

Gönderim Tarihi: 31.03.2017 Kabul Tarihi: 29.03.2018

YÖNETİCİM ETİK BİR LİDER MİDİR?: BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARIN ALGISI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Oya ZİNCİR*

Ayşegül ÖZBEBEK TUNÇ**

DO MANAGERS BEHAVE ETHICALLY? A STUDY ON PERCEPTIONS OF WHITE-COLLAR EMPLOYEES

Öz

Birey, grup, işletme ya da toplum, analiz birimi ne olursa olsun, sosyal bilimlerde etik her zaman araştırılan bir konu olmuştur. Konunun cazibesi, kavramın yerleşik ama bir o kadar da muğlak, göreceli ve tartışmaya açık olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ikilik, kavramın kendisinin ve iş etiği, işyerinde etik kodlar, etik liderlik gibi türevlerinin ölçümündeki zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bir yöneticinin etik davranışlarının toplamı anlamına gelen etik liderlik, akademisyenlerce yöneticiler için ‘ne kadar etik?’ sorusuna cevap arayan bir kavram olarak tanımlanmıştır. Bu cevapların kümülatif olarak artması ve belirli bir forma ulaşması etik liderliğin ölçülebilme ihtimaline zemin hazırlamış ve ölçeklerin yaratılmasına temel teşkil etmiştir. Bu çalışmada, bu ölçeklerden biri olan Kalshoven, De Hoogh ve Den Hartog’un (2011) geliştirdiği Çalışma Ortamında Etik Liderlik (Ethical Leadership at Work – ELW) ölçeği kullanılarak yöneticilerin etik olup olmama durumunun çalışanlarca nasıl algılandığına ilişkin bir değerlendirme yer almaktadır. Çeşitli sektör ve işletmelerden 175 beyaz yaka çalışan üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların yöneticilerinin etik liderlikleri ile ilgili algılarının ortalama düzeyde etik oldukları kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, Çalışma Ortamında Etik Liderlik Algısı Ölçeği, Çalışan Algısı, Beyaz Yaka.

Abstract

Ethics has been discussed over the years in social sciences at individual, group, business or society levels regardless of unit of analysis. Intrinsic, complicated, confusing, relative and questionable nature of ethics gives rise to further attempts for examining the concept thoroughly. This situation also brings difficulties of understanding and measuring not only the concept itself but also different forms of it such as business ethics, codes of ethics at workplace, ethics in leadership. Ethical leadership, in relation to business conceptualization, is defined as the sum

* Arş. Gör., İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: oya.zincir@istanbul.edu.tr.

** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: aozbebek@istanbul.edu.tr.

of ethical behaviors of a manager and considered as an answer to ‘what is the degree of being ethical?’ question for managers by academics. An increasing number of attempts to answer these kind of questions provide a basis for measuring ethical leadership and creating new scales. By using Kalshoven, De Hoogh and Den Hartog’s (2011) ‘Ethical Leadership at Work – ELW’ scale, this study includes a research on employees’ perceptions about whether their managers are ethical. The questionnaire was conducted to 175 white-collar employees and results showed that there is a moderate level of ethical leadership regarding employees’ perceptions.

Keywords: Ethics, Ethical Leadership, Ethical Leadership at Work (ELW) Scale, Employee Perception, White-Collar.

1. Giriş

“Liderlik bir kişinin sorgulanamaz bir etik duruşa sahip olmasını gerektirir. Bir liderin yalnızca doğru ile yanlış arasındaki çizginin doğru kısmında bulunması yetmez, lider aynı zamanda gri bölgelerden de uzak durmalıdır.”

— G. Alan Bernard (Butts 2008:140)

Mark Twain’in, “dünyada fiziksel cesaretin bu kadar yaygın, etik cesaretin ise bu kadar nadir olması tuhaftır” (Gini 2011:3) sözü insanların konu etik olduğunda cesaret örneği göstererek nadiren etik davranışlarda bulduklarına ve genellikle neyin doğru olduğuna ilişkin söylemlerinin arkasında durmadıklarına dikkat çeker. Doğru şeyi bilmek, o şeyi doğru şekilde yapmak anlamına gelmez. Bu yüzden etik anlamda bir faaliyet içerisine girecek cesareti göstermek çok az kişinin uyguladığı bir davranıştır.

Etik kavramının kendisinin belirsiz anlamlı¹ olması nedeniyle, tam olarak neye karşılık geldiği konusunda karışıklıklar yaşanabilmektedir. Etik, çoğu zaman ahlâk kavramı ile karıştırılmakta ve bu iki kavram birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. İnsanoğlu iyi-kötü, doğru-yanlış ayrımını, nelerin iyi veya kötü, nelerin doğru veya yanlış olduğunu tarih boyunca açıklamaya çalışmıştır. Ahlâk kavramı genel kapsamda “iyi ve doğru yaşama” olarak ifade edilirken, etik kavramı felsefe ve ilkeler bazında ahlâkı içerir. Diğer bir deyişle, etik ahlâkın kurallar çerçevesinde sınırlandırılan ve felsefi bir disiplin olarak ele alınan biçimi olarak adlandırılabilir. Etik her alanda insanoğlunun yaşamı içinde yer almıştır ve bunun bilimsel yansımaları olmuştur.

¹ Belirsiz anlamlı: Anlamının tam olarak neye karşılık geldiğinin bilinmemesi, muğlak olması (Cevizci 2014:11).

Liderler, izleyenlerini etkileyen ve izleyenlerinin davranışlarını belirli bir yönde değiştiren kişilerdir. Etik olmayan birçok uygulamanın ve skandalın ortaya çıkması, etik konusunun daha sık gündeme gelmesine, buna bağlı olarak da etik uygulamalara öncülük edecek liderlerin özelliklerinin ve örgüt içindeki rollerinin neler olduğunun belirlenmesine ve bunların ön plana çıkmasına neden olmuştur. Örgüt içerisinde ahlâki değerleri korumak ve geliştirmek, doğru ve etik olan şeylerin yapılmasını sağlamak, etik bilincin işletmelerde yerleşmesini sağlamak etik liderlerin görevleri arasındadır. Etik liderlerin inanç, değer, vizyon ve davranışları ile izleyenlerine öncü olması örgütte bu davranışların oluşması ve devamlılığı bakımından önemlidir.

Bu çalışmada ilk olarak etik liderlik kavramı ele alınmış ve tarihsel perspektifle incelenmiştir. Daha sonra *Çalışma Ortamında Etik Liderlik Ölçeği*'nin uygulaması gerçekleştirilmiş ve sonuçlar paylaşılmıştır.

2. Teorik Arkaplan

Etik kavramın ne anlama geldiği, tarihsel bazda etik anlayışın gelişimi, etik liderlik ve ölçümü ile ilgili hususlar bu bölümde detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.1. Etik Kavramı ve Tarihçesi

Etik kavramı ilk çağlardan bu yana birçok tanım ile açıklanmıştır. Kavramın etimolojik kökeni Yunanca “ethos” kelimesinden gelir. Ethos, karakter anlamındadır ve “bir kişi, grup ya da topluluğun onlara rehberlik eden ideallerini veya inanışlarını” tanımlar (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/ethos>, 15.11.2016’da erişildi). Etik (ethics) kavramı, felsefenin ahlâklılıkla, ahlâki değerlerle ilgili olan alt dalına veya disiplinine karşılık gelmekte olup, böylece “iyi ve doğru yaşama” olarak tarif edilebilecek ahlâk (morality) kavramından farklılaşır. Etik kavramı, felsefe açısından ahlâk ilkelerini yani genel bir ilkeler topluluğunu ifade eder(Cevizci 2014:11-13).

