

## Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

### The Relationship Between Leadership Styles and Organizational Silence: A Study On Hotels

**Öğr. Gör. Günay EROL**  
Nevşehir Üniversitesi  
Ürgüp Sebahat ve Erol Toksöz MYO  
E-posta: gunayerol@yahoo.com

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU**  
Balıkesir Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO  
E-posta: ahmet\_koroglu@yahoo.com

#### Özet

Liderlik üzerine eski tarihlerden beri birçok çalışma yapılmakla birlikte; liderlik günümüzde de önemini korumaya devam eden bir konu olmayı sürdürmektedir. Öyle ki işletmeler artan rekabet ve değişen şartlar karşısında liderliğin önemini kavramaya ve bu konu üzerinde girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Örgüt içerisinde liderlerin sergiledikleri davranışlar doğrudan çalışanlara etki etmekte ve çalışanların davranışları buna göre yön bulmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar kimi zaman örgüt içerisindeki konular hakkında düşüncelerini rahatça belirtebilmekte, kimi zaman ise farklı nedenlerden dolayı düşüncelerini kendilerine saklayabilmektedirler. Bu çalışmada liderlik tarzlarının çalışanların sessiz kalma davranışı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara il sınırları içerisinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı 15 otele 450 anket formu dağıtılmıştır. 25 Ocak- 20 Şubat 2012 tarihleri arasında uygulanan anket çalışmasından elde edilen ve veri sağlamaya elverişli 221 anket formu ile sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, örgütsel sessizlik, turizm.

#### Abstract

With many things which have long been written on leadership, nowadays this subject has still kept its importance. Against the increased competition and changing conditions, organizations now have realized the importance of leadership and they have begun attempt on this subject. Behavior of leaders has direct effect on followers and behaviors of them; and they behave according to this effect. On one hand, employees speak up about their opinions but on the other hand sometimes due to the impact of other reasons they may choose the silence. In this study; style of leadership effects on employees silence are mentioned. The population of this study comprises 4 and 5 stars hotels employees in Ankara. 450 questionnaires were distributed to 15 hotels. Survey questionnaires were implemented between 25 January and 20 February 2012. The results were achieved by 221 questionnaires which are appropriate to provide data. According to results of this study, there is a negative correlation between organizational silence and transformational leadership, and positive correlation between transactional, laissez-faire leadership and organizational silence.

**Key words:** Leadership, organizational silence, tourism.

## 1. Giriş

Liderler, tarihin birçok döneminde etkileme yetenekleri ile kitleler üzerinde büyük değişimlere neden olmuşlardır. Bu etkileme yeteneği liderleri diğer insanlardan ayırmakta ve toplum içerisinde farklı bir konuma taşımaktadır. Toplum içerisinde kitleler üzerinde büyük değişimlere neden olmak ne kadar önemli ise örgüt içerisindeki bireyler üzerinde etkili olmak da bir o kadar önem arz etmektedir. Liderlerin sergilemiş olduğu davranışlar örgüt içerisinde çalışan bireylere etki kaynağı olmakta ve bu etkiyi çalışanların davranışlarında görebilmek mümkün olmaktadır. Böylece çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda eylemlerini gerçekleştirirken bu etki ile birlikte hareket etmekte ve verimlilikleri de dolaylı yollardan etkilenebilmektedir.

Bireyler günlük yaşamda içerisindeki duygu ve düşüncelerini gerek konuşarak gerekse farklı davranışlar sergileyerek dışarıya yansıtma eğilimindedirler. Bireyin düşüncelerini sözlü olarak dışarıya yansıtma eylemi “ses çıkarma” olarak tanımlanırken, bunun tam tersi bir durum olarak bireyin konuşma eylemini gerçekleştirmemesi “sessizlik” olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde iş yaşamında da bireyler konuşma ya da konuşmama eylemini gerçekleştirebilmektedirler. Örgüt içerisinde bireylerin duygu ve düşüncelerini açıkça söyleyebilmesi “ses çıkarma” ya da “açıkça konuşma” olarak tanımlanırken, bireyin kasıtlı olarak örgütsel sorunlar hakkındaki fikir ve düşüncelerini saklaması ise Morrison ve Milliken (2000) tarafından “örgütsel sessizlik” olarak adlandırılmıştır.

Bu çalışmanın amacı örgüt içerisindeki liderlik tarzlarının yukarıda örgütsel sessizlik olarak tanımlanan çalışanların sessiz kalması davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Buna göre hangi tarz liderliğin, çalışanların sessizlik davranışı üzerinde, ne yönde bir etkiye neden olduğu incelenecektir. Bu kapsamda çalışmada liderlik ve liderlik tarzları incelenmiş, bunun yanında örgütsel sessizlik kavramı ve sessizliğe neden olan faktörler ele alınmıştır.

## 2. Liderlik ve Liderlik Tarzları

Hogan, Curphy ve Hogan (1994)'a göre liderlik; diğer insanları, bireysel endişelerini belirli bir süre bir kenara bırakarak grubun refahı ve sorumluluklar için önemli olan ortak amaçlara yöneltmeye ikna etmektir. Başka bir tanıma göre liderlik, grubun amaçlarını ve stratejilerini belirleme aynı zamanda da grup üyelerinin gönüllü olarak çaba sarf etmelerini sağlayan bir etkileme sürecidir (Paglis ve Green, 2002: 216). Sonuç olarak liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2007: 357).

