



Derleme Makalesi • Review Article

Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik*

Ethics Leadership from the Perspective of Social Learning Theory and Social Exchange Theory

Belgin Bahar^{a,**}

^a Arş. Gör. Dr., Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, 34349, İstanbul /Türkiye.
ORCID: 0000-0003-3347-3085

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 03 Mayıs 2019

Düzeltilme tarihi: 02 Temmuz 2019

Kabul tarihi: 10 Temmuz 2019

Anahtar Kelimeler:

Etik Liderlik

Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal Değişim Kuramı

ARTICLE INFO

Article history:

Received May 03, 2019

Received in revised form July 02, 2019

Accepted July 10, 2019

Keywords:

Ethical Leadership

Social Learning Theory

Social Exchange Theory

ÖZ

Son yıllarda etik liderlik kavramı mevcut liderlik teorileri içinde önem kazanmaya başlayan konulardan biridir. Bu çalışmanın amacı etik liderlik kavramını açıklayarak, kuramsal dayanaklarını tartışmaktır. Literatür incelendiğinde etik liderlik kavramının çalışanlara yönelik sonuçlarının çoğunlukla Bandura (1977) tarafından geliştirilen sosyal öğrenme kuramıyla temellendirilerek açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Etik liderliğin bir diğer kuramsal temeli Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim kuramına dayanmaktadır. Bu çalışmada mevcut yazından yola çıkarak sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı ile etik liderlik ilişkisi araştırılmaktadır. Bu doğrultuda niteliksel bir yazın çalışması yürütülmüştür. Bu araştırma liderlerin etik davranışlarının çalışan davranışları üzerindeki rolünün anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

ABSTRACT

In the recent years, the concept of ethical leadership is one of the subjects that have started to gain importance in the current leadership theories. The aim of this study is to explain the concept of ethical leadership and to discuss its theoretical foundations. When the literature is examined, it is seen that the results of the ethical leadership concept are based on the social learning theory developed by Bandura (1977). Another theoretical basis for ethical leadership is based on the social change theory developed by Blau (1964). In this study, the relationship between social learning theory, social exchange theory and ethical leadership will be investigated. For this purpose, a qualitative literature study was conducted. This research contributes to the understanding of the role of ethical behavior of managers on employee behavior.

1. Giriş

Son yıllarda yaşanan etik skandallar nedeniyle kurumlarda iş etiği konusu ve etik liderlik kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Örgütsel bağlamda etik alanındaki araştırmalar özellikle etik liderlik kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır (Brown vd., 2005; Kacmar vd., 2011).

Etik liderlik, yöneticilerin aldıkları kararlarda ve uyguladıkları eylemlerde güçlerini nasıl kullandıklarıyla ilgili bir liderlik biçimidir. Bu liderlik şeklinin güç ve etki kaynağı ahlaki ve etik otoriteye dayanmaktadır (Akdoğan ve

Demirtaş, 2014). Pek çok araştırmacı etik liderlik kavramının önemini vurgulamakla birlikte yazında teorik ya da ampirik çalışma sayısının azlığı dikkat çekmektedir (Shin vd., 2015). Özellikle de Türkçe yazında etik liderlik konusunda az sayıda araştırma bulunmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014).

Brown ve Treviño (2006), etik liderlik ve çalışan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek için sosyal değişim kuramının (Blau, 1964) ve sosyal öğrenme kuramının (Bandura, 1977) teorik açıklamalar sağladığını

* Bu çalışma, 20-21 Nisan 2019 tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen International Congress of Management, Economy and Policy (ICOME'19- Spring) isimli kongrede bildiri olarak sunulmuştur.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: belginkaygan@gmail.com

belirtmiştir. Etik davranışlarda bulunan yöneticilerin çalışanları, algıladıkları etik muamele ve hissettikleri güven sayesinde kendilerini yöneticileriyle sosyal değişim ilişkisi içinde algılayabileceklerdir. Bunun sonucu yöneticiye ve kuruma olumlu davranışlarla karşılık verme eğilimleri artacaktır. Sosyal öğrenme perspektifinden ise, etik yöneticiler çalışanlarına rol model olmaktadır. Yöneticilerin etik davranışları çalışanların davranışlarını da etik yönde etkilemektedir.