Etik, günlük hayatta olduğu gibi iş dünyasında da gittikçe önem kazanan bir kavram olmuştur. Çotuksöken’in (2011:31) belirttiği gibi; “iş dünyası kavramı altında topladığımız her türlü ürün ve hizmet üretme ortamı, insanın bir varlık koşulu olan ‘çalışma’yla bağlantısı içinde, insanla var olmaktadır. Bu durumda, iş dünyasıyla etik arasındaki ilişkileri kurarken, iş dünyasındaki çalışma ediminin ve bu edime eşlik eden tüm diğer insani edimlerin değerlerle, erdemlerle, niyetlerle, amaçlarla ve hedeflerle olan ilişkisi göz önünde bulundurulmalıdır”. Şirketlerdeki yöneticiler fiilen

birer iş lideri olarak ‘etik eğitimcileri’² tanımlamasıyla adlandırılabilirler. Dolayısıyla bir anlamda astlarını etik konularda etkileyen, onlara örnek olan ve onlara ‘etik pusulası’nın³ nasıl kullanacağını öğreten kişilerdir. Bu öğreten-öğrenen ilişkisi, etik anlayış üst başlığı içerisinde daha makro bir çerçeveden, yani evrensel olarak kümülatif bir şekilde gelişmiş bir etik anlayışından bağımsız değildir. Bu anlayış, çeşitli dönemlerde farklı farklı şekillerde ifade bulmuştur. Dönemler 1800 öncesi, 1800-1900, 1900-1950, 1950-2000 ve 2000 sonrası olarak ele alındığında Tablo 1’deki genel ifadelerle açıklanabilir.

Tablo 1: Dönemsel Bazda İş Yapma Anlayışı

Dönemler	Sahiplik	Etik Anlayış	Uzam	Kontrol
1. Dönem (1800 öncesi)	Topluluk içinde yaşayan tekil işletme sahipleri	“İşletme toplumun çıkarlarına göre hareket etmektedir.”	Yerel	Bireysel değerlere ve çıkarlara dayalı bir kontrol sistemi
2. Dönem (1800-1900)	Bir toplulukta birlikte yaşayan birbirine bağlı paydaşlar	“İşletme, toplum ile ilgilidir.”	Bölgesel	Topluluk değerlerine dayalı bir kontrol sistemi
3. Dönem (1900-1950)	Aynı ülkede yaşayan homojen paydaşlar	“İşletmeler için iyi olan ülkeler için de iyidir.”	Ulusal	Bazı idari kuruluşların ve birliklerin değerlerine dayalı bir kontrol sistemi
4. Dönem (1950-2000)	Dünya geneline yayılmış heterojen paydaşlar	“Uygulamalar Ahlâki ve yasal açıdan uygun olmalıdır.”	Çok Uluslu	Profesyonel ve şirket etik kodlarına dayalı bir kontrol sistemi
5. Dönem (2000-...)	Uluslararası paydaşlar	“İyi iş yapmak istiyorsan iyi şeyler yapmalısın.”	Küresel	Uluslararası işbirliği ve karşılıklı bağımlılık esasına dayalı bir kontrol sistemi

Kaynak: Bellingham, Richard (2003). *Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations*. 2nd Ed., USA: HRD Press, s.11.

Etik anlayışın dönemsel bazda değişmesinde işletme sahipliğinin, kontrol sahipliğinin ve işletmelerin globalleşme sürecinde dünyaya açılmasının etkili olduğu söylenebilir. İşletmecilik tarihine bakıldığında 1800’lü

² Etik eğitimcileri tanımlaması *Etik Zeka* adlı kitapta “bir iş lideri *de facto* olarak bir etik eğitimcidir” şeklinde açıklanmakta olup, doğru şeylerin yapılması hususunda liderlerin astlarını eğitmesine ve onlara örnek olmasına atıf yapılmaktadır (Lennick & Kiel 2005:208).

³ Derine yerleşmiş bir dizi etik inanç ve değere verilen genel addır (Lennick & Kiel 2005:xxxiv).

yılların öncesinde sahipliğın daha çok bir toplulukta yaşayan tekil girişimcilere ait olduğu görölmektedir. İşletmelerin daha çok yerel bölgelerde faaliyette buldukları ve işletme değerlerinde bireysel değerlerin hâkimiyetinin ağır bastığı ifade edilmektedir. Sanayi Devrimi öncesindeki atölye tarzı küçük işletmeler bu kapsamda örnek olarak gösterilebilir. 2. Dönem olarak adlandırılan 1800-1900 dönemlerinde işletme sahipliğının aynı toplulukta bulunan bazı hissedarlar ile paylaşılabilirdiği ve işletmelerin bölgesel olarak iş yaptığı, topluluğun değerlerinin işletme değerlerine hâkim olmaya başladığı belirtilmektedir. 1900-1950 arasını kapsayan dönemde ise aynı ülkede yaşayan benzer özelliklere sahip kişilerin işletme sahipliğini paylaşmakta oldukları ve işletmelerin ulusal çapta iş yaptıkları gözlemlenmektedir. 3. Dönem olarak ifade edilen bu dönemde bazı idari kuruluşların ve birliklerin değerlerinin de işletme değerlerine dâhil olduğu görölmektedir.4. Döneme gelindiğinde artık işletmeler dünyaya açıldıkları, uluslararası iş dünyasında faaliyette buldukları için dünyanın birçok farklı yerinden çeşitli paydaşların işletme sahipliği edinmeleri söz konusu olmuştur. Çokuluslu işletmeler olarak da adlandırılan bu işletmelerde profesyonel etik kodların hâkim olduğu söylenebilir. Günümüzü de kapsayan son dönemde ise işletme sahipliği küresel çapta birçok paydaştan kişi ve/veya gruplardadır. İşletmeler küresel piyasada iş yapmakta ve bu da uluslararası işbirlikleri ile karşılıklı bağılıklar meselesini gündeme getirmektedir (Bellingham 2003:9-11). McDonalds'ın etik değerleri ve etik iş uygulamaları bu bağlamda bir örnek teşkil etmektedir. Şirketin 2013 yılına ait Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu'nda "tüm faaliyetlerimizi, etik standartlarımıza bağılı kalarak, sosyal ve çevresel sorumluluklarımızın bilinciyle ve tüm paydaşlarımıza değer yaratma vizyonu ile yürütüyoruz," (s. 17) şeklinde belirtilmiştir. Herhangi bir şirketin, özellikle de küresel çapta iş yapan ve uluslararası paydaşlarla karşılıklı bağılıkları olan bir şirketin günümüz iş dünyasında iş yaparken etik kavramını göz ardı etmesinin artık mümkün olmadığı ifade edilebilir. Dolayısıyla küresel etik anlayışın işletmeler için bağlayıcı bir çerçeve haline geldiği söylenebilir. Bu bağlayıcılık işletmelerde çalışan kişilerin ve diğer paydaş gruplarının o işletmede çalışan üstlerinden, diğer bir deyişle yöneticilerinden, birtakım etik davranışları göstermelerine dair beklentilerini de gündeme getirmiştir. Bunun için etik liderlik ve kavramın içeriğinin anlaşılması önem kazanmıştır.

2.2. Etik Liderlik

İşletmelerde gerçekleşmiş bazı uygulamalara bakıldığında, birtakım etik dışı kararların şirket yöneticileri, liderleri tarafından alınmasıyla birlikte birçok işletmede etik skandalların yaşanmış olduğu görülebilir. Bu

skandallar işletmelerin, yöneticilerin ve liderlerin etik anlamda sorgulanmasına yol açmış, etik konulara olan farkındalık artmış, dikkatler liderlerin etik ve etik dışı davranışlarına yoğunlaşmıştır. Buna ek olarak artan küreselleşme sonucunda etik ve etik ile ilgili konularda değişimler yaşanmaya başlamış, kaygılar artmıştır. Bu kaygı artışı ile birlikte “küreselleşmenin getirdiği etik değişimler karşısında nasıl bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır?” sorusu ortaya çıkmış ve bu arayış ile birlikte “Etik Liderlik” kavramı doğmuştur.

Tablo 2: Bazı Etik Liderlik Tanımlamaları

Araştırmacı	Etik Liderlik Tanımı
Piccolo vd. (2010)	Çalışanlar arasında uygun davranışların gelişmesini sağlayan, çalışanların davranışları ve birbirleriyle olan ilişkilerinde, özellikle kararların alınmasında, etik anlamda çift yönlü iletişimi esas alan bir liderlik türüdür.
De Hoogh ve Den Hartog (2008)	Kararların alınma aşamasında endişe ve öngörülerini karar aşamasında dahil eden kişilerdir.
Brown, Treviño ve Harrison (2005)	Kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde etik bakımdan normatif (kural koyucu) davranışlar sergileyen ve sergilemiş olduğu bu tarz davranışları artırmayı hedefleyen, bunu yaparken de çift yönlü iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme yöntemlerini kullanan liderlik tarzıdır.
Banerji ve Krishnan (2000)	İş ortamındaki etiği iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz etkileyen ve iş ortamında alınan kararları ve etik seçimleri şekillendirmeye yardımcı olan kişilerdir.