Liderlik, yönetebilme kavramının yanında özellikle son yıllarda takipçiler ve liderler arasında sosyal bir etkileşim şekli olan bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bunun yanında arzulanan örgütsel çıktılara ulaşmada, liderliğin bilişsel bir yönetim şeklinin yanında, içerisinde duygusal yönlerin de olduğu bir süreç anlayışı olduğu belirtilmektedir (Tee ve diğ., 2013: 2). Ayrıca politik bir bakış açısıyla liderlik, davranışlarını farklı durumsal taleplere göre düzenleyerek, kişilerin düşüncelerini, güven ve destek verici şekilde etkileme ve onları kontrol edebilme gücüne sahip olma şeklinde ifade edilmektedir. Burada önemli olan ise liderin bütün bunları yaparken samimi ve gerçekçi görünmesidir (Ewen ve diğ., 2013: 2).

Bununla birlikte liderler örgüt içerisinde farklı tarzlarda davranış sergileyebilmekte ve izleyicilerini bu doğrultuda harekete geçirebilmektedir. Aşağıda liderlik tarzları ele alınacaktır.

## 2.1. Etkileşimci Liderlik

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

Etkileşimci liderlik, liderle izleyicileri arasındaki etkileşimden meydana gelir ve bürokrasiye, otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır. Buna göre etkileşimci liderlik tarzında lider, örgüt içinde standartlara ve kurallara uyulmasını, örgütsel hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışmayı ve görevlerin yerine getirildiği takdirde ödüllendirileceğini; aksi takdirde cezalandırılacaklarını ve gereken önlemleri alacağını vurgulayan bir yapıya sahiptir (Bolat ve diğ., 2009: 203; İbicioğlu ve diğ., 2010: 58).

## 2.2. Dönüşümcü Liderlik

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

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

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

"Bass ise dönüşümcü liderliği, izleyicileri yenilikçi fikirler geliştirmeleri doğrultusunda destekleyen, hayranlık uyandırıcı bir şekilde onlarda sadakat ve kimlik duygusu oluşturan, izleyicilerine ilham verici ve ilgi uyandıran bir vizyon sunan, her bir izleyicisinin ihtiyaçlarının farkında olan ve onları dinleyen aynı zamanda onlara koçluk yapan kişidir" şeklinde tanımlamaktadır (Chuang ve diğ., 2012: 31).

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

yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır (Berson ve Avolio, 2004: 627). Ayrıca dönüşümcü liderliğin aşağıdaki dört bileşenden oluştuğu söylenebilir (Clegg ve diğ., 2003: 281):

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

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

### 2.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

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

Antonakis ve diğerleri (2003) “tam serbesti taniyan liderlik” tarzını, “etkileşimci olmayan tam serbesti taniyan liderlik” olarak tanımlamışlardır. Buna göre tam serbesti taniyan liderlikte lider, karar vermekten kaçınır, kendini sorumluluktan geri çeker ve otoritesini kullanmaz. Tam serbesti taniyan liderlik genellikle oldukça pasif ve etkisiz liderlik tarzı olarak da kabul edilir. Yani tam serbesti taniyan liderlik, izleyiciler ve görevlerle ilgili “pasif bir kayıtsızlık”ı yansıtır; ve “etkili bir liderliğin yokluğu” olarak ifade edilir (Bogler ve diğ., 2013: 374). İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi çözüm bulma yolunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirler deneyebilmekte ve kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu liderliğin en belirgin zayıf yönü ise liderin otoritesi ortadan kalktığı için grup içerisinde kargaşa ortamının oluşma ihtimalinin olmasıdır (Tengilimoğlu, 2005: 8).

### 3. Örgütlerde Sessizlik Kavramı

Rekabetin ve müşteri beklentilerinin arttığı, kalite anlayışlarının sürekli değiştiği bir ortamda örgütler artık çalışanlarından daha fazla beklenti içerisine girmişlerdir. Bu yüzden örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için duyarlı, bilgi ve birikimini

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

Sessizlik, sadece iletişimin sessizleşme yönünü değil aynı zamanda sessizliği etkileyen yönleri de içeren, önemli fakat örgütsel çalışmalarda ihmal edilmiş bir konudur (Brown ve Coupland, 2005: 1049). Bunlara ek olarak sessizlik; konuşmaktan ya da gürültü etmekten kaçınmak, herhangi bir ses ya da gürültünün olmaması, bilgiyi ya da ifadeleri kendine saklama, iletişim ya da yazma eksikliği, kayıtsızlık ya da bilmemezlik gibi çok boyutlu anlamlar taşımaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

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

### **3.1. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler**

Aşağıda sessizlik tercihinin neden olan bireysel, örgütsel ve yönetsel etkenler incelenecektir.

#### **3.1.1. Bireysel Faktörler**

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

kaynaklanan korkulardan dolayı da sessiz kalmayı tercih edebileceklerini vurgulamıştır.