Bu makalenin amacı etik liderlik kavramını irdeleyerek, yazında temellendirildiği kuramlar yardımıyla nasıl açıklandığını incelemektir. Bu doğrultuda niteliksel bir yazın çalışması yapılarak öncelikle “etik liderlik nedir?” sorusuna yanıt aranacak, ardından sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramları ile etik liderlik ilişkisi incelenecektir. Etik liderliğin kuramsal temellerinin anlaşılması, konunun örgütsel sonuçlarının da daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

2. Liderlik Kavramı ve Türleri

Liderlik kavramına ilişkin çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. “Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir” (Davis, 1988: 141). Başka bir tanıma göre liderlik, “belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003: 583).

Liderlik aynı zamanda iyi bir yöneticiliktir ancak her yönetici lider özelliklerine sahip olamayabilir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) lider ile yönetici arasındaki farkı şu şekilde açıklamıştır: Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için uğraşan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişi şeklinde tanımlanabilir.

Liderliği açıklamaya yönelik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımları olmak üzere dört grupta incelemek mümkündür.

Özellikler yaklaşımı liderlerin, onları başkalarından ayıran özellik ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesine dayanmaktadır (Koçel, 2003). Davranışsal yaklaşıma göre, liderin etkinliğini kişisel özelliklerinden ziyade davranışları belirlemektedir. Diğer bir deyişle, davranışsal yaklaşım liderin, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar üzerinde durmaktadır (Bakan, 2008). Davranışsal yaklaşımı liderin etkinliğini belirlemede durumsal faktörleri dikkate almadığı için, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini öne süren durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre tek tip ve en iyi liderlik tarzı bulunmamakta, gruba uygun liderlik tarzı duruma göre değişebilmektedir.

Son yıllarda ise liderlikle ilgili pek çok yeni yaklaşım ortaya atılmıştır. Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik gibi liderlik çeşitleri yazında sıkça ele alınan çağdaş liderlik yaklaşımları arasındadır. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ise etik liderlik kavramı derinlemesine bir şekilde incelenecektir.

3. Etik Liderlik Kavramı

Etik bilimi, insanın bireysel ve toplumsal yaşamındaki ahlaksal davranışları ile ilgili konuları irdeleyen felsefe disiplini şeklinde tanımlanabilir (Usta, 2011). Özellikle 2000’li yıllardan sonra örgütsel alana ait yazında etik ve etik dışı davranışlar konusundaki çalışmalar arttığı görülmektedir. Bir örgütte etik iklim oluşabilmesi için önemli bir unsur liderin etik davranışlar sergilemesidir.

Brown vd. (2005) etik liderliği, “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışların takipçilere iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla tanıtılması” şeklinde tanımlamışlardır. Araştırmacılar (Brown vd., 2005; Mendonca, 2001), etik liderliğin özellikleri arasında dürüstlük, doğruluk, güvenilirlik, adil olma, başkalarına saygı ve özgecilik gibi unsurların bulunduğunu belirtmişlerdir.

Dion (2009) etik liderliğin yapısı ile ilgili yazında birtakım karışıklıklar tespit etmiş ve bunları açıklığa kavuşturmuştur. Birincisi, etnosentrik karışıklıktır. Buna göre, otokratik liderliğin her zaman etik olmadığını ve dönüşümcü liderliğin ise en etik liderlik tarzı olduğunu savunmak yanlıştır, çünkü liderlik türleri meşruiyetlerini ait oldukları kültürden almaktadır. İkincisi, yöneticinin benimsediği ahlaki değerleri kurum içinde uygulayıp uygulamamasından kaynaklanan aksiyolojik karışıklıktır. Diğer bir deyişle, etik bir yöneticinin yalnızca ahlaki değerlere sahip olması yeterli değildir, aynı zamanda bunların örgütsel yaşamda uygulanıp uygulanmadığına bakılması gereklidir. Yazar, son olarak "etik" olarak liderliğin felsefi temeliyle ilgili felsefi karışıklıklara açıklık getirmiştir.