Modern liderlik literatüründe vizyoner, etik ve ilke-değer merkezli liderlik yaklaşımları sıkça gündeme gelmektedir, dolayısıyla günümüz yönetim anlayışının etik ilkelere yoksun olarak gerçekleştirilmesi mümkün gözükmemektedir. Örgütlerin yönetiminde ve etik değerlerin kurumsallaştırılmasında liderlerin önemli bir rolü vardır. Liderler, örgütte mevcut etik kuralların vurgulayıcısı ve uygulayıcısı olarak, çalışanlar ile örgüt arasında var olan psikolojik sözleşmenin sürekliliğini sağlarlar. Bu anlamda etik liderler, çalışanların bireysel beklentileri ile örgütlerin kurumsal beklentileri arasında bir denge kurarlar. Liderlerin çalışma ortamı içerisinde çok çeşitli konularda kararlar alırken, etik değerler ve ilkelere göre hareket etme yönündeki davranışlarında meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık liderlerin liderliğini sorgulanabilir hale getirir (Sezgül 2010:247).

Bir örgütteki yönetim uygulamaları arasında, ahlâki değerleri korumak ve geliştirmek, etik olan şeylerin yapılmasını sağlamak ve etik bilincin işletmelerde yerleşmesini sağlamak sayılabilir. İşletmelerde etik uygulamaların gerçekleştirilmesi için etiğe uygun davranılması yönünde değişim ihtiyacının farkına varılması, bu değişimin gerçekleştirilmesi için örgütün amaç, hedef ve stratejilerinin bu doğrultuda oluşturulması ve etik

davranış ve uygulamalarının örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi gereklidir. Bu uygulamaların işletmelere yerleşmesinde en büyük rol ise etik liderlerindir (Sezgül 2010:267). Örgütler etik ilkeleri içselleştirmek amacıyla etik kodlar ve etik komiteler oluşturarak etik yöneticileri işe almaktadırlar. Örgüt içinde etik kodların geliştirilmesi, etik ilkelerin bulunduğu el kitaplarının hazırlanması, çalışanlar için etik ilkelerin ve etik ile ilgili diğer unsurların bulunduğu eğitim materyallerinin hazırlanması vb. gibi unsurlar örgüt içi açık/gözle görülebilir unsurlar olarak yer alır. Bunun haricinde örgüt kültürü, liderlik vb. gibi diğer unsurlar ise örtük/gözle görünmeyen unsurlardır (Brenner 1992:393).

Etik Zeka adlı kitapta Lennick ve Kiel (2005: xxxiv-vi), “liderler nasıl etik olurlar ya da olmazlar?”, “etik davranış açısından liderler arasında var olan büyük farkları açıklayan nedir?” ve “geçen birkaç on yıllık dönemde, etik duyarlılıkların liderlik davranışı üstündeki etkisini anlamaya yardımcı olabilecek, insan tabiatı ile ilgili yeni bir şeyler öğrendik mi?” gibi birtakım sorular sormuş ve cevaplarını ilgili literatürü inceleyerek bulmaya çalışmışlardır. İş, felsefe, din, antropoloji, sosyoloji ve siyaset bilimi alanlarından etik liderliğe gönderme yapan 1800’den fazla makalenin özetlerini incelemişler, ancak etik liderliği derinlemesine tartışan az sayıda kaynak olduğunu görmüşlerdir. İncelenen makalelerin birçoğunun belirli bir liderlik (iş, politika, din) konusuna, belirli bir liderlik problemine veya dürüst liderliğe olan genel gereksinime odaklandıklarını saptamışlardır. Çalışmalarını derinleştirmek amacıyla ABD’deki şirketlerde çalışan 31 CEO ve 47 üst düzey yönetici ile derinlemesine görüşmeler yapmış ve görüşme yaptıkları bütün liderlerin etik bir pusulaya sahip olduklarını, konu ne olursa olsun dürüst olmak, doğru olanın yanında yer almak, eylemlerinin sorumluluğunu ve yükümlülüğünü almak, yanlarında çalışanların esenliğine özen göstermek ve yanlışlar ile başarısızlıkları kabul etmek gibi değerler ortaya koymuş olduklarını görmüşlerdir.

Treviño, Hartman ve Brown (2000:133) yapmış oldukları çalışmada etik liderlikle ilgili olarak “ahlâki yöneticilik” üzerinde durmakta ve bu yönüyle etik liderin, liderlik faaliyetleriyle ilgili olan etik davranışlarıyla takipçilerini etkileyerek öncü bir çaba içerisinde olduklarını belirtmektedirler. Brown vd. (2005:120) etik liderin bireysel davranışları ile insan ilişkilerinin uyumlu olduğunu belirtmekte ve etik liderlerin dört ana özelliğinin olduğunu dile getirmektedir: Dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve şefkat. Etik liderler, karakterleriyle, dürüstlükleriyle, etik bilince sahip olmalarıyla, ortak ihtiyaç ve çıkarlara hizmet etmeleriyle, örgütsel başarı ve performans açısından etik dışı olumsuz gelişmelerin

karşısında duran kişidir. Etik liderler, kişisel veya politik çıkarlar için değil, diğer bireylerin yararına olacak şekilde çalışırlar; evrensel değerler tarafından belirlenen etik yaşama özgü doğru şeyleri yapmak için çaba gösterirler ve bu konuda standartlar belirleyip çalışanları da bu standartlara uyma konusunda teşvik ederek onları bu konuda sorumlu tutarlar. Ayrıca etik davranma hususunda da çalışanlarına örnek olmaya çalışırlar (Bakan ve Doğan 2013:77-78). Diğer bir deyişle, etik liderler doğru şeyleri, doğru bir şekilde, doğru sebeplerden ötürü etik çerçevede yapmaya ve bu konuda örnek olmaya kendini adanmış kişilerdir.

Tablo 3: Etik Liderliği Değerlendirirken Kullanılan Kriterler

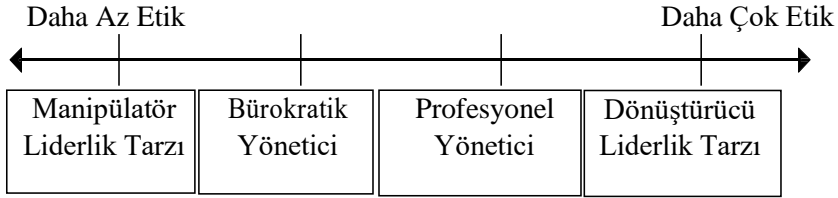
Kriterler	Etik Lider	Etik Olmayan Lider
Liderlik gücünü kullanışı ve izleyenleri üzerindeki etkisi	Örgüte ve izleyenlerine hizmet eder.	Kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmeye ve kariyer hedefine ulaşmaya çalışır.
Birçok paydaşın çok çeşitli isteklerini idare etme	Aralarında bir denge kurmayı ve bütünleşmelerini sağlar.	En fazla faydayı sunan tarafın yararına olacak şekilde davranır.
Örgüt için vizyon geliştirme	İzleyenlerinin ihtiyaçları, değerleri ve fikirlerini de vizyona bir bileşen olarak katar.	Örgütün başarıya ulaşmasında kendi vizyonunu izlenecek tek yön olarak gösterir.
Dürüst lider davranışı gösterme	Benimsenmiş bazı değerlere uyumlu davranır.	Kişisel hedeflere ulaşmak için çıkarlara uygun düşen ne gerekiyorsa yapar.
Karar alma ve harekete geçirmede risk alma davranışı gösterme	Vizyonu gerçekleştirmek ve misyona göre hareket etmek için kişisel riskler almaya ve harekete geçmeye hazırdır.	Kişisel risk alması gereken kararları almaktan ve buna ilişkin eylemlerde bulunmaktan kaçınır.
Birbiriyle ilişkili enformasyon faaliyetleri arasındaki iletişimi sağlama	Olaylar, problemler ve eylemler ile ilgili enformasyonları zamanında ve bütünüyle açıklar.	Problemler ve süreç ile ilgili izleyenlerini farklı şekilde yönlendirmek için yanıltıcı ve çarpık bilgiler sunar.
İzleyenlerinden gelen eleştirileri ve anlaşmazlıkları yanıtlama	Daha iyi çözümler bulmak için eleştiri niteliğindeki değerlendirmelerin gündeme gelmesini teşvik eder.	Herhangi bir eleştiriye ve anlaşmazlığa görmezden gelir ve yeni fikirlerin gelişmesi yönündeki cesareti kırar.
İzleyenlerinin beceri ve kendine güven duygularını geliştirebilme	İzleyenlerini geliştirmek için koçluk, mentorluk ve eğitme yöntemlerini kullanır.	İzleyenlerin zayıf kalmalarını sağlamak ve lidere bağımlılıklarını devam ettirmek için gelişmeye verilen önemi azaltır.