Bireyin yaşı ilerledikçe çalışma hayatındaki davranışları da buna bağlı olarak değişim gösterebilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315). Çakıcı (2008)'nin çalışmasına göre sessizliğin nedenleri ile “yaş” arasındaki ilişki, orta yaş ile ileri yaşlarda olan kişiler arasında farklılık olduğu yönündedir. Buna göre ileri yaşta olan kişiler üzerinde sessizliğe neden olan etkiler azalmakta ve bu kişiler susmak yerine konuşmayı tercih etmektedir. Bunun yanında bireyin belli bir konuda bilgi sahibi olmaması ya da bu konuda “eğitim” almış olmaması gösterilebilmektedir. Birey eğitilmiş olduğu konularda konuşma eylemini gerçekleştirirken, hem eğitilmiş olup aynı zamanda kendini koruma düşüncesi ve daha farklı nedenlerden dolayı da sessiz kalabilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316). Ayrıca bireyin deneyimi, “deneyim eksikliği” ya da bilgisizliğinden ve ya daha alt bir pozisyonda olmasından kaynaklanabilmektedir. Bunun yanında bireyin işe yeni başlaması, aynı zamanda yaş faktörü ile birlikte genç olması kişinin örgütsel konularda sessiz kalma nedenlerinden gösterilebilmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 396). Ayrıca Milliken ve diğerleri (2003)'nin çalışmasında çalışanların örgütsel sorunlar ve konular hakkında sessiz kalma tercihinin deneyim ile yüksek oranda ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

### 3.1.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin sessiz kalmasında “örgütsel adalet” kavramının algılamasının önemli olduğu görülmektedir. Adams'ın adalet teorisine göre bireyler örgütlerden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte verdikleri ile kıyaslamakta ve elde ettiklerini diğer bireylerle karşılaştırmaktadırlar. Böylece birey, verdiği emeğin karşılığında aldığı karşılığı değerlendirmekte, diğer bireylerin aldıklarıyla karşılaştırmakta ve örgütün adil olup olmadığına karar vermektedir (Yavuz, 2010: 304). Süreçsel adalet kavramı ile çalışanların sessizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen Tangirala ve Ramanujam (2008), süreçsel adalet algılamasının olumlu olduğu bir ortamda çalışanların açıkça konuşma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmışlardır. İşgörenlerin örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri çalışanların fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak görülebilmektedir.

Karar verme “bir iş için düşünüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare” yi ifade etmektedir. Örgüt yönetimi açısından karar ise “seçim”i yani bir tercihi ifade etmektedir” (Koçel, 2010: 109). Bu tercih sürecinde örgütlerin, çalışanların fikirlerine ihtiyaç duyup duymaması, onların fikirlerini ciddiye almaması ve hoş karşılanmaması sessizlik ile ilişkilendirilebilmektedir. Öyle ki “merkezi bir karar verme yapısına” sahip, çalışanların fikirlerini, endişelerini ve muhalif görüşlerini açıklamalarını ifade edebilecekleri resmi bir mekanizmanın olmadığı örgütlerde; çalışanlar, görüşlerinin hoş karşılanmayacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang ve diğ., 2005: 462).

Vakola ve Bouradas (2005)'in yapmış olduğu çalışmada; sessizlik ikliminin oluşmasında, üstlerin sessizliğe karşı tutumları, diğer çalışanların sessizliğe karşı gösterdikleri davranışlar, örgüt içindeki iletişim fırsatları ve bunların yanında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin de etkili olduğunu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre üst yönetim ne kadar sessizlik ortamı oluşmasını engelleyecek davranışlarda bulunursa “sessizlik iklimi” o kadar azalacaktır. Aynı zamanda iletişim fırsatları arttıkça çalışanlar açıkça konuşma davranışını gerçekleştirebileceklerdir. Ayrıca işyerindeki diğer çalışanlar sessiz kaldıkça bireyin de bundan etkileneyeceği ve

sessizlik ikliminin devam edebileceği söylenebilmektedir. Üstlerle “açık iletişimi ve eleştiriyi engelleyen hiyerarşik yapılar” ve çalışanların yöneticilerine duydukları “güven” de örgütsel sessizliğe neden olan nedenler arasındadır (Çakıcı, 2010: 26).

### **3.1.3. Yönetmel Faktörler**

Yönetmel nedenlerden kaynaklanan sessizlik davranışının ortaya çıkmasında Morrison ve Milliken (2000) temel olarak iki belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi, “yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusudur”. Buna göre; insanlar genel olarak olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar. Özellikle yöneticiler, astlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında bu kaçınma daha belirgin bir hal alabilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar üstlerine iş ile ilgili konularda memnuniyetsizliklerini dile getirmekten kaçınabilecekler ve sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. İkincisi ise “yöneticilerin sahip olduğu üstü örtülü inançlardır”. Bu inançlardan birisi Mc Gregor’un X teorisini hatırlatmaktadır. Buna göre bireyler kendi faydalarını yüksek seviyeye çıkaracak şekilde çalışmakta ve bencil davranmaktadırlar. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için nelerin gerekli olduğu ile ilgilenmeyeceklerini düşünmekte ve onlara güven duyma konusunda şüpheli yaklaşma davranışını sergileyebilmektedir. Çalışan ise bu durum karşısında üstleri ile dolaylı ya da doğrudan bir iletişim kurmaktan kaçınmakta ve fikirlerini açıklama konusunda sessiz kalma davranışını gösterebilmektedir. İkinci inanış ise örgüt için önemli olan konularda “en iyisini ben bilirim” inancıdır. Bu inanışa göre, çalışanlar yöneticinin verdiği emirlere uymalı ve yöneticinin yapmış olduğu eylemleri sorgulamadan onu takip etmelidir. Üçüncü inanç ise, örgüt içerisinde fikir birliğinin örgütsel sağlığı işaret ettiği, buna karşın “görüş ayrılıklarının ve muhalif görüşlerin” bulunduğu bir örgütün sağlıklı olmayacağı yönündeki inanıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Bunlara ek olarak astlar ile üstler arasında bulunan “güç mesafesinin fazlalığı”, yönetici ve astlar arasındaki “dil, cinsiyet ve etnik” farklılıklar da örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olabilmektedir. Çünkü üst ile astları arasındaki bu farklılıklar üstlerin astlara karşı şüphe duyan bir yaklaşım geliştirmesine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

