

# LİDERİN DESTEKLEYİCİ SESİ İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE UZMANLIK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Hacettepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Dergisi  
Cilt 38, Sayı 3, 2020  
s. 561-584

## Oytun Boran SEZGİN

Dr.Öğr.Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
boran.sezgin@deu.edu.tr

## Sedef Gülsüm AKSU

Arş.Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
sedef.aksu@deu.edu.tr

**Ö**z: Bu çalışmanın amacı, liderin destekleyici sesi ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde uzmanlık ikliminin aracılık rolünü belirlemektir. Nicel olarak tasarlanan çalışmada, alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama tekniği ise yazılı soru sormadır. Çalışma, İzmir ilindeki özel sektörde çeşitli pozisyonlardan 154 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör, regresyon, korelasyon ve yapısal eşitlik modeli analizlerine göre liderin destekleyici sesi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde uzmanlık ikliminin tam aracılık rolü tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenler ile aracılık testi yapılması, yazındaki boşluğu doldurması açısından, çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, yöneticilerin astlarını teşvik etmeleri ve astlarının harekete geçebilmeleri için çaba göstermeleri gerektiği düşünülmektedir. Söz konusu tutumlar uzmanlık iklimi algısını geliştirerek, çalışanların yenilikçi davranışlar göstermelerini artıracaktır. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçlarının politika yapıcılara ve uygulamacılara fayda sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Liderin destekleyici sesi, uzmanlık iklimi, yenilikçi iş davranışı.



**THE MEDIATOR ROLE OF THE  
MASTERY CLIMATE IN THE  
RELATIONSHIP BETWEEN THE  
PROMOTIVE VOICE OF THE LEADER  
AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR**

*Hacettepe University  
Journal of Economics and  
Administrative  
Sciences  
Vol. 38, Issue 3, 2020  
pp. 561-584*

**Oytun Boran SEZGİN**

Assist.Prof.Dr. Dokuz Eylül University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences  
Department of Business Administration  
boran.sezgin@deu.edu.tr

**Sedef Gülsüm AKSU**

Res.Assist., Dokuz Eylül University  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences  
Department of Business Administration  
sedef.aksu@deu.edu.tr

**A****bstract:** The aim of this study is to determine the mediating role of the mastery climate in the relationship between promotive voice of the leader and innovative work behavior. In the quantitatively designed study, field research was used as a research method. The data collection technique was questionnaire. The study was carried out by 154 employees from various positions in the private sector in İzmir. According to the analysis of the factor, regression, correlation and structural equation model, the full mediating role of the climate of expertise has been determined in the relationship between the supportive voice of the leader and innovative business behavior. Conducting mediation testing with the mentioned variables reveals the originality of the study in terms of filling the gap in the literature. According to findings, it is thought that managers should encourage their subordinates and make efforts to enable their subordinates to take action. These attitudes will increase the employees' innovative behaviors by improving the perception of mastery climate. In this context, the results of the study are expected to support policy makers and practitioners.

**Keywords:** *Promotive voice of leader, mastery climate, innovative work behaviour.*

## GİRİŞ

Schumpeter'e (1934) göre rekabet avantajı elde edebilmek için örgütler açısından yaratıcılık ve inovasyon en önemli seçenektir (Aktaran: Gisbert-Lopez *vd.*, 2014: 47) çünkü teknolojinin hızlı değişimi ve küresel rekabet koşullarından ötürü, örgütler başarılı olabilmek için pazarlara yenilikçi ürünler sunabilme becerilerine daha da fazla gereksinim duymaktadırlar (Mumford, 2000: 313). Özellikle iş hayatının bilgi temelli dönüşümü ve işteki katılığın azalması; çalışanların fikir üretmek ve bu fikirlerini daha yeni ya da daha iyi ürün, hizmet veya süreçlere dönüştürerek, işletme performansına doğrudan katkıda bulunmalarına olanak yaratmaktadır (De Jong, Den Hartog, 2007: 41).

Bireylerde yenilikçiliğin ortaya çıkmasının temelinde, iklim gibi bağlamsal veya liderlik gibi kişisel olgular bulunmaktadır (Khalili, 2016: 2278). Örgütler sosyo-politik yapısıyla çalışanlarının yenilikçi faaliyetlerini düzenlemektedirler (Janssen, 2005: 574). Yenilikçi faaliyetlerin geliştirilmesi için örgütte yaratılan esnek ve risk almayı teşvik eden atmosferin (De Jong, Den Hartog, 2007: 58) oluşumunda en önemli faktörlerden biri yöneticinin çalışanlara yönelik tutumlarıdır (Kozlowski, Doherty, 1989: 546; Sanders *vd.*, 2010: 60).

Bu çalışma, çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde liderler ve liderlerin yarattıkları iklim ile iklimin etkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, liderin destekleyici sesi ile çalışanların yenilikçi davranışları ilişkisinde uzmanlık ikliminin aracılık rolü incelenmektedir. Yazında, bu değişkenlerin bu ilişkiler çerçevesinde araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın ilk bölümü, çalışmanın değişkenlerinin tartışıldığı kavramsal çerçevedir. Kavramsal çerçevenin alt başlığında ise, liderin destekleyici sesi, uzmanlık iklimi ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinin birbirleri ile ilişkilerinin tartışıldığı kuramsal çerçeve ve araştırma modeli bulunmaktadır. Son kısımda ise, araştırma yöntemi, sonuç ve değerlendirme sunulmaktadır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Destekleyici Ses

Yapılan çalışmalarda, sosyal mübadele bakış açısıyla, eş düzeylerinden duygusal ve araçsal destek alan bireylerin yapıcı öneri ve fikirlerde bulunarak hem örgütlerine hem de eş düzeylerine katkı sağlama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya konmaktadır (Bacharach *vd.*, 2000; Zhou, George, 2001).

İlgili yazın, ses kavramının çeşitli bakış açılarıyla kavramsallaştırıldığını göstermektedir (Hirschman, 1970; Van Dyne, Lepine, 1998; Morrison, 2011; Liang *vd.*,

2012). Çalışan sesi ilk olarak, çalışanların kuruluşlardaki tatmin edici olmayan koşullara verdikleri bir yanıt şekli olarak tanımlanmaktadır (Hirschman, 1970). Hirschman (1970)'a göre ses, çalışanların kendilerinin ve/veya örgütlerinin refahını iyileştirme noktasında bir takım memnuniyetsizlik veya fırsat kaynaklarını farketmesi fikrinden ötürü ortaya çıkmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar, sesi memnuniyetsizliği gidermeye yönelik bir yaklaşımdan ziyade, çoğunlukla bir sosyal davranış biçimi olarak algıladıklarını öne sürmektedirler (Van Dyne, Lepine, 1998: 109). Bunun yanı sıra Van Dyne *vd.* (2003) tarafından ortaya konan ses tanımları, endişelerin dile getirilmesine ek olarak önerilerin de geliştirilmesini içermektedir. Van Dyne *vd.* (2003) tarafından ses tanımının genişletilmesi, yazında sesin hem yapıcı değişimler başlatmaya yönelik girişimleri hem de farklı yönlerini inceleme ihtiyacını ve merakını artırmıştır (Maynes, Podsakoff, 2014).

Van Dyne ve LePine'nin (1998) orijinal ses kavramsallaştırmasıyla benzer olarak, Liang *vd.* (2012) destekleyici sesi çalışanların iş birimlerinin veya işletmelerinin genel işleyişini geliştirmek adına yeni fikirlerin veya önerilerin ifadesi olarak tanımlamaktadırlar. Destekleyici ses, çalışanların örgütsel statükoyu iyileştirmeyi amaçlayan yeni öneriler ve çözümler geliştirme çabalarına atıfta bulunmaktadır (Liang *vd.*, 2012: 74). Destekleyici ses, iş uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirmek üzerine yapılan konuşmalardır. Her ne kadar destekleyici ses, statükoyu değiştirmenin yollarını önerdiği için zorlayıcı olarak görülse de, yöneticilere endişelendikleri meselelere yönelik çözümler sunduğu için aslında doğası gereği yapıcıdır (Cheung, 2014: 5).