Kaynak: Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Ed, NJ: Prentice Hall. s.429.

Etik liderliğin; yenilik ve inovasyona öncülük eden yenilikçi liderlik, dönüşümü sağlayan dönüştürücü liderlik, değer merkezli davranan

otantik/özgün liderlik, önceliği astlarına veren fedakâr liderlik, kendisini izleyenlerine adayan hizmetkâr liderlik, çalışanlarına varoluş felsefesi ve aidiyet duygusu aşıl原因an ruhani liderlik gibi çeşitli liderlik tarzları ile kesişim noktaları bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik ve karizmatik liderlik davranışlarında da karşılaşılan; çalışanlarına ilham verme, vizyon oluşturma, ahlâki değer ve kurallara uyma noktasında rol model olma gibi boyutlar liderliğin etik yönüne vurgu yapmaktadır. Etik liderlerin yapacakları işle ilgili standartları belirleme, açık ve net iş tanımları yapma, çalışanların performanslarını değerlendirerek bu değerlendirme sonucunda alacakları ödül veya cezaları adil bir şekilde belirleme gibi göreve yönelik etkileşimci liderlik özelliklerine sahip oldukları da belirtilmektedir (Piccolo vd. 2010:261).

Şekil 1: Ahlâki Liderlik Türlerine İlişkin Liderlik Tarzı Skalası



Kaynak: Weiss, Joseph W. (2009). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach with Cases*. 5th Ed., Canada: Cengage Learning, s.295.

Şekildeki skalanın sol tarafında bulunan *manipülâtör liderlik tarzında* liderler ahlâktan yoksun Makyavelci liderler olarak tasvir edilir. Bu tarz liderler egoisttirler ve sadece para ile motive olurlar. *Bürokratik yönetici liderlik tarzı* Alman sosyolog Max Weber'in literatüre kazandırdığı ideal örgütsel bürokrasi çerçevesinde tanımlanmış kurallar, gayri şahsiliğe esas, işe göre adam prensibi vb. gibi unsurlara dayanan bir ahlâki yöneticiliğe işaret eder. Bu tarz liderlikte önemli ve öncelikli olan örgütsel etkinliğe hizmet etmek ve kurallara uymaktır. Dolayısıyla örgütsel etkinliğe ulaşmak için zaman zaman etik olmayan davranışlar sergilenebilir. *Profesyonel yönetici liderlik tarzı* Peter Drucker'ın yazılarında ortaya koyduğu ve işleri doğru yapma olarak tanımlanan etkililiği temel alır. Bu tarz liderlikte lider ile astları arasında sosyal kontrata dayalı ve işlerin yapılması üzerine kurulu ilişkiler söz konusudur. İşlerin yapılması önceliğinde, bürokratik yönetici gibi, zaman zaman etik olmayan davranışlarda bulunabilirler. Son olarak *dönüştürücü liderlik tarzı* ise kişisel etiğe dayanan James Burns'ün çalışması üzerine temellenmiştir. Bu tarz bir liderin etkililiği liderin astları ile olan ilişkilerine bağlıdır. Dönüştürücü liderlik tarzı daha fazla etik davranış içermektedir. Bunun

nedeni liderin astları ile ilişkilerinde insan davranışına odaklanması, liderin lider-izleyici ilişkisinde büyük amacı⁴ yol gösterici olarak görmesi ve izleyenlerinin sahip oldukları değerleri dikkate alarak davranmasıdır (Weiss 2009:295-296). Anlaşıldığı üzere her liderlik tarzının etik bir boyutu vardır; ancak etik liderlik, bir liderlik türü olmanın çok ötesinde bir anlam taşır. Etik liderler her koşulda, “yapılacak doğru şey nedir?” sorusundan hareketle verdikleri kararlarda ahlâki değerlere uygunluğu gözeterek, adil ve eşit bir şekilde davranmaları yönüyle diğer liderlerden farklılaşırlar (Piccolo vd. 2010:261).

2.3. Etik Liderliğin Ölçülmesi

Etik liderlik literatürü incelendiğinde bazı tek boyutlu ve çok boyutlu ölçeklerin kümülatif bir şekilde geliştirildiği ve farklı farklı araştırmalarda kullanıldığı görülmüştür. Bu ölçeklerden en çok kullanılanı Brown, Trevino ve Harrison'ın (2005) geliştirmiş olduğu, tek boyutu ve 10 ifadeyi içeren ölçeğidir; ancak bu ölçek, tek boyutlu olması ve ölçüm konusunda yeterince açık ve etkili olamaması sebebiyle eleştirilmiştir (Frisch ve Huppenbauer 2013). Literatürdeki diğer ölçeklerden biri olan De Hoogh ve Den Hartog'un (2008) geliştirmiş olduğu Etik Liderlik ölçeği ise 3 boyutu ve 17 ifadeyi içermekte, bu yönüyle daha geçerli olmakta ve daha güvenilir analizlere imkan vermektedir. Bu iki çalışma da Türkçe literatürde kullanılmak üzere bazı araştırmacılar tarafından dilimize uyarlanmıştır.

⁴ Orijinal kaynakta *aspiration* olarak geçen ifade örgütsel olarak ulaşılması hedeflenen ve hem lideri hem de astlarını etkileyen bir amacı ifade ettiği için sözcük burada büyük amaç olarak adlandırılmıştır.

Tablo 4: Türkçeye Uyarlanan Etik Liderlik Ölçekleri

Araştırmacılara Ait Bilgiler	Çalışmanın Adı	Ölçeğe Ait Bilgiler	Faktörlere Ait Bilgiler
Alkan (2015)	Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması	De Hoogh ve Den Hartog (2008)	Üç Faktör: Etik ve Adalet ⁵ , Görevlerin/Rollerin Açıklığa Kavuşturulması ⁶ , Güç Paylaşımı ⁷
Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012)	Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği	Brown, Trevino ve Harrison (2005)	Tek Faktör: 10 ifade ⁸

Etik Liderliğe ilişkin bir diğer ölçek ise Kalshoven, De Hoogh ve Den Hartog'un (2011) geliştirmiş olduğu *Çalışma Ortamında Etik Liderlik* olarak ifade edilen ölçektir. Araştırmacılar bu ölçeği geliştirmede bazı diğer araştırmacıların çalışmalarında⁹ kullandıkları ölçeklerdeki ifadeler ile birlikte, kendilerinin geliştirdikleri (self-developed) ve yaptıkları görüşmelerden (interview) aldıkları bazı ifadelerden yararlanmışlardır. Araştırmacıların birçok etik liderlik davranışına odaklanarak geliştirdikleri bu ölçek 7 boyuttan ve 38 ifadeden oluşmaktadır, bu yönüyle ölçüm konusunda daha güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçekte beşli likert sistemi kullanılarak, cevaplar 1'den 5'e doğru kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri ile belirtilmiştir. Ölçeğe ilişkin açıklamalar boyutları, tanımları ve yararlanılan çalışmaları içerecek şekilde aşağıdaki tabloda görülebilir.

⁵ Etik liderliğin merkezi değerlerini ifade eden adaletli ve Ahlâklı davranış, yazarlar tarafından Ahlâk ve adalet boyutu olarak tanımlanmıştır.

⁶ Etik liderin açık iletişimi benimsemesi, izleyicilerin etik davranışlarının teşviki ve ödüllendirilmesi, izleyicilerin beklenti ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturması gibi davranışlarını içermektedir.