## **4. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

Alan yazında liderlik ile ilgili birçok çalışma olmakla birlikte örgütsel sessizlik, özellikle son yıllarda üzerinde çalışılmaya başlanan bir konu olmuştur; ilgili alan yazın bu anlamda sınırlıdır. Bu çalışmanın ana konusu olan ve liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisinin bulunduğu çalışmalar ise bu anlamda daha sınırlı bir alan yazına sahiptir. Özellikle çalışmanın turizm sektöründe uygulanmasının bu açıdan önemli olduğu düşünülmektedir. Bu başlık altında turizm endüstrisinde ve diğer alanlarda bu konu ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Wang ve diğerlerinin (2014) ağırlama endüstrisinde uyguladığı çalışmada etkileşimli liderlik ile çalışanlar üzerinde kimlik oluşturma ve öz-yeterlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Böylece etkileşimli liderlik tarzının çalışanları güçlendireceği ve bu gücün çalışanların performansına olumlu bir şekilde yansıtacağı belirtilmektedir. Tulubas ve Celep (2012) ise fakülte üyeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerin davranışlarında güven ve algılanan prosedürel adaletin çalışanların sessizliği üzerinde etkisini incelemişler ve bunun sonucunda güven ve algılanan prosedürel adaletin çalışanların sessizlik

davranışı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece çalışanların liderlerine ve dolayısı ile örgütlerine duydukları güven ve adalet algısının olumlu olduğu örgütlerde, çalışanların açıkça konuşabileceği sonucuna ulaşılabilmektedir. Tangirala ve Ramanujam (2008), yapmış oldukları çalışmada, süreçsel adalet algılamasının olumlu olduğu bir ortamda çalışanların açıkça konuşma eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmışlardır. Wang ve Hsieh (2012), örgütlerde etik iklimin, çalışanları açıkça konuşma konusunda cesaretlendirdiği ve algılanan örgütsel desteğin çalışanlar üzerinde psikolojik açıdan sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Böylece liderlerin sergilemiş oldukları etik davranışlar ve çalışanlara vermiş olduğu desteğin çalışanlar tarafından örgüt içerisinde olumlu bir şekilde algılanmasının sessizliği azaltabileceği söylenilebilir. Erenler (2010) ise beş yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada tepe yönetiminin açık bir tarz sergilemesi çalışanların sessizlik davranışını azalttığı ve çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildiği, iç kontrol odağı ile sessizlik arasında ters yönde bir ilişki olduğu; bireyin içsel kontrol odağı düşük olduğunda, aynı algılanan örgütsel destek düzeyinde, çalışan sessizlik davranışı daha yüksek bir değer alırken, içsel kontrol odağı arttıkça, algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkisi azalmakta ve içsel kontrol odağı arttıkça, tepe yönetiminin açıklığının çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkisi azalmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Vakola ve Bouradas (2005) in yapmış olduğu çalışmada; sessizlik ikliminin oluşmasında, üstlerin sessizliğe karşı tutumlarının etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmaların yanında farklı sonuçlar içeren bir çalışma da Wang ve diğerleri (2011) tarafından banka çalışanları üzerine yapılmıştır. Çalışmada grup odaklı bir dönüşümcü liderlik tarzı ile hem sessizlik hem de ses çıkarma arasında pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda çalışmada farklı olarak dönüşümcü liderliğin çalışanları cesaretlendirdiği ve bunun sonucu olarak sessizliği azaltacağı düşüncesi desteklenmemektedir.

## 5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini Ankara il sınırları içerisinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Ancak evreni oluşturan çalışanların tamamına ulaşma imkanı bulunmadığından, bazı işletmelerin ise yoğun oldukları ve veri sağlamak istemediğinden; veri sağlamayı kabul eden ve ulaşılabilen 4 yıldızlı (9 adet) ve 5 yıldızlı (6 adet) 15 otele 450 anket formu dağıtılmıştır. 25 Ocak- 20 Şubat 2012 tarihleri arasında uygulanan anket çalışmasının geri dönüşüm oranı ise %52 olmuştur. Geri dönüşüm alınan 236 anket formundan veri sağlamaya elverişli 221 anket formu ile sonuçlara ulaşılmıştır.

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

Liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla Avolio ve diğerlerinin (1999) "Çok boyutlu liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire)" 'nden yararlanılmıştır. Aynı zamanda bu ölçek kullanılarak yapılan çalışmalar incelenmiştir (Arun, 2008; Bildik, 2009; Sağlam, 2008). Liderlik ölçeği 5'li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum,5= kesinlikle katılıyorum). Verilerin analizinde SPSS 11.5 kullanılmıştır. Liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik



ölçeğin Cronbach's alfa değeri 0,9276 olarak hesaplanmıştır. Çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin soruların hazırlanmasında ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) ve Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek, 28 maddeden ve yanıtları 5 kategoriden oluşmaktadır (1= hiçbir etkisi yoktur, 2= etkisiz, 3= ne etkili ne de etkisiz, 4= etkili, 5= çok etkili). Çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin ölçeğin Cronbach's alfa değeri ise 0,9701 olarak hesaplanmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır ve kabul edilebilir değer en az 0,7 olması arzu edilir (Altunışık ve diğ., 2010: 124). Bu değerler her iki ölçeğinde güvenilirlik sınırları içerisinde yer aldığını göstermektedir.

