükafatlandırılmakta, ayrıca resmi kaideler ve misyonlara göre idare edilmektedir (Krishnan, 2005, s.17). Topluluk haricinde bulunan bireyler iş yerlerindeki resmi anlaşmalardaki kısıtlar kapsamında liderleri tarafından izlenmektedir.

Genel olarak lider üye etkileşimi; liderin ve üyelerin birbiriyle ayrı ayrı etkileşim kurması, bu etkileşimleri herkes için farklı oluşturacağını iddia etmese de başka sebeplerden dolayı, kimi bireylere daha samimi ve daha farklı etkileşimler oluşturabileceğini savunmaktadır. Yani lider, her üye ile aynı ilişkiyi kuramaz ve herkesle farklı ilişki kurma zorunluluğu da yoktur.

1.3.1. Lider Üye Etkileşiminin Tarihsel Gelişimi

Liderlik çalışmaları özellikler teorisi ile başlamış, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler ile devam etmiştir. Liderlikle ilgili kuram ve yaklaşımların birçoğu liderin, çeşitli durumlar karşısında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Lider üye etkileşimi modeli (LMX), lider ve çalışanların etkileşimini gözlemleyerek tanımlanmasını sağlar.

Dienesch ve Liden (1986), sosyal mübadeleye konu olan olguların çeşitliliğine bağlı olarak, tek boyutlu bakış açısından benzer görünen ilişkilerin, içerik itibari ile farklı özelliklere sahip olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre, lider ile astları arasındaki ikili ilişkiler, farklı sosyal mübadelelerin sonucu olduğundan, mübadeleye konu olan olgulara bağlı olarak sınıflandırılmaları halinde, daha iyi incelenebilirler (Liden ve Maslyn, 1998).

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar (izleyiciler) arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd., 1975).

Graen, Dansereau ve Haga liderlik teorisini geliştirmek için yirmi beş yıl konu üzerine çalışmalar yapmıştır. Yönetici ve çalışanların ikili ilişkisini inceleyen bu model, bir lider ve bir çalışandan oluşmaktadır. Bu teorinin aslı ilişkilerin değişimleri ve zaman içinde geliştirilmesini kapsamaktadır. Örneğin, lider çalışanın optimum düzeye çıkarabilmek için davranışlarını değiştirebilir ve yetkisini arttırabilir. Bunun sonucunda çalışan ise tatmin oldukça, yetkisi arttıkça işe bağlılığı artacağı için örgütü üst düzeye taşıyabilmektedir.

Kısacası LMX, liderin sahip olduğu gücü ve kaynağı, çalışanlarıyla aralarındaki ilişkileri düzenleyerek ne şekilde kullanacağına karar vermesidir.

Ayrıca, lider ile üye arasındaki ilişkiyi etkileyen en önemli faktör üyelerin bu ilişkileri işe nasıl yansıttığıdır.

LMX ile ilgili olarak 1975'ten bu yana yaşanan gelişmeleri araştırmacılar dört evrede incelemektedirler. Bu evrelerde yaşanan gelişmeleri ise aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır (Cevrioğlu, 2007, s.30):

Şekil 5: Lider Üye Etkileşimi Gelişim Evreleri

1. Evre	Ortalama Liderlik Tarzı yerine, liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri bulunmuştur.
2. Evre	Liderin çalıştığı ortamda kurduğu farklı ilişkiler üzerine odaklanmıştır.
3. Evre	Grup üyelerinin “birbirleriyle ortaklık geliştirmek için, temelde her bir bireyin diğeriyle nasıl çalışabileceğinin” incelenmesi konularında yoğunlaşmıştır.
4. Evre	Faaliyet alanının ikili ilişkiden daha büyük topluluklara kaydırılarak, örgütsel sistem içinde ve üzerinde ikili ilişkilerin nasıl düzenlenebileceği araştırılmıştır.

Yukarıdaki Tablo LMX modelinin gelişim evrelerine dair bilgiler verilmiştir. Danserau, Graen ve Uhl-Bien'nin yaptığı araştırmalar sonucunda toplanan bu bilgilerin değerlendirilmelerden anlaşıldığı üzere, lider üye etkileşim modelinin düzenlenmesi ile araştırmacılar fikir ayrılıkları yaşamıştır. Tabloda da bu farklılıklar ele alınarak bir bütün şeklinde sunulmuştur.

1.3.2. Lider Üye Etkileşim Teorisinin Temelleri

Lider üye etkileşim teorisinin gelişimi üç teorik temele dayanmaktadır. Bu teorik temellerden ilki rol teorisidir. Bu yaklaşıma göre, “iş sözleşmeleri ve görev tanımları liderlerin astlarından asgari rol beklentilerini temsil eder. Liderler astların bu beklentileri karşılama gayretlerine, onları daha kritik görevlere getirerek, daha fazla yetki ve kaynak tahsisi yaparak karşılık verirler” (Dansereau ve diğerleri, 1975). Bir sonraki ise sosyal değişim teorisidir ve çalışanın, görev tanımı ile kendisinden beklenen rol beklentilerinden fazlasını yapmaya gönüllü olması sosyal değişim teorisi ile açıklanır.

1.3.3.1. Rol Teorisi

Lider üye etkileşiminin teorik temelinden biri rol teorisidir. Bu düşünce organizasyon üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelen ‘rol teorisi’ ile örtüşmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698). Bu teoriye göre lider, çalışanlarını çeşitli görevlerle dener. Çalışanların iş ile uyumu güvenilirlikleri, lider-üye etkileşiminin türünün doğruluğunu belirler. Liderlerin rolleri; denetim, kaynak dağıtıcı ve bağlantı sağlayıcı hizmet gibi faaliyetleri içeren çok boyutlu faktörlerden oluşur (Liden, Maslyn 1998).

Lider Üye Etkileşiminde farklı rol tanımlamaları yer almaktadır. Ama ana fikir, bireylerin konumlarını ve sosyal durumunu korumaları için, ona verilen rolü yerine getirmek için odaklanması ve bu yüzden zorlanmasıdır. Birçok araştırmacı bu kavramı farklı şekillerde ele almıştır. Örgütsel literatür bağlamında ele alındığı haliyle roller, sosyal haklar ve görevlerden gelen pozisyonlara dayanan statü, model veya karşılıklı davranışlardır. Örgüt yöneticilerine göre rol, spesifik bir bağlamda, kişinin karakteristik davranışlarıdır. Çalışanlar bir örgüte katıldıklarında örgüt için bir işi başarmayı veya bir rolün beklentilerini yerine getirmeyi kabul etmişlerdir. Bu rol, spesifik bir görev veya bir sorumluluktur. Her çalışan yöneticisi tarafından kendisine atanan rolü kendine özgü bir yolla yerine getirir (Jeffrey, 2012). Asıl amaç

rolün hakkıyla yerine getiriliyor olmasıdır. Bütün çalışanlar bundan sorumludur fakat bazı çalışanlar rol dışında da davranış sergileyebilmektedirler.

1.3.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi, 1964 yılında Blau tarafından şu şekilde tanımlanmıştır: Sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir; bir birey diğer bir bireye yardım ettiğinde, tam olarak ne zaman ve ne şekilde olacağını bilmesede gelecekte bu iyiliğin bir karşılığının döneceği beklentisi içinde olur (Wayne, 1997). Sosyal değişim teorisinin temel mantığı giderden daha fazla gelir sağlayan ilişkilerin karşılıklı güven ve ilgiyi artıracaklarını öngörmesidir. Bunun dışında, sosyal değişim hem maddi yararları hem de statü, bağlılık ve onay görme gibi psikolojik ödülleri de kapsamaktadır. Örneğin iş yerinde üst astına destek ve parasal ödül sağlarken, ast üstüne bağlılık ve sadakat duymaktadır (Deluga, 1994: 315). Rol teorisi lider ve üyeler arasındaki rollere odaklanırken; sosyal değişim teorisi, lider ve üyeler arasındaki etkileşime odaklanmaktadır.

Teorinin temelinde yatan ana fikir, bireylerin diğer insanlarla ilişkilerinde istendiği gibi davranmanın sonucunun ödüllendirileceğidir. İki taraf da birbirinin ihtiyacı olan şeylere sahip olmaktadır ve bu ihtiyaçlar için birbirleriyle alışveriş yapmaya karar verirler. Bunlar sadece ekonomik kaynaklar olarak değerlendirilemez. Arkadaşlık, saygı görme, sosyal ilişkiler, itibar yani sosyal kaynaklar da ele alınmaktadır. Sosyal değişim teorisi, liderin ve çalışanın sahip oldukları değerleri, kaynakları iş yerinin faydasını optimize etmek için kullanması için motive eden bir faktördür.

1.3.4. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları

LMX, lider ve çalışan arasındaki ilişkiyi genel olarak belirleyen bir ölçü olarak bilinmektedir. Araştırmacılar lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin tek bir boyutla sınırlandırılmayacağını üzerinde durmuştur. Bunlara örnek vermek gerekirse, Lider, sadakat, etki ve katkı olmak üzere üç ayrı boyutta iken, Maslyn bu boyutlara

mesleki saygı adında dördüncü bir yeni boyutu da eklemiştir. Lider ile üye arasındaki ilişkinin olumlu olarak etkilenmesi, karşılıklı saygının oluşması ve duygusal bağlılıkla sağlanabilmektedir. İş yerlerinde daha samimi ve sıcak bir ortamın yakalanabilmesi lider üye etkileşiminin boyutlarına bağlıdır.

Lider üye etkileşimi modelinde, yöneticilerin üyeleri ile olan ilişkilerinde tüm üyelerle arasında aynı ilişkiyi kurmadığı, her farklı üyede farklı bir etkileşim tarzı benimsediği vurgulanır. Geliştirilen bu yaklaşımlar ve konu hakkında yapılan istişareler nihayetinde genel olarak bütün incelemeciler bazı boyutları ortaya koymuştur. Bunlar sadakat profesyonel saygı, katkı ve etki şeklinde sınıflandırılmıştır.

1.3.4.1. Bağlılık

Bağlılık ilk aşama olarak bakıldığında yöneticiler ve astlarının dışarıdan gelebilecek durumlara karşı nasıl birbirini savundukları ve aynı tarafta durdukları ile ilgili bir kavramdır (Dienes & Liden, 1986). Lider ve çalışanlar birbirlerini desteklemelidir. Bağlılık boyutu, lidere çalışanları görevlendirme sürecinde karar alırken kolaylık sağlamaktadır. İki tarafın da birbirlerine sadık olmasıyla etkileşimin gelişimine ve sürekliliğine katkıda bulunmuş olacağını savunmaktadır.

Örgütsel amaçlara ulaşmak için iş görenlerin desteği önemlidir. Örgüte bağlılık, iş görenlerin örgütsel amaçlara ulaşmada gönülden katkı yapacaklarının en önemli göstergelerinden biridir (Dionne, 2000, s.6). Bağlılık, yöneticinin astına ne tür işleri uygun bulacağı konusunda da öngörüye sahip olacağı bir fikir verir. Liderler kendi başlarına karar alabilecek ve aldıkları bu kararların sorumluluklarını yüklenemeyi şart kılan işleri kendisine ve örgüte bağlı olan astlara vermeyi tercih etmektedir.