⁷ Etik liderin izleyicilerini karar alma fonksiyonuna dâhil etmesi, fikirlerini ve kaygılarını dinlemesi olarak ifade edilmektedir.

⁸ Örnek bir ifade: “Bu otelde (işyerinde) yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.”

⁹Bakınız: House (1998), Craig ve Custafson (1998), Brown, Trevino ve Harrison (2005), Arnaud ve Schminke (2006), De Hoogh ve Den Hartog (2008) ve Den Hartog and De Hoogh (2009).

Tablo 5: Çalışma Ortamında Etik Liderlik Ölçeği Boyutları

Etik Liderlik Boyutları	Tanımlar¹⁰	Yararlanılan Çalışmalar¹¹
İnsan Odaklılık	İzleyenlerini önemseme, destekleme ve onlara saygı gösterme	House (1998), Craig ve Custafson (1998), yazarların kendilerinin geliştirdikleri ve yaptıkları görüşmelerden alınan ifadeler
Hakkaniyet	Kayırmacılık yapmama, örgütteki diğer kişilere doğru ve eşit şekilde davranma, prensibe dayalı ve hakkaniyeti gözetilen seçimler yapma	De Hoogh ve Den Hartog (2008), Den Hartog ve De Hoogh (2009)
Güç Paylaşımı	İzleyenlerini karar sürecine dahil ederek onların fikirlerini ve endişe duydukları konuları dinleme	De Hoogh ve Den Hartog (2008)
Sürdürülebilirliğe Verilen Önem ¹²	Çevre konusuna duyarlı olma ve geri dönüşümü teşvik etme	Yazarların kendilerinin geliştirdikleri ve yaptıkları görüşmelerden alınan ifadeler
Etik Rehberlik	Etik konuları ile ilgili iletişime geçme, etik kuralları açıklama, etik davranışları özendirme ve ödüllendirme	Brown, Trevino ve Harrison (2005), Arnaud ve Schminke (2006), De Hoogh ve Den Hartog (2008), yazarların kendilerinin geliştirdikleri ifadeler
Rol Açıklığı	Sorumlulukları, beklentileri ve performans hedeflerini açıklama	De Hoogh ve Den Hartog (2008)
Dürüstlük	Söylem ile davranışın birbirine uyması, verdiği sözleri tutma	House (1998), yazarların kendilerinin geliştirdikleri ve yaptıkları görüşmelerden alınan ifadeler

¹⁰ Tanımlar Kalshoven vd. (2011:54)'den alınmıştır.

¹¹ Yararlanılan çalışmalar Kalshoven vd. (2011:58)'den alınmıştır.

¹² Sürdürülebilirliğe ilişkin hassasiyetin artması ile birlikte bu boyutun ölçeğe eklenmesinin önemi araştırmacılar tarafından özellikle ifade edilmiştir.

3. Çalışanların Etik Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Etik kavramının genel olarak ‘belirsiz anlamlı’ olması, işletmelerde etik meselelerin daha sık gündeme gelmesi ve iş dünyasında karşılaşılan etik çıkmazları çözme yöntemlerinin çeşitlenmesi en temelde bu çalışmaya niyetlenmenin birincil nedenlerini ortaya koymaktadır. Dahası çalışma ortamında etik sorumluluğun yüklendiği liderlerin nasıl bir tutum içinde oldukları merakı, bu çalışmanın hareket noktasıdır ve araştırma sonuçları ile bu merakın somut bir örnek profile dönüştürülmesi beklenmektedir. Bu bağlamda beyaz yaka çalışanların birinci dereceden sorumlu oldukları yöneticilerine ilişkin ‘etik midir, değil midir?’ sorularına türlü açılardan verdikleri cevapların değerlendirilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma nicel bir araştırma niteliğindedir. Araştırmanın örneklemini çeşitli sektör ve işletmelerde çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler, kolayda örnekleme metodu kullanılarak online form şeklinde çalışanlara gönderilmiştir. Araştırmada 198 anket cevaplandırılmış ancak bunların 175’i değerlendirmeye ve istatistiki analizlere uygun görülmüştür.

3.2. Araştırma Bulguları

3.2.1. Ölçeğe İlişkin Bulgular

Araştırmada ölçüm aracı olarak Kalshoven, De Hoogh ve Den Hartog'un geliştirmiş olduğu 7 boyut içeren ve 38 ifadeden oluşan *Çalışma Ortamında Etik Liderlik (Ethical Leadership at Work – ELW)* ölçeği kullanılmıştır (Bkz. EK). Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,933 düzeyinde bulunmuştur. Bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Madde-toplam istatistik değerleri (bakınız Tablo 6) incelendiğinde ise hakkaniyet boyutunun H1, H2, H3, H4, H5, H6 ifadeleri ile güç paylaşımı boyutunun GP2 ifadesinin ölçekten çıkarılması durumunda hesaplanan Cronbach Alfa değerlerinin 0,933’ten büyük olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu 7 ifadenin ölçeğe yeterli katkıda bulunmadığı görülmüş, ölçekten çıkarılmış ve yeniden hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,974 olarak bulunmuştur.

Tablo 6: Etik Liderlik Ölçeği – Madde-Toplam İstatistikleri

İfade No	Madde Silinirse Ortalama	Madde Silinirse Varyans	Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silinirse Alfa Değeri
H1	115.2171	614.424	-.268	.938
H2	115.1257	616.524	-.288	.938
H3	115.4171	618.336	-.321	.939
H4	115.0571	629.997	-.461	.941
H5	114.2914	619.070	-.331	.939
H6	114.6914	629.720	-.490	.940
GP2	115.1714	619.844	-.356	.939

Faktör analizi öncesi yapılan Bartlett testi, p değeri 0,000 olduğu ve 0,05'ten küçük olduğu için anlamlı çıkmıştır. KMO değeri ise 0,950 olduğu için değişkenlerin birbirlerini mükemmel bir şekilde tahmin edebileceğini söylemek mümkün olabilir.

Tablo 7: Etik Liderlik Ölçeği – KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		.950
Örnekleme Ölçüm Değer Yeterliliği		
Bartlett Testi	Ki-Kare	5273.889
	df	325
	Sig.	.000

Son olarak, etik liderlik ölçeği için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır, burada Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır ve 0,4 üzeri faktör yükleri üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Buna göre; farklı faktörlerde birbirine yakın değerler alan güç paylaşımı boyutunun GP6, GP3, GP4, GP1 ve GP5 ifadeleri sıra ile analiz dışı bırakılmıştır. Faktör çıkarımları ve rotasyon sonucu etik liderlik ölçeğinin 26 ifadesi 4 faktör altında toplanmıştır. Her bir ifadenin faktör yükleri Tablo.8'de verilmiştir.

İnsan odaklılık boyutu 7 ifade, rol açıklığı 5 ifade ve dürüstlük 4 ifade ile açıklanmıştır. Ancak literatürde 2 ayrı boyut olan etik rehberlik (7 ifade) ve sürdürülebilirliğe verilen önem (3 ifade) boyutunun ifadeleri aynı faktör altında toplanmış ve bu faktör 'sürdürülebilirlik ve etik rehberlik' şeklinde yeniden adlandırılmıştır. Burada her 2 boyutun ifadelerinde liderin yönlendiricilik özelliğine yapılan vurgu, 2 boyutun benzer algılanması ve faktörlerin ortaklaşmasına sebep olmuş olabilir.