### 5.1. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, araştırmaya katılanların %42,5'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %26,7'si 21-25 yaş arası, %30,3'ü 26-30 yaş arası ve %39,4'ü ise 31 yaş ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Dağılımları**

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

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise lise mezunu çalışanların oranı %49,8, üniversite mezunu çalışanların oranı ise %38 olarak görülmektedir. Katılımcıların 112'si (%50,7) bekar, 105'i (%47,5) ise evlidir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Otel Çalışanlarının İş Hayatı İle İlgili Dağılımları

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

Tablo 2'ye göre katılımcıların %22,2 önbüro, %38,9 yiyecek-içecek, % 24,9'u ise kat hizmetleri departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların %76'sının çalışanlardan oluştuğu, %14,5'inin şef pozisyonunda çalıştığı, bunun yanında katılımcıların %4,5'inin departman müdür yardımcılarında, %5'inin ise departman müdürlerinden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların %47,5'i 1-5 yıl arası ve %9,52'i ise 10 yıldan fazla bir süredir aynı işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Anket sorularını cevaplayan otel çalışanlarının iş hayatındaki tecrübesini belirlemek amacıyla yöneltilen sorunun cevaplarının dağılımına göre; katılımcıların %29,4'ü 1-5 yıl arası çalışmakta, %31,7'si 6-10 yıl arası ve %33'ü 10 yıldan fazla bir süredir çalışmakta olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3. İşyeriniz İle İlgili Önemli Olan Bir Sorunu Yöneticinizle Konuşamadığınız Oldu Mu? Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı

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

Tablo 3'e göre katılımcıların %35'i işyeri ile ilgili önemli olan bir sorunu yöneticisiyle konuşmadığını belirtmiştir.

## 5.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik önermelerin oluşturduğu ölçeğe faktör analizi uygulanmış ve sonuçları tablo 4 ve 5'te görülmektedir. Ayrıca faktör analizi uygulanırken "Görevleri başardığımızda hangi ödülleri alacağımızı bize söyler", "Çabalarımız doğrultusunda bize yardım eder", "Başarılarımızı ödüllendirir", "Başarılarımızın farkına varır", "Olaylar başarısızlıkla sonuçlandığında harekete geçer", "Olaylar kırılma noktasına gelmedikçe karışmaz", "Sorunlar kötü bir hal aldığı anda/kronikleşince harekete geçer" önermeleri faktör yüklerinin ilgili liderlik tarzını yansıtmadığı gerekçesi ile çıkarılmıştır.

**Tablo 4. Liderlik Tarzlarını Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

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

KMO değeri, faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir değerdir. Buna göre 0,5 ve 1 değerleri arasında olan bir değer veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Altunışık ve diğerler, 2010: 266). Tablo 4'e göre ölçeğin KMO değeri, sig. (p)= ,000 anlamlılık düzeyinde 0,928 olarak görülmektedir. Bu değer veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Liderlik Tarzları Faktör Analizi

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

Tablo 5'te görüldüğü üzere faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğe ilişkin üç faktör belirlenmiştir. Belirlenen bu üç faktör toplam varyansın %69,149'unu açıklamaktadır. Üç faktör; "Dönüşümcü Liderlik", "Etkileşimci Liderlik" ve "Tam Serbesti Taniyan Liderlik" tarzlarını yansıtmaktadır.

**Tablo 6. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Ölçeğe İlişkin KMO Ve Barlett Testi Sonuçları**

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

Tablo 6'da görüldüğü üzere ölçeğin KMO değeri (0,950) ve sig. (p)= ,000 anlamlılık düzeyi ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Tablo 7'de çalışanların sessiz kalma nedenlerini belirlemeye yönelik ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Tablo 7'ye göre ölçeğe ilişkin önermeler, "Yönetimsel ve örgütsel nedenler", "İş ile ilgili korkular", "Deneyim eksikliği", "Yalıtım korkusu", "İlişkileri zedeleme korkusu" başlıkları altında beş faktörde birleştirilmiştir. Faktör analizi sonucuna göre faktörler toplam varyansın %73,725'ini açıklamaktadır.

**Tablo 7. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerini Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi**

<b>Yönetimsel ve örgütsel nedenler</b>				
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum	0,775			
Yöneticimin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle sorunlarımı söylemiyorum	0,814			
Yöneticimin verdiği sözü tutmayacağına inandığım için sorunlarımı söylemiyorum	0,844			
İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var	0,723			
Yöneticim açıkça konuşmayı desteklemez	0,752			
Yöneticimin "en iyiyi ben bilirim" tavrı yüzünden açıkça konuşmak istemiyorum	0,759			
Açıkça konuşmamı sağlayabilecek biçimsel bir mekanizma yok	0,804			
Fikirlerimi açıkça belirttiğim zaman yöneticimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum	0,655			
İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum	0,757			
Açıkça konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşünüyorum	0,672			
Hiyerarşik yapının (emir-komuta zinciri) katı olmasından dolayı açıkça konuşmak istemiyorum	0,597			
Yöneticimle ilişkilerim mesafeli olduğunu düşünüyorum	0,625			
Fikirlerini açıkça söyleyen kişiler haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar	0,531			
<b>İş ile ilgili korkular</b>				
Açıkça konuşmam işimi kaybetmeme neden olabilir		0,704		
Fikirlerimi açıkça belirttiğimde görev yerim veya pozisyonum değiştirilebilir		0,713		