Ses yazını incelendiğinde konunun daha çok çalışan sesi üzerinden ele alındığı farkedilmiştir. Bu çalışmada ise, çalışanların değil liderlerin destekleyici sesi ele alınmıştır. Çünkü çalışanlar, algıladıkları örgütsel destek oranında çaba sarf etmektedirler ve destek algısını yaratan faktörlerden birisi de çalışanın yöneticisidir (Eisenberger *vd.*, 1986: 501). Yöneticiler, çalışanlarına iş ile ilgili öneriler sundukça yönetici rolleri ile çalışanların destek algılarını geliştirebilmektedir (Sawang, 2010: 248). Bu bağlamda, liderin destekleyici sesi, örgütlerine daha fazla katkı sağlamaları konusunda astlarını cesaretlendirmektedir. Çünkü çalışanlar yöneticilerinden aldıkları destekle birlikte örgütlerine daha fazla katkı sunmaya başlayacaklardır (Kanten, Ülker, 2012:1017).

## 1.2. Uzmanlık İklimi

Başarı hedefi teorisine göre, bireyler başarmak istedikleri hedeflere ya da amaçlara göre davranışlarını şekillendirmektedir (Maehr, Zusho, 2009: 77-78). Başarı davranışı olarak adlandırılan bu kavram, diğer bireylerin ya da bireyin kendi koyduğu standartlar doğrultusunda yüksek beceri ile hedefe ulaşmayı ya da düşük beceri algısı yaratmamayı amaçlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Nicholls, 1984: 328). Örgüt bağlamında başarı hedefi teorisi, çalışanların iş yerinde motivasyonel iklimi nasıl

algıladıklarını ve başarı davranışlarının oluşumunu araştırmaktadır (Nerstad *vd.*, 2013: 2232).

Başarı hedefleri; bireylerin başarılı faaliyetlerinin ortaya çıkmasına olanak veren davranışların özündeki inançlar, özellikler ve etkiler ile şekillenmektedir (Ames, 1992: 261). Bireyler; içinde buldukları rekabetçi, işbirlikçi ya da rekabetçi olmayan yapılara göre başarıya ulaşabilmek için çeşitli motivasyon biçimleri geliştirmektedir (Ames, Ames, 1984: 40). Rekabetçi yapılardaki bireyler performanslarının, sosyal karşılaştırma ile değerlendirilmesinden ötürü bireysel başarıyla ilişkili davranışlara yönelik (Nicholls, 1979: 95-98) egoistik motivasyonu geliştirmektedir (Ames, Ames, 1984: 40). Diğer yandan rekabetçi olmayan iş birliği yapılarındaki bireyler için sorumluluk duygusu ve paylaşılan çaba önem kazanırken, bireyselleştirilmiş yapıdaki bireyler ise uzmanlık yönelimini geliştirmektedir (Ames, Ames, 1984: 40-41).

Performans amaçlı yönelimde, yeteneği yargılanan/değerlendirilen bireyler; başarılı olmak, diğerlerinden daha iyi olmak ya da az bir çaba ile sonuca ulaşmak yoluyla yeteneklerini gösterme kaygısı taşımaktadır (Ames, Archer, 1988: 260). Kısacası performans hedefi, yeteneklerin değerlendirilmesi ve normatif yüksek çıktıları yansıtan davranış kalıplarının oluşumunu desteklemektedir (Ames, Archer, 1988: 260). Buna bağlı olarak performans hedefleri, doğrudan sonucun başarısı ile ilgilendiği için bireylerin özdenetimli stratejileri kullanmalarına ya da zorlayıcı görevleri üstlenmelerine engel olmaktadır (Ames, 1992: 263).

Öte yandan uzmanlık hedefli yönelimde, yeni yetenekler kazanılması önem kazandığı için öğrenme sürecinin kendisi değerli hale gelmekle birlikte, başarı çabaya göre değerlendirilmektedir (Ames, Archer, 1988: 260). Uzmanlık hedefleri bireylerin; yeni yetenekler ortaya çıkarmalarına, işlerini anlamaya çalışmalarına, yetkinliklerini geliştirmelerine veya kendi standartlarını oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (Ames, 1992: 262). Ames ve Archer (1988)'e göre, uzmanlık ve performans yönelimli yapılar; başarının kriterleri, değerler, ilgi odağı gibi boyutlar açısından farklılıklar göstermektedir (bknz. Tablo 1).

Motivasyonel iklimin iki türü olarak adlandırılan uzmanlık ve performans iklimleri üzerine yapılan çalışmalar, eğitim ve spor bilimlerinde yoğunlaşmaktadır. Fakat iş yerinde, eğitimdeki ve spordaki yetkinliklerin ve çıktılarının kriterleri farklı olsa da, motivasyonel süreçler birbirine çok yakındır (Nerstad *vd.*, 2013: 2232). Son zamanlarda, örgütsel davranış alanında da motivasyon süreçlerine odaklanan motivasyonel iklim kavramı üzerine araştırmaların (Nerstad *vd.*, 2013; Cerne *vd.*, 2014; Cerne *vd.*, 2017; Skerlavaj *vd.*, 2017) arttığı gözlenmektedir.

**Tablo 1. Grup İklimine Göre Başarı Hedefi Analizi**

<b>İklim Boyutları</b>	<b>Uzmanlık Hedefi</b>	<b>Performans Hedefi</b>
<b>Başarı</b>	Gelişme, Süreç	Yüksek Notlar, Yüksek Normatif Performans
<b>Değerler</b>	Çaba/Öğrenme	Normatif Yüksek Beceri
<b>Tatmin Nedenleri</b>	Çalışkanlık, Meydan Okuma	Diğerlerinden Daha İyi Yapmak
<b>Öğretmen Yönelimi</b>	Nasıl Öğrenildiği	Nasıl Performans Gösterildiği
<b>Hatalara Bakış Açısı</b>	Öğrenmenin Parçası	Kaygıları Ortaya Çıkarma
<b>İlgi Odağı</b>	Öğrenmenin Süreci	Diğerlerine Göre Performans
<b>Çabanın Nedeni</b>	Yeni Bir Şey Öğrenme	Yüksek Notlar, Diğerlerinden Daha İyi Olma
<b>Değerlendirme Kriteri</b>	Mutlak, Süreç	Normatif

**Kaynak:** Ames, Archer (1988: 261).

Performans iklimi; düşük performans, performans kaygısı, düşük istikrar, kontrollü motivasyon ve işten ayrılma niyeti gibi birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır (Solmon, 1996; Ntoumanis, Biddle, 1999; Abrahamsen *vd.*, 2008; Cerne *vd.*, 2014). Diğer taraftan iş yerindeki uzmanlık iklimi; çalışanların eşitliğini, çabalarını, öğrenmelerini, görev uzmanlıklarını, bireysel gelişmeyi ve iş birliğini cesaretlendirme ve ödüllendirmeyi kapsamaktadır (Nerstad *vd.*, 2013: 2233). Bu özellikleri ile uzmanlık iklimi; yüksek performans, iş bağlılığı, ek çaba, yaratıcılık ve zorluklara karşı direnç gibi olumlu davranışların ortaya çıkmasını güçlendirmektedir (Ntoumanis, Biddle, 1999; Roberts, 2012; Nerstad *vd.*, 2013; Cerne *vd.*, 2014).

### 1.3. Yenilikçi İş Davranışı

1980'lerden sonra örgütlerin yenilikçilikten uzak bir anlayışla değerlendirilmesi mümkün değildir (Amabile, 1988: 124). Örgütler, günümüz dünyasında başarılı olmak için yenilikçi özellikleri ile çevrelere uyum sağlamalı ve rekabet avantajı elde etmelidirler (Kuratko, Hodgetts, 1988: 55; Ellonen *vd.*, 2008: 161). Örgütsel yenilikçilik, yaratıcı fikirlerin örgütte başarılı bir şekilde geliştirilerek uygulanmasıdır (Amabile, 1988: 126). Yenilikçiliğin temelinde yaratıcı fikir olduğuna göre (Amabile, 1988: 126; Van de Ven, 1986: 592) fikirleri geliştiren ve uygulayan bireyler, örgütsel yenilikçiliğin öznesidir (Van de Ven, 1986: 591-592). Kısacası, örgütlerin yenilikçi özelliklerini ortaya çıkarabilmeleri; örgüt üyelerinin fikir geliştirmelerine, gelişmelere tepki vermelerine ve değişimden kendilerini sorumlu tutmalarına bağlıdır (Scott, Bruce, 1994: 581-582; Bysted, Hansen, 2015: 699).