Bağlılık, LMX kalitesinin bir sonucu olarak ele alınmaktadır (Arslantaş, 2007, s.163). Liderler iş yerinde kendi başına karar alma ve alınan kararlar doğrultusunda, sorumluluğun üstlenilmesini gerektiren işleri bağlılık düzeyi diğer astlara göre çok daha yüksek olan astlara vermeyi uygun bulurlar ve bu şekilde davranırlar. İş yerinde

yönetici ast etkileşimin en yüksek düzeyde olması, çalışanların iş yerine olan bağlılığını arttırmaktadır. Dolayısıyla iş görenlerin iş yerine katkıları, iş yerinin performansı ve hatta yöneticinin de performansı olumlu yönde etkilenmektedir.

1.342. Profesyonel Saygı

Saygı birçok nedenle (değer, üstünlük, faydalılık vb.) bir insana ya da bir varlığa daha dikkatli, itina göstererek davranmaya sebep olan sevgi duygusu olarak açıklanabilmektedir. Burada kastedilen saygı ise diğer bireylerin, teknik ve diğer becerilerinin kendileri tarafından sergilenmesine olanak tanımak olarak söylenebilir (Uhl-Bien vd., 2000, s.157).

Profesyonel saygı, lider ve çalışanın işlerine odaklanıp iyi sonuçlar almasıyla örgüt içinde ve dışında kazandığı itibar seviyesi olarak da algılanabilir. Bunlar da kişisel deneyimlere, yapılan yorumlara, ödül ya da geçmişten gelen bilgilere dayanmaktadır. Bu nedenle şart olmamakla beraber lider ve üye birlikte çalışma sırasında, hatta karşılaşmama öncesinde profesyonel saygıyı geliştirebilirler (Liden & Masly, 1998, s. 50). Profesyonel saygı, iş yerlerinin bütün çalışanlarının çalışma arkadaşları tarafından örgüt içi ve dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır ve liderler, kendilerini takip edenlerin bireysel verimliliğini de artırabilirler.

1.343. Katkı

Katkı, örgütlerin açık ve örtülü olan amaçlarında, sonuca ulaşabilmesi için üyelerin bu ortak amaçlara yönelik hareket etmesi gerekmektedir. Tam bu noktada katkı Dienesch ve Liden tarafından iş ile ilgili yapılması gerekenlerde örgüte bağlı her bir üyenin, örgütün bu amaçlarını gerçekleştirme yönelik olarak becerikli bir hizmet sunması ve yine amaçlara yönelik gönül bağı çerçevesinde bir çalışma sergilemesi olarak tanımlanmıştır. Herkesin çıkarlarının gözetildiği, her üyenin çaba gösterdiği, iş merkezi faaliyetin miktarı, gidişat ve kalitesinin idrağı olarak

açıklanabilen katkı, yakın etkileşimlerden uzak olanlara göre daha çok kıymetli olabilir.

Katkı, her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için dolaylı veya dolaysız şekilde ortaya koyduğu iş odaklı eylemlerinin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamaları içerir (Bolat, 2011). Yüksek kalitede bir etkileşimin sonucu olarak, lider tarafından seçilen üyelere örgüt içindeki değerli kaynakların yönlendirildiği görülmektedir. Lider tarafından sağlanan değerli kaynaklar, fiziksel kaynaklara, önemli bilgilere ve cazip görev tanımlarına karşılık gelir (Arslantaş, 2007).

Zor ve kritik görevlerin atanmasında ve bu atamanın çalışan tarafından kabul edilmesinde, etkiden ve bağlılıktan daha güçlü bir etkiye sahip olacaktır. Çünkü yönetici, zor ve kritik görevlerin yerine getirilmesi için seçtiği çalışanın yetkinliğine güvenir, çalışan da aynı şekilde kendi yeteneklerinden ve yöneticisinden göreceği destekten emindir (Dienes & Liden, 1986).

1344. Etki

Lider ve üye arasındaki karşılıklı beğenmenin, gelişen ve süregelen bir lider-üye etkileşiminin derecesini olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir (Borchgrevink ve Boster, 1997:248; Arslantaş, 2007:163). Etki; bağlılık ve algılanan katkıya göre daha kritik bir etkiye sahiptir zira iş yerinde daha sıcak ve dostane bir iklim yaratabilir. İşle ilgili olmayan konularda daha fazla esneklik ve duygusal destek beklentisi gelişir (Dienes RM, Liden RC, 1986).

İki tarafın üyelerinin birbirileri için beslediği bağlılık, temel olarak iş ya da mesleki değerlerden ziyade kişiler arası cazibeye dayalıdır. Bu tip çekim, kişisel bileşenler ve sonuçlar (arkadaşlık gibi) içeren bir ilişki arzusu ve/veya bunun ortaya çıkması durumunda daha belirginleşebilir (Dionne, 2000:6). Ayrıca etki, lider ve üyelerin birbirlerinden karşılıklı etkilenmesini, karşılıklı beğenmenin, gelişen ve süregelen bir lider-üye etkileşiminin derecesini olumlu yönde etkileyeceğini savunmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Araştırmanın Yöntemi ve Araçları

Çalışmamızın ikinci bölümünde araştırmanın konusu ve önemi, araştırmanın sınırları, varsayımları, problemi açıklanacak devamında araştırmanın modeli ve bu model için oluşturulan hipotezler yer alacaktır. Son olarak araştırmanın yönetimi ile ilgi bilgi verilecektir.

2.1 Araştırmanın Konusu ve Önemi

Bu araştırmada üç temel unsur üzerinde durulmuştur. Bunlar etik liderlik, örgütsel muhalefet ve lider üye etkileşimidir. Toplumsal değişim her gün beraberinde yeni sorunları birlikte getirirken, bu sorunlara çözüm yolları olacak yeni yasal düzenlemeler de beraberinde gelmektedir. Birlikte yaşayan insanlar, belli bir düzenin parçası olmak zorundadır. Yazılı kurallar yanı sıra toplumun yaşantısını bir düzen içerisinde sürdürebilmesi için bireyleri belli davranışlara zorlayan yazılı olmayan kurallar vardır. Bu kurallar bireyleri kısıtlasa da özgürlükleri için ortam hazırlar. Bunların başında gelen ahlak kuralları, bir toplumda iyilik ve kötülük hakkında oluşan değer yargılarına göre yapılması ya da yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallar bütünüdür. Ahlak kavramıyla iç içe geçmiş olan etik, genellikle birbiri yerine kullanılsa da aslında ahlak, kurallarla ilgilenirken etik bu kuralların nedenleri ve ortaya çıkış sebepleri ile ilgilenmektedir. Yani etik insanın toplumsal ölçekte gerçekleştirdiği ve başkalarını etkileyen sonuçları olan davranışları ve bunları biçimlendiren düşünme süreçleri ile ilgilidir.

Etik lider, bireysel faaliyetleri ve diğer bireylerle aralarındaki ilişkileri etik çerçevede karar vererek uygun davranışları sergileyen kişidir. Doğruluğu temel prensip edinerek astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimidir. Yani önyargısız, objektif, adaletli, örgütün politikasını göz ardı etmeyen, başkalarına hizmet ederken saygı gösteren ve çalışanlarının inandıkları doğruları faaliyete dönüştürürken güven, zaman gerekirse kaynak temin ederek, etik değerleri iş hayatına yansıtır. Bu nedenle etik liderliğin, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, duygusal bağlılık gibi temel kavramlar

üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşılması ve bu kavramların daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu amaçla, çalışmamızda ülkemizin farklı bölgelerinde yaşayan ve farklı sektörlerde çalışan kişilerle bir araştırma yapıp söz konusu değişkenler incelenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde etik liderlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılığı ile ilgili literatür taraması yapılmış ve hipotezler sunulmuş, araştırmanın yöntemi anlatılmış ve toplanan veriler analiz edilmiştir.

Araştırmada ikinci olarak ele aldığımız konu ise örgütsel muhalefettir. Muhalefet kavramı bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık olarak tanımlanmaktadır. Arapçadan dilimize geçmiş aslı hilaf olan bu sözcük zıt, ters anlamı taşımaktadır. Muhalefet kavramı birkaç yıl öncesine kadar genellikle siyaset bilimi alanında kullanılan bir kavram olarak kullanılmaktaydı. Fakat günümüzde baktığımızda farklı disiplinler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle kavramın örgütsel davranış çalışmaları içerisinde değerlendirilerek incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetilen konumunda bulunan kişi, muhalefeti yani bir anlamda memnun olmadığı durumları dile getirmelidir (Kassing, 1997a).

Çalışanın memnun olmadığı durumları dile getirmesi, çalışan ve yönetici arasındaki iletişim ya da görüş alışverişi fırsatlarını arttırabilmekte, örgüt performansını arttırmak için geri bildirimde bulunabilmesini sağlamakta ve örgütün genel görüşlerini yöneticilere iletebilmesine neden olabilmektedir (Anyango, Ojera, Ochieng, 2015). Örgütsel muhalefeti sadece görüş ayrılığı olarak tanımlamak doğru değildir. Çünkü sadece çalışanların yöneticileri ile aralarında yaşadığı görüş ayrılığından ibaret değil birbirleriyle olan sorunları da kapsayan bir süreçtir. Kassing bu süreci hem görüş ayrılığı hem de bu görüş ayrılığının dile getirilmesi olarak iki farklı bileşenden oluşturmuştur.

Araştırmanın son konusu olan lider üye etkileşimini, lider ve çalışan arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalarda incelenen ana kavramlardan biridir. Çalışanların iş yerlerine ve iş yerlerinin çevresine karşı sergiledikleri davranışları etkileyen bu teorinin odak noktası aslında aralarındaki bireysel ilişkidir. Bunu da tek taraflı olarak incelemekten ziyade, iki taraflı hem astın hem de üstün birbirleriyle ilişkileri ayrı ayrı gözden geçirilmelidir. Lider ve izleyicileri arasındaki iki taraflı ilişkiye

odaklanması LÜE teorisini farklı bir yere koymaktadır (Krishnan 2005). LMX'in temel özelliği aslında liderlerin çalışanların davranışlarını grup içi ve grup dışı olarak ayrı ayrı ele almasıdır. Yıllar boyunca, birçok liderlik kuramı, daha çok ya liderin belirgin birtakım özelliklerinden kaynaklanan liderlik türleri üzerinde ya da belirli durumlar karşısında liderin göstereceği davranışlar üzerinde durmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşımların genel çerçevesi, tek tip ast-üst ilişkisine dayalı olmaktadır. Lider üye etkileşimi teorisi ise bu çerçeveyi aralayarak, farklı astlar ile lider arasında farklı ilişkiler gelişebileceğini ifade etmektedir. Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827).

Literatür incelediğimiz zaman araştırmaya konu olan bu üç kavramın da iş yaşantısında oldukça önemli olduğunu, bireyler ve organizasyonlar için belirleyici etkilerinin olduğunu görmekteyiz. Buna rağmen bu üç değişkenin birlikte incelenmemiş olması bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

2.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, etik liderlik algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkilerini incelemek ana amaçtır. Bu amaçla ilerlediğimiz zaman örgütlerde lider davranışlarını çalışanı ne şekilde etkilediği ve bunun sonucunda sergilediği muhalefet davranışı saptanmak istenmiştir. Bunun yanı sıra lider üye etkileşimi de aracı değişken olarak ele alınmıştır. Etik liderlik algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi araştırılırken lider üye etkileşiminin de aracılık rolü belirlenmiştir.