Sorunlarını bildirenlere karşı iyi davranılmayacağını düşünüyorum		0,760			
Açıkça konuştuğumda yöneticim veya iş arkadaşlarım bana karşı kötü tavır takınabilirler		0,784			
Fikirlerimi ve önerilerimi açıkça belirttiğimde bana daha fazla iş yükleyebilirler		0,700			
<b>Deneyim eksikliği</b>					
Fikirlerimi açıkça belirtmek için yeterince tecrübeye sahip değilim			0,709		
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yöneticimi ilgilendirir			0,765		
Fikirlerimi belirttiğim konu ve bilgisizliğimi ve tecrübesizliğimi ortaya çıkarabilir			0,762		
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğu için fikirlerimin benimsenmeyeceğini düşünüyorum			0,632		
<b>Yalıtım korkusu</b>					
Sorunları dile getirdiğimde sorun çıkaran birisi olarak değerlendirilebilirim				0,780	
Sorun bildirmek bana olan güven ve saygıyı kaybetmeme neden olabilir				0,756	
Yöneticime olumsuz bir geri bildirimde bulunduğumda hoş karşılanmaz				0,639	
Sorunlardan bahsettiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim				0,808	
<b>İlişkileri zedeleme korkusu</b>					
Sorunları anlattığımda işyerimdeki ilişkilerim zarar görür					0,717
Fikirlerimi açıkça belirttiğimde işyerimdeki arkadaşlarım beni desteklemeyebilir					0,603
Rotation Method: Varimax with Kais					

### 4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 8'e göre; "dönüşümcü liderlik" ile "yönetimsel ve örgütsel nedenler" (-,359\*\*), "iş ile ilgili korkular" (-,286\*\*), "deneyim eksikliği" (-,184\*\*), "yalıtım korkusu" (-,346\*\*) ve "ilişkileri zedeleme korkusu" (-,280\*\*) ile ilgili sessizlik nedenleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 8. Liderlik Tarzları ve Çalışanların Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Korelasyon Analizi**

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

\*\*p<0.01 \*p<0.05

“Etkileşimci liderlik” ile “yönetsel ve örgütsel nedenler” (,207\*\*) ve “deneyim eksikliği” (,163\*) arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. “Tam serbesti tanıyan liderlik” ile “yönetsel ve örgütsel nedenler” (,298\*\*), “iş ile ilgili korkular” (,160\*), “deneyim eksikliği” (,322\*\*), “yalıtım korkusu” (,200\*\*) ve “ilişkileri zedeleme korkusu” (,154\*) ile ilgili sessizlik nedenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

## 6. Tartışma

Çalışanlar işletmeleri için oldukça önemli kaynaklardır. Bu açıdan bakıldığında örgütün amaçlarını gerçekleştirirken çalışanlarının sadece eylemsel güçlerine değil aynı zamanda düşüncelerine de ihtiyaçları vardır. Bireylerin önemli konularda fikir ve düşüncelerini rahatça açıklayabileceği bir ortamı oluşturmada ise liderlere önemli görevler düşmektedir. Böylece liderlerin, çalışanların sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla ve daha önce yapılan çalışmalarda (Alparslan, 2010; Bildik, 2009; Erenler, 2010; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Wang ve Hsieh, 2012; Wang ve diğ., 2011) belirtilmektedir.

Yönetsel ve örgütsel nedenler çalışmada sessizlik davranışı üzerinde en açıklayıcı etken olarak görülmektedir (%19.4). Aynı şekilde Bildik (2009), çalışmada yönetsel ve örgütsel nedenlerin sessizlik davranışı üzerinde en açıklayıcı faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizliğin boyutlarından olan yönetsel ve örgütsel nedenler ve deneyim

eksikliği arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci liderliğin yasal güce, otoriteye ve standartlara dayandığı, aynı zamanda olumsuz sonuçlar karşısında ceza sisteminin bulunduğu bir yapıda olması (Bolat ve diğ., 2009: 203; İbicioğlu ve diğ., 2010: 58) çalışanların sessiz kalabileceği bir ortamın oluşmasına neden olabilir. Çalışanların otoriter ve standartların olduğu bir ortamda yeni fikirler geliştirmesi, iş ile ilgili konularda farklı düşünceleri ifade etmesi zor olarak algılanabilir. Böylece üst yönetimin belirlenmiş standartlar karşısında yeni fikirlere veya düşüncelere açık olmadığı düşüncesi, çalışanların fikirlerini kendine saklamasına, dolayısıyla sessiz kalmalarına neden olabilir.

Çalışmada, çalışanları tarafından saygı duyulan, ahlaki değerleriyle çalışanlarına örnek olan, onlarla bireysel olarak ilgilenen, farklı görüşlere değer veren lider olarak gösterilen ve aynı zamanda çalışanları üzerinde motive edici davranışlar sergileyen dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel sessizliğin tüm boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece liderin çalışanlarında bir vizyon oluşturması, onları motive edebilecek güce sahip olması ve çalışanlarını teşvik etmesi, bunun yanında çalışanların fikirlerine değer vermesi ve çalışanları ile bireysel olarak ilgilenmesi, çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebileceği bir ortamın oluşmasını sağlayacaktır denilebilir. Çalışanların örgüt içinde fikirlerine değer verildiğini düşünmesi ve söyleyeceklerinin dinlenmesi sessizlik davranışı üzerinde önemli bir etkidir (Huan ve diğ., 2005: 462). Ayrıca dönüşümcü liderlikte önemli olan “güven” kavramının sessizlik üzerinde önemli olduğu (Çakıcı, 2010: 26) bilinciyle hareket eden bireyler fikirlerini güven duydukları bir ortamda rahatça ifade edebileceklerdir.