Tablo 8: Etik Liderlik Ölçeği – Faktör Yükleri

	Faktör			
	1	2	3	4
İÖ1. Yöneticim, ne hissettiğimle ve ne yaptığımle ilgilenir.		.791		
İÖ2. Yöneticim, kişisel iletişimde bulunmak için vakit ayırır.		.815		
İÖ3. Yöneticim, kişisel isteklerimi önemser.		.810		
İÖ4. Yöneticim, iş ile ilgili duygular hakkında konuşma için vakit ayırır.		.776		
İÖ5. Yöneticim, kişisel gelişimim ile gerçekten ilgilenir.		.714		
İÖ6. Yöneticim, bir problemim olduğunda halimi anlar.		.689		
İÖ7. Yöneticim, astarlarını önemser.		.713		
S1. Yöneticim, çevreyle dost bir ortamda çalışmayı tercih eder.	.547			
S2. Yöneticim, çevresel sürdürülebilirlik konularına önem verir.	.661			
S3. Yöneticim, işletmemiz içerisindeki malzemelerin geri dönüşümü için kişileri teşvik eder.	.660			
ER1. Yöneticim, etik davranış kurallarını anlaşılır bir şekilde açıklar.	.709			
ER2. Yöneticim, etik davranış olarak çalışanlarından neler beklediğini açıklar.	.720			
ER3. Yöneticim, etik prensipleri açıklar.	.744			
ER4. Yöneticim, çalışanların etik kuralların uygulanmasını sağlar.	.756			
ER5. Yöneticim, benim ve iş arkadaşlarımın etik olmayan davranışlarımızın doğuracağı sonuçları kesin bir şekilde açıklar.	.692			
ER6. Yöneticim, çalışanlar arasında etik konular ile ilgili tartışmaları teşvik eder.	.684			
ER7. Yöneticim, etik kurallara göre davranan çalışanları över.	.657			
RA1. Yöneticim, her bir grup üyesinden performans anlamında ne beklediğini açıkça belirtir.			.822	
RA2. Yöneticim, her bir grup üyesinden ne beklediğini açıkça belirtir.			.848	
RA3. Yöneticim, benden ve iş arkadaşlarımdan ne beklediğini açıkça belirtir.			.862	
RA4. Yöneticim, öncelikleri kesin bir şekilde açıklar.			.796	
RA5. Yöneticim, kimin hangi işten sorumlu olduğunu kesin bir şekilde açıklar.			.775	
D1. Yöneticim, verdiği sözleri yerine getirir.				.806
D2. Yöneticimin, söylediği şeyleri yerine getireceğine genellikle güvenilir.				.843
D3. Yöneticimin, vaatlerini yerine getireceğine genellikle güvenilir.				.822
D4. Yöneticim, her zaman sözünü tutar.				.814

Faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 26 ifade için özdeğeri 1'in üzerinde olan dört faktör olduğu ve toplam varyansın %58.785'ini birinci, %9.415'inin ikinci, %5.477'ini üçüncü ve %4.778'inin dördüncü bileşenin açıkladığı, toplam varyansa ise %78,445 oranında katkı sağladığı görülmüştür (Tablo 9).

Tablo 9: Etik Liderlik Ölçeği – Faktör Varyans Değerleri

Faktör	Özdeğer	Varyans Yüzdesi	Toplam Varyans Yüzdesi
Faktör 1	15.284	58.785	58.785
Faktör 2	2.448	9.415	68.200
Faktör 3	1.424	5.477	73.677
Faktör 4	1.242	4.778	78.455

Son olarak etik liderlik ölçeğinin tanımlayıcı istatistik değerleri incelendiğinde, ortalama değerinin 3,1468 olduğu ve standart sapmasının da 0.92475 olduğu görülmüştür. Etik liderliğin alt boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde ise insan odaklılığın 3.12, sürdürülebilirlik ve etik rehberlik boyutunun 3.07, rol açıklığının 3.35 ve dürüstlüğün 3.11 olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerler kriter alındığında; ölçeğin beşli likert olması sebebiyle araştırmanın örneklemini oluşturan beyaz yaka çalışanların liderlerinin davranışlarını orta düzeyde etik olarak değerlendirdiği kanısına varılabilir.

3.2.2. Örnekleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini temsil eden beyaz yaka çalışanların cinsiyet, yaş ve eğitim durumlarına ilişkin değerlere bakıldığında %56.6'sının (99 çalışan) kadın ve %43.4'ünün (76 çalışan) ise erkek olduğu görülmüştür. Katılımcılarının yaşlarına bakıldığında %28'inin 25-29 yaş aralığında, %22.9'unun 30-34 yaş aralığında, %17.7'sinin 35-39 yaş aralığında, %12'sinin 50 ve üzeri yaş aralığında, %10.3'ünün 40-44 yaş aralığında, %5.1'inin 18-24 yaş aralığında ve %4'ünün 45-49 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu bakımından %35.4'ünün lisans, %34.9'unun yüksek lisans, %25.1'inin doktora ve geri kalan %4.5'lik kısmının lise ve meslek yüksek okul mezunu olduğu görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin faaliyet gösterdiği sektör ve çalışan sayısı verileri incelendiğinde işletmelerin 115'inin hizmet sektöründe, 59'unun ise üretim sektöründe faaliyette bulunduğu gözlemlenmiştir. Çalışan sayısı bakımından ise, 250'den fazla çalışanı olan 69 işletme, 10-49 arası çalışanı olan 43 işletme, 50-249 arası çalışanı olan 35 işletme ve 10 kişiden az çalışanı olan 28 işletmenin olduğu görülmüştür.

Katılımcıların şu an buldukları işletmede hangi departmanda ve ne kadar süredir çalıştığı sorularına verilen cevaplar dikkate alındığında, araştırma-geliştirmede çalışanların sayısının 72, üretimdekilerin 24, satışta 17, finansmanda ve bilgi işlemde çalışanların 14'er, pazarlamada 12, insan kaynakları ve muhasebe çalışanlarının 11'er kişi olduğu görülmüştür. Katılımcılar kıdemleri bakımından sınıflandırıldığında buldukları işletmede 1 yıldan az bir süredir çalışanların 41 kişi, 1-3 yıl arası çalışanların 63 kişi, 4-6 yıl arası çalışanların 29 kişi, 7-9 yıl arası çalışanların 22 kişi ve 10 yıldan fazla bir süredir çalışanların ise 20 kişi olduğu gözlemlenmiştir.

Son olarak katılımcıların yöneticilerinin cinsiyetine göre dağılımı ele alındığında, yöneticilerin %73.1'inin (128 yönetici) erkek ve %26.9'unun (47 yönetici) ise kadın olduğu görülmüştür.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre etik liderliğe ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak için bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü ANOVA testleri yapılmıştır. Burada her bir değişken için Levene İstatistiği kullanılmış olup, böylece varyans analizleri için ön şart olan normal dağılım ve grupların varyanslarının homojenliği test edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 175 beyaz yaka çalışandan toplanan verilerin farklılık testleri sonuçlarına ilişkin anlamlılık değerleri Tablo 10 ve Tablo 11'deki gibidir. Etik liderliğin ve her bir alt boyutunun demografik özelliklere göre gruplar arası farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere çalışanın cinsiyeti ve yöneticinin cinsiyeti değişkenleri için bağımsız 2 grup t-testi; eğitim durumu, çalışan sayısı, şirketteki kıdemi, pozisyondaki kıdemi ve yaş değişkenleri için ise One Way-ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 10: Bağımsız Gruplar t-Testi Levene Testi p Değerleri

Gruplar Arası Farklılık	Etik Liderlik Algısı Açısından	İnsan Odaklılık Açısından	Sürdürülebilirlik ve Etik Rehberlik Açısından	Rol Açıklığı Açısından	Dürüstlük Açısından
Cinsiyete göre	0.090	0.908	0.080	0.388	0.144
Yöneticinin cinsiyetine göre	0.946	0.235	0.771	0.711	0.377

Bağımsız gruplar t-testi sonuçları incelendiğinde, Levene testine göre p değerleri 0.05'ten büyük olduğu için çalışanın cinsiyeti ve yöneticinin

cinsiyetine göre etik liderlik ve alt boyutları açısından gruplar arası anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 11: ANOVA Testi Sonuçları

Gruplar Arası Farklılık	Etik Liderlik Algısı Açısından	İnsan Odaklılık Açısından	Sürdürülebilirlik ve Etik Rehberlik Açısından	Rol Açıklığı Açısından	Dürüstlük Açısından
Eğitim durumuna göre	0.280	0.451	0.291	0.488	0.096
Şirketteki çalışan sayısına göre	0.243	0.408	0.190	0.369	0.265
Şirketteki kıdeme göre	0.706	0.620	0.900	0.359	0.450
Yaşa göre	0.792	0.858	0.844	0.500	0.514

ANOVA testi sonuçları yorumlanırken ilk olarak varyansların homojenliğine bakılır, burada anlamlılık düzeyi 0.05'te büyük olduğunda varyansların homojen olduğu kabul edilir. İkinci olarak ANOVA tablosu yorumlanır ve p değerinin 0.05'ten küçük olması durumunda incelenen değişkene göre gruplar arası farklılık olduğu sonucuna varılır. Yukarıdaki 4 değişken için ANOVA testi yapıldığında varyansların homojen olduğu görülmüştür. Dolayısıyla Tablo 11'de ANOVA tablolarındaki p değerleri verilmiştir. Buna göre p değerleri 0.05'ten büyük olduğu için eğitim durumu, çalışan sayısı, şirketteki kıdemi ve yaş gruplarına göre etik liderlik ve alt boyutlarında gruplar arası farklılık görülmemektedir.