2.3 Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Araştırmanın evreni geniş tutulmuş ve sadece katılımcılara aktif çalışan olma şartı getirilmiştir. 29 Mart- 3 Nisan 2021 tarihlerinde çalışan kişilerle örnekleme tiplerinden kolayda örnekleme ile 640 kişiden çevrimiçi bir anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Anketler paylaşılırken çalışanların pozisyon, sektör veya cinsiyet, yaş

gibi kişilik özellikleri üzerinde ayırım yapılmamıştır. Bu anketlerin 23 tanesi eksik ve niteliksiz doldurulduğu düşüncesiyle analize dahil edilmemiştir. Toplam 617 anket analize dahil edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin uygulanmasının sebebi, en kolay ve ulaşılabilir katılımcılardan veri toplama yöntemi olmasıdır.

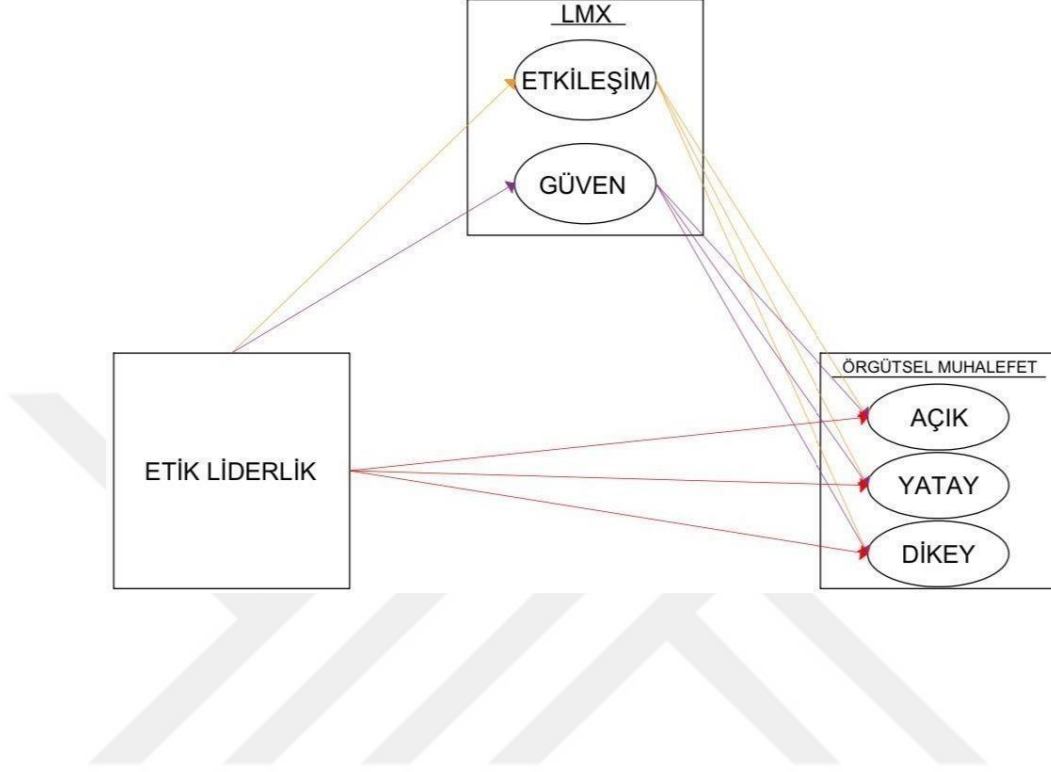
Araştırmada anketlere katılım sağlayan bireylerin, sorulara doğru ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmıştır. Anketin internet yoluyla sağlanmasının ve bireylerin isimlerinin yer almayacak şekilde gönderilmesinin bunu teşvik ettiği düşünülmektedir. Ayrıca soruların bireyler tarafından doğru anlaşıldığını kontrol etmek adına ilk 20 kişiyle yüz yüze anket çalışması uygulanmıştır.

Araştırmanın sınırları: Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı olarak seçilen anket ve bu anket uygulamasına gönüllü olarak katılan kişilerin cevapları ile sınırlıdır. Araştırma Türkiye'nin farklı şehirlerinde, farklı sektörlerde çalışan kişiler üzerinde uygulanmıştır. Veriler 29 Mart-2021- 3 Nisan 2021 tarihleri arasında toplanmıştır ve verileri 640 kişiden sağlanmıştır. Bu verilen incelendikten sonra 617 anket ile sınırlandırılmıştır Bazı çalışanların çeşitli nedenlerle bu çalışmayı yarıda bırakmaları araştırmanın kısıtlarındandır.

2.4 Araştırmanın Problemi ve Araştırmanın Modeli

- 1- Etik liderlik algısının örgütsel muhalefete etkisi var mıdır?
- 2- Etik liderlik algısının örgütsel muhalefetin alt boyutlarına etkisi var mıdır?
- 3- Etik liderlik algısının lider üye etkileşimine etkisi var mıdır?
- 4- Etik liderlik algısının lider üye etkileşiminin alt boyutlarına etkisi var mıdır?
- 5- Etik liderlik algısının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü var mıdır?
- 6- Etik liderlik algısının örgütsel muhalefete ve alt boyutlarına etkisinde lider üye etkileşimi ve alt boyutlarının aracılık rolü var mıdır?

2.5 Araştırmanın Modeli



ŞEKİL 6: Araştırmanın Modeli

2.5 Hipotezler

Konu ile ilgili olarak ispatlanmak üzere oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Bu çalışmada, araştırmanın modeli çerçevesinde geliştirilen üç ana hipotez ve alt hipotezler test edilmiştir.

H1: Etik liderlik algısının örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H1a: Etik liderlik algısının açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H1b: Etik liderlik algısının yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H1c: Etik liderlik algısının dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H2: Etik liderlik algısının lider üye etkileşimine etkisi vardır.

H2a: Etik liderlik algısının lider üye etkileşiminin etkileşim boyutuna etkisi vardır.

H2b: Etik liderlik algısının lider üye etkileşiminin güven boyutuna etkisi vardır.

H3: Lider üye etkileşiminin örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H3a: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H3b: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H3c: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H3d: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H3e: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H3f: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.

H4: Lider üye etkileşimi, etik liderliğin örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

H4a: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutu, etik liderliğin açık örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

H4b: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutu, etik liderliğin yatay örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

H4c: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutu, etik liderliğin dikey örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

H4d: Lider üye etkileşiminin güven boyutu, etik liderliğin açık örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

H4e: Lider üye etkileşiminin güven boyutu, etik liderliğin yatay örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

H4f: Lider üye etkileşiminin güven boyutu, etik liderliğin dikey örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

2.6. YÖNTEM

2.6.1 Veri Toplama Araçları

Etik liderliğin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini araştırırken lider üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemek amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada literatürden elde edilen ölçekler ile hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama yöntemleri arasından seçilen anket, sosyal bilimlerde en sık kullanılan yöntemdir. Uygulaması kolay, işlevsel ve bilimsel olarak kabul görüldüğü için bu çalışmada çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk kısmında katılımcının demografik özelliklerini öğrenmek için 9 çoktan seçmeli ve kısa yanıtı sorulara yer verilmiştir. Sonraki bölümler sırasıyla etik liderlik algısı, örgütsel muhalefet ve son olarak lider üye etkileşimini ölçmek için doğrusal ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılacak ankete formunda yer alan değişkenlerin katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek amacıyla 20 kişilik gruba yüz yüze pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot uygulamada farklı anlaşılmalara sebep olan soruların söz konusu olmaması ile ifadelerde yeniden düzenleme yapılmamıştır. Araştırma anketinde 5’li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır. Anket formunda etik liderlik algısı, örgütsel muhalefet ve lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin ifadeler “1 Kesinlikle Katılmıyorum”, “2 Katılmıyorum”, “3 Kararsızım”, “4 Katılıyorum”, “5 Kesinlikle Katılıyorum” olarak kodlanmıştır.

2.6.1.1 Etik Liderlik Ölçeği

Etik liderlik ölçeği: Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A. Harrison hazırladığı “the Ethical Leadership Scale (ELS)” kullanılmıştır. Türkçeleştirilmiş versiyonu ise Masood Nawaz Kayar’ın “Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans Üzerindeki Etkisi” adlı Doktora Tezinden alınmıştır. Toplamda 10 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek, tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir.

2.6.1.2 Örgütsel Muhalefet Ölçeği

Örgütsel muhalefet ölçeği, Kassing’in 2000 yılında Investigating the Relationship between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent çalışmasında kullandığı örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 18 sorudan oluşan örgütsel muhalefet ölçeğinin 1., 16. ve 18. Soruları çıkarılmış son olarak 15 soru kalmıştır. Bu ölçek, tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir.

2.6.1.3 Lider Üye Etkileşimi (LMX) Ölçeği

Liden ve Maslyn’in (1998) “LMX-MDM” ölçeğinin Türkçeleştirilmiş versiyonu Janan Güroğlu’nun “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri” adlı çalışmasından alınmıştır ve 12 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek, tamamen katılıyorum (5), katılıyorum (4), kararsızım (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5’li Likert tipi ölçektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

2.VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmamızın üçüncü bölümünde öncelikle katılımcıların demografik özellikleri incelenecek, sonrasında değişkenlerimizin faktör, güvenilirlik analizleri yapılacak ve regresyon analizi sonuçları paylaşılacaktır.

3.1 Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin İstatistikler

Katılımcıların demografik özellikleri bağlamında cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumu, medeni durumları, çalıştıkları sektör, faaliyet alanı, işletmede hizmet süreleri ve aylık gelir düzeyleri sorulmuştur.

Tablo 1: Demografik Analizler

DEĞİŞKENLER	KATEGORİLER	FREKANS	YÜZDE %
Cinsiyet	Kadın	356	57,7
	Erkek	261	42,3
	Yanıtlanmamış	0	0
Eğitim Durumu	İlkokul	1	0,2
	Ortaokul	3	0,5
	Lise	59	9,6
	Ön lisans	100	16,2
	Lisans	326	52,8
	Lisansüstü	125	20,3
	Yanıtlanmamış	3	0,5
Medeni Durumu	Bekar	376	60,9
	Evli	238	38,6
	Yanıtlanmamış	3	0,5
Çalıştığı Sektör	Özel	521	84,4
	Kamu	84	13,6
	Yanıtlanmamış	12	1,9
Çalıştığı İşletmede Hizmet Süresi	1 yıldan az	103	16,7
	1-5	289	46,8
	6-10	138	22,4
	11-15	33	5,3
	16 yıl ve üzeri	45	7,3
	Yanıtlanmamış	9	1,5

Yaş ortalaması 31.55 olan katılımcılar 261 (42.3) erkek ve 356 (57.7) kadından oluşmaktadır. Katılımcıların 376 (60.9) bekar ve 238 (38.6) evlidir. Aylık gelirleri 1000-60000 TL arasında değişmektedir ve ortalama aylık gelir 5548 TL'dir. Eğitim durumlarına baktığımız zaman, 1 (0.2) kişi ilkokul mezunu, 3 (0.5) kişi ortaokul mezunu, 59 (9.6) kişi lise mezunu, 100 (16.2) kişi ön lisans mezunu, 326 (52.8) kişi lisans mezunu, 125 (20.3) kişi ise lisansüstü olarak işaretleme yapmıştır.

