

Bu makaleye atıfta bulunmak için/To cite this article:

KARABEY, C. N. ALIOĞULLARI, Z. D. (2020). Etik Liderlik, Politik Beceri ve Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessliliğine Etkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (Aralık Özel Sayı) , 37-56.

Etik Liderlik, Politik Beceri ve Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessliliğine Etkisi (*)

Canan Nur KARABEY (**)

Zişan Duygu ALIOĞULLARI (***)

Öz: Bu çalışmanın amacı çalışanın etik liderlik algısının, politik beceri düzeyinin ve güç mesafesi yöneliminin sesslilik davranışına etkisini incelemektir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle araştırma modeli oluşturulmuş ve hipotezler geliştirilmiştir. Çalışmanın alan araştırması kısmında Erzurum ilinde biri özel sektörden, biri kamudan olmak üzere iki işletmeden toplam 228 çalışandan anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS 25 programı ile analiz edilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Yapılan analizler sonucu çalışanın etik liderlik algısının ve politik beceri düzeyinin sesslilik davranışı sergilemesine katkısının olduğu, buna karşılık güç mesafesi yöneliminin sesslilik davranışına doğrudan etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca kamu sektöründe çalışanların güç mesafesi yöneliminin özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Politik Beceri, Etik Liderlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessliliği.

The Impact of Ethical Leadership, Political Skill and Power Distance Orientation on Employee Voice

Abstract: The aim of this study is to investigate the impact of employee's ethical leadership perception, political skill and power distance orientation on their voice behaviour. Based on the relationships among the aforementioned variables, a research model was developed and hypotheses were formulated. In the survey part of the study data were collected in Erzurum from a total of 228 employees from two firms, one public and one private company. Data were analyzed with IBM SPSS 25 software and hypotheses were tested. As a result of the analyses, it was found that ethical leadership perception and political skill of the employee had a positive impact on employee voice. On the other hand, power distance orientation was found to have no statistically significant effect on voice behaviour. In addition, it was realized that public employees' power distance orientation was higher than private company employees' power distance orientation.


Keywords: Political Skill, Ethical Leadership, Power Distance Orientation and Employee Voice.


Makale Geliş Tarihi: 17.08.2020


Makale Kabul Tarihi: 18.12.2020

*) Bu çalışma 24. Ulusal Ergonomi Kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

**) Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, (e-posta: ckarabey@atauni.edu.tr)

 ORCID ID. <https://orcid.org/0000-0003-0597-3605>

***) Dr. Öğr. Üyesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, (e-posta: zisan.aliogullari@erzurum.edu.tr)  ORCID ID. <https://orcid.org/0000-0001-6602-0344>

Bu makale araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmıştır  iThenticate intihal incelemesinden geçirilmiştir.

