

# HİZMETKÂR LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

*Araştırma Makalesi / Research Article*

Akgemci, T., Kalfaoğlu, S. ve Erkunt, N. (2019).  
Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan  
Sesliliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir  
Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.

Geliş Tarihi: 15.10.2018

Kabul Tarihi: 31.12.2019

E-ISSN: 2149-3871

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ  
Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
[takgemci@selcuk.edu.tr](mailto:takgemci@selcuk.edu.tr)  
ORCID No: 0000-0001-5936-7462

Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU  
Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
[serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr](mailto:serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr)  
ORCID No: 0000-0002-7248-8370

Nejla ERKUNT  
Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü  
[nejlaerkunt@gmail.com](mailto:nejlaerkunt@gmail.com)  
ORCID No: 0000-0002-2914-5567

## ÖZ

Takipçilerin çıkarlarının, kişisel çıkarlardan daha önde olduğu hizmetkâr liderlik davranışı, bireylere değer vererek onları geliştirme ve topyekun iyilik için tüm gücün paylaşılıp kullanılmasını vurgular. Çalışanlar, ses verme davranışında bulduklarında liderlilerinin kendilerini sevdiği, onlara şefkat duyduğu, alçakgönüllü davrandığı bir lider düşüncesinde olarak (Dal, 2014: iii) dinlediklerinde ve belirttiği hususları değerlendirip, uygulamaya geçtiklerinde, ses verme davranışı gösteren çalışanların, memnuniyet derecelerinin artacağı ve olumlu yönde motive olacakları ve daha fazla ses verme davranışı gösterecekleri değerlendirilmiştir (Bulut, 2016: 34). Bu yorumlar ışığında bu çalışmanın amacı, hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliği üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler alanında çalışan 132 araştırma görevlisi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yönteminden, analizlerinde ise SPSS programından yararlanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında, Cerit (2007)'in geliştirdiği hizmetkar liderlik davranışları ölçeğinden, Van Dyne vd. (2003)'nin geliştirdiği çalışan sesliliği ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışmada tanımlayıcı istatistikler, hizmetkar liderlik ile çalışan sesliliği ilişkisini ölçmeye yönelik korelasyon analizi ve hizmetkar liderliğin çalışan sesliliği üzerine etkisini belirlemek üzere regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, danışmanların hizmetkâr liderlik davranışlarının araştırma görevlilerinin sesi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında benzer çalışma sonuçlarıyla kıyaslamalar yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkâr Liderlik, Çalışan Sesliliği, Araştırma Görevlileri

<sup>1</sup> Bu çalışma 4-6 Ekim 2018 tarihlerinde Nevşehir ilinde düzenlenen Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

# A RESEARCH ON DETERMINATION OF THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP BEHAVIOURS ON EMPLOYEE VOICE

## ABSTRACT

The servant leadership behavior, in which the interests of the followers outweigh the personal interests, emphasizes the sharing and use of all power for the development of individuals and valorisation of individuals. When employees listen to their leaders as a leader whom their leaders love, compassionate and behave modestly (Dal, 2014: iii) and they will be more likely to give voice behavior (Bulut, 2016: 34). The purpose of this study in the light of these comments is to determine the effect of servant leadership behaviors on employee voice. For this purpose, a research was carried out on 132 research assistants working in Selçuk University at Social Sciences field. The data were collected from the questionnaire and the analyzes were performed via SPSS program. In the formation of the questionnaire, the servant leadership behaviors scale developed by Cerit (2007) and the employee voice scale developed by Van Dyne et al., (2003) were utilized. In the study, descriptive statistics, correlation analysis to measure the relationship between servant leadership and employee voice, and regression analysis to determine the effect of servant leadership on employee voice. As a result of the study, it was determined that the supervisors' servant leadership behaviors were a positive and significant influence on the voice of the research assistants. The results of the study were compared with the results of similar studies.

**Keywords:** Servant Leadership, Employee Voice, Research Assistants

## 1. GİRİŞ

Son zamanlarda literatürde en önemli yetenek faktörü, sermaye unsuru insan kaynağı olarak kabul görmüştür (Göktaş Kulualp, 2016: 745). İşletmelerin rekabet ederek varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet üstü olabilmeleri ve bunu sürdürülebilir hale getirebilmeleri için insan sermayesine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü organizasyonel yönetim alanının en önemli kaynağı insan sermayesidir. Microsoft şirketinin kurucularından olan Bill Gates, insan sermayesini “Her akşam şirketten çıkan ve evine giden, şirketin değerli varlığı” şeklinde tanımlamaktadır (Okun, 2017: 1).

Bir örgütte, insan sermayesini öncelikle, liderlerin çalışanlarının işleriyle ilgili görüşlerini, fikirlerini ve önerilerini dikkate alması şeklinde olmaktadır (Göktaş Kulualp, 2016: 745). Örgütler, gelişimlerini ve değişimlerini bilgi birikimleri ve yeni fikirleri sayesinde bilgi üretebilen, çalıştıkları örgütün gelişimi ve yenilenmesi yolunda düşünce ve bilgilerini bilinçli bir şekilde paylaşan çalışanlarla sağlayabilirler. Bu nedenle örgütlerin başarısının sağlanabilmesi, çalışanların özerk bir şekilde ilgi duyduğu, bilgi ve tecrübesinin bulunduğu özellikleri aktarabilmesine dayalıdır. Olayı bu bakış açısıyla değerlendirince işletmeler açısından çalışan sesinin ya da sesliliğinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Algın, 2014: 1; Arslan ve Yener, 2016: 174; Çiçek, 2016: 2-3).

Bu bağlamda çalışanların his, duygu, düşünce, fikir ve önerilerini sözlü bir şekilde aktarmaları ses verme veya çalışan (işgören) sesliliği olarak tanımlanmıştır. Bu davranış biçimi örgüt faaliyetlerine yönelik bir saldırı olmaktan ziyade, örgütü bulunduğu konumdan daha iyi bir duruma getirecek düzenlemelere gönüllü olması bu çerçevede ele alınmıştır (Bulut, 2016: 2).