Çalışanları kendi haline bırakan, lider-üye iletişiminin çok zayıf olduğu liderlerin bulunduğu örgütte çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Aynı şekilde Alparslan (2010) ve Bildik (2009) de çalışmalarında iletişim ortamının olmadığı örgütlerde çalışanların sessiz kalma davranışına daha eğilimli olduğunu vurgulamıştır. Bu anlamda “etkili bir liderliğin yokluğu” olarak ifade edilen (Bogler ve diğ., 2013: 374) ve yetkinin tamamen astlara bırakıldığı (Eren, 2001: 488), karar vermekten kaçınan, kendini sorumluluktan geri çeken ve otoritesini kullanmayan (Antonakis ve diğ., 2003) bir tarz sergileyen tam serbesti tanıyan liderlik ile sessizliğin tüm boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda çalışanların fikirlerini dile getirebileceği bir ortamı oluşturan liderin yoksunluğu ortaya çıkmakta ve bireyler örgüt içerisinde fikirlerini söyleyebilecek yetkin bir lideri bulamamaktadırlar. Ayrıca otoritenin tamamen ortadan kalktığı bir ortamda karmaşıklık yaşanmasının olağan olduğu düşünüldüğünde, çalışanların fikirlerini dile getirmesinin önemli bir sonuç doğurmayacağı söylenebilir. Çünkü çalışanlar, konuşmanın örgüt üzerinde hiç bir şeyi değiştirmeyeceğine inandığında ümidi kırılmakta ve sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Çakıcı, 2010: 11).

## 7. Sonuç ve Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre “dönüşümcü liderlik” ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzını sergileyen liderlerin çalışanların sessizlik davranışını azaltacağı söylenebilir. Buna karşın çalışanların kusurları üzerine odaklanan, görev odaklı çalışmayı tercih eden, görevlerin yerine getirilmediğinde ceza uygulayan ve gerekli önlemleri alan “etkileşimci liderlik” ile örgütsel sessizliğin nedenlerinden “deneyim eksikliği” ve en açıklayıcı faktör olan “yönetmel ve örgütsel” nedenler



arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanlarının hataları üzerine odaklanan ve ceza faktörünü vurgulayan etkileşimci liderlik tarzını sergileyen liderlerin örgüt içerisinde sessizliğe yol açabileceği söylenebilir. Ayrıca karar vermekten kaçınan, kendini sorumluluktan geri çeken ve lider otoritesinin ortadan kalktığı “tam serbesti tanıyan liderlik” tarzı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanları örgüt içerisinde kendi haline bırakan ve lider-çalışan ilişkisinin çok zayıf olduğu örgütlerde çalışanlar sessizlik davranışında bulunabileceklerdir.

Çalışanlarına karşı saygılı davranan, karşılıklı güven ortamı içerisinde sürekli çalışanlarını motive eden ve bireysel olarak ilgilenen ve onları dinleyen liderlerin bulunduğu ortamda, çalışanlar, iş ile ilgili fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilecektir. Bunun tam tersi davranış sergileyen liderlerin bulunduğu örgütteki bireyler ise iş ile ilgili önemli olan konuları ya da çözüm önerilerini dile getirmeyerek sessiz kalacaktır. Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalması, sorunlar ve çeşitli konular karşısında çözüm üretememe anlamına gelmektedir. Böylece bireyler iş arkadaşları tarafından dışlanma, işten çıkarılma korkusu, deneyim eksikliği, yöneticisinin davranışları gibi farklı nedenlerden dolayı bilgi ve düşüncelerini açıkça dile getirememekte ve kendine saklamaktadır. Bu şekilde açıkça dile getirilemeyen düşünceler, örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan bilgilerden ve yeni fikirlerden mahrum kalınmasına yol açabilir.

Birey çalıştığı ortamda farklı nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedir. Kimi zaman bu davranış bireyin kendisinden kaynaklanırken kimi zaman ise yöneticilerin, iş arkadaşlarının davranışlarından veya daha farklı dış etkenlerden kaynaklanabilmektedir. İşletmeler öncelikli olarak sessizliğe yol açan nedenleri ortaya çıkarmalı ve düzeltme yoluna gitmelidir. Özellikle turizm sektörü gibi insan faktörünün çok önemli olduğu sektörlerde çalışanların davranışlarının son derece önemli olduğu düşünüldüğünde, çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri, iletişim fırsatlarının sağlandığı bir iş ortamı oluşturmak; hem çalışanlar hem de örgüt açısından faydalı olacaktır.