Öte yandan, etik liderlik benzer olumlu liderlik türlerinden bazı farklılıklar içermektedir. Mayer vd. (2009) etik liderliği dönüşümcü liderlik, otantik liderlik gibi kavramın ilişkili olduğu liderlik türlerinden farklı olduğunu vurgulamıştır. Buna göre, dönüşümcü liderlik gibi liderlik türlerinde etik odaklılık liderliğin yalnızca bir boyutu temsil etmektedir. Buna karşın etik liderliğin tek odak noktası liderin etik yönüdür.

4. Etik liderlik ve Kuramsal Temelleri

4.1. Sosyal Öğrenme Kuramı

Etik liderlik yazında genellikle sosyal öğrenme kuramından (Social Learning Theory) yararlanılarak açıklanmaktadır. Sosyal öğrenme kuramı Albert Bandura’nın yaptığı çalışmalarla gelişen ve günümüzde eğitim ve psikoloji alanında büyük ölçüde kabul gören bir öğrenme kuramıdır.

Sosyal öğrenme kuramının temelinde gözlem ve başkalarının yaptığı davranışları taklit etmeye dayalı dolaylı bir öğrenme vardır (Bandura, 1977).

Çalışmalar bilişsel süreçlerin de yeni davranış kalıplarının kazanılmasında önemli rol oynadığını göstermiştir (Bandura, 1977). Bu nedenle “sosyal bilişsel kuram” olarak da adlandırılan bu kuram, insanın öğrenmesinin bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda meydana geldiğini öne sürmektedir. Bunun yanı sıra, insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle, toplumda bireylerin başka kişileri model alarak ve gözlem yaparak da öğrendiği savunulmaktadır (Bayrakçı, 2007).

Bandura (1977), bireyin her şeyi doğrudan öğrenmesine gerek olmadığını, başkalarının deneyimlerini gözleyerek de birçok şeyi öğrenebileceğini savunmuştur. Sosyal öğrenme kuramına göre öğrenmenin, tepki sonuçları yoluyla ve model alma yoluyla gerçekleştiği görülmektedir (Bandura, 2001).

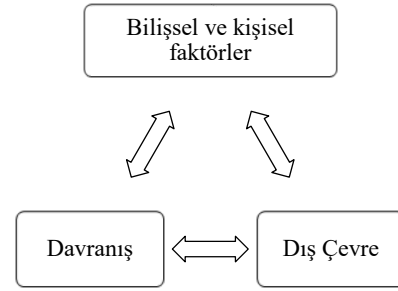
Bilgi ve beceriler sadece doğrudan deneyimle edinilmemektedir. Sosyal öğrenme kuramında dolaylı öğrenmeyi sağlayan etkenler dört grup altında toplanabilir:

- (i) Dolaylı pekiştirme: Birey yapmış olduğu davranışlar sonucunda ödüllendirilmiş ise, gözlemcinin o davranışı tekrar etme olasılığı artacaktır.
- (ii) Dolaylı ceza: Model alınan kişi olumsuz davranışı sonunda cezalandırılırsa, davranışı gözleyen in o davranışı yapma eğilimi azalacaktır.
- (iii) Dolaylı güdülenme: Model alınan kişi gözlenen davranış sonucunda olumlu bir sonuçla karşılaşır ise, gözlemci de bu davranışı yapmaya daha çok istek duyacaktır.
- (iv) Dolaylı duygusallık: Bir kişinin davranışlarını gözlemlerken empati kurulması gözlem yapan kişide duygusal koşullanmaya neden olabilir. Bunun sonucunda kişi kendi yaşamadığı halde model aldığı kişinin korktuklarından korkma, sevdiklerini sevme eğiliminde olabilir (Korkmaz, 2003).

Öte yandan, sosyal öğrenme kuramı karşılıklı belirleyicilik temel ilkesine dayanmaktadır. Karşılıklı belirleyicilik modelinde (Şekil 1) kişi, davranışları ve çevresi arasında karşılıklı etkileşimsel nedensellik ilişkisi görülmektedir.