3.2. Değişkenlerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde öncelikli olarak sırasıyla etik liderlik, örgütsel muhalefet ve lider üye etkileşimi değişkenlerimize faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için kullanılan en önemli analizlerdendir ve ana amacı boyut indirgemedir (Brown, J. D., 2009). Sonrasında değişkenlerimize güven analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi, anket çalışmalarında ölçek maddelerinin korelasyonları üzerinden ölçeğin içsel tutarlılığını değerlendirmek için kullanılan bir istatistiksel analiz tekniğidir. Güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach Alfa katsayısı, Gutman katsayıları tekniği gibi birçok farklı yaklaşım kullanılmaktadır. Bu çalışmada kullanılan güvenilirlik yöntemi ise Cronbach Alfa katsayılarına dayalı yaklaşımdır.

3.2.1. Etik Liderlik Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizini yapmadan önce ölçeklere ilk olarak KMO ve Bartlett's testi uygulanmıştır. Bunun amacı kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmektir. Bu aşamadan sonra etik liderlik algısı ile ilgili anket soruları, katılımcıların cevaplarının aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, faktör yükü, açıklanan varyans değeri ile Cronbach Alpha değerleri tablo şekline getirilmiştir ve aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2: Etik Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		ETİK LİDERLİK
Kaiser-Meyer-Olkin Büyüklüğü Yeterliliği Testi	Örneklem	0,942
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	4112,508
	S.D.	36
	P	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem büyüklüğü yeterliliği testinde etik liderlik ölçeğinin örneklem büyüklük değerinin 0,942 olduğunu görmekteyiz ve 0,5'ten büyük olduğu için değişkenimiz faktör analizine uygundur. Bartlett Küresellik testinde ise p değerinin 0,000 çıkması yani Sig. =0,000 <0,05 olması değişkenimizin anlamlılığının göstergesidir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve çalışmanın güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan Cronbach's alfa katsayıları Tablo 3'te sunulmuştur. Etik liderlik algısı için faktör analizini bozduğundan 2. soru (Yöneticim etik standartları çiğneyen çalışanları cezalandırır.) atılmıştır. Diğer değişkenlerimizde örnekleme yeterliliği ölçüsü ve diğer güvenilirlik bozma sorunu olmadığı için soru atılma yapılmamıştır (0.50'nin altında değer yoktur.) ve tablo da gösterilen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre araştırmanın güvenilirliğinin tatmin edici düzeyde yüksek olduğu düşünülmektedir. Tablo 3 incelendiği zaman değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 3: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör	Ölçekler ve İfadeler	Art. Ort.	Std. Sapma	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
ETİK LİDERLİK	Yöneticim etik olarak bir şeylerin nasıl doğru yapılacağı konusunda örnek olur.	3,65	1,215	0,893	66,961	0,938
	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.	3,59	1,199	0,874		
	Yöneticim güvenilirlerdir.	3,88	1,154	0,868		
	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlara bakarak değil, ayrıca nasıl elde edildiğine de bakarak tanımlar.	3,58	1,238	0,831		
	Yöneticim çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurur.	3,53	1,181	0,807		
	Yöneticim karar verirken yapılabilecek en iyi şey nedir? Diye sorar.	3,66	1,187	0,804		
	Yöneticim çalışanları ile iş etiğı veya değerleri hakkında konuşur.	3,6	1,208	0,782		
	Yöneticim çalışanların söylediklerini dinler.	3,68	1,069	0,778		
	Yöneticim kendi kişisel hayatında etik bir biçimde davranır.	3,73	1,121	0,714		

Etik liderlik algısı için yapılan faktör analizinde faktörlerin açıklama düzeyinin %66,961, Cronbach's alfa 0,938 olduğu gözlenmiştir. Güvenilirlikleri Cronbach alfa ile değerlendirilmiştir. 2. sorular atıldıktan sonra faktör analizi ve güvenilirlik analizleri tekrarlanmıştır.

3.2.2. Örgütsel Muhalefet Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizini yapmadan önce ölçeklere ilk olarak KMO ve Bartlett's testi uygulanmıştır. Bunun amacı kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmektir. Bu aşamadan sonra örgütsel muhalefet ile ilgili anket soruları, katılımcıların cevaplarının aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, faktör yükü, açıklanan varyans değeri ile Cronbach Alpha değerleri tablo şekline getirilmiştir ve aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Muhalefet Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		ÖRGÜTSEL MUHALEFET
Kaiser-Meyer-Olkin Büyüklüğü Yeterliliği Testi	Örneklem	,852
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	3276,600
	S.D.	105
	P	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem büyüklüğü yeterliliği testinde örgütsel muhalefet ölçeğinin örneklem büyüklük değerinin 0,852 olduğunu görmekteyiz ve 0,5'ten büyük olduğu için değişkenimiz faktör analizine uygundur. Bartlett Küresellik testinde ise p değerinin 0,000 çıkması yani Sig. =0,000 <0,05 olması değişkenimizin anlamlılığının göstergesidir.

Tablo 5: Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör	Boyut	Ölçekler ve İfadeler	Art. Ort.	Std. Sapma	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	Açık	İşyerinde alınan kararları sorguladığım zaman bunu yöneticime veya yönetimden birine iletirim.	3,87	1,052	,828	24,928	0,853
		İşyerindeki faydalı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi yöneticime veya yönetimden birine iletirim.	3,94	1,061	,801		
		Çalıştığım işyerindeki verimsizlikleri düzeltmek için yöneticime veya yönetimden birine önerilerde bulunurum.	3,99	0,985	,790		
		Çalışanlara eşit davranılmadığını düşündüğüm zaman yönetime söylerim.	3,78	1,138	,724		
		Çalışma arkadaşlarıma işyerinde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili fikirlerimi söylerim.	4,08	0,965	,666		
		Çalıştığım işyeri ile ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.	3,77	1,123	,621		
	Yatay	Çalıştığım işyerindeki problemleri çalışma arkadaşlarıma şikâyet ederim.	2,77	1,354	,766	17,917	0,746
		Diğer çalışanlar işyeri ile ilgili şikâyet ettiğinde ben de onlara katılırım.	2,8	1,266	,739		
		Çalıştığım işyerinin yetersizliklerini herkesin önünde eleştiririm.	2,6	1,395	,711		
		Çalışma politikalarından memnun olmadığımı herkesin bilmesini sağlarım.	3,13	1,26	,688		
		İşyerimi diğer çalışanların önünde eleştirmem.	2,63	1,286	,567		

Dikey	Yönetimi asla sorgulamam.	3,93	1,158	,772	15,784	0,757
	Çalıştığım işyerinin politikalarını sorgulamaya tereddüt ederim.	3,9	1,148	,742		
	Yönetime asla fikir ayrılıklarımı ifade etmem.	3,74	1,185	,699		
	İşyerinde alınan kararlara katılmasam da bunu yöneticime söylemem.	3,62	1,247	,641		

Araştırmada kullanılan ölçekler ve çalışmanın güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan Cronbach's alfa katsayıları Tablo 5' de sunulmuştur. Örgütsel muhalefet için faktör analizini bozduğundan 1., 16., 18. atılmıştır. Diğer değişkenlerimizde örnekleme yeterliliği ölçüsü ve diğer güvenilirlik bozma sorunu olmadığı için soru atılma yapılmamıştır (0.50'nin altında değer yoktur.) ve Tablo 5' de gösterilen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre araştırmanın güvenilirliğinin tatmin edici düzeyde yüksek olduğu düşünülmektedir. Tablo 5' i incelendiği zaman değişkenlerin üç ayrı faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör (açık örgütsel muhalefet) toplam varyansın %24,928'ini, ikinci faktör (yatay örgütsel muhalefet) toplam varyansın %17,917'sini ve son faktör olan üçüncü faktör (dikey örgütsel muhalefet) ise toplam varyansın %15,787'sini açıklamaktadır. Bu üç faktörün, ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %61,632'dir. Toplam varyansın %50'sinden yüksek olduğu için açıklama düzeyi yeterlidir.

Örgütsel muhalefet için yapılan faktör analizinde faktörlerin toplam açıklama düzeyinin %61,632, Cronbach's alfa değerlerinin açık örgütsel muhalefet için 0,853, yatay örgütsel muhalefet için 0,746, dikey örgütsel muhalefet için 0,757 olduğu gözlenmiştir. Güvenilirlikleri Cronbach alfa ile değerlendirilmiştir. Bu değerlerin 0,7'nin üstünde olması örneklem yeterliliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.2.3. Lider Üye Etkileşimi Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör analizini yapmadan önce ölçeklere ilk olarak KMO ve Bartlett's testi uygulanmıştır. Bunun amacı kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmektir. Bu aşamadan sonra LMX ile ilgili anket soruları, katılımcıların cevaplarının aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, faktör yükü, açıklanan varyans değeri ile Cronbach Alpha değerleri tablo şekline getirilmiştir ve aşağıda yer almaktadır.

Tablo 6: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği KMO ve Bartlett testi

KMO and Bartlett's Test		LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ
Kaiser-Meyer-Olkin Büyüklüğü Yeterliliği Testi	Örneklem	,915
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	5216,446
	S.D.	55
	P	0,000

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem büyüklüğü yeterliliği testinde LMX ölçeğinin örneklem büyüklük değerinin 0,915 olduğunu görmekteyiz ve 0,5'ten büyük olduğu için değişkenimiz faktör analizine uygundur. Bartlett Küresellik testinde ise p değerinin 0,000 çıkması yani Sig. =0,000 <0,05 olması değişkenimizin anlamlılığının göstergesidir.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve çalışmanın güvenilirliğini belirlemek için hesaplanan Cronbach's alfa katsayıları Tablo 7' de sunulmuştur. Lider Üye Etkileşimi için faktör analizini bozduğundan 7. soru atılmıştır. Diğer değişkenlerimizde örnekleme yeterliliği ölçüsü ve diğer güvenilirlik bozma sorunu olmadığı için soru atılma yapılmamıştır (0.50'nin altında değer yoktur.) ve tablo da gösterilen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre araştırmanın güvenilirliğinin tatmin edici düzeyde yüksek olduğu düşünülmektedir.

Tablo 7: Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktör	Boyut	Ölçekler ve İfadeler	Art. Ort.	Std. Sapma	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ	Etkileşim	Yöneticimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.	3,6	1,256	,867	44,751	,930
		Yöneticimin işine olan hâkimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.	3,74	1,24	,857		
		Yöneticimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.	3,43	1,269	,820		
		Yöneticimle çalışmak zevklidir.	3,72	1,208	,733		
		Yöneticim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.	3,6	1,214	,714		
		Yöneticimi kişi olarak çok severim.	3,95	1,099	,706		
		Yöneticim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	3,6	1,205	,665		
		Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.	3,62	1,226	,665		
	Güven	Yöneticim konuyu tam olarak bilmese de beni her zaman savunur.	3,01	1,234	,856	25,415	,842
		İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa yöneticim beni onlara karşı savunur.	3,3	1,185	,788		
		Eğer istemeden bir hata yaparsam, yöneticim beni diğerlerine karşı savunur.	3,36	1,265	,767		

Tablo 7 incelendiği zaman değişkenlerin iki ayrı faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör (etkileşim LMX) toplam varyansın %44,751'ini, ikinci faktör (güven LMX) toplam varyansın %25,415'ini açıklamaktadır. Bu iki faktörün, ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %70,166'dır. Toplam varyansın %50'sinden yüksek olduğu için açıklama düzeyi yeterlidir

LMX için yapılan faktör analizinde faktörlerin toplam açıklama düzeyinin %50'den fazla olması ve Cronbach's alfa değerlerinin etkileşim LMX için 0,930 ve güven LMX için 0,842 olduğu gözlenmiştir. Güvenilirlikleri Cronbach alfa ile değerlendirilmiştir. Bu değerlerin 0,7'nin üstünde olması örneklem yeterliliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Analizler

Bu bölümde bütün değişkenler arasındaki etki incelenmek adına regresyon analizleri yapılacak ve hipotezler test edilecektir

3.3.1. Etik Liderlik Algısı ve Örgütsel Muhalefet

Tablo 8: Etik Liderlik Algısının Örgütsel Muhalefete Etkisi: Regresyon Analizi

MODEL	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	β	t	Sig.	Düzeltilmiş R2	F	Sig.
1	Açık Örgütsel Muhalefet	Etik Liderlik	0,333	8,673	.000	0,11	75,214	.000
2	Yatay Örgütsel Muhalefet	Etik Liderlik	-0,364	-9,618	.000	0,131	92,515	.000
3	Dikey Örgütsel Muhalefet	Etik Liderlik	0,115	2,853	.000	0,012	8,139	.000

Regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda Tablo 8'de görüldüğü üzere; Etik liderlik değişkeninin, açık örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün pozitif olduğu

belirlenmiştir ($t=8,673$). İki değişken arasındaki regresyon oranı 0,333'tür ve etik liderlik algısının açık örgütsel muhalefete etkisinin %10,1'inin açıklamaktadır. ($\beta=0,333$, $R^2=0,11$). İki değişken arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$). Dolayısıyla H1a kabul edilir.