Yenilikçilik kavramı Van de Ven (1986)'e göre kurumsal bir görev ile zaman içinde diğerleri ile karşılıklı işlemler gerçekleştiren bireylerin yeni fikirler geliştirmeleri

ve bu fikirleri uygulamalarıdır. Tanımdan görüldüğü üzere; bireysel yaratıcılık, örgütsel yenilikçilik açısından kaçınılmaz bir gerçektir fakat tek başına yeterli değildir (Amabile, 1988: 124). Yaratıcılık, fikrin üretilmesiyle ya da bireyin kendi memnuniyeti ile sınırlıyken (Anderson *vd.*, 2004:148) yenilikçilik kavramı yaratıcılıktan çok daha geniş bir davranış biçimidir (Parzefall *vd.*, 2008: 167). Yaratıcı fikirler, yenilikçi davranış sürecinin başlangıcını oluşturmaktadır fakat yenilikçilik aynı zamanda fikirlerin desteklenmesi ve uygulanması sürecini de içinde barındırmaktadır (Scott, Bruce, 1994; Janssen, 2000; De Jong, Den Hartog, 2007; De Jong, Wennekers, 2008; De Jong, Den Hartog, 2010). De Jong, Wennekers (2008: 20) bireysel yenilikçiliği; bireylerin yeni ve kullanışlı fikirleri, süreçleri, ürünleri veya prosedürleri başlatmak ve bilinçli bir şekilde uygulamaya geçirmek için gösterilen davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların yenilikçi davranışı, örgütsel yenilikçilik sürecine katkıda bulunan çok boyutlu bir kavramdır (De Jong, Den Hartog, 2007: 43).

Bireysel yenilikçilik; problemin tanımlanması ve geliştirilen fikirler ile çözümlerin duruma uyumlaştırılmasıyla başlamaktadır (Scott, Bruce, 1994: 581). Fakat herhangi bir destekleyicilik faaliyeti olmadan yenilikçi bir fikrin başarılı olması mümkün değildir, bireyler zaman içinde sosyo-politik bir süreç yoluyla fikirlerini sunmakta ve kabul görmesi için çaba harcamaktadır (Van de Ven, 1986: 592). Dolayısıyla yenilikçi fikir yaratılmasından sonraki aşamada, bireyler üretilen yenilikçi fikirler için destek aramaktadırlar (Scott, Bruce, 1994: 582). Bireysel yenilikçilik sürecinin son aşaması ise fikrin uygulamaya geçişi, yani prototipinin üretilmesi ya da tüm örgütte/birimde iş rollerine uygulanarak deneyimlenmesidir (Janssen, 2000: 288).

Örgütlerin yenilikçilik özelliği, bireylerin yenilikçilik becerilerinden faydalanılarak geliştirilmektedir (De Jong, Den Hartog, 2007: 57). Bu anlamda örgütünde bireysel yenilikçilik davranışları sergileyen çalışanlar, örgütlerine fayda sağlamaya ve görevlerini daha etkin bir biçimde yerine getirmeye yatkındırlar (Ramamoorthy *vd.*, 2005: 143). Bireysel yaratıcılığın herhangi bir anda ortaya çıkmasında ise, bireyin dâhil olduğu örgütün özellikleri önemli bir belirleyicisidir (Amabile, 1988: 124). Kısacası; yenilikçilik sürecinin sosyo-politik doğası çerçevesinde, çalışanların yenilikçi faaliyetleri gösterme isteği örgütleriyle ilişkilidir (Janssen, 2005: 574).

#### **1.4. Değişkenler Arası İlişkiler**

Olumlu ve güvenli bir atmosfer yaratılması, esneklik ve risk alma konusunda çalışanları cesaretlendirirken, daha yenilikçi davranışlar sergilemelerinin önünü açmaktadır (De Jong, Den Hartog, 2007: 58). Örgütlerde bu tip bir atmosfer yaratılması konusunda önemli bir etkisi olan ve çalışanların davranışlarını yönlendiren yöneticiler ve liderler olmaktadır (Kozlowski, Doherty, 1989: 546). Yöneticilerin, nasıl



uygulamaları tercih ettikleri, nasıl karar aldıkları ya da nasıl davrandıkları çalışanların tutumlarının ve davranışlarının temelini oluşturmaktadır (Sanders *vd.*, 2010: 60). Çalışanlar yöneticilerinin yenilikçiliğini desteklediği inancına sahip değillerse, yenilikçi fikirlerinin desteklenmesi için çaba göstermelerinin anlamsız olacağını düşünebilmektedirler (Janssen, 2005: 574). Ek olarak, yöneticinin astlardan gelen yenilikçi fikirlerin daha üst seviyelere aktarılması konusunda aracı olması, bu yaratıcı fikirlerin kaderini belirlemektedir. Janssen'e (2000: 300-301) göre yöneticilerin çalışanların çabalarına dair teşvikleri daha fazla yenilikçi davranış sergilemelerinin önünü açmaktadır.

Yöneticiler koordinasyonu sağlayarak, çalışanların yaratıcı çalışmalarında önemli bir etkide bulunmaktadır (Amabile, Gryskiewicz, 1987: 23). Çalışanlara daha çok danışan, yetki devrederek çalışanların kendi görevlerini nasıl yapacakları konusunda karar vermelerini sağlayan ve çalışanların girişimleri ile yenilikçi çabalarını fark edip destekleyen liderler, izleyicilerinin yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (De Jong, Den Hartog, 2007: 58). Yapısal olarak güçlendirme olarak da ifade edilebilecek bu durum; çalışana gelişme ve ilerleme fırsatları vermeyi, görevlerini gerçekleştirirken gereksinim duyduğu bilgiye ulaşmasını sağlamayı, gerekli kaynakları sunmayı ve onu desteklemeyi içermektedir (Knol, Van Linge, 2009: 360). Yapısal olarak güçlendirilmiş çalışanlar, yenilikçi davranışları daha fazla olarak sergilemektedirler (Knol, Van Linge, 2009: 367).

Bütün bu bilgiler ışığında, liderin destekleyici yönünün bireysel yenilikçiliği geliştirdiği görülmektedir. Buna göre;

*H1: Liderin destekleyici sesi, yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilemektedir.*

Liderlik araştırmacıları, örgütsel iklimin en önemli durumsal kısıtlayıcıları arasında liderliği göstermektedir (Kozlowski, Doherty, 1989: 546). Örgütün kuruluş aşamasında, kurucuların ve diğer üst düzey yöneticilerin kararları örgütün gelişmesinde çok önemli bir etkide bulunurken aynı zamanda stratejilerin, yapının, iklimin ve kültürün yaratılmasına da öncülük etmektedir (Schein, 2004: 225-243). Hatta ilerleyen süreçte de liderler; astlarıyla sözlü ya da sözsüz etkileşimleriyle, benimsedikleri politika ve uygulamalarıyla doğru ve yanlış davranışları betimleyerek örgüt iklimini şekillendirmektedirler (Wimbush, Shepard, 1994: 642-643). Bu bağlamda çalışanlar için; örgütlerdeki yönetim anlayışının, faaliyetlerinin, politikalarının ve prosedürlerinin en somut ve belirgin temsilcisi, çalışanın ilk yöneticisidir (Kozlowski, Doherty, 1989: 547).

Liderlik biçimleri farklılaştıkça, örgüt çalışanlarının algıladıkları örgütsel iklimde de farklılıklar yaşanmaktadır. İşçi *vd.* (2015: 132-133), gerçekleştirdikleri meta analiz çalışması ile liderliğin örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Özellikle çalışanların bilgi, veri ve materyal paylaşma isteğini artıran açık iklim (Louis *vd.*, 2007:323) ile liderlik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (İşçi *vd.*, 2015: 130-131). Bunun da ötesinde liderlik sadece örgütsel iklim algılarının oluşmasına değil, devamlılığına da katkı sağlamaktadır (Kozlowski, Doherty, 1989: 547).