Son dönemlerde insana verilen önem göz önüne alındığında, insan odaklı yönetim örgütleri için vazgeçilmez bir hâl almıştır. İnsan odaklı yönetim gereği örgütlerin ihtiyaçlarının geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla karşılanamaması, baskı, emir, gücün kötüye kullanımı gibi davranışlar gösteren eski tarz liderlerin varlığının örgütlerde pek çok sorunlara yol açtığı görülmüştür. Bu durum da çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine odaklı, çalışanları güçlendiren, iş yapma konusunda daha yaratıcı ve etkin olma potansiyellerini geliştiren, kısa dönem kârlılığın üzerinde etik değerlerin önem taşıdığı ve insanları etkileyebilme özelliğinde bulunan (Dal, 2014: 1) yeni liderlik yaklaşımlarının/tarzlarının ve dolayısıyla liderlerin doğması yönünde gelişerek değişmektedir (Türkmen, 2016: 1).

Söz konusu değişimler sonucunda ortaya atılan liderlik yaklaşımlarından birisi, Greenleaf (1970)'ın öne sürdüğü (Özmutlu, 2011: 1) ve bütün liderlik yetkinliklerini kapsamakla birlikte standart liderlik bakış açısını aşarak çalışan merkezli ve hizmet odaklı olma özelliklerini taşıyan (Temiz, 2016: 3) ‘Hizmetkâr Liderlik’ yaklaşımıdır. Aslında yüzyıllar önce Peygamberimiz (s.a.s.) tarafından çerçevesi çizilen “Liderler kavimlerinin hizmetkârlarıdır” hadisinin mucizevi özelliği belirmektedir (Akyüz, 2012: 3).

Çalışanların fikir ve önerilerine, örgütlerin değişime ayak uydurarak gelişmelerinin yanında, liderlerin kendilerini geliştirebilmesi için de ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda liderlerin sergilemiş olduğu davranışlar, çalışanların sesliliği konusunda önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Bulut, 2016: 2).

Bu çalışmada hizmetkâr liderliğin çalışan (işgören) sesliliği ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle işgören sesliliği ve hizmetkar liderlik kavramlarına ilişkin bir literatür taraması yapılmış, daha sonra araştırma bulgularına yer verilmiştir.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. İşgören (Çalışan) Sesliliği**

Ses kavramını 1970 yılında ilk olarak ortaya çıkardığı düşünülen Hirschman (Güven, 2017: 34) sesi, örgütsel tatminsizliğe bir yanıt şeklinde nitelendiren ve “sakıncalı bir durumdan kaçmak/kaçınmaktan ziyade o durumu değiştirebilmek için herhangi bir çaba göstermek” şeklinde tanımlayan (Derin, 2017: 55) ilk sosyal bilimcidir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 263). Bu kavramın yönetim alanında ortaya çıkmasını Rockefeller, yönetici-çalışan arası ilişkideki arzulan seviyede yürütülmesi için işgörenlerin düşünce, öneri ve şikâyetlerini dile getirmeleri ve “ses” yaratmaları gerekliliğini savunmuş ve Amerika’da sahibi olduğu işyeri ve fabrikadaki uygulamaları buna göre yapılandırarak sağlamıştır (Güven, 2017: 34). Seslilik ya da çalışan sesliliği, işgörenlerin görevleriyle ilgili düşünce, öneri ve varsa kaygılarını, örgüt performansını geliştirme amacıyla ifade etmeleridir (Morrison, 2011: 375). Bir başka ifadeyle, işgörenlerin örgütlerini tenkit etmelerinden ziyade geliştirme amacına yönelik davranışlarıdır (Göktaş Kulualp, 2016: 746).

İşgören sesliliği, ayrıca çalışanların karar alma süreçlerindeki rollerini de nitelendirmektedir. Çalışan sesliliği yönetim alanında doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Derin, 2017: 55). Birincisi yani doğrudan işgören sesliliği, çalışanların kendi istekleri doğrultusunda, bilinçli olarak ve örgütün yararına olacak şekilde konuşmasıdır. Diğeri yani dolaylı işgören sesliliği ise, çalışanların karar verme süreçlerine katılımını artırmak için var olan örgütteki iletişim kanallarının ve prosedürlerin kolaylaştırılmasıdır (Bulut, 2016: 31).

Yazında çalışan sesliliği rol ötesi davranış ve proaktif davranış olmak üzere iki davranış modeli altında incelenme eğilimindedir (Okun, 2017: 59). Ekstra-rol (rol ötesi) davranışını 1995 yılında Van Dyne, “Organizasyon çıkarlarını gözeten ve/veya organizasyonun fayda sağlamasına yönelik olan, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen ve kişiden beklenen iş tanımının ötesine geçen davranıştır” şeklinde tanımlamıştır (Güven, 2017: 39). Benzer fikirde olan kişilerden diğerleri de Cumming, Parks, Van Dyne ve Le Pine (1998)'dir (Bulut, 2016: 31). Çalışmalar bazında bu davranış şekli şu özellikleri taşımaktadır (Güven, 2017: 40):

1. Olağan iş tanımları baz alınarak tanımlanmamaktadır,
2. Gerçekleştirildiğinde ödül beklentisi yoktur,
3. Gerçekleştirilmediğinde ceza korkusu yoktur.

Yani rol ötesi davranışlar, tanımlanmış mevcut rol beklentilerinin ötesinde olan, örgütün yararına olan veya örgütün yararına olması niyetiyle gerçekleştirilen isteğe bağlı davranışlardır. Rol

ötesi davranışta olması gereken sadece beklenenden daha fazlasının yapılması değil, aynı zamanda organizasyonun faydasının gözetilmesi de söz konusudur (Okun, 2017: 61).

Örgütler değişen dinamik çevre koşulları, teknolojik gelişmeler farklılık içeren organizasyonel fikirler ve değişen iş anlayışları nedeniyle çok sayıda değişiklik yapmak zorunda kalmaktadır. Organizasyonlar, üretim odaklı olmaktan bilgi odaklı olmaya geçtikçe, yaratıcılık, yenilikçilik ve değişimi artırmak ve ilerletmek için işgörenlerinden proaktif davranışlar beklemektedirler (Okun, 2017: 59). Bu bağlamda işgören sesliliği aynı zamanda proaktif bir davranış olarak da görülmektedir. Proaktif davranışlar, kişinin kendisinin başlattığı, gelecek odaklı ve mevcut durumu iyileştirmeyi veya kişinin kendisini geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerdir (Morisson, 2011: 375; Çetin ve Çakmakçı, 2012: 4).