Modele göre; davranış, bilişsel ve kişisel faktörler ile çevresel olaylar birbirini çift yönlü olarak etkileyen, etkileşimli belirleyiciler olarak çalışmaktadır (Wood ve Bandura, 1989). Bununla birlikte, karşılıklılık ilkesi, farklı etki kaynaklarının eşit güçte olduğu ya da aynı anda gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Wood ve Bandura (1989) etkinin iki yönlülüğü nedeniyle, insanların çevrelerinin hem ürünleri hem de üreticileri olduğunu belirtmiştir.

Şekil 1. Davranış, bilişsel ve kişisel faktörler ile dış çevre arasındaki karşılıklı ilişkiler



Kaynak: Wood ve Bandura (1989)

4.2. Sosyal Öğrenme Kuramının Etik Liderlik ile İlişkisi

Wood ve Bandura (1989) sosyal bilişsel kuramın üç yönünün özellikle örgütsel alanla ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi rol modellemesi yoluyla insanların bilişsel, sosyal ve davranışsal yetkinliklerinin geliştirilmesidir. İkincisi bireylerin yeteneklerini etkin bir şekilde kullanabilmeleri için öz yetkinliklerine olan inancını geliştirmektir. Son olarak, hedef belirleme sistemleri ile çalışanların öz motivasyonlarının artırılması mümkündür.

Ayrıca, etik liderler karar alırken “yapılacak doğru şey nedir?” sorusunu sordukları için, çalışanlar aldıkları kararlar hakkında stratejik düşünmeyi öğrenirler ve bu süreç çalışanın öz yeterliliklerini artırır. Çalışanların aldıkları kararlar hakkında düşünmelerine yardımcı olan etik liderler, çalışanların kendi başlarına karar alırken kullanabilecekleri önemli bir becerinin geliştirilmesine yardımcı olur ve bu artan özerklik, çalışanların öz yetkinlik inançlarını geliştirir (Walumbwa vd., 2011).

Etkileşimsel nedensellik ilişkisinde davranışsal, bilişsel ve çevresel faktörler örgütsel sürecin önemli bir parçasıdır. Wood ve Bandura’ya (1989) göre, sosyal bilişsel teori, sosyal-yapısal faktörlerin örgütsel performansla bağlantılı olduğu psikolojik mekanizmaları gösteren bir kavramsal çerçeve sağlamaktadır.

Etik liderlik çerçevesinde sosyal öğrenme kuramı, yöneticilerin etik davranışlarının çalışanların davranışlarını etik ve olumlu bir yönde etkilediğine dayanmaktadır. Bu kapsamda Bandura (1991) çevrenin ahlaki biliş ve kişisel faktörleri iki yönlü ve karşılıklı olarak etkilediğini öne sürmektedir: “Sosyal etkiler, ahlaki standartlara uyum için ortak destek sağlayarak öz sistemin işleyişini etkilemektedir” (Bandura, 1991: 20).

Bu kurama göre, bireyler modelleme ile bilgi ve becerilerini geliştirebilirler. Bu kapsamda, bireyler çalışma ortamında rol modellerin davranışlarını gözlemleyecek, taklit etmeye çalışacak ve modelleme yoluyla öğrenecektir (Bandura, 1977). Burada rol modeller, çalışma ortamındaki yöneticileri ve diğer çalışanları içermektedir.

Brown, Treviño ve Harrison (2005), yaptıkları araştırmada etik liderliği incelemek için sosyal öğrenme teorisini temel almışlardır. Yazarlar, liderlerin çalışanlar için etik konusunda rehberlik etmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda liderler çalışanlar için ahlaki bir örnek oluşturmalı ve örgüt faaliyetlerini toplumun değerlerine uygun şekilde gerçekleştirmelidir.

Liderler şeffaf ve adil eylemlerde bulunup, adil bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanlara olumlu davranışlar benimsemeleri için meşru bir bilgi kaynağı ve bir öykünme hedefi haline gelebilirler (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). Sosyal öğrenme teorisi, ödüller ve cezaların da öğrenmeyi kolaylaştırdığını öne sürmektedir. Dolayısıyla, etik liderler uygun davranışları ödüllendirerek ve uygunsuz davranışları disipline ederek sosyal öğrenme modelleri haline gelmektedirler.