Diğer iklimlerde olduğu gibi motivasyonel iklimin en belirgin öncülünün, liderlik davranışları olduğu açıktır (Nerstad *vd.*, 2013: 2232). Özellikle izleyicilerin fikirlerinin dikkate alındığı ve değer gördüğü algılarını geliştirebilen katılımcı yönetimi ortaya çıkaracak liderlik tarzları, bireylerin süreç boyunca çabalamalarının bir karşılığı olduğu ve dolayısıyla gelişimlerine dikkat edildiği düşüncesini geliştirecektir. Nitekim demokratik liderlik tarzı ile uzmanlık iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bekiarı, 2016: 96-97). Bütün bu bilgiler ışığında, yöneticinin/liderin bir politika ve uygulama olarak destekleyici ses davranışlarını benimsemesi, algılanan uzmanlık iklimini geliştirdiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda;

*H2: Liderin destekleyici sesi, algılanan uzmanlık iklimini olumlu yönde etkilemektedir.*

İklim, kişi ve çevre arasındaki temel işlevsel bir bağ olarak ortaya çıkmaktadır (Kozlowski, Doherty, 1989: 546) ve bu anlamda iklim, çalışanların motivasyonlarının ve davranışlarının önemli bir belirleyicisidir (Dieterly, Schneider, 1972: 4). Kısacası çalışanın örgüt iklimi algıları, çalışanın davranışları şekillendirmesi noktasında bir temel oluşturarak, kritik bir rol oynamaktadır (Schneider, 1981: 3). Çünkü bireylerin davranışları hem içsel hem de bulunduğu çevreden etkilenecek dışsal bir biçimde şekillenmektedir (Schneider, 1982: 17).

Örgüt üyelerinin davranışlarını, tutumlarını, duygularını şekillendiren iklim; durgun ve yaratıcı örgütler arasındaki farkı belirleyebilmektedir (Ekvall, 1996: 122). Özellikle örgüt iklimi, örgüt üyelerinin yenilik temelli normları ve değerlerini kabul etmelerini kolaylaştırarak yenilikçi davranışları motive eden kritik bir rol oynayabilmektedir (Hartmann, 2006:159).

Bu bağlamda; örgüt iklim türlerinden biri olarak kabul edilen uzmanlık iklimi de, yeni fikir geliştirmeyi desteklemektedir (Skerlavaj *vd.*, 2017). Çünkü, uzmanlık iklimindeki çalışanlar kendilerini psikolojik olarak daha güvende ve özgüvenli hissettikleri için, yenilikçi iş davranışları sergilemeye daha istekli davranmaktadırlar (Baer, Frese, 2003: 57-62; Cerne *vd.*, 2017: 289). Bütün bu bilgiler ışığında:

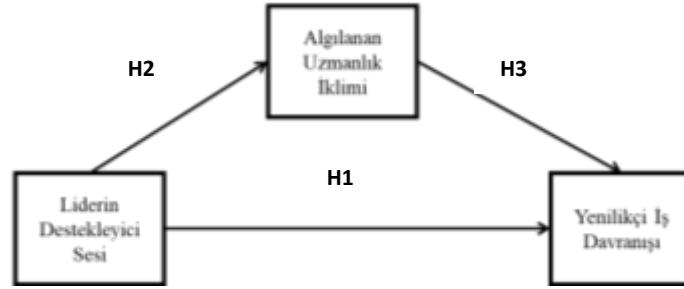
H3: *Algılanan uzmanlık iklimi, yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilemektedir.*

Beugre (2010: 291) bir örgütteki çalışanların, örgüt içindeki olay ya da olgulara bağlı olarak bilişsel veya duyuşsal bir uyarılma yaşadıklarını ve bu uyarılma sonucunda çalışanların örgütlerine yönelik davranışlarını düzenlediklerini iddia etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin davranış kalıpları, çalışanların davranışlarını yarattıkları bilişsel ve duyuşsal öğeler üzerinden etkilemektedir. Nitekim, yazında yapılan birçok çalışma (Pirola-Merlo *vd.*, 2002; Aarons, Sommerfeld, 2012; Sarros *vd.*, 2008; Si, Wei, 2012; Chen, Hou, 2016), çeşitli lider davranışlarının/stillerinin yarattıkları iklim üzerinden yenilikçi iş davranışını etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin astlarını öneriler ve fikirleri ile desteklemesinin, çalışanların uzmanlık iklimi algılarını güçlendireceği ve bu algıya bağlı olarak yenilikçi iş davranışını sergileyecekleri düşünülmektedir. Bu doğrultuda:

H4: *Liderin destekleyici sesi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde algılanan uzmanlık iklimi aracılık rolü oynamaktadır.*

Geliştirilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



## 2. YÖNTEM

Veriler, İzmir ilinde özel sektör çalışanlarından toplanmıştır. Hazırlanan anket çevrimiçi seçeneklerden Google Form aracılığıyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Toplam 155 geribildirim alınmış, 1 anket eksik bilgidenden ötürü analiz dışında bırakılmıştır. Veriler 2018 yılı Kasım ve Aralık ayları içinde 2 aylık dönemde toplanmıştır.

Nesnelci bakış açısıyla “açıklayıcı” olarak tasarlanan bu çalışmada, tarama yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Oluşturulan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, anketi yanıtlayan katılımcılarla ilgili demografik değişkenlere ilişkin sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, “liderin destekleyici sesi”, “algılanan uzmanlık iklimi” ve “yenilikçi iş davranışı” değişkenlerine ilişkin maddeler yer almaktadır. Ölçek maddeleri Türkçe’ye çevrilmiş ve iki uzman tarafından kontrol edilmiştir. Bütün maddeler, 5’li Likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ile numaralandırılmıştır.

**Liderin Destekleyici Sesi Ölçeği (LDS):** 5 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin orijinali Liang vd.’nin (2012) çalışmasına aittir. Fakat orijinal ölçek soruları, çalışanın destekleyici sesini ölçmeye yönelik geliştirilmiştir. Bu çalışma özelinde, maddeler yöneticiye özgü olarak uyarlanmıştır. Yöneticinin destekleyici sesini ölçen maddeler: “Yöneticim astlarını etkileyebilecek konular hususunda önceden önlemler alarak (proaktif davranarak) öneriler geliştirir ve sunar.”, “Yöneticim önceden önlemler alarak (proaktif davranarak), astlarına faydalı yeni projeler önerir.”, “Yöneticim çalışma usullerinin iyileştirilmesi hususunda astların öneride bulunmalarını teşvik eder.”, “Yöneticim astlarının hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan yapıcı önerilerini dile getirir.”, “Yöneticim astlarının çalışmasını iyileştirmek için yapıcı önerilerde bulunur.” olarak düzenlenmiştir.

**Algılanan Uzmanlık İklimi Ölçeği (AUI):** 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçme aracı olarak Nerstad vd.’nin (2013) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, “Bölüm/Çalışma grubumda çalışanlar karşılıklı olarak iş birliğine ve fikir alışverişinde bulunmaya teşvik edilmektedir.” yer alan ifadelerden birisidir.

**Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği (YİD):** 8 maddeden oluşmaktadır. Sezgin’in (2015) çalışmasında uyarladığı iç girişimci ölçeğinin yenilikçi iş davranışıyla ilgili maddelerinden faydalanılmıştır. Sezgin (2015: 93) çalışmasında, ölçek geliştirme ön testi aşamasında iç girişimcinin 5 boyutlu tasarımından yola çıkarak madde havuzu oluşturulmuştur. Bu noktada yenilikçilik ile ilgili destek aldığı ölçeklerden (Janssen, 2000; Scott, Bruce, 1994; Bysted, Hansen, 2015; Stull, 2005; Hughes, Morgan, 2007) 10 madde uyarlanmıştır (Sezgin, 2015: 94-95). Janssen (2000) yenilikçi iş davranışının üç özelliği barındırdığını belirtmektedir: Fikir üretme, fikir promosyonu (destekleyicilik) ve fikir uygulama. Fakat Sezgin’in (2015) çalışmasının ön test ve model testi sürecinde gerçekleştirilen açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçlarına göre söz konusu maddelerin yenilikçilik ve destekleyicilik olarak 2 ayrı boyuta dağıldığı görülmektedir (Sezgin, 2015: 104-131). Bu çalışmada ise yenilikçi iş davranışının, destekleyicilik ögesini de ihmal etmemek için ilgili 3 madde çalışmaya dâhil edilmiştir. Ölçekte yer

alan ifadelerden birisi de “Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.” ifadesidir.