Proaktif bir davranış olarak işgören sesliliği çalışma grubuna dahil olan diğer işgörenlerin yararlanabileceği, problemleri çözmeye dayalı yaratıcı yaklaşımlar göstereceği, değişime yönelik öncü düşüncelerin belirtilebileceği ve işgörenlerin paylaşılmış vizyon doğrultusunda birbirlerini anlayabileceği bir platform yaratacaktır (Göktaş Kulualp, 2016: 747). Bu davranışlar bağlamında da çalışan sesliliği davranışlarının nedenleri; üstleri etkileme (upward influence), açıkça konuşma (speaking up), konu benimsetme (issue selling), ilkeli örgütsel muhalefet (princepled organizational dissent), sesini (ses) çıkarma (voice) sorun bildirme (whistleblowing), sözel saldırganlık (verbal aggressiveness) ve tartışma (aggressiveness), şikâyet etme (complaining-negatif word of mouth behaviour), geri bildirim arayışı (Feedback Seeking), sorumluluk alma (taking charge) olarak özetlenebilir. (Göktaş Kulualp, 2016: 748-750; Bulut, 2016: 35-36; Okun, 2017: 69,71-72; Şehitoğlu, 2012: 30-31; Çakıcı, 2007: 151-152).

Literatüre bakıldığında işgören kavramının altında değerlendirilecek boyutlar bulunmaya çalışılmıştır (Şehitoğlu, 2007: 32-33). Bu boyutlar;

1. *Kabul Edilmiş (Kabullenici-Kabullenilmiş) Seslilik:* Doğal bir şekilde oluşan kabullenilmiş seslilik (Göktaş Kulualp, 2016: 747), boyun eğme hissine dayalı işle ilgili (Çiçek, 2016: 128) düşünce, bilgi ve yaklaşımların bilinçli bir şekilde nitelendirilmesidir (Şehitoğlu, 2012: 33). Pasif bir yapıya sahip olan (Çiçek, 2016: 128) kabullenilmiş sesliliğe, yönetim ve sosyal psikolojide yer edinmiş 'Abilene Paradoksu' ve 'Çoğulcu Cehaleti-Çoğunluktan Habersizlik' örnek verilebilir (Çiçek, 2016: 128; Şehitoğlu, 2012: 33). Abilene Paradoksu; insanların, grubun algılanan isteklerine ya da arzularına uyumlu olmayı istemelerinden dolayı (Çiçek, 2016: 113) iletişime kendi düşüncelerini dahil etmek için zaman ayırıp gayret etmeyerek uzlaşmayla iletişim kurdukları durumdur. Abilene Paradoksu örneği şöyledir (Van Dyne, 2003: 1373; Şehitoğlu, 2012: 33): Havasız bir arabada yolculuk, kafeteryadaki yağlı yiyecekler yemek gibi nedenlerle hiç kimse 53 millik yolu gitmek istemedikleri halde bunu söylemiyorlar. Kızgın ve yılgın olan kişiler bu yolculuktan döndükleri zaman bu yolculuk için birbirlerini suçlamaya başlıyorlar. Hiç kimse gitmek istemediği için bu konuda sorumlu kimse yoktur ve kimse suçlanamaz. Bu grupta herkesten kaynaklı iletişim kurmama hatasından dolayı herkes yapmak istemedikleri şeyleri yapmak zorunda kalmıştır. Çoğulcu Cehalet ya da Çoğunluktan Habersizlik ise, insanların kendi fikirlerinin, tutumlarının ve inandığı şeylerin diğer bireylerden farklı olmasına ve bunları tek doğru görüş olarak kabul etmesine rağmen, onlarınkiyle aynıymış gibi algılama eğilimi içinde oldukları ya da çoğunluğun desteklediği baskın görüşe kendisinin de katılmasıyla ortaya çıkan durumu ifade etmektedir (Çiçek, 2016: 128-129; Van Dyna, 2003: 1373; Şehitoğlu, 2012: 33).

2. *Savunma Amaçlı (Savunmacı) Seslilik:* Korku temelli olup (Göktaş Kulualp, 2016: 747) ve dolayısıyla bireyin kendisini korumaya yani öz-korumaya dayalı olan (Van Dyna, 2003: 1371; Şehitoğlu, 2012: 33) savunmacı seslilik, işgörenlerin işle ilgili fikir ve görüşlerini kendilerini korumak amacıyla ifade etmeleri durumu olarak tanımlanır (Çiçek, 2016: 129). Bu tür davranışlara

örnek olarak, çalışan sorumluluğunu azaltma ya da daha az sorumluluk alma, başarısızlıklarını kendisine değil de çevresel-dış faktörlere bağlama davranışları (Okun, 2016: 68), güvenli kararlar vererek (Van Dyna, 2003: 1371) kendini güvende hissetme şeklinde davranışlar (Bulut, 2016: 32) gösterebilir. İşgören ben merkezci bir tavır sergileyerek (Göktaş Kulualp, 2016: 747) yani sadece kendisini düşünerek, kendi hakkında oluşan olumsuz durum karşısında ses verme davranışında bulunarak kendisini korumak istemektedir (Okun, 2016: 68).

3. *Örgüt Yararına (Toplum Yanlısı-Korumacı-Prososyal) Sessizlik*: Örgüt yararına sessizlik, hiçbir ödül beklentisi olmadan yardımlaşma davranışı olan özgecilik (Ümmet vd., 2013: 303); güdüsüne dayalı olan diğerlerini koruma merkezli proaktif bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Çiçek, 2016: 129). İşgörenin örgütünü ve şartları eleştirmek yerine, örgütünün yararına ve daha iyi şartların oluşması niyetiyle (Bulut, 2016: 32) değişim-merkezli olarak işle ilgili duygu, düşünce, bilgi ve görüşlerini dile getirmesidir (Şehitoğlu, 2012: 36). Kavramsal çerçevesini örgütsel vatandaşlık davranışından alan toplum yanlısı sessizlik (Okun, 2016: 68), örgütü tarafından yönlendirilmesine gerek olmayan ve gönüllü davranış olmasından dolayı, tüm yöneticiler tarafından olumlu algılanmayabilir (Şehitoğlu, 2012: 36).