Mayer vd. (2009) etik liderlik konusundaki araştırmalarını sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı ile temellendirmişlerdir. Söz konusu araştırma, çalışan davranışlarının hem liderlerinin davranışlarını taklit ettiği bir modelleme sürecinden, hem de liderlerin çalışan davranışlarını ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi bulunması ile etkilendiğini ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, sosyal öğrenme teorisi öngörülerini desteklemektedir. Ayrıca bu çalışma ışığında, liderlerin etik davranışları ile çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyerek, örgütlerde etik kültürünün oluşması için önemli bir faktör olduklarını söyleyebiliriz.

Hannah, Avalio ve Walumbwa (2011) ise, otantik liderlik, ahlaki cesaret ve etik davranışlar arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında sosyal bilişsel teoriyi baz almışlardır. Bandura'nın geliştirdiği karşılıklı belirleyicilik modelinde ahlaki cesareti, bireyin etik davranışlarını ve çevresini etkileyen kişisel faktör olarak ele almışlardır. Bu bakımdan sosyal çevrenin önemli unsuru ise liderlerdir. Yazarlar, etik örnekleri gözlemleyerek, gözlemcilerin ahlaki bilişlerinin ve ahlaki cesaretlerinin artacağını savunmaktadırlar. Böylelikle liderler gözlemcinin ahlaki cesaretini artırarak etik davranışlarına da etki ederler. Örneğin bir yönetici, etik meseleleri tartışmanın ve bildirmenin ödüllendirildiği veya talep edildiği açık, şeffaf ve güvenilir bir örgüt kültürü yaratabilir. Böylece çalışanların ahlaki cesaretlerini güçlendirerek, etik davranışlar sergileme ihtimallerini artırır.

Ayrıca Hannah, Avalio ve Walumbwa (2011) ampirik olarak test ettikleri araştırma modelleri ile otantik liderliğin ahlaki cesareti artırdığını göstermişlerdir. Ahlaki cesaret ise otantik liderlik ile etik davranışlar arasında tam aracılık rolü oynamaktadır.

4.3. Sosyal Değişim Kuramı

Etik liderliğin bir diğer kuramsal temeli Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim kuramına dayanmaktadır. Bu kuram sosyal değişimlerdeki insan davranışını açıklamak için ortaya atılmıştır. Sosyal değişim

kuramı, işyeri davranışlarını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Sosyal değişim kuramının en temel ilkesi “karşılıklılık normu”dur. Bu ilkeye göre, sosyal değişimlerde bir kişiye karşı olumlu bir davranışta bulunulduğunda, bu kişi için karşılığında belirlenmemiş bir olumlu davranış gösterme yükümlülüğü doğduğu öne sürülmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016).

Foa ve Foa (1980: 78) kişilerarası davranış kaynak değişiminin konusu olarak ele almışlardır. Yazarlar kaynak teorisi kapsamında kaynağı şu şekilde tanımlamıştır: “kaynaklar, insanlar arasında değişimin nesnesi haline gelebilecek somut veya sembolik olan herhangi bir maddedir.” Elbette tüm kaynakların kullanımları ve değişim koşulları aynı değildir. Bu nedenle Foa ve Foa (1980) altı değişim kaynağı belirlemiş ve kaynakları altı sınıfa ayırmışlardır. Bunlar: sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmet şeklinde tanımlanabilir.

Kaynak sınıflandırması yapıldıktan sonra değişim kaynakları benzerlikleri ve farklılıkları doğrultusunda incelenmiştir. Bu karşılaştırma için somutluğa karşı soyutluk ve evrenselliğe karşı kişiye özgü nitelikleri seçilmiştir. Sonuç olarak, sevgi en kişiye özgü kaynak iken para en genel kaynak olarak konumlandırılabilir. Öte yandan, hizmetler ve mallar, bazı maddi faaliyetlerin veya ürünlerin değişimini içerir ve somut olarak sınıflandırılabilir (Foa ve Foa, 2012).