I.Giriş

İşletmeler şiddetli rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı kazanabilmek için nitelikli insan kaynağına sahip olmalı ve mevcut insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanabilmelidir; çünkü insan kaynağının sahip olduğu bilgi, fikir ve deneyimlerin işletmenin amaçları doğrultusunda kullanması başarının anahtarıdır. İşletmeler nitelikli çalışanları bünyelerine kazandırmakla birlikte onların karşılaşacakları problemleri rahatlıkla dile getirebilecekleri bir ortamın oluşmasını da sağlamalıdır. Böylelikle çalışanlar işletmeye zarar verebilecek durumları engellemek için düşüncelerini ortaya koyabilecek veya işletmenin gelişmesine katkı sağlayacak değişimlerle ilgili düşünce ve önerilerini üst yönetime iletebilecektir. İşletmelerin, çalışan sesliliği olarak adlandırılan bu davranışı teşvik etmeleri ve bunu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaya özen göstermeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada çalışanların etik liderlik algısının, politik beceri düzeyinin ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sesliliğinin ortaya çıkmasında etkili olup olmadığı incelenmektedir. Çalışan sesliliğini etkilemesi beklenen ilk değişken çalışanın etik liderlik algısıdır. Rekabetçi baskıların daha fazla hissedildiği günümüz iş ortamlarında, yöneticiler ile çalışanlar arasında örgütün beklediği gibi sağlıklı ve etik bir etkileşimin sağlanması oldukça zordur (Karabey, 2014); ancak seslilik davranışının ortaya çıkması için etik liderliğe ihtiyaç vardır. Etik liderlik, belirsizliklerin ve karmaşanın olduğu ortamlarda lider pozisyonundaki kişilerin etik ilkelere bağlı kalarak ve bu ilkeleri belirgin hale getirerek karar vermesini ve hareket etmesini ifade eder. Etik liderler, çalışanların davranışlarını olumlu şekilde yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, örgütün değerleriyle etik standartları birleştiren ve bu etik standartları en etkili şekilde uygulayan bireylerdir (Connock ve Johns, 1995; Trevino ve Brown, 2014: 525). Çalışan ve örgüt açısından pek çok olumlu sonucun doğmasına zemin hazırlayan etik liderlik; neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu yansıtan birtakım standart ve ilkelerin örgütsel işleyişe yerleşmesine işaret etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 504). Etik liderlerin tutum ve davranışları ile çalışanlarına sorumluluk alma duygusu kazandırdığı, buna karşılık çalışanların daha açık ve dürüst iletişimi tercih ettiği ve işletmeye sorunların çözümünde, kaynakların etkin kullanılmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamada yardımcı olduğu yapılan çalışmalarda vurgulanmaktadır (Kacmar vd., 2013; Bedi vd., 2016). Bu çalışmada ele alınan ve seslilik davranışını etkilediği düşünülen diğer değişken ise politik beceridir. İletişimin ve sosyal etkileşimin öneminin arttığı günümüzde örgütlerde de çalışanların duygu ve düşüncelerinin dikkate alınması ve çalışanların bunları uygun şekilde ifade edebilmesi giderek önem kazanmaktadır. Bir bireyin başkalarının davranışlarını anlama, bireysel veya örgütsel amaçlara ulaşma yönünde onları etkileme ve yönlendirme becerisi olarak tanımlanan politik beceri (Ferris vd., 2005), çalışanların sahip olması gereken beceriler arasındadır. Politik becerisi yüksek bireyler başkalarını etkileme ve ikna etme yeteneği yüksek kişilerdir. Bu nedenle politik beceriye sahip çalışanların düşüncelerini daha iyi ifade edebilmesi ve seslilik davranışı sergilemesi beklenmektedir. Bu çalışmada seslilik davranışını etkileyebileceği düşünülen diğer bir değişken ise güç mesafesi yönelimidir. Güç mesafesi yönelimi, bireyin örgütte hiyerarşik ayrımın derinliği ve gücün ne ölçüde eşitsiz dağılması

gerektiği hakkındaki genel düşüncesini ortaya koyar. Hiyerarşik ayrımların belirgin, güç dağılımının eşitlikten oldukça uzak olması gerektiğini düşünen, yani güç mesafesi yönelimi yüksek olan çalışanların sesslilik davranışı sergileme eğiliminin zayıf olması beklenir.

Bu çalışmayla çalışanın işine ve iş ortamına ilişkin duygu ve düşüncelerini serbestçe dile getirebilmesini ifade eden çalışan sessliliği davranışı üzerinde politik beceri, etik liderlik algısı ve güç mesafesi yöneliminin etkisi incelenmekte olup ulaşılan bulguların işletmelerde sessliliği teşvik etmek için ihtiyaç duyulan bireysel ve örgütsel özelliklerin anlaşılmasına katkı sağlaması hedeflenmektedir. Ayrıca yöneticilere sesslilik davranışını teşvik etmek için neler yapılması gerektiği konusunda rehberlik edecek görüşler sunmak amaçlanmaktadır.