Çalışan sessizliğine tam anlamıyla açıklık getirmek amacıyla olup bu kavramın daha iyi anlaşılması adına çalışan sessizliğinin diğer kuramsal temellerle ifade edilmesi önemlidir. Bu konuda Peter M. Blau (1964) tarafından belirtilen Sosyal Mübadele Teorisi (Bulut, 2016: 33; Okun, 2016: 62), Vroom (1964) tarafından ortaya atılan ve daha sonra E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen Bekleyiş Teorisi, Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı ve Ajzen (1985) tarafından geliştirilen Plânlı Davranış Teorisinin çalışan (işgören) sesi ile ilişkisini araştırmak, örgütlerin değişmesi ve gelişmesi açısından önem arz etmektedir (Çiçek, 2016: 121).

1. *Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı*: Sosyal ilişkilerin taraflar arasındaki çıkarların değişimine nasıl dayandığını açıklayan sosyal mübadele kuramı (Okun, 2016: 63), işyeri davranışını anlamak için en etkili kavramsal örneklerden biridir (Cropanzone ve Mitchell, 2005: 874). Bu kurama göre çalışan sessizliğini değerlendirdiğimizde ise, çalışanlar da ses verme davranışı göstermeden önce bu davranışının çalıştığı örgüte ve kendisine yarar getirip getirmeyeceğini ölçmek için mutlaka fayda-maliyet analizi yapar. Eğer fayda sağlayacaksa işgören ses verme davranışında bulunur (Bulut, 2016: 33).

2. *Vroom Bekleyiş Kuramı*: Bekleyiş, çalışanın algıladığı bir olasılık ya da ihtimali açıklamakta ve bekleyişteki bu ihtimal gösterilecek çaba sonrası ödül ile ilgilidir (Çiçek, 2016: 121). Beklenti kuramını çalışan sessizliği açısından değerlendirildiğinde bu kuram, çalışan sessizliği davranışının ne kadar etkin olacağını değerlendirir. Davranış-sonuç ilişkisini değerlendirme şeklinde gerçekleşen bu durumda (Okun, 2016: 64) çalışanlar, ses verme davranışı gösterecekleri kişinin kendilerini dinlediklerinde ve belirttiği hususları değerlendirip, uygulamaya geçtiklerinde, ses verme davranışı gösteren çalışanların, memnuniyet derecelerinin artacağı ve olumlu yönde motive olacakları ve daha fazla ses verme davranışı gösterecekleri değerlendirilmiştir (Bulut, 2016: 34).

3. *Ajzen'in Plânlı Davranış Kuramı*: Tutumların davranışları nasıl ve ne zaman etkilediğini açıklamaya çalışan teori (Okun, 2016: 65), kişiler bir davranışı gerçekleştirmedeki ilk nedenlerinin niyet olduğunu; niyetlerin ise davranışlarına yönelik tutumları, kişisel normları ve algılanan davranışsal kontrol ile betimlendiğini belirtir (Mercan, 2015: 5). Kuram, kişinin bu açıdan (davranışlarına yönelik tutum, kişisel normlar, davranış kontrolü) düşünerek niyetini belirleyip, nasıl davranacağına karar vereceğini öne sürmektedir (Bulut, 2016: 34). Kişinin göstereceği ses verme davranışı ile arzu ettiği sonuçlara ulaşacağını, olumlu geri bildirim alacağını ve örgüte pozitif bir katkı sağlayacağını düşünüyorsa, tahminleri olumlu sonuçların yüksek olacağı yönünde ise kişi böyle özel bir davranış girişiminde bulunacaktır (Çakıcı, 2007: 152).

4. *Sessizlik Sarmalı Kuramı*: Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı modeli insanların azınlıkta olduklarını hissettiklerinde neden düşüncelerini görüşlerini ifade etmekten çekindiklerini açıklar (Ak, 2012). Kuram, düşüncelerin açıklanmadan önce kamu/ medya desteği düzeyinin değerlendirildiğinin ifade eder. Sarmal için zayıf kamu desteğinin tanımlanması, bireylerin izole olma tehlikesini hissetmesi anlamına gelir (Çakıcı, 2007: 153). Bu da insanları sessiz kalmaya iter. Ya da kendi görüşlerinin toplum tarafından kabul gördüğünü ya da yaygınlaştığını hissettikleri zaman, yüksek sesle görüşlerini söyleme ihtiyacı duyarlar (Çiçek, 2016: 124).

Çalışan sesliliğinin dayandığı kuramsal temellerle birlikte işgören sesliliği davranışının birçok faktörlerden etkilendiğinden de bahsetmekte fayda vardır. Bu faktörler belirlenirken; öncelikle sesliliğin örgüte yararlı olmasına yönelik ‘çalışanın ses verme ile ilgili aldığı kararın etkili olması’ ve ‘çalışanın ses vermesi ile oluşabilecek olan risklere ve potansiyel olumsuz sonuçlarla ilişkin bireysel karar alması’ şeklinde iki temel konunun çalışanın karar vermesi açısından etkili olacağı belirtilmiştir (Bulut, 2016: 36). Çalışan sesliliğine etki eden faktörler örgüt yapısı, örgüt kültürü, iş grubu büyüklüğü ve yapısı, kolektif inanışlar, amirin iletişime açık oluşu, amir ile olan ilişkiler, liderlik tarzları, birden fazla liderin olması gibi bağlamsal faktörler; işe karşı tutumlar, kişilik, demografik özellikler, deneyim ve tecrübe, uzun dönem veya kısa dönemli çalışma, pozisyon ve statü, performans, rol tanımları gibi bireysel faktörlerdir (Bayramlık ve Bulut, 2011: 445; Bulut, 2016: 36-42).

Örgütlerin değişmesini ve gelişmesini engelleyen ve tehlikeli bir engel olarak nitelendirilen sessizlik davranışının, örgütlerin büyümesi ve yaratıcılıkları açısından olumsuz bir etki oluşturabileceği ve örgütün gelişimi için önemli olan fırsatların önüne geçeceği belirtilmiştir. Bu sebeple de örgütler çalışanlarını seslilik davranışında bulunma konusunda desteklemelilerdir (Çiçek, 2016: 115-116).