Buna göre etik liderlik ve etik liderliğin dört boyutu olan insan odaklılık, sürdürülebilirlik ve etik rehberlik, rol açıklığı ve dürüstlük boyutları araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir. Literatürde benzer sonuçlar gösteren çalışmalara rastlanmıştır. Örneğin, Schminke (1997)'in çalışmasında zihinsel olarak temel alınan etik modellerde cinsiyet açısından farklılık olmadığı ancak etik ikilemler ile karşı karşıya kalındığında yöneticilerin diğer tarafları nasıl değerlendirdiği ve etik eğilimlerinin neler olduğuna ilişkin farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu çalışma, sadece liderlerin etik olup olmadığı sorusunu sorduğu için, Schminke'nin incelediği 'yöneticilerin diğerlerini nasıl değerlendirdiği' sorusu bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Loo (2003) ise kadın liderlerin erkek liderlere göre daha etik olduğu yargısını test etmek üzere bir çalışma yapmış ve

çalışmanın bulguları cinsiyet açısından farklılık olmadığını göstermiştir. Kanada'da yapılan bu çalışmada temel nedenin olarak toplumsal cinsiyet rollerindeki değişiklikler olduğu ileri sürülmüştür.

4. Sonuç

Çalışma öncelikle etik-ahlâk ayırımından yola çıkarak konuya ilişkin çalışma alanlarına değinmiş ve tarihsel perspektif ile etik anlayışın değişen yüzüne vurgu yapmıştır. İşletmelerde sahiplik-yöneticilik kavramlarının birbirinden ayrılmasına paralel olarak etik yükümlülüğün de merkezden uçlara doğru dağılmaya başladığı görülmüştür. Birey düzeyinde anlamının çok ötesine geçen etik kavramı, işletmeler için birer referans noktası haline gelmeye başlamıştır. Bu yön değişimi yöneticilerin ve liderlerin etik olup olmamaları yönünde araştırmalara olanak tanımış ve etik liderlik kavramının doğmasına sebep olmuştur. Çeşitli çalışmalarda farklı boyutlar ile ele alınan etik liderlik, bu çeşitliliğine karşılık somutlaştırılması oldukça zor olan bir kavramdır.

Bu çalışmada etik liderlik insan odaklılık, sürdürülebilirlik ve etik rehberlik, rol açıklığı ve dürüstlük boyutları itibariyle ele alınmıştır. 175 beyaz yaka çalışan üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların yöneticilerinin etik olup olmadığı konusunda bir fikri olduğu anlaşılmıştır. Ancak bu farkındalığın varlığından söz edilse de, etik liderlik algısının ortalama düzeyde çıkması ve bunun yorumlanması çalışmanın sonucunun bilimselleştirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Bu sonuç birçok nedene bağlanabilir ve bu nedenlerin her biri yeni bir araştırma sorusu olarak şekillendirilebilir.

Öncelikli olarak çalışmada algılanan etik liderlik değerlerinin ortalama düzeyde olması; Türkiye'de genel itibariyle işletmelerde etik kavramının altının çizilmemesi, etik davranış kodlarının formel bir gereklilikten öteye geç(e)memesi, etik sorunları çözmek adına yöntemlerin açık bir şekilde konuşulmaması ve elbette ki üst kültürün getirdiği birtakım özelliklerin iş yaşamına yansımaları şeklinde yorumlanabilir. Liderlerin daha çok söylemde etik olduğu ancak eylemde daha çıkarıcı davrandıkları ya da etik olmayan davranışlara göz yumdukları yönündeki gözlemler çalışmanın sonuçlarını anlamlandırmada muhtemel varsayımlar olabilir.

Bir diğer bakış açısıyla, kurumsal olmayan işletmelerde etik davranışlara yönelik eğitim programlarının olmaması ya da yetersiz düzeyde olması, etik liderliğin fark edilmesinde bir engel olarak görülebilir. Benzer şekilde davranış kodlarının belirlenmemiş olması ya da belirlenmiş ancak çalışanlar ile paylaşılmamış olması onların iş etiği konusundaki bilgi birikimlerini eksik bırakmış olabilir.

İşletmede gerçekleşen etik ihlallerin cezalandırılmaması ya da gündem yapılmaması, çalışanlarda etik konusunda esnek davranılabileceği kanısını oluşturabilir. Bu durumda müdahale yetkisini kullanan lider hem işletme hem de kendisi için ‘etik’ vurgusunu yaparak etik veya etik dışı davranışların karşılığında alınacak ödül ve cezaların çalışanlarca kodlanmasını sağlayabilir. Böylece işyerinde etik konusuna yönelik net bir çerçeve çizilmiş olur.

Çalışmanın sonuçları etik liderliğin bileşenleri açısından değerlendirildiğinde en düşük ortalamanın sürdürülebilirlik ve etik rehberliğe ait olduğu görülmüştür. Bu tablo, aslında hali hazırda etik ve etik olmaya yatkın liderlerin en zayıf yönlerinin rehberlik olduğu yönünde bir yorumla açıklanabilir. Her ne kadar etik ikilemler lider tarafından çözülsede liderlerin çevreye duyarlı olma ve buna ilişkin deneyimlerini izleyicileri ile paylaşma rolünün görece olarak daha zayıf kaldığı görülmektedir. Burada liderin sadece etik değil her anlamda mentorluk tarafının henüz olgunlaşmadığı fikri akıllara gelebilir. Öte yandan en yüksek ortalama sahip olan rol açıklığı bileşeni, üst kültürün dinamiklerini de besleyen bir sonuç olarak görülebilir. Çünkü Türkiye’de işletmelerin genel olarak açık ve tanımlanmış rol yapısını desteklediği, muğlak bırakılan işlerin/konuların sahiplenilmesinde büyük ölçüde sorunlar yaşandığı ve buna bağlı olarak da işletmelerde kısa vadeli çözümler üreten kişi/yapıların tercih edildiği genel olarak gözlemlenen bir durumdur. Bu gözlem, bu çalışmanın örnekleminin görece olarak en güçlü tarafının rol açıklığı olmasını destekler niteliktedir.

Son söz olarak örgütlerde etik davranışı desteklemek ve şekillendirmek adına yapılan faaliyetlerin, girişimlerin ve bunların toplamı anlamına gelen örgüt kültürünün etkisinden söz edilebilir. Bu bağlamda Boone ve Kurtz (2013:44-47)’a referans vererek çalışmayı sonlandırmak yerinde olacaktır. Yazarlara göre örgüt kültürünü oluştururken işletmede var olması gereken dinamikler; etik farkındalık, etik eğitim, etik eylem ve etik liderliktir. Bu dinamiklerden birinin eksikliği, işletmedeki etik atmosferi olumsuz yönde etkileyecektir.

Kaynaklar

Alkan, Deniz Palalar (2015). “Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 38:109-121.

Arnaud, Anke ve Schminke, Marshall (2006). “Beyond the Organizational Bases of Ethical Work Climates: A New Theory and Measure”, *66th Annual Meeting of the Academy of*

Management, Atlanta,
(<http://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=db-management>, 30.11.2016'da erişildi).