II. Literatür Taraması ve Kuramsal Çerçeve

A. Çalışan Sessliliği

Çalışan sessliliği, çalışanların örgütte görüşlerini rahatça ifade edebilmesi, işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği ve örgütün nasıl daha başarılı olabileceği ile ilgili düşünce ve önerilerini yöneticileri ile paylaşmasıdır. Çalışan sessliliği, çalışanın örgütte meydana gelen problemleri ve aksaklıkları eleştirmekten ziyade bunları çözmek için çözüm yolları bulma veya yapıcı görüşler sunarak işletmeye katkı sağlama davranışıdır (Morrison, 2011: 375; Van Dyne ve LePine, 1998: 108). Yöneticilerin çalışanlarını sesslilik davranışı göstermeye teşvik etmesi ve sesslilik kültürünü yerleştirmeye çalışması; örgütün varlığını sürdürebilmesi, güçlenmesi ve çalışanların performansının gelişmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Özbolet ve Şehitoğlu, 2018: 37; Morrison 2011: 377).

B. Etik Liderlik

Etik kavramı neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu gösteren birtakım standartlar ve ilkelerden oluşmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 504). Etik, bireylerin davranışlarını doğru ya da yanlış gibi kavramlarla tanımlayan, neyin iyi ve neyin kötü olduğuna yönelik standartları ve kabul edilmiş ahlaki değerleri belirleyen kurallar bütünüdür (Ülgen ve Mirze, 2013: 477). Etik skandallarla gündeme gelen Enron gibi şirketler örgütlerde etiğe duyulan ihtiyacı ve etik liderliğin önemini gözler önüne sermiştir. Etik liderler, birlikte çalıştıkları insanlara etik davranışları yönünde rehberlik eden, insan odaklı düşünceyi benimseyip bu şekilde davranan, başkalarının haklarına saygılı olan, ahlaki değerlere bağlı, dürüst ve güvenilir bireylerdir (Brown ve Mitchell, 2010: 583).

Etik liderler etik davranış konusunda rol model olmakta, izleyicilerinin algılarını şekillendirip onları etik davranmaya yönlendirmektedir. Böylelikle çalışanlar kişisel ve politik çıkarlar için değil, evrensel etik değerler için çalışmaları veya bu yönde çaba göstermeleri gerektiğini öğrenmektedir (Arslantas ve Dursun, 2008: 112; Ayres ve Coderman, 2008; Pinnell ve Eagan, 1995). Liderlerin etik davranış sergilemesinin çalışanların motivasyon, performans ve verimliliğinde artışa neden olduğu belirtilmiştir (Filizöz, 2011). Ayrıca etik liderliğin çalışanların örgüte bağlılığını ve liderlerine duydukları güveni artırdığı bulunmuştur (Zhu, May ve Avolio, 2004). Etik liderlik

sergileyen liderin çalışanları ile daha iyi ilişkiler kurabildiği, böylelikle çalışanların iş tatmininin ve işe adanmışlık düzeyinin yükseldiği görülmüştür (Brown, Trevino ve Harrison, 2005).

C. Politik Beceri

Politik beceri kavramı literatüre Pfeffer (1981) ve Mintzberg'in (1983) çalışmaları ile dâhil edilmiştir. Daha sonra Ferris ve arkadaşları politik beceriyle ilgili pek çok çalışma yaparak kavramı yeniden tanımlamıştır. Politik beceri, “örgütlerde başkalarını anlama ve bu bilgiyi örgütsel ve bireysel hedefleri gerçekleştirmek için başkalarını harekete geçirme veya etkileme yoluyla kullanma becerisidir” (Ferris vd., 2005: 127; Ferris vd., 2010: 7). Politik becerisi yüksek kişiler çevreleri ile iyi ilişkiler kuran, uyumlu, olaylara olumlu ve coşkulu yaklaşan kişilerdir (Ferris vd., 2010). Ferris vd. (2010) küreselleşen dünyada politik arenalar olarak tanımlanan işletmelerde politik beceriye ihtiyaç duyulduğunu, başarılı yöneticileri başarısız olanlardan ayıran en önemli etkenin politik beceri olduğunu ileri sürmüştür. Politik beceri sosyal uyanıklık, kişilerarası etki, şebeke yeteneği ve samimiyet (içtenlik) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Ferris vd., 2005):