Çalışan sesliliğinin önemli olmasıyla birlikte Türkiye’de yapılan çalışmaların (örn., Güven 2017; Bulut 2016; Çiçek 2016; Okun 2017; Göktaş Kuluoğlu 2016; Derin 2017) az olması dikkat çekerken son dönemlere bakıldığında bu konu üzerinde çalışmaların artış göstermeye başladığı söylenebilir.

## **2.2. Hizmetkâr Liderlik**

Türk Dil Kurumu’na göre “ücretle işgören genellikle erkek işçi, uşak” (<http://www.tdk.gov.tr>) olarak, yabancı literatürde ise, “diğer insanların özellikle ev işleriyle ilgili işlerinde veya kişisel işlerinde görev alan kişi” olarak tanımlan hizmetkârlık, her ne kadar diğerlerine hizmet etmek gibi gelişmemiş, basit bir davranış eğilimi olarak algılansa da, aslında özünde liderin kendisini başkalarına adanmasını, başkalarının görüşlerini de dikkate almasının yanı sıra “ben” merkezlilikten “sen-biz” merkezliliğe yönelmesini kapsamaktadır (Dal, 2014: 20).

Lider makam gücü olmadan insanları ikna edip yönlendirebilen yani etkileme gücü olan, insanlara kendisini takip ettirmeyi başaran, vizyonu cesareti, bilgi ve deneyimi ile yerinde ve zamanında kararlar alabilen, değişimi yaratan, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilen ve bunun sürekliliğini sağlayan (Bedük, 2012: 147), rolünü izleyicilerinden alan, kuralları belirleyen, grup tarafından liderliği benimsenmiş, onlara bir hedef gösteren, bu hedef etrafında takipçilerinin canla başla çalışmalarını ve başarımlarını sağlayan kişidir (Yılmaz, 2013: 5). Bu doğrultuda liderlerin yaptığı iş olan liderlik (Robbins ve Coulter, 2010: 460; Robbins vd., 2013: 300), grupça bireyleri belli amaçlar doğrultusunda bir araya getirme ve amaçlara ulaşmak için onları etkileyebilme yeteneğidir (Coşkunlar, 2011: 5).

Toplumun çoğunluğunu düşünen, onların ihtiyaçlarına öncelik veren, bu ihtiyaçları karşılayan, hassas liderler önemsenmekte ve özenlenmektedir. Aslında yüz yıllar öncesinden hizmetkâr liderlik

kavramının, Hz. Muhammed (s.a.s) “Liderler kavimlerinin hizmetkârıdır.” hadisiyle ortaya çıktığı da görülmektedir (Akyüz, 2012: 2-3).

Bu bağlamda hizmetkar liderlik, takipçilerine karşı sevgi, şevkat gösterebilmeyi, alçakgönüllü olmayı, empati kurabilmeyi, fedakar davranmayı, grupsal ve örgütsel çıkarları kişisel çıkarlardan önce tutmayı, onlara hizmet etmeyi öngören modern bir liderlik yaklaşımıdır (Dal, 2014: iii). Bu yönde davranış gösteren bireyler de hizmetkâr lider olarak adlandırılmaktadır. Hizmetkâr liderlerin girişimleri öncüdür, çünkü bireysel gücünü artırmayı değil, daha iyi hizmet etmeyi isterler (Ker Dinçer ve Bitirim, 2012: 61). Yukl (2002) tarafından “bir hizmetkâr lider, takipçilerin ihtiyaçlarına cevap vermeli ve onlara daha sağlıklı, daha akıllı ve sorumluluklarını kabul etmeye istekli olmalarına yardım etmelidir” şeklinde ifade etmektedir. Başka bir deyişle, hizmetkâr lider, takipçilerin ihtiyaçlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerine yerleştirmelidir (Earnhardt, 2008: 14).

Hizmetkâr liderliğin, diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özelliği insanlar arası entegrasyonu sağlaması ve çalışanlar ile uzun dönemli ilişkiler kurmayı vurgulamasıdır (Kılıç ve Aydın, 2016: 107). Hizmetkâr liderlik etki, vizyon, güven, güvenilirlik ve yetkinlik, görev paylaşımı, doğruluk ve dürüstlük, modelleme ve şeffaflık, hizmet, kâhyalık, iletişim, inanç, öncülük etmek, başkalarını takdir etme, cesaretlendirme, öğretme, dinleme, güçlendirme gibi özelliklerinin bulunması, insanlara değer vermenin, kişileri dinlemenin, güçlendirmenin, onlara güven duymanın gereğini ve önemini vurgulamaktadır (Dal, 2014: 32). Buna bağlı olarak da hizmetkâr liderliğin oldukça fazla boyutu vardır. Bu boyutlar aşağıda tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1:** Hizmetkar Liderlik Boyutları

<b>Spears (1998)</b>	<b>Laub (1999)</b>	<b>Farling, Stone ve Winston (1999)</b>	<b>Page ve Wong (2000)</b>
Dinleme Empati İyileştirme Farkındalık İkna Etme Kavramsallaştırma İleri Görüşlülük Kahyalık İnsanların Gelişimine Bağlılık Birlik Kuruculuk	Değer Verme Geliştirme Toplum Oluşturma Dürüstlük Liderlik Etme Liderliği Paylaşma	Vizyon Güven Hizmet Etki İnandırıcılık	Dürüstlük Alçakgönüllülük Hizmetkârlık Dikkate Alma Güçlendirme Geliştirme Karar Verme Amaç Belirleme Liderlik Etme Modelleme Takım Oluşturma Ortak Karar Verme
<b>McGee-Cooper ve Trammel (2002)</b>	<b>Russell ve Stone (2002)</b>	<b>Patterson (2003)</b>	<b>Dennis ve Winston (2003)</b>
Yargılamaksızın Dinleme Empati Gösterme Özgün Olma Toplum Yaratma Güç Paylaşımı İnsanları Geliştirme	Vizyon Dürüstlük Bütünlük Güven Hizmet Modelleme Öncülük Takdir Etme Güçlendirme	Sosyal ve Ahlaki Sevgi Alçakgönüllülük Fedakârlık Vizyon Güven Güçlendirme Hizmet	Hizmet Güçlendirme Vizyon
<b>Hunter (2004)</b>	<b>Dennis ve Bocerna (2005)</b>	<b>Bowman (2005)</b>	<b>Barbuto ve Wheeler (2006)</b>