- Bakan, İsmail ve Doğan, İnci F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Banerji, Priyanka ve Krishnan, Venkat R. (2000). "Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation". *Leadership and Organization Development Journal* 21(8)405-413.
- Bellingham, Richard (2003). *Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations*, 2nd Ed., USA: HRD Press.
- Boone, Louis E. ve Kurtz David L. (2013). *Çağdaş İşletme*, Çeviri Editörü: Azmi Yalçın, 14.Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayınları.
- Brenner, Steven N. (1992). "Ethics Programs and Their Dimensions", *Journal of Business Ethics* 11(5/6):391-399.
- Brown, Michael E., Treviño, Linda K. ve Harrison, David A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2):117-134.
- Butts, Janie B. (2008). "Chapter 4: Ethics in Organizations and Leadership". *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*, Janie B. Butts ve Karen L. Rich (Eds.). MA: Jones and Bartlett Learning, ss.119-151, (<https://www.jblearning.com/samples/0763749761/EthicalLeaderhip.pdf>, 15.11.2016'da erişildi).
- Cevizci, Ahmet (2014). *Etik-Ahlâk Felsefesi*, İstanbul: Say Yayınları.
- Craig, S. Bartholomew ve Custafson, Sigrid B. (1998). "Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument For Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity". *Leadership Quarterly* 9:127-145.
- Çotuksöken, Betül (2011). "Etik ve İş Dünyası", İş Dünyasında Etik ve İnsan Hakları Sorunları Sempozyumu, T. C. Maltepe Üniversitesi İnsan Hakları Araştırma ve Uygulama Merkezi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü, İstanbul, 08.12.2011, (<http://www.temasa.org/wp-content/uploads/2016/sayi1/24-38.pdf>, 15.12.2016'da erişildi).
- De Hoogh, Annebel H.B. ve Den Hartog, Deanne N. (2008). "Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social

- Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study". *Leadership Quarterly* 19:297–311.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh (2009). "Empowerment and Leader Fairness and Integrity: Studying Ethical Leader Behavior: From A Levels-of-Analysis Perspective", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18:199–230.
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). "New Insights Into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation Of The Experiences Of Executive Ethical Leaders", *Journal of Business Ethics*, 123(1):23-43.
- Gini, Al (2011). "Chapter 1: A Shorter Primer on Moral Courage", *Moral Courage in Organizations: Doing the Right Thing at Work*, Debra R. Comer ve Gina Vega (Eds.), ss.3-12, NY: M.E. Sharpe Inc., (https://books.google.com.tr/books?id=JamsBwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0, 15.12.2016'da erişildi).
- House, Robert J. (1998). "Measures and Assessments For the Charismatic Leadership Approach: Scales, Latent Constructs Loadings, Cronbach Alphas, and Interclass Correlations", *Leadership: The Multiple-level Approaches: Contemporary and Alternative*, F. Danserau & F.J. Yammarino (Eds.), ss.23–29, Stamford: JAI Press Inc.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N. & De Hoogh, A.H.B. (2011). "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure". *The Leadership Quarterly* 22(1)51-69.
- Lennick, Doug ve Kiel, Fred (2005). *Etik Zeka: İş Performansının Arttırılması ve Liderlik Başarısı*, Çevirenler: Şükrü Alpagut, Esra Nal ve Hasan Nal, İstanbul: CSA Global Publishing.
- Loo, Robert (2003). Are Women More Ethical Than Men? Findings From Three Independent Studies, *Women in Management Review*, Vol. 18 (4): 169-181.
- McDonalds Türkiye Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu (2013), (<http://www.kurumsalsurdurulebilirlik.com/getattachment/4d063d3f-b976-46dc-bcca-c90e6d57ff68/4d063d3f-b976-46dc-bcca-c90e6d57ff68.aspx>, 17.12.2016'da erişildi).

- Piccolo, Ronald F., Greenbaum, Rebecca, Hartog, Deanne N. & Folger, Robert (2010). "The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics". *Journal of Organizational Behavior* 31:259-278.
- Schminke, Michael (1997). Gender Differences in Ethical Frameworks and Evaluation of Others' Choices in Ethical Dilemmas, *Journal of Business Ethics* (1997) 16(1): 55-65.
- Sezgül, İbrahim (2010), "Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme". *Toplum Bilimleri Dergisi* 4(7):239-251.
- Treviño, Linda K., Brown, Michael ve Hartman, Laura P. (2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership". *California Management Review* 42(4):128-142.
- Tuna, Muharrem, Bircan, Hüdaverdi ve Yeşiltaş, Murat (2012), "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 26(2):143-155.
- Weiss, Joseph W. (2009). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach with Cases*, 5th Ed., Canada: Cengage Learning.
- Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations*, 7th Ed, NJ: Prentice Hall.

EK: Çalışma Ortamında Etik Liderlik Ölçeği

Etik Liderlik Boyutları	Ölçekteki İfadeler
İnsan Odaklılık	İO1. Yöneticim, ne hissettiğimle ve ne yaptığım ile ilgilenir.
	İO2. Yöneticim, kişisel iletişimde bulunmak için vakit ayırır.
	İO3. Yöneticim, kişisel isteklerimi önemser.
	İO4. Yöneticim, iş ile ilgili duygular hakkında konuşma için vakit ayırır.
	İO5. Yöneticim, kişisel gelişimim ile gerçekten ilgilenir.
	İO6. Yöneticim, bir problemim olduğunda halimi anlar.
	İO7. Yöneticim, astlarını önemser.
Sürdürülebilirliğe Verilen Önem	S1. Yöneticim, çevreyle dost bir ortamda çalışmayı tercih eder.
	S2. Yöneticim, çevresel sürdürülebilirlik konularına önem verir.
	S3. Yöneticim, işletmemiz içerisindeki malzemelerin geri dönüşümü için kişileri teşvik eder.
Etik Rehberlik	ER1. Yöneticim, etik davranış kurallarını anlaşılır bir şekilde açıklar.
	ER2. Yöneticim, etik davranış olarak çalışanlarından neler beklediğini açıklar.
	ER3. Yöneticim, etik prensipleri açıklar.
	ER4. Yöneticim, çalışanların etik kuralların uygulanmasını sağlar.
	ER5. Yöneticim, benim ve iş arkadaşlarımdan etik olmayan davranışlarının doğuracağı sonuçları kesin bir şekilde açıklar.
	ER6. Yöneticim, çalışanlar arasında etik konular ile ilgili tartışmaları teşvik eder.
	ER7. Yöneticim, etik kurallara göre davranan çalışanları över.
Rol Açıklığı	RA1. Yöneticim, her bir grup üyesinden performans anlamında ne beklediğini açıkça belirtir.
	RA2. Yöneticim, her bir grup üyesinden ne beklediğini açıkça belirtir.
	RA3. Yöneticim, benden ve iş arkadaşlarımdan ne beklediğini açıkça belirtir.
	RA4. Yöneticim, öncelikleri kesin bir şekilde açıklar.
	RA5. Yöneticim, kimin hangi işten sorumlu olduğunu kesin bir şekilde açıklar.
Dürüstlük	D1. Yöneticim, verdiği sözleri yerine getirir.
	D2. Yöneticimin, söylediği şeyleri yerine getireceğine genellikle güvenilir.
	D3. Yöneticimin, vaatlerini yerine getireceğine genellikle güvenilir.

	D4. Yöneticim, her zaman sözünü tutar.
Güç Paylaşımı	GP1. Yöneticim, kritik kararlarda astların kendi kararlarını almasına izin verir.
	GP2. Yöneticim, diğerlerinin karar alma sürecinde bulunmasına izin vermez.
	GP3. Yöneticim, örgüt stratejileri ile ilgili astlarından tavsiye alır.
	GP4. Yöneticim, kendine gelen raporlara dayalı olarak kararları yeniden gözden geçirir.
	GP5. Yöneticim, astlarına daha çok gayret gerektiren sorumlulukları vererek yetki devri yapar.
	GP6. Yöneticim, kendi performans hedeflerimi belirlemede etkin rol almamı sağlar.
Hakkaniyet	H1. Yöneticim, üzerinde kontrol sahibi olmadığım problemlerde beni sorumlu tutar.
	H2. Yöneticim, kontrol etmediğim işlerde beni sorumlu tutar.
	H3. Yöneticim, benim hatam olmayan şeylerde beni sorumlu tutar.
	H4. Yöneticim, diğerlerinin başarısını kendisinininki gibi gösterir.
	H5. Yöneticim, kendi amacına ulaşmaya odaklanmıştır.
	H6. Yöneticim, astlarını kendi menfaatine göre yönlendirir.