Araştırmaya 71 erkek, 83 kadın olmak üzere toplam 154 kişi katılmıştır. Katılımcıların büyük bir kısmı üniversite eğitimini (%97) tamamlamış, lisansüstü eğitimini tamamlamış 40 kişi (%26) bulunmaktadır. Araştırmaya katılım gösterenlerin demografik bilgileri Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet		Kurumundaki Çalışma Süresi (Yıl)	
<i>Kadın</i>	83 (% 53.9)	<i>5 Yıldan Az</i>	112 (%72.7)
<i>Erkek</i>	71 (% 46.1)	<i>6-10</i>	19 (% 12.3)
Eğitim		<i>11-15</i>	12 (% 7.8)
<i>Lise ve Dengi</i>	4 (% 2.6)	<i>16-20</i>	2 (% 1.3)
<i>Üniversite</i>	110(% 71.4)	<i>20'den fazla</i>	7 (% 4.6)
<i>Lisansüstü</i>	40 (% 26.0)	<i>Belirtmeyen</i>	2 (% 1.3)
Yaş (Yıl)		Pozisyon	
<i>20-30</i>	87 (% 56.5)	<i>Alt Düzey Yönetici</i>	86 (% 55.9)
<i>31-40</i>	56 (% 36.4)	<i>Orta Düzey Yönetici</i>	49 (% 31.8)
<i>41-50</i>	10 (% 6.5)	<i>Üst Düzey Yönetici</i>	15 (% 9.7)
<i>50 ve Üzeri</i>	1 (% 0.6)	<i>Belirtmemiş</i>	4 (% 2.6)

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle verilerin iç tutarlılıkları ve faktöriyel yapısını belirlemek üzere veriler güvenilirlik ve açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, daha sonra oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri test etmek üzere tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma), korelasyon analizi ve yapısal eşitliklerin çözümlenmesi için yol (path) analizi uygulanmıştır. Bu analizlerin uygulanmasında SPSS 24 ve Lisrel 8.1 paket programlarından faydalanılmıştır.

Tablo 3’de görüldüğü üzere Keiser Mayer Olkin (KMO) değerleri (>0,60) ve Bartlett testleri ( $p<0,05$ ) anlamlı olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Açımlayıcı faktör analizine göre, yenilikçi iş davranışı ölçeği tek faktörden oluştuğu ve faktör yapısının toplam varyanstaki değişimin %70,677’sini açıkladığı görülmektedir. Liderin destekleyici sesi, tek faktörden oluşmakta ve faktör yapısı toplam varyanstaki değişimin %78,298’ini açıklamaktadır. Son değişken olan algılanan uzmanlık iklimi maddelerinin de tek faktörden toplandığı ve faktör yapısının toplam varyanstaki değişimin %68,310’nu açıkladığı tespit edilmiştir.

Ölçeklerin iç tutarlılıklarını değerlendirmek üzere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, tüm verilerin Cronbach Alpha

değeri .943 olarak belirlenmiştir. Liderin destekleyici sesi ( $\alpha=.930$ ), algılanan uzmanlık iklimi ( $\alpha=.907$ ) ve yenilikçi iş davranışı ( $\alpha=.941$ ) ölçeklerinin Cronbach Alpha değerleri .700 değerinin üzerindedir (Nunnally, 1978: 245).

**Tablo 3. Açımlayıcı Faktör Analizleri Sonuçları**

Maddeler	Bileşenler			KMO	Toplam Varyansı Açıklama Oranı
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3		
Y1	.879				
Y2	.856				
Y7	.848				
Y6	.845				
Y4	.838			.920	% 70.677
Y5	.837				
Y3	.811				
Y8	.809				
<b>Cronbach Alpha: ,941 ; Bartlett: 984,425 ; df: 28 ; p: 0,000</b>					
DS2		.920			
DS5		.903			
DS4		.887		.814	% 78.298
DS3		.869			
DS1		.844			
<b>Cronbach Alpha: ,930 ; Bartlett: 722,760 ; df: 10 ; p: 0,000</b>					
Uİ5			.864		
Uİ3			.848		
Uİ6			.842		
Uİ4			.829	.866	% 68.310
Uİ2			.792		
Uİ1			.781		
<b>Cronbach Alpha: ,907 ; Bartlett: 574,563 ; df: 15 ; p: 0,000</b>					

**Not:**  $p<0.05$  Y: Yenilikçi İş Davranışı; DS: Liderin Destekleyici Sesi; Uİ: Algılanan Uzmanlık İklimi

Açımlayıcı faktör analizi sonrasında her bir ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 4’de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.<sup>1</sup>

Sonuçlar incelendiğinde liderin destekleyici sesi ve algılanan uzmanlık iklimi RMSEA indisleri kabul edilebilir, diğer bütün uyum iyiliği istatistiklerinin ise, iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonuçları**

	Liderin Destekleyici Sesi	Uzmanlık İklimi	Yenilikçi İş Davranışı
<b>X<sup>2</sup>/df</b>	4,37/3 = 1,46	11,31/6 = 1,89	18,47/15 = 1,23
<b>NFI</b>	0,99	0,99	0,99
<b>NNFI</b>	0,99	0,98	1
<b>CFI</b>	1	0,99	1
<b>IFI</b>	1	0,99	1
<b>AGFI</b>	0,94	0,92	0,93
<b>GFI</b>	0,99	0,98	0,97
<b>RMSEA</b>	0,055	0,076	0,040
<b>RMR</b>	0,017	0,025	0,023

Gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistiklere göre yenilikçi iş davranışının ortalaması 3.77 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bütün değişkenlerin ortalaması, ölçek ortalamasının üzerinde tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örnekleme oluşturan çalışanların liderlerinin destekleyici bir ses ile astlarına yaklaştıklarını, çalışma ortamlarında uzmanlık iklimini algıladıklarını ve yenilikçi iş davranışı sergiledikleri söylenebilir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, söz konusu değişkenlerin aralarında 0.01 hata düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkilerinin olduğu Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5. Boyutların Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Korelasyonları**

Boyutlar	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Liderin Destek. Sesi	3.4506	1.0243	-		
2. Algı. Uzmanlık İklimi	3.5996	0.8631	.632(**)	-	
3. Yenilikçi İş Davranışı	3.7719	0.8400	.414(**)	.571(**)	-

**Not:** \*\*0.01 hata düzeyinde korelasyonlar anlamlı (2-tailed). Ort. =Ortalama, S.S.= Standart Sapma.

Baron ve Kenny’e göre (1986: 1176) aracılık etkisinden bahsedebilmek için (a) bağımsız değişken (LDS) ile aracı olduğu varsayılan değişken (AUİ) arasında anlamlı bir ilişki, (b) aracı olduğu düşünülen değişken ile bağımlı değişken (YİD) arasında anlamlı bir ilişki ve (c) aracı olduğu düşünülen değişken (AUİ) ile bağımsız değişkenin (LDS) aynı anda modele girdiğinde bağımsız (LDS) ve bağımlı değişken (YİD) arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı koşullarının sağlanması gereklidir. Bu doğrultuda, regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen regresyon analizleri Tablo 6’da gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre liderin destekleyici sesinin düzeyi yenilikçi iş davranışı üzerinde %17.1 oranında anlamlı bir belirleyicidir. Bu doğrultuda, **H1** kabul edilmiştir.

Model 2’de bağımsız değişken (LDS) ile aracı değişken (AUI) arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Liderin destekleyici sesi, algılanan uzmanlık iklimi toplam varyansının % 39,9’unu açıklamaktadır. Dolayısıyla, **H2** kabul edilmiştir.

Aracı değişken (AUI) ile bağımlı değişken (YİD) arasında gerçekleştirilen regresyon analizine göre (Model 3), algılanan uzmanlık iklimi, yenilikçi iş davranışını % 32,6 düzeyinde belirlemektedir. Bu sonuçlara göre, **H3** kabul edilmiştir.

Aracılık testi için son koşul için liderin destekleyici sesi ile algılanan uzmanlık iklimi birlikte yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri Model 4’te incelenmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; liderin destekleyici sesinin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi kaybolmakta ve model anlamlılığını sürdürmektedir. Bu sonuçlar, liderin destekleyici sesi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde uzmanlık ikliminin aracılık rolü üstlendiğine dair görüşü güçlendirmektedir.