Blau'nun (1964) sosyal değişim kuramına katkısı, ekonomik ve sosyal değişimlerin karşılaştırılmasıdır. Daha genel ve somut olan para, mal ve hizmet kaynaklarının ekonomik değişimlerde aracı rol oynaması beklenirken; kişilere özgü ve soyut olan sevgi, statü ve bilgi kaynaklarının daha çok sosyal değişimlerde rol oynadığı görülmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016).

Blau (1964) sadece sosyal değişimlerin kişisel yükümlülükler, minnet ve güven duygularını ortaya çıkardığını, ekonomik değişimlerin ise bu duygulara yol açmadığını belirtmiştir. Ayrıca sosyal değişime dair faydaların, tam bir bedeli olmadığını belirterek, sosyal değişimlerin kalıcı sosyal örüntüler yarattığını belirtmiştir.

4.4. Sosyal Değişim Kuramının Etik Liderlik ile İlişkisi

Cropanzano ve Mitchell (2005), sosyal değişim ilişkilerinin çalışma ortamlarında olumlu sonuçlar doğuracağını belirtmiştir. Zira işverenlerin adil davranışları çalışanlarda olumlu iş tutumları oluşmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda, işvereni destekleyici olarak gören bir çalışanın bu harekete olumlu geri dönüş sağlaması muhtemeldir. Algılanan örgütsel destek arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansları da artmaktadır. Benzer şekilde örgütsel adalet algısı arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Sosyal değişim kuramı, yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi ilişkisinde olan çalışanların daha etkili çalışan olma eğiliminde olduğunu göstermektedir (Walumbwa vd., 2011). Bu süreç, “karşılıklılık normu” olarak adlandırılan sosyal değişim kuramının temel prensibi ile açıklanabilir. Başkasından olumlu bir davranış gören bireylerin, bu davranışa olumlu bir şekilde yanıt verme veya olumlu davranışı geri ödeme zorunluluğu hissetmesi beklenmektedir.

Sosyal değişim kuramı bağlamında etik liderler çalışanlarına ilgili ve adil davrandıkları için, çalışanların etik liderlerle ilişkileri sosyal değişim ve karşılıklılık normları üzerine kuruludur (Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006). Diğer bir deyişle, liderler güvenilir ve adil olarak algılandıklarında çalışanların yönetici ve kurumla ilişkilerini ekonomik değişim yerine sosyal değişim kapsamında değerlendirmesi muhtemeldir (Brown vd., 2005). Bunun sonucunda etik bir liderin destekleyici davranışlarına çalışanlar da etik davranışlarla karşılık vermek istemektedir (Treviño, Weaver ve Reynolds, 2006).

Çalışanlar etik liderlere güvenebileceklerini bildikleri ve etik liderlerde çalışanlara adil davrandıkları için, çalışanların, yöneticiye veya kuruluşa zarar verebilecek davranışlardan uzak durmaya çalışıp, tüm çalışma grubunun yararına olacak şekilde davranarak yöneticinin davranışlarına olumlu karşılık verme ihtimalleri yüksektir.

Genellikle olumlu davranışlar açısından “karşılıklılık” ilkesi düşünülür; ancak, negatif karşılıklılık normları da bulunmaktadır. Bu olumsuz normlar misilleme ya da intikam duyguları ile sonuçlanmaktadır (Gouldner, 1960). Dolayısıyla, etik dışı liderler astlarına olumsuz davranışlar sergiliyorsa, astların da karşılığında olumsuz davranış sergilemesi muhtemeldir.

Etik liderler çalışanlarının güvenebileceği bir ortam yaratırlar. Çalışanlar etik liderlerine güvenebileceklerini bildikleri ve adil davranıldığını hissettikleri için, sapkın bir şey yapma ihtiyacı hissetmezler. Aşırı uzun molalar vermek gibi yöneticileri veya kuruluşu cezalandırma isteği daha az duyarlar (Mayer vd., 2009).