Sosyal Uyanıklık (Social Astuteness): Sosyal uyanıklığa sahip kişiler kendilerinin ve sosyal çevrelerinde olup bitenin farkında olan, çevrelerindeki olayları ve başkalarının davranışlarını doğru şekilde yorumlayabilen (Ferris vd., 2012) ve farklı sosyal koşullara rahatça uyum sağlayabilen kişilerdir (Ferris vd., 2007: 296).

Kişilerarası Etki (Interpersonal Influence): Bu beceri kişilere şartlar ne olursa olsun etkili iletişim kurabilme ve davranışlarını değişen koşullara uyarlayabilme yeteneği kazandırmaktadır (Ferris vd., 2007: 292). Kişilerarası etki gücü yüksek olan, yani başkaları üzerinde olumlu etki bırakan kişiler kurdukları etkili ilişkiler ile kendileri için kritik öneme sahip bilgileri daha kolay elde edebilmekte ve örgütsel veya bireysel amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir (Ferris vd., 2010: 10; Behram, 2015: 19).

Şebeke Yeteneği (Network Ability): Pfeffer (1992) politik beceri sahibi kişilerin şebeke oluşturmada da uzman olduğunu, kolaylıkla güçlü arkadaşlık bağları kurabildiğini, anlamaya gidebildiğini ve koalisyon oluşturabildiğini belirtmiştir. Bu bireyler kurdukları güçlü bağlantılar ile amaçlarını gerçekleştirebilecek güce sahip olmaktadır (Treadway vd., 2014: 510).

Samimiyet/ İçtenlik (Sincerity): İçtenlik boyutu kişilerin karşı tarafı etkilerken ne kadar içten, doğal ve güvenilir görüldüğünü ifade etmektedir. Politik becerinin bu boyutu yapılan girişimlerin başarılı olup olmayacağını belirlemede ve başkaları üzerinde pozitif etki bırakmada en önemli boyuttur (Ferris vd., 2010: 31).

Politik beceri ile ilgili ilk çalışmalar içerisinde yer alan bir araştırmada Ferris vd. (1994) politik beceri sahibi yöneticilerin diğer yöneticilere kıyasla özellikle insan kaynakları yönetiminde daha başarılı olduklarını göstermiştir. Ayrıca politik becerinin stres, gerginlik, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçları azalttığı (Perrewe vd., 2000);

iş tatmini, performans ve verimlilik gibi olumlu iş sonuçlarını arttırdığı görülmüştür (Ammeter vd., 2002).