**Tablo 6. Liderin Destekleyici Sesi ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Uzmanlık İkliminin Aracı Etkisine İlişkin Regresyon Analizleri**

	Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
<b>Model 1</b>	Sabit	2,601	,218		11,935	,000
	Destekleyici Ses	,339	,061	,414	5,604	,000
	R = 0,414 ; R <sup>2</sup> = 0,171 ; Adj. R = 0,166 ; F = 31,406 p = 0,000 Yenilikçi İş Davranışı = 2,601 + 0,339*Liderin Destekleyici Sesi					
<b>Model 2</b>	Sabit	1,763	,191		9,246	,000
	Destekleyici Ses	,532	,053	,632	10,049	,000
	R = 0,632 ; R <sup>2</sup> = 0,399 ; Adj. R = 0,395 ; F = 100,979 p = 0,000 Uzmanlık İklimi = 1,763 + 0,532*Liderin Destekleyici Sesi					
<b>Model 3</b>	Sabit	1,770	,240		7,383	,000
	Uzmanlık İklimi	,556	,065	,571	8,581	,000
	R = 0,571 ; R <sup>2</sup> = 0,326 ; Adj. R = 0,322 ; F = 73,636 p = 0,000 Yenilikçi İş Davranışı = 1,770 + 0,240*Uzmanlık İklimi					
<b>Model 4</b>	Sabit	1,716	,246		6,989	,000
	Uzmanlık İklimi	,502	,084	,516	6,005	,000
	Destekleyici Ses	,072	,070	,088	1,025	,307
	R = 0,575 ; R <sup>2</sup> = 0,331 ; Adj. R = 0,322 ; F = 37,356 p = 0,000					

**Not: p<0.05**

Çalışmanın amacı ve regresyon analizlerinin sonuçları doğrultusunda Şekil 1’deki varsayımlanan yapısal eşitlik modeli test etmek üzere verilere yol (path) analizi uygulanmıştır. Elde edilen ilk modelin ki kare/serbestlik (chi square/degrees of freedom) oranı 472.98/150=3.1522 olarak belirlenmiştir. Programın önerisi ile



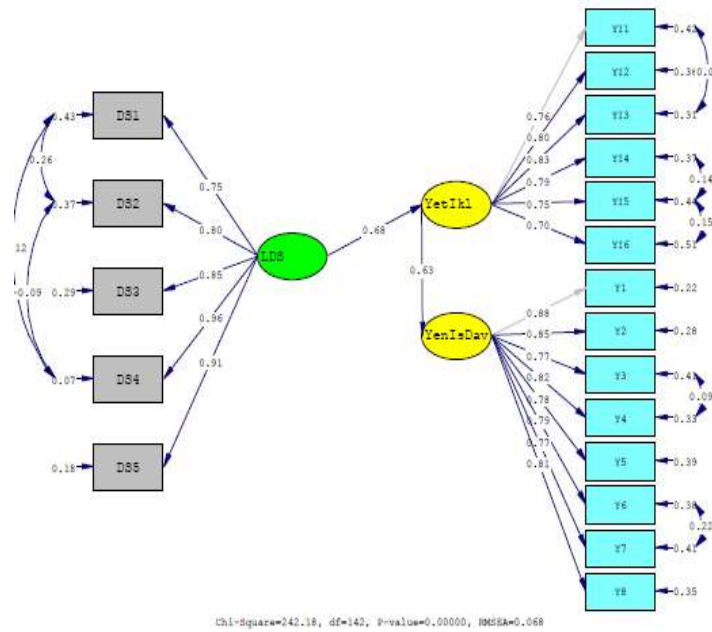
gerçekleştirilen hata modifikasyonları sonrasında son olarak elde edilen 4. modelin ki kare/serbestlik oranı  $259.64/142=1.8285$ 'e düşmüştür. Gerçekleştirilen hata modifikasyonları sonucunda Ki kare/serbestlik oranındaki iyileşmeler Tablo 7.'de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modelinin Model İyileştirmeleri Sonucundaki Ki Kare/Serbestlik Dereceleri**

Model	Ki Kare Değeri	Serbestlik Değeri	Ki Kare/Serbestlik Değeri
Model1	472.98	150	3.1522
İyileştirme 1	319.11	147	2.1708
İyileştirme 2	277.16	143	1.9382
İyileştirme 3	259.64	142	1.8285

Gerçekleştirilen üç iyileştirme sonrası elde edilen yapısal eşitlik modeli ve anlamlılık değerleri Grafik 1'de gösterilmektedir. Modeli oluşturan bütün maddelerin değişkenler ile ilgili  $R^2$  değerleri 0.25 değerinin üzerindedir. Değişkenler ile korelasyonları 0.50'nin üzerinde ve bütün T değerlerinin 1.96'dan daha büyük olması, yapısal eşitlik modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Grafik 1. Yapısal Eşitlik Modeli**



Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda elde edilen modelin uyum iyiliği indisleri de kabul edilebilir ve iyi uyum olduğu gözlenmektedir. Tablo 8.'de elde edilen modelinin uyum indisleri gösterilmektedir.

**Tablo 8. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndisleri**

İndis	Değer	Olmaması Gereken	Sonuç
X <sup>2</sup> /df	259.64/142=1.83	>2	İyi Uyum
NFI	0.96	>0.90	İyi Uyum
NNFI	0.98	>0.90	İyi Uyum
CFI	0.98	>0.90	İyi Uyum
IFI	0.98	>0.90	İyi Uyum
AGFI	0.81	>0.90	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0.86	>0.90	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0.068	>0.05	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0.052	>0.05	Kabul Edilebilir Uyum

Bütün bu bilgiler ışığında, liderin destekleyici sesi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde uzmanlık iklimi tam aracılık rolü üstlenmektedir. **H4** kabul edilmiştir.

### SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, liderin destekleyici sesi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde algılanan uzmanlık ikliminin rolünü araştırmaktır. Gerçekleştirilen analizler doğrultusunda, liderin destekleyici sesi ile çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkilediği bulgusu yazın ile tutarlıdır. Fakat alanyazında ses ile ilgili çalışmalar, yenilikçi davranışlar ile çalışan sesi arasındaki ilişkiyi (Gambiarotto, Cammazzo, 2010; Ng, Feldman, 2012) değerlendirmektedir. Çalışma özelinde liderin desteği, liderin destekleyici sesi çerçevesinde değerlendirilmekte ve söz konusu desteğin yenilikçi davranışlara etkisi tartışılmaktadır.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç, liderin destekleyici sesinin, uzmanlık iklimini etkilediğidir. Politika ve uygulamalarıyla ortaya koydukları yönetim anlayışı ile örgütün iklimini şekillendirenler liderler olmaktadır. Bu bağlamda, elde edilen bulgu Nerstad *vd.* (2013) ve Bekiari'nin (2016) çalışmaları ile aynı yöndedir.

Örgüt iklimleri ise çalışanların davranışlarına yol gösterici bir rehber rolündedir. Dolayısıyla, çalışanın yenilikçi değerleri kabul edip bu anlamda bir tutum benimsemesi ve yenilikçi iş davranışları sergilemesi, uzmanlık iklimi ile yakından ilişkilidir. Bu çalışmada, bu doğrultuda elde edilmiş bulgu ile yazın benzer sonuçlara ulaşmıştır (Cerne *vd.*, 2017; Skerlavaj *vd.*, 2017).

Çalışmada son olarak tespit edilen bulgu, destekleyici lider sesinin, uzmanlık iklimi oluşturarak çalışanların yenilikçi davranışlarını geliştirmesidir. Yazındaki bir çok çalışma gibi (Pirola-Merlo *vd.*, 2002; Aarons, Sommerfeld, 2012; Sarros *vd.*, 2008; Si, Wei, 2012; Chen, Hou, 2016) liderlik davranışı ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgüt iklimi aracılık rolü oynamaktadır.