H1a: Etik liderlik algısının açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.

Etik liderlik değişkeninin, yatay örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu Tablo 8'de görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün negatif olduğu belirlenmiştir ($t=-9,618$). İki değişken arasındaki regresyon oranı 0,364'tür ve etik liderlik algısının yatay örgütsel muhalefete etkisinin %13,1'inin açıklamaktadır. ($\beta=-0,364$, $R^2=0,131$). İki değişken arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$). Dolayısıyla H1b kabul edilir.

H1b: Etik liderlik algısının yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.

Tablo 8'de etik liderlik değişkeninin, dikey örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün pozitif olduğu belirlenmiştir ($t=2,853$). İki değişken arasındaki regresyon oranı 0,115'tür ve etik liderlik algısının yatay örgütsel muhalefete etkisinin %1,2'sini açıklamaktadır. ($\beta=0,115$, $R^2=0,012$). İki değişken arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$). Dolayısıyla H1c kabul edilir.

H1c: Etik liderlik algısının dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.

3.3.2. Etik Liderlik Algısı ve Lider Üye Etkileşimi

Tablo 9: Etik Liderlik Algısının Lider Üye Etkileşimine Etkisi: Regresyon Analizi

MODEL	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	β	t	Sig.	Düzeltilmiş R2	F	Sig.
1	Etkileşim LMX	Etik Liderlik	0,787	31,238	.000	0,619	975,828	.000
2	Güven LMX	Etik Liderlik	0,554	16,354	.000	0,305	267,466	.000

Regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda Tablo 9’da görüldüğü üzere; Etik liderlik değişkeninin, etkileşim LMX değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün pozitif olduğu belirlenmiştir (t=31,238). İki değişken arasındaki regresyon oranı 0,787’dir ve etik liderlik algısının etkileşim LMX etkisinin %61,9’unu açıklamaktadır. ($\beta=0,787$, $R^2=0,619$). İki değişke arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000 < 0.05$). Dolayısıyla H2a kabul edilir.

H2b: Etik liderlik algısının lider üye etkileşiminin güven boyutuna etkisi vardır.

Tablo 9’da etik liderlik değişkeninin, güven LMX değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün pozitif olduğu belirlenmiştir (t=16,354). İki değişken arasındaki regresyon oranı 0,554’tür ve etik liderlik algısının güven LMX etkisinin %30,5’ini açıklamaktadır. ($\beta=0,554$, $R^2=0,305$). İki değişke arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000 < 0.05$). Dolayısıyla H2b kabul edilir.

H2b: Etik liderlik algısının lider üye etkileşiminin güven boyutuna etkisi vardır.

3.3.3. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Muhalefet

Tablo 10: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Muhalefete Etkisi: Regresyon Analizi

MODEL	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	β	t	Sig.	Düzeltilmiş R2	F	Sig.
1	Açık Örgütsel Muhalefet	Etkileşim LMX	0,339	8,827	.000	0,113	77,923	.000
2	Yatay Örgütsel Muhalefet	Etkileşim LMX	-0,464	-10,454	.000	0,152	109,282	.000
3	Dikey Örgütsel Muhalefet	Etkileşim LMX	0,114	2,813	.005	0,011	7,913	.005
4	Açık Örgütsel Muhalefet	Güven LMX	0,268	6,837	.000	0,070	46,738	.000
5	Yatay Örgütsel Muhalefet	Güven LMX	-0,215	-5,429	.000	0,045	29,476	.000
6	Dikey Örgütsel Muhalefet	Güven LMX	-0,48	-1,19	.234	0,001	1,417	.234

Regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda Tablo 10'da görüldüğü üzere; Etkileşim LMX değişkeninin, açık örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün pozitif olduğu belirlenmiştir ($t=8,827$). İki değişken arasındaki regresyon oranı 0,339'dur ve Etkileşim LMX değişkeninin açık örgütsel muhalefete etkisinin %11,3'ünü açıklamaktadır. ($\beta=0,339$, $R^2=0,113$). İki değişken arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000 < 0.05$). Dolayısıyla H3a kabul edilir.

H3a: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.

Etkileşim LMX değişkeninin, yatay örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu Tablo 10'da görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün negatif olduğu belirlenmiştir ($t=-10,454$). İki değişken arasındaki

regresyon oranı 0,464'tür ve Etkileşim LMX değişkeninin yatay örgütsel muhalefete etkisinin %15,2'sini açıklamaktadır. ($\beta=-0,464$, $R^2=0,152$). İki değişke arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000<0.05$). Dolayısıyla H3b kabul edilir.

H3b: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.

Tablo 10'da Etkileşim LMX değişkeninin, dikey örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün pozitif olduğu belirlenmiştir ($t=2,813$). İki değişken arasındaki regresyon oranı 0,114'tür ve Etkileşim LMX değişkeninin yatay örgütsel muhalefete etkisinin %1,1'ini açıklamaktadır. ($\beta=0,114$, $R^2=0,011$). İki değişke arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000<0.05$). Dolayısıyla H3c kabul edilir.

H3c: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.

Regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda Tablo 10'da görüldüğü üzere; Güven LMX değişkeninin, açık örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün pozitif olduğu belirlenmiştir ($t=6,834$). İki değişken arasındaki regresyon oranı 0,268'dir ve Güven LMX değişkeninin açık örgütsel muhalefete etkisinin %7'sini açıklamaktadır. ($\beta=0,268$, $R^2=0,070$). İki değişke arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000 <0.05$). Dolayısıyla H3d kabul edilir.

H3d: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.

Güven LMX değişkeninin, yatay örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olduğunu Tablo 10'da görmekteyiz. Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunda ise etkinin yönünün negatif olduğu belirlenmiştir ($t=-5,429$). İki değişken arasındaki regresyon oranı

0,215'tir ve Güven LMX değişkeninin yatay örgütsel muhalefete etkisinin %4,5'inin açıklamaktadır. ($\beta=-0,215$, $R^2=0,045$). İki değişke arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlıdır ($p=0,000<0.05$). Dolayısıyla H3e kabul edilir.

H3e: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.

Tablo 10'da Güven LMX değişkeninin, dikey örgütsel muhalefet değişkeni üzerinde etkiye sahip olmadığını görmekteyiz ($p=0,234$). Regresyon modeline ilişkin parametreler ve regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucu -1,19 olarak belirlenmiştir. İki değişke arasında ortaya çıkan etki, istatistiki olarak anlamlı değildir ($p=0,234>0.05$). Dolayısıyla H3f kabul edilemez.

H3f: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.

3.3.4. Etik Liderlik Algısı, Örgütsel Muhalefet ve Lider Üye Etkileşimi

Tablo 11: Etik Liderliğin, Açık Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Etkileşim Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
1 SABİT	2,794	,126		22,264	,000
ETİK LİDERLİK	,138	,052	,165	2,645	,008
ETKİLEŞİM LMX	,167	,050	,208	3,338	,001

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: AÇIK ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Aracı değişken analizi yapılmadan önce yapılması gereken üç regresyon analizi bulunmaktadır. Çalışmamızın bu aşamasında öncelikli olarak etkileşim LMX'in etik liderlik algısının, açık örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir rol oynayabilmesi için etik liderliğin, etkileşim LMX üzerinde bir etkiye sahip olması gerekmektedir. H2a hipotezimizin kabul edilmesiyle birlikte ikinci koşula bakılmalıdır. İkinci koşulumuz etkileşim LMX in açık örgütsel muhalefete etkisinin olmasıdır ve bu da H3a'da

kabul edildiği için son olarak etik liderlik algısının açık örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi incelenmelidir. H1a hipotezi de bu etkiyi doğrulanmaktadır.

Tablo 11'e baktığımız zaman etkileşim LMX'in analize dahil olmasıyla Coefficients değerinin 0,333'ten 0,165'e düştüğünü görmekteyiz ve bu da bize etkileşim LMX'in etik liderliğin, açık örgütsel muhalefete etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. P değerimiz 0.000'dan 0.008'e yükseldiği için de modelimiz hala anlamlıdır($p=0.008<0.5$) fakat artış olduğu için kısmi aracılık vardır. Etik liderlik Unstandardized Coefficients β 0.279 iken Std. Error 0.032'dir ve etkileşim LMX'in β değeri 0.167, Std. Error 0.05'tir. Bu değerlerle elde ettiğimiz Sobel test sonucu 0.0018 bulunmuştur ve 0.05'ten küçük olan bu değer aracılığın var olduğunu ispatlamaktadır. Son olarak güven aralığındaki (BootLLCI=0,0509 – BootULCI=0,2164) iki değer de pozitif yönlü olduğu için aracılık etkisi vardır. H4a kabul edilir.

H4a: Etkileşim, etik liderliğin açık örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

Tablo 12: Etik Liderliğin, Yatay Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Etkileşim Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 SABİT	4,235	,143		29,683	,000
ETİK LİDERLİK	-,139	,059	-,444	-2,359	,019
ETKİLEŞİM LMX	-,259	,057	-,278	-4,557	,000

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: YATAY ÖRGÜTSEL MUHALEFET

İlk koşul etik liderliğin etkileşim LMX üzerinde etkisinin olmasıdır (H2a kabul). İkinci koşulumuz etkileşim LMX in yatay örgütsel muhalefete etkisinin (H3b kabul) Üçüncü koşul ise etik liderlik algısının yatay örgütsel muhalefet üzerinde etkiye sahip olmalıdır (H1b kabul). Bu koşulların sağlanmasıyla aracılık rolü incelenebilmektedir.

Tablo 12'ye baktığımız zaman etkileşim LMX'in analize dahil olmasıyla Coefficients değerinin -0,364'ten -0.444'e düştüğünü görmekteyiz ve bu da bize etkileşim LMX'in etik liderliğin, yatay örgütsel muhalefete etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. P değerimiz 0.000'dan 0.019'a yükseldiği için de modelimiz hala anlamlıdır ($p=0.019<0.5$) fakat artış olduğu için kısmi aracılık vardır. Etik liderlik Unstandardized Coefficients β -0.352 iken Std. Error 0.037'dir ve etkileşim LMX'in β değeri -0.259, Std. Error 0.057'dir. Bu değerlerle elde ettiğimiz Sobel test sonucu 0.00004128 bulunmuştur ve 0.05'ten küçük olan bu değer aracılığın var olduğunu ispatlamaktadır. Son olarak güven aralığındaki (BootLLCI=-0.3132 – BootULCI=-0.1177) iki değer de negatif yönlü olduğu için aracılık etkisi vardır. H4b kabul edilir.