D. Güç Mesafesi Yönelimi

Hofstede'in (1983) ulusal kültürleri karşılaştırdığı araştırmalarında tanımladığı boyutlardan biri olan güç mesafesi bir ülkedeki örgütlerde gücün dağılımındaki eşitsizlik düzeyini ve eşitsiz güç dağılımını bireylerin kabullenme derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 2001: 80-85). Hofstede'e (2001: 80) göre güç dağılımında eşitsizlik her kültürde mevcuttur; ancak bu eşitsizliğin derecesi kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Yüksek güç mesafesi, gücün bireyler arasında orantısız dağılıma derecesini ve orantısız dağılımdan bireyin rahatsız olmama eğilimini ortaya koymaktadır. Güç mesafesi yüksek olan kültürlerdeki örgütlerde genellikle otokratik yönetim tarzı hâkimdir. Böylelikle gücün tek bir merkezde toplandığı, çalışanların yönetime katılımlarının düşük düzeyde olduğu bir yapı meydana gelmektedir. Düşük güç mesafesine sahip kültürler ise güçten kaynaklanan büyük farklılıkların olmadığı, herkesin söz hakkının bulunduğu, katılımcı ve daha demokratik bir yapıya zemin hazırlamaktadır. Düşük güç mesafesine sahip kültürlerdeki örgütlerde genelde merkezleşme eğilimi azdır ve çalışanlar yönetimin alacağı kararlara katılmaktadır (Hofstede, 2001; Sargut, 2001; Terzi, 2004). Bir toplumdaki insanlar arasında kültürel değerleri benimseme derecesi açısından farklılıklar olabileceği için yönetim araştırmalarında güç mesafesi kavramının bireysel düzeyde ele alınması konusunda artan bir eğilim bulunmaktadır. Dolayısıyla güç mesafesi kavramı bireysel düzeyde güç mesafesi yönelimi olarak ele alınmaktadır. Güç mesafesi yönelimi yüksek olan kişiler hiyerarşik örgütsel yapıları ve farklı bireylerin sahip olduğu güç miktarındaki eşitsizlikleri kolaylıkla kabul etme eğilimindedir (Kirkman vd., 2009'dan aktaran Soyalm, 2019: 71). Güç mesafesi yönelimi düşük olan çalışanlar ise örgütte alınacak karar veya uygulanacak eylemlerden önce kendilerine danışılmasını beklemektedir (Ting-Toomey, 1999).

E. Etik Liderlik, Politik Beceri ve Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliğine Etkisi

Örgütte oluşacak herhangi bir problemi üstlerine en iyi şekilde aktarabilecek, sahip olduğu geniş sosyal ağlarla bu problemi çözebilen kişilerle iletişime geçebilecek politik beceriye sahip çalışanların (Ferris vd., 2005; Ferris vd., 2007) sessizlik davranışını daha sık göstermesi beklenmektedir. Xue, Song ve Tang (2015) yaptıkları araştırmada çalışanların politik beceriye sahip olmasının sessizlik davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu çalışmada başkaları tarafından güvenilir ve samimi bulunan bireylerin sorunları daha iyi değerlendirdikleri ve bu sorunlara daha iyi çözümler getirdiği görülmüştür. Ayrıca Hung vd. (2012) de çalışanların politik beceri düzeyleri yükseldikçe sessizlik davranışı sergileme düzeyinin yükseldiğini bulmuştur. Yapılan çalışmalarda çalışanların düşüncelerini dile getirdikleri takdirde damgalanmaktan, dışlanmaktan veya muhbir olarak görülmekten çekindikleri için sessizlik davranışı göstermedikleri belirlenmiştir (Van Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2011; Detert ve Edmondson, 2006). Oysa karşısındaki kişide her zaman olumlu

izlenim bırakabilen, ne zaman, kiminle, ne şekilde konuşulacağını bilen politik becerisi yüksek kişilerin (Treadway vd., 2004; Ferris vd., 2007) örgütlerde en fazla seslilik davranışı sergileyecek kişiler olacağı düşünülmektedir. Bu kişilerin seslilik davranışları sebebiyle performansları olumsuz olarak değerlendirilmeyeceği gibi onlar problemleri dile getirirken çevreleri veya yöneticileri üzerinde olumsuz etki bırakmayacaktır (Hung vd., 2012). Yukarıdaki görüşlerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Çalışanın politik becerisi arttıkça seslilik davranışı artar.