Sabır Cesaretlendirme Alçakgönüllülük Saygı Kendini Düşünmeme Affetme Dürüstlük Vaat	Sosyal ve Ahlaki Sevgi Alçakgönüllülük Güçlendirme Vizyon Güven	Alçakgönüllülük Dürüstlük Güven Empati İyileştirme Topluluk Hissi	Fedakar Arama Duygusal İyileştirme Örgütsel İyileştirme İnanırcı Planlama (Vizyon) Bilgelik
---	--	--	--

**Kaynak:** Dal, 2014: 37

### **2.3 Hizmetkâr Liderlik Davranışı İle İşgören (Çalışan) Sessizliği İlişkisi**

Çalışanların liderleri ile olan ilişkilerinin, çalışanların potansiyellerini yerine getirme ve kendi kendine motive olma yollarını anlamak için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Tischler vd., 2016: 4). Liderin kuracağı yüksek etkileşimli bir ortama sahip iklimde çalışanların önerilerinin dinlenmesi, karar mekanizmalarına dahil edilmesi, yeni fikir ve önerilerle faaliyetlerini sürdürmeleri konusunda desteklenmeleri onların örgütün aleyhine davranmalarını engelleyeceği gibi örgütün lehine davranış sergilemelerine neden olacaktır (Demirtaş vd., 2017).

Çalışanlar, ses verme davranışında bulduklarında liderlerinin kendilerini sevdiği, onlara şefkat duyduğu, alçakgönüllü davrandığı bir lider düşüncesinde olarak (Dal, 2014: iii), dinlediklerinde ve belirttiği hususları değerlendirip, uygulamaya geçtiklerinde, ses verme davranışı gösteren çalışanların, memnuniyet derecelerinin artacağı ve olumlu yönde motive olacakları ve daha fazla ses verme davranışı gösterecekleri değerlendirilmiştir (Bulut, 2016: 34).

Çalışanın iş doyumunu büyük ölçüde geliştiren etkin bir liderlik olarak hizmetkâr liderlik, liderin güvenini oluşturarak çalışanların ses davranışlarıyla olumlu bir şekilde ilgileneceği beklenmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2015: 31).

Karşılık ilkesine göre, liderleri tarafından hizmet gören ve değer verilen çalışanlar, liderleri için bir geri ödeme olarak karşılık verecekler; dolayısıyla diğer örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ses davranışları, çalışanlar için liderlere etkili bir geri dönüş olarak görülmektedir. Bu temelde, hizmetkâr liderliğin örgütlerde ses davranışını geliştireceği öngörülmektedir (Yan ve Xiao, 2016).

Henderson da 2013 yılında, endüstri sektöründeki şirketlerde çalışan 78 kişi ile ABD’de yapmış olduğu çalışmada, liderlik tarzı olarak hizmetkâr ve dönüştürücü liderlik tarzını almıştır. Hem hizmetkâr hem de dönüştürücü liderlik tarzlarıyla, ses verme davranışının anlamlı ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Bulut, 2016: 49). Analiz, hizmetkâr liderliğin, dönüştürücü liderliğe kıyasla ses verme davranışının daha güçlü bir öngörücüsü olduğunu belirtmiştir (Henderson, 2013: iii).

Buna göre;

**Hipotez:** Hizmetkâr liderlik davranışının çalışan sessizliği üzerine olumlu etkisi vardır.

## **3. METODOLOJİ**

### **3.1. Araştırmanın Problemi, Amacı ve Önemi**

Sosyal Bilimler alanında çalışan araştırma görevlilerinin danışmanlarının hizmetkâr liderlik davranışı sergilemesi ya da sergilememesi durumunda araştırma görevlilerinin sessizlik davranışında bulunup bulunmayacağı araştırmanın problemidir. Bu çalışmanın amacı örgütlerde hizmetkâr liderlik davranışının çalışan sessizliğine etkisini araştırmaktır. Takipçilerin çıkarlarının, kişisel çıkarlardan daha önde olduğu hizmetkâr liderlik davranışı, bireylere değer vererek onları geliştirme ve topyekun iyilik için tüm gücün paylaşılıp kullanılmasını vurgular. Bu bağlamda araştırma görevlilerinin sessizliği, danışmanlarının sergileyecekleri hizmetkâr liderlik davranışıyla şekillenmesinde önemlidir.



### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Sosyal Bilimler alanındaki araştırma görevlilerinin, sosyal olayları daha iyi analiz etmesi ve onlarda sorunları fark edebilme özelliğinin bulunduğu algısından dolayı çalışma, sosyal bilimler alanında çalışan araştırma görevlilerine uygulanmıştır. Araştırma görevlileri işlerinin gereği genellikle seslilik davranışında bulunmaktadır. Bununla birlikte danışmanlarının hizmetkâr liderlik davranışları, araştırma görevlilerinin sesliliğini etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda Selçuk Üniversitesinde Sosyal Bilimler Alanında Çalışan 175 Araştırma Görevlisi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. %95 güven aralığında %5lik hata payı ile örneklem 132 Arş. Gör. Olarak hesaplanmıştır. Örnekleme, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile ulaşılmış, yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır.

Yusuf Cerit (2007) tarafından kendi çalışmalarında kullanmak üzere yurt dışında hazırlanan, Türkçeye uyarlayıp geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış 24 sorulu hizmetkâr liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Özmütlu'nun (2011) doktora tezinden alınmıştır. Çalışan sesliliği ölçeği olarak Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Bulut'un (2016) yüksek lisans çalışmasından alınmıştır. Çalışmada veriler Likert Ölçeği dikkate alınarak hazırlanan standart bir anket formunda '1'='kesinlikle katılmıyorum''dan '5'='kesinlikle katılıyorum'a doğrudur.

### 3.3. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

#### 3.3.1. Frekans Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Çalışmamızda, uygulamaya konu edilen örneklemimizin demografik özelliklerini yorumlayabilmek için yaptığımız frekans analizinde (Tablo 2), çoğunluk açısından bakıldığında, katılımcıların çoğu erkek, bekar, 25-29 yaş aralığında ve 6-9 yıldır çalışmaktadır. Liderlerin ise çoğunlukla erkek olduğu göze çarpmaktadır.