H4b: Etkileşim, etik liderliğin yatay örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

Tablo 13: Etik Liderliğin, Dikey Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Etkileşim Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 SABİT	3,344	,150		22,314	,000
ETİK LİDERLİK	,061	,062	,065	,990	,323
ETKİLEŞİM LMX	,059	,060	,066	,999	,318

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: DİKEY ÖRGÜTSEL MUHALEFET

İlk koşul etik liderliğin etkileşim LMX üzerinde etkisinin olmasıdır (H2a kabul). İkinci koşulumuz etkileşim LMX in dikey örgütsel muhalefete etkisinin (H3c kabul) Üçüncü koşul ise etik liderlik algısının dikey örgütsel muhalefet üzerinde etkiye sahip olmalıdır (H1c kabul). Bu koşulların sağlanmasıyla aracılık rolü incelenebilmektedir.

Tablo13'e baktığımız zaman etkileşim LMX'in analize dahil olmasıyla Coefficients değerinin 0.11'ten 0.65'e düştüğünü görmekteyiz ve bu da bize etkileşim LMX'in etik liderliğin, dikey örgütsel muhalefete etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. P değerimiz 0.000'dan 0.323'e yükseldiği için modelimiz artık anlamlı değildir($p=0.323>0.5$) ve diğer şartlar sağlanırsa tam aracılık rolünden bahsedilebilir. Etik liderlik Unstandardized Coefficients β 0.109 iken Std. Error 0.038'dir ve etkileşim LMX'in β değeri 0.059, Std. Error 0.06'dır. Bu değerlerle elde ettiğimiz Sobel test sonucu 0.35227135 bulunmuştur ve 0.05'ten büyük olan bu değer aracılığın olmadığını ifade etmektedir. Son olarak güven aralığındaki (BootLLCI=-0.0501 – BootULCI=0.1575) iki değer aynı yönde olmadığı için aracılık etkisi yoktur. H4c reddedilir.

H4c: Etkileşim, etik liderliğin dikey örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

Tablo 14: Etik Liderliğin, Açık Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Güven Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 SABİT	2,781	,125		22,161	,000
ETİK LİDERLİK	,232	,039	,276	6,015	,011
ETKİLEŞİM GÜVEN	,087	,034	,116	2,526	,012

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: AÇIK ÖRGÜTSEL MUHALEFET

İlk koşul etik liderliğin güven LMX üzerinde etkisinin olmasıdır (H2b kabul). İkinci koşulumuz güven LMX in açık örgütsel muhalefete etkisinin (H3c kabul) Üçüncü koşul ise etik liderlik algısının açık örgütsel muhalefet üzerinde etkiye sahip olmalıdır (H1a kabul). Bu koşulların sağlanmasıyla aracılık rolü incelenebilmektedir.

Tablo 14'e baktığımız zaman güven LMX'in analize dahil olmasıyla Coefficients değerinin 0,333'ten 0.276'ya düştüğünü görmekteyiz ve bu da bize

güven LMX'in etik liderliğin, açık örgütsel muhalefete etkisinde aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. P değerimiz 0.000'dan 0.011'e yükseldiği için de modelimiz hala anlamlıdır ($p=0.011 < 0.5$) fakat artış olduğu için kısmi aracılık vardır. Etik liderlik Unstandardized Coefficients β 0.279 iken Std. Error 0.032'dir ve etkileşim LMX'in β değeri 0.087, Std. Error 0.034 olduğu saptanmıştır. Bu değerlerle elde ettiğimiz Sobel test sonucu 0.014078 bulunmuştur ve 0.05'ten küçük olan bu değer aracılığın var olduğunu ispatlamaktadır. Son olarak güven aralığındaki (BootLLCI=0.0073 – BootULCI=1004) iki değer de pozitif yönlü olduğu için aracılık etkisi vardır. H4d kabul edilir.

H4d: Güven, etik liderliğin açık örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

Tablo 15: Etik Liderliğin, Yatay Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Güven Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 SABİT	4,070	,144		28,165	,000
ETİK LİDERLİK	-,337	,044	-,348	-7,611	,000
ETKİLEŞİM GÜVEN	-,019	,039	-,022	-,482	,630

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: YATAY ÖRGÜTSEL MUHALEFET

İlk koşul etik liderliğin etkileşim LMX üzerinde etkisinin olmasıdır (H2a kabul). İkinci koşulumuz güven LMX in yatay örgütsel muhalefete etkisinin (H3e kabul) Üçüncü koşul ise etik liderlik algısının yatay örgütsel muhalefet üzerinde etkiye sahip olmalıdır (H1b kabul). Bu koşulların sağlanmasıyla aracılık rolü incelenebilmektedir.

Tablo 15'e baktığımız zaman etkileşim LMX'in analize dahil olmasıyla Coefficients değerinin -0,364'ten -0.348'e yükseldiğini görmekteyiz ve bu da bize güven LMX'in etik liderliğin, yatay örgütsel muhalefete etkisinde aracılık rolüne sahip olmadığını göstermektedir. P değerimiz 0.000'da kalmış, değişiklik göstermemiştir. Etik liderlik Unstandardized Coefficients β -0.352 iken Std. Error

0.037'dir ve etkileşim LMX'in β değeri -0.019, Std. Error 0.039'dur. Bu değerlerle elde ettiğimiz Sobel test sonucu 0.62658296 bulunmuştur ve 0.05'ten büyük olan bu değer aracılığın var olmadığını ispatlamaktadır. Son olarak güven aralığındaki (BootLLCI=-0.0632 – BootULCI=0.0410) iki değer aynı yönde olmadığı için aracılık etkisi yoktur. H4e reddedilir.

H4e: Güven, etik liderliğin yatay örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

Tablo 16: Etik Liderliğin, Dikey Örgütsel Muhalefete Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Güven Boyutunun Aracılık Etkisi: Regresyon Analizi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	SABİT	3,501	,148		23,596	,000
	ETİK LİDERLİK	,201	,045	,213	4,436	,000
	ETKİLEŞİM					
	GÜVEN	-,138	,040	-,164	-3,417	,001

BAĞIMLI DEĞİŞKEN: DİKEY ÖRGÜTSEL MUHALEFET

İlk koşul etik liderliğin güven LMX üzerinde etkisinin olmasıdır (H2b kabul). İkinci koşulumuz güven LMX in dikey örgütsel muhalefete etkisinin olmasıdır. Bu koşul sağlanmadığı için aracılık rolü yoktur. H4f reddedilir.

H4f: Güven, etik liderliğin dikey örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.

Sonuç ve Öneriler

Toplumsal değişimler her geçen gün yeni sorunları karşımıza çıkarmakta ve bu sorunlar beraberinde çalışma hayatına da yansıyan yeni düzenlemeleri getirmektedir. Yöneticilerin ve liderlerin çalışanlara yaklaşımları onlara karşı davranışları iş yerindeki çalışma ortamı için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle günümüz koşullarında yöneticilerin ve liderlerin de yeni düzenlemelere uyması gerekmektedir. Liderlerin etik davranışlara uygun şekilde olan yaklaşımları çalışanların bağlılık ve tatmin düzeylerini etkilemektedir. Bu etkileşim beraberinde iş yerlerinde huzur, güven, sadakat ortamlarının yaratılmasına da katkı sağlamaktadır. Sağlıklı karar verilebilen bu ortamlarda çalışanlar duygu ve düşüncelerini daha rahat bir şekilde üstlerine iletebilmektedir.

Örgütsel muhalefet, bireylerin örgütle ilgili karşıt fikirlerini ifade edebilmesi ile ilgilidir. Örgütlerde muhalefetin varlığı her seferinde kötü algılanmamalıdır. Çünkü muhalif görüşlerin varlığı örgüt için önemli olmakla birlikte örgütün yapısına ve örgüt içi demokratik ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanların karşıt görüşlerini liderlerine iletmesi ile aslında örgüt içi yaşanacak çatışmaların da önüne geçilebilmektedir. Etik kurallara uygun davranan liderlerin astlarının fikirlerini özgürce ifade etmelerini teşvik ettiği de daha önce yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır.

Lider üye etkileşimi tek tip yönetici-çalışan ilişkisine dayalı olmadığı esasına dayanmaktadır. Liderlik kuramı, daha çok ya liderin belirgin birtakım özelliklerinden kaynaklanan liderlik türleri üzerinde ya da belirli durumlar karşısında liderin göstereceği davranışlar üzerinde durmuştur. Lider üye etkileşimi teorisi ise bu çerçeveyi aralayarak, farklı astlar ile lider arasında farklı ilişkiler gelişebileceğini ifade etmektedir. Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. (Gerstner ve Day, 1997: 827)

Bu araştırma etik liderlik algısının örgütsel muhalefete etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemek üzere yapılmıştır. İlgili hipotezler, sonuçları ve etkinin yönü tablo haline getirilmiş ve aşağıda yer alan Tablo 16'da toplanmıştır. Öncelikle etik liderlik algısının örgütsel muhalefetin alt boyutlarına etkisi araştırılmıştır. Etik liderlik algısının açık

ve dikey örgütsel muhalefete pozitif yönlü etkisi, yatay örgütsel muhalefete negatif yönlü etkisi vardır. İkinci olarak etik liderlik algısının lider üye etkileşimine etkisi incelenmiş ve iki alt boyutu ile pozitif yönlü etki bulunmuştur. Üçüncü aşamada lider üye etkileşiminin örgütsel muhalefete etkisi incelenmiştir. Lider üye etkileşiminin alt boyutu olan etkileşim değişkeninin açık ve dikey örgütsel muhalefete pozitif, yatay örgütsel muhalefete negatif yönlü etkisi vardır. Lider üye etkileşiminin diğer alt boyutu olan güven değişkeninin açık örgütsel muhalefete pozitif, yatay örgütsel muhalefete negatif yönlü etkisi vardır. Araştırmamızda lider üye etkileşimin güven boyutunun örgütsel muhalefetin dikey boyutuna etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Etik liderlik algısının örgütsel muhalefete etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisi için aracı değişken analizi yapılmadan önce uygulanması gereken üç regresyon analizi belirlenmiştir. Bu analizler sonucunda lider üye etkileşimin güven boyutunun örgütsel muhalefetin dikey boyutuna etkisi olmadığı için aracılık rolünün olmadığı bulunmuştur. Etik liderliğin örgütsel muhalefetin alt boyutlarına ve lider üye etkileşiminin alt boyutlarına etkisinin olması ile bu hipotezlerin aracılık analizi yapılmıştır.

Sonuç olarak etik liderlik algısının açık örgütsel muhalefete etkisinde lider üye etkileşiminin etkileşim ve güven boyutu aracı etkiye sahiptir. Etik liderlik algısının yatay örgütsel muhalefete etkisinde lider üye etkileşiminin etkileşim boyutu aracı etkiye sahiptir. Diğer boyutlar için yapılan analizler sonucu aracı etki bulunamamıştır.