Bir örgüt üyesinin örgütteki davranışlarının önemli bir belirleyicisi ise, söz konusu örgütte hangi davranışların doğru ve uygun olduğunu gösteren kurallar, normlar ya da biçimler ile örgüt iklimi ve bu iklimin oluşmasında önemli rolü bulunan yöneticilerdir. Bu bağlamda, bir çalışanın yenilikçi davranışı, yöneticilerin/liderlerin davranışları ile şekillenen örgüt iklimi ile ilişkilidir. Özellikle yenilikçi bir iş davranışı, kendi içinde hataları da barındırmaktadır. Dolayısı ile çalışanlar, söz konusu riskli davranışlarını sergileyebilmek için, kendilerinin bu anlamda desteklenmesine ve sonuç odaklı yerine süreç odaklı değerlendirildiklerine yönelik bir algıya ihtiyaç vardır. Öğrenmeyi, gelişmeyi ve çabayı değerlendiren uzmanlık iklimi algısı da ancak yöneticilerin çalışanları bu anlamda desteklediğini ifade ettikleri söylemler ile ortaya çıkmaktadır.

Analizler sonucu ortaya çıkan bulgular ışığında, yöneticiler proaktif şekilde işyeri koşullarını iyileştirici öneriler ve yeni projeler geliştirmelidir. Örneğin; yöneticiler deneyimlerine dayanarak çalışanlarının gelecekte problem yaşayabileceği iş yapma biçimleri konusunda onlara mentorluk yapabilir. Ek olarak çalışanların iş birliğini artırmak ve empati yeteneklerini geliştirmek amacıyla, rol oynama yöntemi veya yönetim oyunları gibi görev dışı eğitim projelerinden faydalanabilirler. İş yeri barışını artırmak amacıyla ise, çalışanların hep birlikte katılım göstereceği sosyal aktiviteleri destekleyebilir. Kendi kendini yönetebilen takımlar oluşturmak amacıyla, takımlar yöneticileri tarafından yetkilendirilebilirler. Bunun yanı sıra, astlarını önerilerde bulunmaya teşvik etmeli ve astlarının hedeflerine ulaşmaları konusunda tavsiyelerde bulunmalıdırlar. Uygulamacılar (yöneticiler, danışmanlar, eğitmenler) sadece sonuç odaklı performans değerlendirme yöntemi yerine, çabayı önemseyen ve öğrenmeyi dikkate alan süreç odaklı performans değerlendirme yöntemlerini tercih etmelidirler.

Araştırmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Araştırma, sadece İzmir ilindeki özel sektör çalışanlarını kapsamaktadır. Ulusal, bölgesel ya da sektörel sonuçlar için diğer görüşlere de ulaşılması gereklidir. İkinci kısıt, araştırma sorularının katılımcılar tarafından dikkatlice okunarak cevaplandırıldığı kabulüdür. Ölçekteki bazı kavramların da (proaktif vb.) farklı algılanabilme olasılığının bir kısıt olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, katılımcılara internet aracılığıyla ulaşılması, söz konusu mecrayı tercih etmeyen veya kullanmayan çalışanlar yüzünden bir diğer kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmacılara ise sadece çalışan/ast odaklı ses çalışmalarına yoğunlaşmanın yanı sıra, özellikle alt ve orta düzey yöneticilerin seslerini dikkate alarak yeni araştırma

tasarımlarında bulunmaları ve bunları farklı örneklemeler üzerinde sınamaları önerilmektedir. Araştırmanın örnekleminin beyaz yakalı çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu noktada, mavi yakalı çalışanları inceleyecek başka bir çalışma yapılabilir. İlerleyen çalışmalarda, diğer liderlik tarzlarının uzmanlık iklimi üzerinden yenilikçi iş davranışlarına etkisi incelenebileceği gibi, liderin destekleyici sesinin uzmanlık iklimi üzerinden diğer önemli sonuç değişkenlere etkileri de (örgütsel bağlılık, performans, iş tatmini vb.) irdelenebilir. Ek olarak, Bekiari (2016) makyevelist özellikleri barındıran izleyicilere göre sonuçların farklılaşabildiğini belirtmektedir. Çalışmadaki değişkenlerle birlikte, çalışanların kişilik özelliklerini de dikkate alan yeni çalışmaların, alana yönelik katkıyı artıracakı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, yaratıcı olan ve yenilikçi iş davranışları sergileyen çalışanlar sorunların çözümüne katkı sağlayarak, işletmeler daha başarılı olmasına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, yöneticiler yapıcı öneriler geliştirerek ve teşvik ederek çalışanlarının uzmanlık iklimi algılarını geliştirebilir ve yenilikçi iş davranışlarını arttırabilirler.

## NOTLAR

<sup>i</sup> Yapısal eşitlik modellerinin kabul edilmesi için modelin uyum iyiliği istatistikleri kontrol edilmektedir. (Şimşek, 2007: 13-14). Alanyazın incelendiğinde çok sayıda uyum istatistiğinin kontrol edildiği çünkü tek bir uyum istatistiği modelin belli bir yönden değerlendirdiğinden dolayı tek başına yeterli kalmamaktadır (Erkorkmaz vd., 2013: 213). Uyum iyiliği ile ilgili indislerin olması gereken değerler konusunda farklı görüşler mevcuttur (Gefen vd., 2000:49). Fakat ortak görüş CFI, NFI, NNFI, GFI, AGFI, IFI değerleri 1'e doğru yaklaştıkça mükemmel uyum elde edilmektedir (Schumacker, Lomax, 2010: 76). Söz konusu indisler, 0,90 ve üzeri olduğunda iyi uyum olarak kabul edilmektedir (Schumacker, Lomax: 2010: 76) Kabul edilebilir değerler ise özellikle GFI ve AGFI indislerinde 0,80 olmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013: 210; Çevik vd., 2018: 255). Bir diğer indis olan Ki kare ve serbestlik derecesi oranının 2 ve altında olması iyi uyumu göstermektedir (Şimşek, 2007: 14). RMSEA ve RMR değerlerinin de 0,05 ve altındaki değerleri alması iyi uyum göstergesidir (Şimşek, 2007: 14; Schumacker, Lomax, 2010: 76).

## KAYNAKÇA

- Aarons, G.A., D.H. Sommerfeld (2012), "Leadership, Innovation Climate, and Attitudes Toward Evidence-Based Practice During A Statewide Implementation", *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 51(4), 423-431.
- Abrahamsen, F.E., G.C., Roberts, A.M. Pensaard (2008), "Achievement Goals and Gender Effects on Multidimensional Anxiety in National Elite Sport", *Psychology of Sport and Exercise*, 9(4), 449-464.
- Amabile, T.M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T., S.S. Gryskiewicz (1987), "Creativity in the R&D Laboratory", *Center for Creative Leadership*.

- Ames, C. (1992), "Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation", *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261-271.
- Ames, C., R. Ames (1984), "Goal Structures and Motivation", *The Elementary School Journal*, 85(1), 39-52.
- Ames, C., J. Archer (1988), "Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes", *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.
- Anderson, N., C.K. De Dreu, B.A. Nijstad (2004), "The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-Science", *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Bacharach, S.B., P. Bamberger, V. McKinney (2000), "Boundary Management Tactics and Logics of Action: The Case of Peer-Support Providers", *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 704-736.
- Baer, M., M. Frese (2003), "Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Baron, R.M., D.A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bekiari, A. (2016), "Insights into Instructors' Verbal Aggressiveness and Students' Machiavellianism Through Leadership Style and Motivational Climate", *European Scientific Journal*, 12(25), 90-110.
- Beugré, C.D. (2010), "Brain and Human Behavior in Organizations: A Field Of Neuro-Organizational Behavior", *Neuroeconomics and The Firm*, 289-301, Ed. Stanton A. A., Day, M., Welpel M.I. Edward Elgar Publishing: Massachusetts.
- Bysted, R., J.R. Hansen (2015), "Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the Role of Job and Organizational Characteristics, Job Types, and Subsectors", *Public Management Review*, 17(5), 698-717.
- Černe, M., T. Hernaus, A. Dysvik, M. Škerlavaj (2017), "The Role of Multilevel Synergistic Interplay among Team Mastery Climate, Knowledge Hiding, and Job Characteristics in Stimulating Innovative Work Behavior", *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.
- Černe, M., C.G. Nerstad, A. Dysvik, M. Škerlavaj (2014), "What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity", *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chen, A.S.Y., Y.H. Hou (2016), "The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates For Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination", *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
- Cheung, H.K. (2014), "How Should We Speak: Comparing Effectiveness of Promotive and Prohibitive Voices", *Undergraduate Journal of Psychology*, 27(1), Erişim Adresi: <https://journals.uncc.edu/ujop/article/view/274> (Erişim Tarihi: 15.02.2019).