**Tablo 2: Frekans Analizi**

<b>CİNSİYET</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	62	47,0
Erkek	70	53,0
<b>YAŞ</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
20-24	13	9,8
25-29	62	47,0
30-34	45	34,1
35-39	12	9,1
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evli	62	47,0
Bekâr	70	53,0
<b>HİZMET SÜRESİ</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-1	24	18,2
2-5	57	43,2
6-9	46	34,8
10 ve üzeri	5	3,8
<b>LİDER CİNSİYETİ</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	38	28,8
Erkek	94	71,2

<b>Toplam</b>	132	100,0
---------------	-----	-------

### 3.3.2. Güvenilirlik Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Güvenilirlik analizi sonucunda genel olarak ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha Değerleri) 0,70'den yüksek olduğu için yeterli görülmüştür (Tablo 3).

**Tablo 3.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade sayısı	Cronbach's Alpha
Hizmetkâr Liderlik	24	,979
Çalışan Sessliliği	6	,914

### 3.3.3. Korelasyon Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Araştırma amacına uygun olarak öncelikle değişkenler arası ilişkileri bulmak ve yorumlayabilmek adına İlişki (Korelasyon Analizi) yapılmış olup, bulgulara Tablo 4'de yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, hizmetkar liderlik ile çalışan sessliliği arasında ( $r=0,353$ ;  $p=0,000$ ) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** Korelasyon Analizi Sonuçları

		Çalışan Sessliliği
Hizmetkâr Liderlik	Pearson	,353
	Sig. (2-tailed) (p)	,000
	N	132

### 3.3.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

#### 3.3.4.1. Regresyon Analizi Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın amacına yönelik hazırlanan "Hizmetkar liderlik davranışlarının çalışan sessliliği üzerine etkisi vardır." hipotezinin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'de özetlenmektedir.

**Tablo 5.** Hizmetkar Liderlik Davranışının Çalışan Sessliliği Üzerine Etkileri

Model	Bağımsız Değişken: Hizmetkar Liderlik							
	Sabit Sayı	Beta	R Square	F	Sig. Level	D. Watson	Std. Hata	t değeri
Bağımlı Değişken: Çalışan Sessliliği	2,491	,367	,328	249,8507	,000	1,696	,25407	4,502

Bu araştırmada, hizmetkar liderlik davranışının çalışan sessliliği üzerinde %33'lük bir oranda etkili olduğu sonucuna varılmıştır. %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif etkileşim mevcuttur. Önem değerinin 0.05'den düşük çıkması ile modelin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda hipotezimiz desteklenmiştir.

**Hipotez:** Hizmetkâr liderlik çalışan sessliliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (**H: Kabul**).

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada hizmetkâr liderlik davranışının çalışan sesi üzerindeki etkisi uygulamalı olarak ele alınmıştır. Danışmanların hizmetkâr liderlik davranışlarının araştırma görevlilerinin sesliliği üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuç, Henderson (2013)'ün çalışmasıyla da tutarlı çıkmıştır.

Hizmetkâr liderler, kendileri de bir rol model olarak, kendileri ve çalışanları arasında bilgi, kaynak ve geribildirim akışını hızlandırarak karşılıklı güveni pekiştirirler. Yardımseverlik, destek ve kişisel ilgi hizmetkâr liderliğin en önemli unsurlarındandır ve liderin bu yardımsever davranışları lidere duyulan güveni pekiştirir. Ayrıca hizmetkar liderler, takipçilerini önceden bilgilendiren, onları kararlara katan ve inisiyatif veren, başka bir deyişle takipçilerini güçlendiren liderlerdir. Hizmetkâr liderlerin kişisel düzeyde astları ile ilgilenmeleri ve onların mesleki ve kişisel anlamda gelişimlerini takip etmeleri, etik değerlere uygun davranmaları ve dürüst olmaları da bire bir güven ile ilişkili unsurlar olarak çalışanların kendilerini herhangi bir endişe duymaksızın rahat bir biçimde ifade etmelerine yardımcı olmaktadır.

Hizmetkâr liderler çalışanların kendilerini daha güvenli bir yönetim altında çalıştıklarını hissetmelerine ve kendilerini yaptıkları iş ile ilgili konularda kontrol ve karar verme inisiyatifine sahip olduklarını algılamalarına yol açıp bu durum çalışanların kendilerini herhangi bir korku ve endişe duymaksızın ifade etmelerini sağlayacaktır.

Sesli davranış, riskli olan gönüllü bir davranıştır; çünkü mevcut kuruma veya onların hemen liderine meydan okuyarak başlar. Çalışanlar muhtemel kayıplarından dolayı yapıcı fikirleri öne çekmekte tereddüt etmektedirler. Hizmetkâr liderlerin yüksek etik liderliğe sahip olma ve bağlanma hissi uyandırma yoluyla, takipçiler önerilerini ve tavsiyelerini sunarak yöneticilerine geri ödeyecek, her iki taraf da ekonomik olmaktan çok yüksek bir sosyal değişim kalitesi oluşturabilecek değiş tokuş ortamı yaratılacaktır.

Liderler, hizmetkâr liderlik davranışı sergilemeliler ki çalışanlar ya da takipçiler de rahatlıkla, sorumlulukla ve yapıcı olarak örgüt yararı adına seslilik davranışı gösterebilsinler.

#### KAYNAKÇA

Ak, Y. (2012). *Sessizlik Sarmalı, Sessizlik Sarmalı Ne Demektir?* <http://hmyogundem.blogspot.com.tr/2012/04/sessizlik-sarmal.html>, Erişim Tarihi: 31.12.2017.

Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence In Universities)*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Arslan, A. ve Yener, S. (2016). Okul Yöneticilerinin Güdüleyici Dili ve Öğretmen Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisinde İşgören Sesliliğinin Aracı Rolü ve Psikolojik Rahatlık Algısının Düzenleyici Rolü. *16. İstanbul Üniversitesi İşletme Kongresi*. 26-29 Mayıs. İstanbul.

Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bulut, H. (2016). *Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 88-98.

- Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkâr Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri (Eskişehir İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cropanzone, R ve Mitcheel, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çetin, Ş. ve Cahit, Ç. (2012). Çalışan Sessliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Çiçek, B. (2016). *Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkâr Lider İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Demirtaş, Ö., Karaca, M., Almaz F. ve Bıçkes M. D. (2017). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Örgütlerde Yaratıcılık ve Örgütsel Sesslilik (Voice Behavior) Davranışları Üzerindeki Etkisinde Lidere Güven ve Psikolojik Güven Algısının Aracılık Rolü. 5. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. 5-6 Kasım. Antalya.
- Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven ile İşgören Sessliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Earnhardt, M. P. (2008). Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Members. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 14-24.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sessliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, Paulist Press.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Henderson, L. M. (2013). *Enhancing Safety Communication With Leadership: A Quantitative Study Of Leadership Style And Safety Voice*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Phoenix University, Arizona
- Ker Dinçer, M. ve Bitirim, S. (2012). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak. *İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 61-72.
- Mercan, N. (2015). Ajzen'in Plânlı Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Morisson, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-421.
- Okun, O. (2017). *Psikolojik Sermayenin İş Gören Sessliliğine Etkisinde İyi Olmanın Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özmutlu, İ. (2011). *Bedensel Engelli Sporcularda Antrenörlerin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Sporcu Tatmini İle İlişkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2010). *Management*, Versaiiles: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Decenza, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. (Çeviren: Adem Öğüt), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şehitoğlu, Y. (2012). İş Gören Sessliliği, Nedenleri Ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 27-38.
- TDK (Türk Dil Kurumu). <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 06.01.2018.
- Temiz, E. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Tischler, L., Giambatista, R., McKeage, R. ve McCormick, D. (2016). Servant Leadership and its Relationships with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadershi*, 9(1), 1-20.

Türkmen, F. (2016). *Orta Okul Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi (Sinop İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Ümmet, D., Ekşi, H, ve Otrar, M, (2013). Özgecilik (Altruizm) Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26), 301-321.

Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.

Yan, A. ve Xiao, Y. (2016). Servant Leadership and Employee Voice Behavior: A Cross-Level Investigation in China. *Business School of Central South University, Changsha, Hunan, China SpringerPlus*, 5, 1595.

Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkâr Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

## EXTENDED SUMMARY

### Purpose

The servant leadership behavior, in which the interests of the followers outweigh the personal interests, emphasizes the sharing and use of all power for the development of individuals and valorisation of individuals. When employees listen to their leaders as a leader whom their leaders love, compassionate and behave modestly (Dal, 2014: iii) and they will be more likely to give voice behavior (Bulut, 2016: 34). The purpose of this study in the light of these comments is to determine the effect of servant leadership behaviors on employee voice. According to the principle of reciprocation, employees who are served and valued by their leaders will respond as a refund for their leaders; therefore, voice behavior, such as other organizational citizenship behavior, is seen as an effective return to leaders for employees. On this basis, it is envisaged that servant leadership will develop voice behavior in organizations (Yan and Xiao, 2016). According to this;

*Hypothesis:* Servant leadership behavior has a positive effect on employee voice.

### Methodology

The study was applied to the research assistants working in the field of social sciences due to the perception that the research assistants in the field of social sciences were able to analyze the social events better and recognize the problems in them. Research assistants often engage in vocal behavior as a requirement of their work. In this study, it is thought that counselors' leadership behaviors will affect the voice of research assistants. In this context, 175 Research Assistants working in Social Sciences at Selçuk University constitute the universe of the study. Sample with a margin of error of 5% in the 95% confidence interval. Number of samples are calculated as 132. Sampling was obtained by simple random sampling method and face to face survey method was used.

A 24-item servant leadership scale was prepared by Yusuf Cerit (2007) for use in his own studies abroad, which was adapted to Turkish and validity and reliability studies were conducted. This scale was taken from Özmütlu's (2011) doctoral thesis. The scale was developed by Van Dyne and Le Pine (1998) and adapted to Turkish by Çetin and Çakmakçı (2012). This scale was taken from Bulut (2016) master's study. In the study, the data are from '1' = 'strongly disagree' to '5' = 'strongly agree' in a standard questionnaire prepared with Likert Scale.

### Findings

In our study, in the frequency to interpret the demographic characteristics of our sample, the majority of the participants were male, single, aged 25-29 and working for 6-9 years. The leaders are mostly male.

When the reliability analysis results were considered, the reliability coefficients of the scales (Cronbach's Alpha Values) were found to be sufficient because they were higher than 0.70.

According to the results of the correlation analysis, it was found that there was a positive and significant relationship between servant leadership and employee voice ( $r = 0.353$ ;  $p = 0.000$ ).

In this study, it was concluded that servant leadership behavior was effective at a rate of 33% on employee voice. There is 1% significance level and positive interaction. P value was lower than 0.05 and the model was found to be statistically significant. In this context, our hypothesis has been supported.

*Hypothesis:* Servant leadership has a significant positive effect on employee voice (H: Accepted).

### Conclusion and Discussion

In this study, the effect of servant leadership behavior on employee voice is dealt with. It was found that counselors' leadership behaviors had a positive and significant effect on the voice of research assistants. The result obtained was consistent with the work of Henderson (2013).

Servant leaders, as a role model themselves, reinforce mutual trust by accelerating the flow of information, resources and feedback between themselves and their employees. Charity, support and personal attention are the most important elements of servant leadership, and these helpful behaviors of the leader reinforce the trust in the leader. In addition, servant leaders are leaders who

inform their followers in advance, involve them in decisions and give them initiative, in other words, strengthen their followers. Servant leaders make employees feel that they are working under a more secure management and perceive that they have the control and decision-making initiative in matters related to their work, which will enable them to express themselves without fear and worry.

Voice behavior is a voluntary behavior that is risky; because it begins by challenging the existing institution or their immediate leader. Employees are hesitant to put forward constructive ideas due to their possible losses. By offering high ethical leadership and a sense of attachment, servant leaders will pay back to their managers by offering their recommendations and recommendations, and a trade environment will be created that can create a high quality of social change rather than economic.

Leaders should display servant leadership behavior so that employees or followers can easily demonstrate vocal behavior on behalf of the organization as a responsibility and constructive.