ŞEKİL 17: Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ	ETKİNİ YÖNÜ
H1: Etik liderlik algısının örgütsel muhalefete etkisi vardır.		
H1a: Etik liderlik algısının açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.	KABUL	POZİTİF
H1b: Etik liderlik algısının yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.	KABUL	NEGATİF
H1c: Etik liderlik algısının dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.	KABUL	POZİTİF

H2: Etik liderlik algısının lider üye etkileşimine etkisi vardır.		
H2a: Etik liderlik algısının lider üye etkileşiminin etkileşim boyutuna etkisi vardır.	KABUL	POZİTİF
H2b: Etik liderlik algısının lider üye etkileşiminin güven boyutuna etkisi vardır.	KABUL	POZİTİF
H3: Lider üye etkileşiminin örgütsel muhalefete etkisi vardır.		
H3a: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.	KABUL	POZİTİF
H3b: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.	KABUL	NEGATİF
H3c: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutunun dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.	KABUL	POZİTİF
H3d: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun açık örgütsel muhalefete etkisi vardır.	KABUL	POZİTİF
H3e: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun yatay örgütsel muhalefete etkisi vardır.	KABUL	NEGATİF
H3f: Lider üye etkileşiminin güven boyutunun dikey örgütsel muhalefete etkisi vardır.	RED	
H4: Lider üye etkileşimi, etik liderliğin örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.		
H4a: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutu, etik liderliğin açık örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.	KABUL	POZİTİF
H4b: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutu, etik liderliğin yatay örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.	KABUL	NEGATİF
H4c: Lider üye etkileşiminin etkileşim boyutu, etik liderliğin dikey örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.	RED	
H4d: Lider üye etkileşiminin güven boyutu, etik liderliğin açık örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.	KABUL	POZİTİF
H4e: Lider üye etkileşiminin güven boyutu, etik liderliğin yatay örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.	RED	
H4f: Lider üye etkileşiminin güven boyutu, etik liderliğin dikey örgütsel muhalefete etkisinde aracı bir etkiye sahiptir.	RED	

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Akdoğan, Asuman, Cingöz, Ayşe (2011). Örgütlerde Muhalefet (Organizational Dissent) Ve Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Kalitesi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Ataklı, Aylanur (1996). İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Aydın, İnanet (2003). Eğitim Ve Öğretimde Etik. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bolat, İnci (2011). Öz Yeterlilik Ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları Ve Güç Mesafesinin Etkisi. Detay Yayıncılık, Ankara.

Budak, Gönül(2004). İşletme Yönetimi (5. Bası B.). İzmir: Barış Yayınları.

Bursalıoğlu, Ziya (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi.

Bülbül, Rıdvan. (2001). İletişim Ve Etik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Büyükçolak, Mehmet (1997). Bilgi Çağında Liderlik. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu. (5-6 Haziran 1997). Bildiriler Kitabı. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 2, 321-326

Carzo, Rocca And John Yanouzas; Formal Organization: A Systems Approach, Irwin, 1967.

Çelik, Vehbi (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 3(4), 465-474

Dicle, Ülkü (1974). Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme. Ankara: Mpm Yayını.

Erdoğan, İrfan (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara

Ertekin, Yücel (1978). Örgüt İklimi. Ankara: Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:174, 11(4): 16-35.

Esmer, Yusuf & Özdaşlı, Kürşat (2018). Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhali, Etik Liderlik Ve Prososyal Davranışlar. Çizgi Kitabevi, Konya.

Gedikoğlu, Tokay (2015). Liderlik Ve Okul Yönetimi, Ankara: Anı Yayınevi.

Kaya, Ali (2006). Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Keçecioglu, Tamer, Liderlik Ve Liderler, Kalder Yayınları No: 24, 1998.

Murat Kasımoğlu, Oktay Koç Ve Ali Halıcı (Ed.), 19. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (383–387). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Okçu Veysel; Dönüşümcü Liderlik Ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş V E Güncel Konular (Ed: İsmail Bakan), Gazi Kitabevi, Ankara, 2008

Özlem, Deniz (2004). Etik Ahlak Felsefesi. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Pieper, Annemarie (1999). Etiğe Giriş. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Şişman, Mehmet (2011). Örgütler Ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Taş, Hakan, Bingöl, S Ve Cebeci, E. (2005). Etik, Etik Mühendislik Ve Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi. Tmmob Jeoloji Mühendisleri Odası Bildiriler Kitabı, 83-86.

Tınar, Mustafa Yaşar (1999), Çalışma Psikolojisi, İzmir: Necdet Bükey Yayınları.

Williams, J., & Enggland, S. A. (1991). Örgütlerde İletişim. (Y. Büyükerşen, Ş. Özalp, H. Seçim, & A. Atıf Bir, Dü) Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Uğur Zel, (2006), Kişilik Ve Liderlik, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,

2. Makaleler, Bildiriler ve Diğer Basılı Yayınlar

Abu-Jarad, Yusof N. & Nikbin, Davoud (2010). A Review Paper On Organizational Culture And Organizational Performance, International Journal Of Business And Social Science, Vol.1, No.3, 26-46.

Akbaş, Türkmen Taşer (2010). “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), 121-137.

Aktan, Coşkun Can (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki Ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. Mercek Dergisi, 1,13.

Anyango, Christine, Ojera, Patrick, & Ochieng, Isaac (2015). Meaning And Application Of Employee Voice. International Journal Of Scientific Research And Innovative Technology, 2 (5), 10- 16.

Argyres, Nicholas & Mui, Vai Lam. (2000, September). Rules Of Engagement, İnformal Leaders, And The Political Economy Of Organizational Dissent. Journal International Society Of New Institutional Economics Conference, Tübingen.

Arslantaş, Cem Cüneyt (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, Tisk Akademi Dergisi, 2(3), 160-173.

Aşıkoglu, Rıza (1989), «Privatization In The Derveveloping World», Kütahya İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1989, Pp. 41-63.

Aydın, Mehmet Ali (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki. T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bölümleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bölüm Dalı. Yüksek Lisans.

Baltacı, Ali, (2017a). Bilgi Uçurma: Kavram Ve Kuramsal Temeller. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), 397–423.

Bauer, Tayla Ve Green, Stephen G. (1996). “Development Of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”. The Academy Of Management Journalvol. 39, No. 6, S.1538- 1567.

Bouda, Delwende (2015, July). The Expression Of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrants İn The United States. A Thesis Submitted İn Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts In The Department Of Communication Studies Minnesota State University. Ann Arbor: Proquest.

Brown, Trevino, Harrison, (2005). Ethical Leadership, A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97:117-134.

Burns, Tom, Wagner.(2013). “Organizational Dissent”, *Principal Leadership*. 14 (4). 28-32.

Cannings, Katleen (1992). The Voice Of The Loyal Manager: Distinguishing Attachment From Commitment. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 5(3), 261–272.

Cevrioğlu, Ersin (2007): Lider Üyer Etkileşimi İle Bireysel Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyankarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Cevizci, Ahmet (2008). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41(41), 41.

Chruden, Herbert And Arthur Sherman; *Personnel Management, The Utilization Of Human Resources*, 6th Ed., South- Western Pub. Co., 1980, S 318.

Ciulla, Joanne 2006. Ethics And Effectiveness: The Fabric Of Leadership, *World Ethics Form Conference Proceedings*,57-72.

Crosby, Bayard (1999). *Leadership For Global Citizenship. Building Transnational Community*. London

Dansereau, Fred, Graen, Haga, William. (1975): “A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation Of The Role-Making Process”, *Organizational Behavior And Human Performance*, 13: 46-78.

De Dreu, Carsten Karel, & West, Michael (2001). Minority Dissent And Team Innovation: The Importance Of Participation In Decision Making. *Journal Of Applied Psychology*, 86(6), 1191-201. Doi: Doi:10.1037//0021-9010.86.6.1191

Dedeoğlu, Tuğba, Kaya, Yasemin Ve Özdevecioğlu, Mahmut (2016). Örgütsel Davranış Disiplini: Gelişimi Ve Mevcut Durumuna İlişkin Değerlendirmeler. *Turkish Journal Of Management*, 1(1), 33– 40.

Deluga, Ronald (1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior”, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol. 67, S. 315-326.

Dienesch, Richard, Liden, Robert, “Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development”, *Academy Of Management Review*, 1986, Vol.11, No.3, Ss.618-634.

Eisenbeiss, Silke, Astrid (2012), —Re-Thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approachl, *The Leadership Quarterly*, Vol.23, Ss.791–808.

Filizöz, Berrin (2011). Mobbingin Etik İklim Ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, S.17.

Gerstner, Charlotte R.Ve Day, David V. (1997), “Meta Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues”, *Journal Of Applied Psychology*, 82 (6), Ss. 827-844.

Gibson, James, John Ivancevich And James Donnely, Jr.; Organizations: Behavior, Structure And Processes, 3rd Ed. Business Pub. Inc., 1979.

Gorden, William, Infante, Dominic (1987). Employee Rights: Content, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness And Career Satisfaction. In C. A. B. Osigweh (Ed.), Communicating Employee Responsibilities And Rights: A Modern Management Mandate (Pp. 149–163). Westport, Ct: Greenwood.

Gorden, William, Infanteomonic & Graham (1988). Corporate Conditions Conduive To Employee Voice: A Subordinate Perspective. Employee Responsibilities And Rights Journal, 1(2), 101–111.

Gossett, L. M. And Kilker, J. (2006). My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites As Locations For Organizational Member Voice, Dissent, And Resistance. Management Communication Quarterly, 20(1), 63-90.

Graham, James William (1983). Principled Organizational Dissent. Doctoral Thesis, Northwestern University, Evanston, Illionis.

Graham, James William (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. Research In Organizational Behavior, Volume 8, 1–52.

Greenberg, Jack (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow, Journal Of Management, 16, (2), 399-432.

Gülsünler, Makbule Evrim (2009). “İletişim Etiği Ve Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğrencilerinin Mesleki Etik Kurallarına Bakışı”, 20 Ekim 2014.

Harvey, Arlene. (2004), “Leadership And Ethics”, Executive Excellence, 8, 87, Ss.13-25

Hegstrom, T. G. (1999). Easons For Rocking The Boat: Principles And Personal Problems. H. K. Geissner, A. F. Herbig, & E. Wessela (Dü) İçinde, Business Communication İn Europe (S. 179-194). Tostedt, Germany: Attikon Verlag.

Jeffrey A. Miles. Management And Organization Theory, A Jossy-Bass Reader, San Francisco, Abd, 2012, Ss.225-231.

Kassing, Jeffrey, Armstrong, T. A. (2002). Someone’s Going To Hear About This: Examining The Association Between Dissent-Triggering Events And Employee’s Dissent Expressions. Management Communication Quarterly, 16(1), 39–65.

Kassing, Jeffrey, (1997a). Articulating, Antagonizing, And Displacing: A Model Of Employee Dissent. Communication Studies, 48(4),311-332. Doi: <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>

Kassing, Jeffrey, (1998). Development And Validation Of The Organizational Dissent Scale. Management Communication Quarterly, 12(2), 183–229.

Kassing, Jeffrey, (2000). Investigating The Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality And Employee Dissent. Communication Research Reports, 17, 58-70

Kassing, Jeffrey, (2009). “In Case You Didn’t Hear Me The First Time (An Examination Of Repetitious Upward Dissent)”, Management Communication Quarterly, 22 (3): 416-436.

Kassing, Jeffrey, (2011). Dissent İn Organizations. United States: Polity Press.

Kassing, Jeffrey, (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent And Aggressive Communication. Management Communication Quarterly, 13(1), 100-115.