Mayer vd. (2009), etik liderlerin dengeli kararlar aldıkları ve çalışanların görüşlerini dile getirmelerine fırsat tanıdıkları için adil olarak algılandıklarını belirtmiştir. Bir çalışma grubundaki çalışanlar liderlerini adil olarak algıladıklarında, liderine ve iş arkadaşlarına arzulanan olumlu yollarla karşılık verme yükümlülüğü hissetme olasılıkları yüksektir. Kısacası grup için karşılıklılık normları olumlu gelişmektedir (Mayer vd., 2009).

Mayer vd.’nin (2009) yapmış olduğu araştırma sosyal değişim teorisinin hipotezlerini de desteklemektedir. Araştırma bulgularına göre, etik liderler güvenilir ve adil olarak kabul edildiklerinden, çalışanlar liderlerinin istediği şekilde davranmaya motive olmaktadır. Çalışanlar, adil muamele gördükleri ve yöneticileriyle aynı doğrultuda davranışlarda bulunmanın ödüllendirileceğini bildikleri için

yöneticilerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmeyi hedefleyecektir.

Kacmar vd. (2011), etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri anlamak için çalışmalarını sosyal değişim teorisine dayandırmışlardır. Araştırma bulguları, etik liderliğin sosyal değişim kuramı ile ilişkisini desteklemektedir. Yöneticinin sergilediği olumlu davranışlara karşılık çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını benimsedikleri görülmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada etik liderlik kavramını irdelemek ve kuramsal dayanaklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonunda etik liderliğin kuramsal temellerinin daha iyi anlaşılması sağlanarak bireysel ve örgütsel sonuç bağlantıları kurulmuştur. Buna göre, etik liderler dürüst ve güvenilir kişiler olarak algılanmaktadır ve etik örgüt kültürünün oluşmasında büyük rol oynamaktadırlar.

Sosyal öğrenme kuramı kapsamında dolaylı öğrenme ve rol model alma mekanizmaları sayesinde etik yöneticilerin, olumlu davranışları uygulama konusunda çalışanları etkiledikleri görülmektedir. Sosyal değişim kuramı bağlamında ise, yöneticiler çalışanlara adil davrandıklarında, çalışanların yöneticilerle olan ilişkilerini ekonomik değişimden ziyade sosyal değişim açısından değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Bu çalışma örgütlerde etik davranışların nasıl arttırılabileceği konusunda kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Etik liderlik sürecinde önemli olan etik kuralların liderlik uygulamalarına somut bir şekilde yerleştirilmesidir. İncelenen etik liderlik kuramlarına dayanarak, yöneticilerin çalışanlara etik rol modeller olmaları için iş ortamında adil, güvenilir, dürüst ve saygılı davranmaları önerilebilir. Ayrıca, kurumlara yöneticilerini etik davranışlar konusunda eğitmelerini ya da etik liderlik davranışları sergileyen yöneticiler ile çalışmalarını önerebiliriz. Böylelikle rol model olan yöneticiler, çalışanlarını da olumlu yönde davranmaya motive edecek ve kurumlarında etik kültürün oluşmasına katkı sağlayacaklardır.

Bu çalışmanın en önemli kısıtı sınırlı sayıda kuram temel alınarak etik liderlik konusunun incelenmiş olmasıdır. Liderin etik davranışları ve örgütsel etkileri başka kuramlar yardımıyla da açıklanabilir. Örneğin etik liderliğin örgütsel sonuçlarının kuramsal kuram çerçevesinde incelenmesi faydalı olabilir. Ayrıca sosyal kimlik kuramı etik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki sonuçlarını incelemeye yardımcı olacaktır.

Kaynakça

- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.

- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(2), 241-256.
- Davis, K., (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul.
- Dion, M. (2009). Les confusions entourant le «leadership éthique» dans les organisations. Éthique publique. *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 11(2), 111-128.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (2012). Resource theory of social exchange. In: *Handbook of social resource theory* (pp. 15-32). Springer, New York, NY.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of applied psychology*, 96(3), 633.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Korkmaz, İ. (2003). *Sosyal Öğrenme Kuramı, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Binnur Yeşilyaprak (Ed.). Ankara: PegemA yayıncılık.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 1-13.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 266-276.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Usta, A. (2011). Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 39-50.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.