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

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

## **8. Kaynakça**

Alparslan, A. M. (2010), Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S.; Yıldırım, E. (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Antonakis, J.; Avolio, Bruce J.; Sivasubramaniam, N. (2003), 'Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaires', *The Leadership Quarterly*, Cilt 14, ss. 261-295.
- Arun, K. (2008), Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Avolio, Bruce J.; Bass, Bernard M.; Jung, Dong I. (1999), 'Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, ss. 441-462.
- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T. (2010), 'Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması', *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), ss. 73-84.
- Berson, Y.; Avolio, Bruce J. (2004), 'Transformational Leadership And The Dissemination Of Organizational Goals: A Case Study Of A Telecommunication Firm', *The Leadership Quarterly*, 15, ss. 625-646.
- Bildik, B. (2009), Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bogler, R.; Caspi, A.; Roccas, S. (2013), 'Transformational and Passive Leadership: An Initial Investigation of University Instructors as Leaders in a Virtual Learning Environment'. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), ss. 372-392.
- Bolat, T.(2008), *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T.; Seymen, O.; Bolat, İ.; Erdem, B. (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008), 'İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), ss. 1-18.
- Brown, Andrew D. ve Coupland, C. (2005), 'Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance'. *Organization Studies*, 26 (7), ss. 1049-1069.
- Chuang, A.; Judge, Timothy A. ve Liaw, Y. J. (2012), 'Transformational Leadership and Customer Service: A Moderated Mediation Model Of Negative Affectivity And Emotion Regulation', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (1), 28-56.
- Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia N., Walter R. (2003), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage Publications.
- Çakıcı, A. (2008), 'Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma', *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), ss.117-134.
- Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A.; Çakıcı, C. (2007), 'İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor Sessiz Kalmak mı?', 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, ss. 389-400.
- Dilek, H. (2005), Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

- Dvir, T.; Eden, D.; Avolio, Bruce J.; Shamir, B. (2002), 'Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment'. *Academy of Management Journal*, 45 (4), ss.735-744.
- Eraslan, L.(2004), 'Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), ss. 1-32.
- Eren, E.(2001), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, Beşinci Baskı.
- Erenler, E. (2010), *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ewen, C.; Wihler, A.; Blicke, G.; Oerder, K.; Ellen, B. P.; Douglas, C.; Ferris, G. R. (2013), 'Further Specification Of The Leader Political Skill–Leadership Effectiveness Relationships: Transformational And Transactional Leader Behavior As Mediators'. *The Leadership Quarterly*, (Article in press), 1-18.
- Güney, S. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Henriksen, K.; Dayton, E. (2006), 'Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety'. *Health Services Research*, 41 (4) part 2, ss. 1539-1554.
- Hogan, R.; Curphy, Gordon J.; Hogan, J. (1994), 'What We Know About Leadership:Effectiveness and Personality', *American Psychologist*, 49(6), ss. 493-504.
- Huang, Xu; Vliert, Evert V. ; Vegt, G.(2005), 'Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally'. *Management and Organization Review*, 1 (3), ss. 459-482.
- İbicioğlu, H.; Çiftçi, M.; Kanten, P. (2010), 'Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010/2-12, ss. 53-71.
- Karacaoğlu, K. Ve Cingöz, A. (2009), *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 700-707.
- Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın. 11. Baskı.
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım. 12. Baskı.
- Milliken, F. J.; Morrison, E. W. (2003), 'Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations', *Journal of Management Studies*, 40 (6), ss. 1563-1568.
- Milliken, F.J.; Morrison, E. W.; Hewlin, Patricia F. (2003), 'An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why', *Journal of Management Studies*, 40 (6), ss. 1453-1476.
- Morrison, E. W.; Milliken F. J. (2000), 'Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World', *Academy of Management Review*, 25(4), ss. 706-725.
- Özgen, I.; Sürgevil, O. (2009), 'Örgütsel Sessizlik Olgusu Ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi', Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: MKM Yayıncılık, 2. Baskı.
- Paglis, L. L.; Green, S. G. (2002), 'Leadership Self-Efficacy And Managers Motivation for Leading Change'. *Journal of Organizational Behavior*, 23, ss. 215-235.
- Piderit, S. K. ve Ashford, S. J. (2003), 'Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make İn Speaking Up About Gender-Equity Issues', *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1477-1502.

- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001), 'Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, ss. 331-369.
- Sağlam, E.(2008), Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008), 'Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate'. *Personnel Psychology*, 61, ss. 37-68.
- Tee, E. (Yu Jin); Ashkanasy, N. M. ve Paulsen, N. (2013). The Influence Of Follower Mood On Leader Mood And Task Performance: An Affective, Follower-Centric Perspective Of Leadership'. *The Leadership Quarterly*, (Article in press), 1-21.
- Tengilimoğlu, D. (2005), 'Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması', *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), ss. 1-16.
- Tulubas, T. ve Celep, C. (2012), 'Effect Of Perceived Procedural Justice On Faculty Members' Silence: The Mediating Role Of Trust In Supervisor'. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221 – 1231.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005), 'Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation'. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wang, Y. ve Hsieh, H. (2012). 'Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, And Employee Silence: A Cross-Level Investigation'. *Human Relations*, DOI: 10.1177, 1-20.
- Wang, An-Chih; Hsieh, Hsu-Hung; Tsai, Chou-Yu ve Cheng, Bor-Shiuan. (2011), 'Does Value Congruence Lead to Voice? Cooperative Voice and Cooperative Silence under Team and Differentiated Transformational Leadership'. *Management and Organization Review*, 8(2), 341–370.
- Wang, Chung-Jen; Tsai, Huei-Ting; Tsai, Ming-Tien. (2014), 'Linking Transformational Leadership And Employee Creativity In The Hospitality Industry: The Influences Of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, And Job Complexity'. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- Yavuz, E. (2010), 'Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), ss. 302-312.