- Çevik, H., K.Y., Şimşek, A.O., Mercanoğlu, A. Bayram (2018), “Spor Etkinlik Kişiliği Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği”, *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 245- 258.
- De Jong, J.P., D.N. Den Hartog (2007), “How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour”, *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J., D. Den Hartog (2010), “Measuring Innovative Work Behaviour”, *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Jong, J., S. Wennekers (2008), “*Conceptualizing Entrepreneurial Employee Behaviour*”, EIM-SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs)”, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.5106&rep=rep1&type=pdf> (Erişim Tarihi: 15.02.2019).
- Dieterly, D.L., B. Schneider (1972), *The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study*, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED069960.pdf> (Erişim Tarihi: 02.08.2019).
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ekvall, G. (1996), “Organizational Climate for Creativity and Innovation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Ellonen, R., K. Blomqvist, K. Puumalainen (2008), “The Role of Trust in Organisational Innovativeness”, *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Erkorkmaz, Ü., İ. Etikan, O. Demir, K., Özdamar, S.Y. Sanisoğlu (2013), “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”, *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Gambarotto, F., A. Cammazzo (2010), “Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice”, *Innovation*, 12(2), 166-179
- Gefen, D., D. Straub, M.C. Boudreau (2000), “Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice”, *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-77.
- Gisbert-Lopez, M.C., A.J. Verdu-Jover, J.M. Gomez-Gras (2014), “The Moderating Effect of Relationship Conflict on the Creative Climate–Innovation Association: The Case of Traditional Sectors in Spain”, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 47-67.
- Hartmann, A. (2006), “The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms”, *Construction innovation*, 6(3), 159-172.
- Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hughes, M., R.E. Morgan (2007), “Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth”, *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661..
- İşçi S., E. Çakmak, E. Karadağ (2015), *The Effect of Leadership on Organizational Climate*. In: Karadağ E. (Ed.) *Leadership and Organizational Outcomes*. Springer, Cham

- Janssen, O. (2000), "Job Demands, Perceptions of Effort Reward Fairness and Innovative Work Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2005), "The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Kanten, P., F.E. Ulker (2012), "A Relational Approach among Perceived Organizational Support, Proactive Personality and Voice Behaviour", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.
- Khalili, A. (2016), "Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-Supportive Climate", *Management Decision*, 54(9), 2277-2293.
- Knol, J., R. Van Linge (2009), "Innovative Behaviour: The Effect of Structural and Psychological Empowerment on Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Kozlowski, S.W., M.L. Doherty (1989), "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue", *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 546-553
- Kuratko D.F., R.M. Hodgetts (1988), *Entrepreneurship*. Orlando: The Dreyden Pres.
- Liang, J., C.I. Farh, J.L. Farh (2012), "Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination", *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Louis, K.S., J.M. Holdsworth, M.S. Anderson, E.G. Campbell (2007), "Becoming a Scientist: The Effects of Work-Group Size and Organizational Climate", *The Journal of Higher Education*, 78(3), 311-336.
- Maehr, M.L., A. Zusho (2009), "Achievement Goal Theory", *Handbook of Motivation at School*, 77-104.
- Maynes, T.D., P.M. Podsakoff (2014), "Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- Morrison, E.W. (2011), "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research", *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Mumford, M.D. (2000), "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation", *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Nerstad, C.G.L., G.C., Roberts, A.M. Richardsen (2013), "Achieving Success at Work: Development and Validation of The Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ)", *Journal of Applied Social Psychology*, 43: 11, 2231-2250.
- Ng, T.W., D.C. Feldman (2012), "Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of The Conservation of Resources Framework", *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Nicholls, J.G. (1979), "Development of Perception of Own Attainment and Causal Attributions for Success and Failure in Reading", *Journal of Educational Psychology*, 71(1), 94-99.
- Nicholls, J.G. (1984), "Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance", *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Ntoumanis, N., S.J. Biddle (1999), "A Review of Motivational Climate in Physical Activity", *Journal of Sports Sciences*, 17(8), 643-665.

- Nunnally, J.C. (1978), “*Psychometric Theory*”, (Second ed.), New York: McGraw-Hill.
- Parzefall, M.R., H. Seeck, A. Leppänen (2008), “Employee Innovativeness in Organizations: A Review of the Antecedents”, *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08), 165-182.
- Pirola-Merlo, A., C. Härtel, L. Mann, G. Hirst (2002), “How Leaders Influence the Impact of Affective Events on Team Climate and Performance in R&D Teams”, *The Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.
- Ramamoorthy, N., P.C. Flood, T. Slattery, R. Sardesai (2005), “Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model”, *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Roberts, G.C. (2012), *Motivation and Achievement Goals: After 25 Years, Where Are We, Where Are We Going?*  
<https://digitalisdsp.uc.pt/jspui/bitstream/10316.2/32262/1/16%20sport%20and%20education%20tribute.pdf?ln=en> (Erişim Tarihi:05.04.2019).
- Sanders, K., M. Moorkamp, N. Torka, S. Groeneveld, C. Groeneveld (2010), “How to Support Innovative Behaviour? The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices”, *Technology and Investment*, 1(01), 59-68.
- Sarros, J.C., B.K. Cooper, J.C. Santora (2008), “Building a Climate for Innovation through Transformational Leadership and Organizational Culture”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Sawang, S. (2010), “Moderation or Mediation? An Examination of the Role Perceived Managerial Support Has on Job Satisfaction and Psychological Strain”, *Current Psychology*, 29(3), 247-256.
- Schein, E.H. (2004), “*Organizational Culture and Leadership*” (Third Edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1981), “*Work Climates. An Interactionist Perspective.*”  
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a100414.pdf> (Erişim Tarihi: 04.07.2019).
- Schneider, B. (1982), “*Interactional Psychology and Organizational Behavior.*”  
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a113432.pdf> (Erişim Tarihi: 04.07.2019).
- Schumacker R.E., R.G. Lomax (2010), “*A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*”, 3rd Edition, New York: Taylor and Francis Group.
- Scott, S.G., R.A. Bruce (1994), “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sezgin, O.B. (2015), “*Algılanan Örgütsel Destek İle İçgirişimci Davranışı İlişkisinde Örgütsel Güvenin Rolü*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Si, S., F. Wei (2012), “Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and Innovation Performance: A Multilevel Analysis in the Chinese Context”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.



- Skerlavaj, M., M. Černe, A. Dysvik, C.G., Nerstad, C. Su, (2017), “Riding Two Horses at Once: The Combined Roles of Mastery and Performance Climates in Implementing Creative Ideas”, *European Management Review*.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/emre.12151> (Erişim Tarihi: 05.04.2019).
- Solmon, M.A. (1996), “Impact of Motivational Climate on Students' Behaviors and Perceptions in a Physical Education Setting”, *Journal of Educational Psychology*, 88(4), 731-738.
- Stull, M. (2005), “Intrapreneurship in Nonprofit Organizations Examining The Factors that Facilitate Entrepreneurial Behaviour among Employees”, Erişim Adresi [https://www.researchgate.net/profile/Mike\\_Stull/publication/228383477\\_Intrapreneurship\\_in\\_nonprofit\\_organizations\\_Examining\\_the\\_factors\\_that\\_facilitate\\_entrepreneurial\\_behavior\\_among\\_employees/links/00b4952d465f9dc171000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mike_Stull/publication/228383477_Intrapreneurship_in_nonprofit_organizations_Examining_the_factors_that_facilitate_entrepreneurial_behavior_among_employees/links/00b4952d465f9dc171000000.pdf). (Erişim Tarihi: 05.04.2019).
- Şimşek, Ö.F. (2007), “Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş”, Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Van de Ven, A.H. (1986), “Central Problems in the Management of Innovation”, *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van Dyne, L.V., S. Ang, I.C. Botero (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., J.A. LePine (1998), “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wimbush, J.C., J.M. Shepard (1994), “Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence”, *Journal of Business Ethics*, 13(8), 637-647.
- Zhou, J., J.M. George (2001), “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice”, *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.