Kassing, Jeffrey, & Mcdowell, Zachary (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring The Relationship Between Perceptions Of Justice And Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.

Kassing, Jeffrey,, Piemonte, Nichole , Goman, Carmen & Mitchell, Curtis (2012). Dissent Expression As An Indicator Of Work Engagement And Intention To Leave. *Journal Of Business Communication*, 49(3), 237–253.

Kassing, Jeffrey,, Piemonte, N. M., Goman, C. C. & Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression As An Indicator Of Work Engagement And Intention To Leave. *Journal Of Business Communication*, 49(3), 237–253.

Kerim, Neşe (2010). İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu Ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Korucuoğlu, Tezcan, & Şentürk, İlknur (2018). Örgütsel Güç Oyunları Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki (İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen Görüşleri Bağlamında). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-24. Doi: Advance Online Publication. Doi: 10.16986/Huje.2018045306

Krishnan, Venkat (2005) Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, And Value System. *Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies*, 10 (1): 14-21.

Liden, Maslyn “Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Through Scale Development”, *Journal Of Management*, 1998, Vol.24, No.1, Ss.43-72.

Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2004). *Leadership: Theory, Application, Skill Development* (2nd Ed.). Eagan, Mn: Thomson-West.

Luthans, Fred; *Organizational Behavior*, 3rd Ed., Mcgraw Hill, 1981, S.437

Mansbach, Abraham, Bachner, Yaacov (2010). ‘Internal Or External Whistleblowing: Nurses’ Willingness To Report Wrongdoing’, *Nursing Ethics*, 17/4, 483-490.

Mayer, Nishii, Schneider, Goldstein, (2007), —The Precursors And Products Of Justice Climates: Group Leader Antecedents And Employee Attitudinal Consequences, *Personnel Psychology*, 60(4), Ss.929-963.

Northouse, Peter. (2016). *Leadership: Theory And Practice* (Seventh Edition). Usa: Sage Publications Inc.

Owens, James; “The Uses Of Leadership Theory” , *Management, Organizations And Human Resources*, Eds.: H. Hicks And J. Powell , Mcgraw Hill, 1976.

Ötken, Begüm Ve Cenkci, Tuna (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41–51.

Özdaşlı, Kürşat Ve Akın, Oya, 2013. Etik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Muhasebe Bürolarında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 2013(40), 29-42.

Özdemir, Mehmet (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Programı, Ankara

Payne, Holly (2014). Examining The Relationship Between Trust İn Supervisor– Employee Relationships And Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140. Doi: Doi:10.1080/08824096.2014.907141

Penbek, Ş. (2014). Ethical Approaches Used By The Managers During The Judgement Ofethical İssues: An Emprical Study (Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi.

Ray, S. L. (2006). Whistleblowing And Organizational Ethics. *Nursing Ethics*, 13(4), 438-445.

Reber, Gloria. (2016). Örgütsel Değişme. *Eğitim Dergisi*, Sayı: 50. Erişim: ([Http://Www.Egitisim.Gen.Tr/Tr/İndex.Php/Arsiv/Sayi-41-50/Sayi-50-Nisan2016/765](http://www.egitim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-41-50/sayi-50-nisan2016/765) Orgutsel-Degisme). Erişim Tarihi: 08.08.2018.

Redding W. C. (1985) Rocking Boats, Blowing Whistles And Teaching Speech Communication. *Communication Education* 34(3): 245-258.

Sadykova, Guzel,Tutar, Hakan(2014). Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilmi Dergisi*, 2(1), 1-16.

Saygan, Sahra, Bedük, Aykut (2013). ‚Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) Ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama‘, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28/1, 1-23.

Sprague, Ruud, (1998). Boat-Rocking İn The High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.

Şaylıkay, Mahmut, Işık, Akın, Adnan (2017). The Relationship Of Organizational Dissent With Presenteeism And Employee Turnover Intention. M.V. Kaya (Ed.), *Rsep International Conferences On Social Issues And Economic Studies 4th Multidisciplinary E-Conference Book*, Prague College, Czechia. Ankara: Yargı Yayınevi.

Toker-Gökçe, Asiye (2014). ‚Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi‘, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 261-282.

Tompkins, Philip & Cheney, George. (1985). Communication And Unobtrusive Control İn Contemporary Organizations. R. D. Mcphee & P. K. Tompkins (Eds.). *Organizational Communication: Traditional Themes And New Directions* (178– 210). Beverly Hills, Ca: Sage.

Trevino, Linda Klebe, Hartman, Laura Pincus Ve Brown, Micheal (2000), —Moral Person And Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadershipl, *California Management Review*, 42(4), Ss.128-142.

Uhl-Bien, Mary, Graen, George B. Ve Scandura, Terri (2000). Leader-Member Exchange (Lmx) For Strategic Human Resource Management Systems: Relationships As Social Capital For Competitive Advantage, *Personel And Human Resources Management*, 137-185.

Uys, Tina (2008). Rational Loyalty And Whistleblowing: The South African Context. *Current Sociology*, 6, 904- 921.

Varona, Federico. (2002) Conceptualization And Management Of Communication Satisfaction And Organizational Commitment İn Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal* 5(3): 114-136.

Wayne, Shore, Liden Robert, (1997) Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy Of Management Journal*, 40 (1): 82-111.

Weaver, Treviño, Linda, And Agle, Bradley (2005). "Somebody I Look Up To:" Ethical Role Models İn Organizations. *Organizational Dynamics*, 34 (4), 313- 330.

Yener, Serdar, Saka, Can (2017). Örgütsel Öğrenme Bağlamında Psikolojik Rahatlık. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.

Yılmaz, Ersin (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yukl, Gary;(1989) "Management Leadership: A Review Of Theory And Research", *Journal Ofmanagement*, Vol.15 No:2,

Zhu, Wayne, May, Avolio (2004). The Impact Of Ethical Leadership Behavior On Employee Outcomes: The Roles Of Psychological Empowerment And Authenticity, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 11(1), 16-26.

3. Elektronik Kaynaklar

Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (Lmx): Level Of Negotiating Latitude And Job Satisfaction, Web: [Http://Www.Onepine.Info/Lmxpaper.Doc](http://Www.Onepine.Info/Lmxpaper.Doc) Adresinden 23 Haziran 2008'de Alınmıştır.

Güngör, İbrahim. (2016). Sümerliler. [Http://Sumerliler.Com/Liderlik-Ve-Liderin-Ozellikleri/](http://Sumerliler.Com/Liderlik-Ve-Liderin-Ozellikleri/)

Şencan, Huner. (2008). Çağdaş Liderlik Kuramları, Web: [Http://Www.Hunersencan.Com/Files/Cagdas_Liderlik_Kuramlari.Doc](http://Www.Hunersencan.Com/Files/Cagdas_Liderlik_Kuramlari.Doc)

Zel, Uğur. (2001) *Kişilik Ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık. Ankara, Www.Maximumbilgi.Com (12.02.2009)

EKLER

Ek.1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Kocaeli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi kapsamında Tuana ŞENGİL tarafından Doç.Dr. ESRA ALNIAÇIK danışmanlığında etik liderlik, örgütsel muhalefet ve lider üye etkileşiminin incelendiği bir araştırma yürütmekteyiz. Bu amaçla yapılacak olan ankette konuyla ilgili sorular yöneltilecek ve vereceğiniz cevaplar akademik amaçlı kullanılacak olup tüm cevaplarınız gizli tutulacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için bütün soruları eksiksiz cevaplamanız beklenmektedir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bilgiler dışında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya tuanadrn@gmail.com e-posta adresinden ulaşabilirsiniz.

Tuana ŞENGİL

1. BÖLÜM

Kişisel Bilgi Formu

- 1) Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek 2)
- 2) Yaşınız:
- 3) Medeni durumunuz: Bekar () Evli ()
- 4) Eğitim Durumunuz: () Okuryazar Değil () İlk Öğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
- 5) Çalıştığınız sektör: Kamu () Özel ()
- 6) Çalıştığınız faaliyet alanı (Eğitim, Gıda, Otomotiv vb.):
- 7) Çalıştığınız işletmede hizmet süreniz:
- 8) Aylık net geliriniz: () 1 yıldan daha az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

1. BÖLÜM		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TAMAMEN KATILMIYORUM
ETİK LİDERLİK		1	2	3	4	5
1	Yöneticim çalışanların söylediklerini dinler.					
2	Yöneticim etik standartları çiğneyen çalışanları cezalandırır.					
3	Yöneticim kendi kişisel hayatında etik bir biçimde davranır.					
4	Yöneticim çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurur.					
5	Yöneticim adil ve dengeli kararlar verir.					
6	Yöneticim güvenilirdir.					
7	Yöneticim çalışanları ile iş etiği veya değerleri hakkında konuşur.					
8	Yöneticim etik olarak bir şeylerin nasıl doğru yapılacağı konusunda örnek olur.					
9	Yöneticim başarıyı sadece sonuçlara bakarak değil, ayrıca nasıl elde edildiğine de bakarak tanımlar.					
10	Yöneticim karar verirken “yapılabilecek en iyi şey nedir?” diye sorar.					
2. BÖLÜM		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TAMAMEN KATILMIYORUM
ÖRGÜTSEL MUHALEFET		1	2	3	4	5

1	Çalıştığım işyerinde soru sormaya veya yeni bir fikir ortaya atmaya tereddüt ederim.					
2	Çalıştığım işyerindeki problemleri çalışma arkadaşlarıma şikâyet ederim.					
3	Çalıştığım işyerinin yetersizliklerini herkesin önünde eleştiririm.					
4	Yönetimi asla sorgulamam.					
5	Çalıştığım işyerinin politikalarını sorgulamaya tereddüt ederim.					
6	Diğer çalışanlar işyeri ile ilgili şikâyet ettiğinde ben de onlara katılırım.					
7	Çalıştığım işyeri ile ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.					
8	Çalışma politikalarından memnun olmadığımı herkesin bilmesini sağlarım.					
9	İşyerinde alınan kararlara katılmasam da bunu yöneticime söylemem.					
10	İşyerindeki faydalı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi yöneticime veya yönetimden birine iletirim.					
11	Çalışma arkadaşlarıma işyerinde işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili fikirlerimi söylerim.					
12	İşyerinde alınan kararları sorguladığım zaman bunu yöneticime veya yönetimden birine iletirim.					
13	İşyerimi diğer çalışanların önünde eleştirmem.					
14	Çalıştığım işyerindeki verimsizlikleri düzeltmek için yöneticime veya yönetimden birine önerilerde bulunurum.					
15	Yönetime asla fikir ayrılıklarımı ifade etmem.					
16	İşyerindeki problemler hakkında neredeyse hiç iş arkadaşlarıma şikâyet etmem.					
17	Çalışanlara eşit davranılmadığını düşündüğüm zaman yönetime söylerim.					

18	Çalışma arkadaşlarımla işyerindeki sorunlarla ilgili özgürce konuşurum.					
	3. BÖLÜM	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	TAMAMEN KATILMIYORUM
	LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)	1	2	3	4	5
1	Yöneticimi kişi olarak çok severim.					
2	Yöneticim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.					
3	Yöneticimle çalışmak zevklidir.					
4	Yöneticim konuyu tam olarak bilmese de beni her zaman savunur.					
5	İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur.					
6	Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.					
7	Yöneticim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım.					
8	Yöneticimin belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.					
9	Yöneticim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.					
10	Yöneticimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır.					
11	Yöneticimin işine olan hâkimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.					
12	Yöneticimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.					