Etik liderler; dürüst, güvenilir, adil ve en önemlisi başkalarına saygı duyan bireylerdir (Trevino, Hartman ve Brown, 2000). Etik lider, önemli kararlar alacağı zaman çalışanlarını dinlemekte, pozisyonundan aldığı gücü ve sahip olduğu tüm kaynakları çalışanlarına adil şekilde dağıtmaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Dolayısıyla liderlerinin etik davrandığını gören çalışanların onun doğru ve adil kararlar vereceğine inanarak örgütle ilgili her konuda düşüncelerini korkusuzca dile getirmesi beklenmektedir. Avey, Wernsing ve Palanski'nin (2012) Amerika'da bir üniversitedeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada liderin etik davranışlarının çalışan sesliliğini artırdığı bulunmuştur. Etik davranışlar sergileyen liderin çalışanları üzerinde olumlu etkide bulunduğu, düşüncelerini ve karşılaştıkları problemlerle ilgili görüşlerini daha rahat dile getirmelerine yardımcı olduğu pek çok çalışmada tespit edilmiştir (Liang, 2014; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009; Wang vd. 2015; Chen ve Hou, 2016). Qi ve Ming-Xia (2014) Çin'de gerçekleştirdikleri araştırmada etik liderliğin çalışan sesliliğini artırdığını, örgütsel özdeşleşmenin ise bu ilişkide tam aracı rol üstlendiğini görmüştür. Başka bir araştırmada ise etik liderliğin etik yön içeren konularda çalışan sesliliğini artırdığı bulunmuştur (Lee vd., 2017: 47). Chin (2013) Çin'de gerçekleştirdiği araştırmada etik liderliğin örgütsel uyumu teşvik ederek seslilik davranışını güçlendirdiğini gözlemlemiştir. Cheng vd. (2014) etik liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide işe bağlanmanın aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Lam vd. (2016) ise etik liderliğin çalışan sesliliğine yol açtığını, bu ilişkide bilişsel işe bağlanmanın aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Walumbwa vd. (2012) yaptıkları boylamsal araştırmada bir grubun etik liderlik algısının grupta seslilik davranışının oluşmasına yol açtığını, bunun da grubun görev performansında artış sağladığını gözlemlemiştir. Bai vd. (2019) ise öncelikle birey ve grup düzeylerinde etik liderlik algısı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide biçimlendirici rol üstlenecek çeşitli değişkenleri ortaya koydukları bir model geliştirmiş, daha sonra bu modeli ampirik bir araştırmada test etmiştir. Ulaştıkları bulgulara göre etik liderlik algısı çalışan sesliliğini artırmaktadır ve etik rol modelleme bu ilişkide aracı rolündedir. Zhu vd. (2015) Romanya'da gerçekleştirdikleri ampirik araştırmada etik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde örgütsel ve ilişkisel özdeşleşme aracılığıyla dolaylı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Yukarıdaki bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

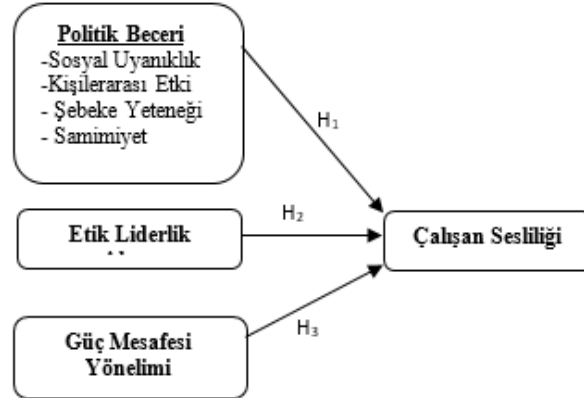
H₂: Çalışanın etik liderlik algısı güçlendikçe seslilik davranışı artar.

Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda bireylerde korku kültürü hâkim olmaktadır. Bu kültüre sahip işletmelerde ise yüksek hiyerarşi ve merkezileşme

bulunmakta (Sargut, 2001); çalışanlar, üstlerine karşı daha temkinli olmakta ve hata yapmaktan çekinmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, çalışanın örgütteki problemlerle ilgili görüşlerini dile getirme isteğinin düşük olduğu görülmüştür (Botero ve Dyne, 2009; Bakoğlu vd., 2010). Buna göre yüksek güç mesafesinin bulunduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha kısıtlı olduğu, çalışanların ortamı daha otoriter algılayıp daha fazla sessizlik davranışına büründükleri görülmüştür (Huang vd., 2005; Yıldız ve Arısoy, 2018). Konuya ulusal kültürden ziyade bireysel bakış açısı yönünden yaklaşan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Hsiung ve Tsai (2017) Tayvan'da gerçekleştirdikleri araştırmada güç mesafesi yöneliminin teşvik edici sessizlikle negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu, ancak yasaklayıcı sessizlikle istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığını tespit etmiştir. Yoon (2012) Güney Kore'de gerçekleştirdiği araştırmada güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğini azalttığını belirlemiştir. Landau (2009) çalışanın güç mesafesi yöneliminin sessizlik eğilimini azalttığını bulmuştur. Bu bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Çalışanın güç mesafesi yönelimi arttıkça sessizlik davranışı azalır.

Yukarıdaki hipotezleri özetleyen araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

III. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesini Erzurum il merkezinde faaliyet gösteren biri özel sektörden, biri de kamu sektöründen olmak üzere iki farklı işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak soru formundan (anketten) yararlanılmıştır. Erzurum il merkezinde bulunan bu işletmelerdeki çalışanların tamamına ulaşılarak toplamda 300 adet anket dağıtılmıştır. Bunlardan 272 tanesi geri dönmüş olup boş bırakılan ve eksik doldurulan anketler çıkarıldığında 228 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılardan soru formundaki soruları doğrudan bağlı oldukları yöneticiyi göz önünde bulundurarak cevaplamaları istenmiştir.

Soru formunda yer alan ölçekler daha önceki araştırmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip ölçekler arasından seçilmiştir. Soru formu iki bölümden oluşmakta olup ilk bölümdeki 7 soru demografik değişkenlerin ölçülmesine yöneliktir. İkinci bölümde ise çalışanın politik becerisi, etik liderlik algısı, seslilik davranışı ve güç mesafesi yönelimini ölçen ölçekler yer almaktadır. Çalışanların etik liderlik algılarını ölçmek için Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından oluşturulan tek boyutlu 10 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Çalışanların politik becerilerini ölçmek için Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilen, sosyal uyanklık, kişilerarası etki, şebeke yeteneği ve samimiyet olmak üzere 4 boyuttan oluşan 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Çalışanın güç mesafesi yönelimini ölçmek için Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen tek boyutlu 6 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Çalışan sesliliğini ölçmek için de Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve tek boyuttan oluşan 6 maddelik ölçekten yararlanılmıştır.

Soru formunda demografik değişkenlere ilişkin sorular dışında toplam 40 ifade yer almakta olup tümü 5'li Likert ölçeği ile ölçülmektedir (1-“Kesinlikle Katılmıyorum”.....3-“Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”.....5-“Kesinlikle Katılıyorum”). Toplanan veriler IBM SPSS 25 paket programıyla analiz edilmiştir. Öncelikle demografik verilerin frekans dağılımı incelenmiş, ardından araştırma modelinde yer alan değişkenlerle açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

IV. Analiz ve Bulgular

Demografik değişkenlere ilişkin veriler şu şekilde özetlenebilir*:

Katılımcıların %8,3'ü 18-24 yaş grubunda, %29,8'i 25-31 yaş grubunda, %21,1'i 32-38 yaş grubunda, %21,5'i 39-45 yaş grubunda, %14,9'u ise 46 veya üzeri yaş grubundadır. Katılımcıların %25'i kadın, %75'i erkektir. Evli çalışanlar örneklemin %73,2'sini oluşturmaktadır. Eğitim düzeyine ilişkin veriler incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır: örnekleme lise mezunlarının oranı %18, ön lisans mezunlarının oranı %46,5, lisans mezunlarının oranı %26,8 ve lisansüstü mezunlarının oranı %2,2'dir. Katılımcıların buldukları işletmedeki çalışma sürelerine bakılacak olursa, 1 yıldan daha az süredir çalışanların oranı %10,1, 1-5 yıldır çalışanların oranı %26,8, 6-10 yıldır çalışanların oranı %13,2, 11-15 yıldır çalışanların oranı %8,8 ve 15 yıl ve üstünde süredir çalışanların oranı %38,2'dir. Bu sonuca göre genel olarak katılımcıların buldukları işletmede oldukça uzun süredir çalıştıkları söylenebilir. Son olarak idari görevde bulunan çalışanların oranına bakılacak olursa, idari görevi bulunanların örneklemin %17,2'sini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %46'sı kamu işletmesinde çalışırken, %54'ü özel sektör kuruluşunda çalışmaktadır.

A. Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplanan verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun

* Cevaplanmama sebebiyle bazı değişkenlerde yüzde değerlerinin toplamı 100'ün altındadır.

olup olmadığını incelemek amacıyla her bir değişken için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bulunan değerler tüm değişkenlere ilişkin verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 1’de yapılan açıklayıcı faktör analizlerinin sonuçları özetlenmiş olup kişilerarası etkiyle ilgili maddeler KE, samimiyetle ilgili maddeler S, şebeke yeteneği ile ilgili maddeler ŞY, sosyal uyanıklıkla ilgili maddeler SU, etik liderlikle ilgili maddeler EL, güç mesafesi yönelimiyle ilgili maddeler GMY ve çalışan sessliliğiyle ilgili maddeler ÇS kısaltmalarıyla verilmiştir:

Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizlerinin Sonuçları

	Değişken/ Faktör	Ölçüm Maddeleri	Faktör Yüğü			Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)
Politik Beceri	Kişilerarası etki ve Samimiyet	S2	,697			3,001	23,08
		KE2	,696				
		KE3	,695				
		S3	,674				
		S1	,624				
		KE1	,605				
	Şebeke Yeteneği	ŞY3		,854		2,568	19,75
		ŞY4		,766			
		ŞY6		,563			
		ŞY2		,527			
	Sosyal Uyanıklık	SU2			,797	2,323	17,87
		SU1			,720		
		SU3			,695		
	Etik Liderlik	EL5			,791	5,177	57,52
		EL8			,787		
EL10				,786			
EL6				,767			
EL9				,763			
EL1				,758			
EL7				,755			
EL4				,730			
EL3			,682				
Güç Mesafesi Yönelimi	GMY3			,789	3,294	54,89	
	GMY5			,765			
	GMY2			,735			
	GMY4			,731			
	GMY6			,713			

	GM Y1	,709		
Çalışan Sesliliği	ÇS4	,866	4,157	69,28
	ÇS2	,862		
	ÇS3	,853		
	ÇS1	,851		
	ÇS6	,828		
	ÇS5	,725		

Politik beceri ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki 5 maddenin (“başkalarıyla sosyal bağlantılar kurmak için çok zaman ve enerji harcarım”, “işimde başkalarıyla bağlantı kurmak için çok fazla zaman harcarım”, “insanların yüz ifadelerine çok dikkat ederim”, “insanları çok iyi anlarım” ve “insanlara kendimi sevdirmekte başarılıyım”) birden fazla faktöre birbirine çok yakın yüklerle yüklendiği için bu maddeler analizden çıkarılmıştır. Kullanılan politik beceri ölçeği orijinal formunda sosyal uyanıklık, kişilerarası etki, şebeke yeteneği ve samimiyet boyutlarından oluşmaktadır. Bu çalışmada ise sosyal uyanıklık ve şebeke yeteneği boyutları orijinal ölçekteki gibi ortaya çıkarken, kişilerarası etki ve samimiyet alt boyutlarına ilişkin maddelerin bir araya toplandığı gözlenmiştir. Dolayısıyla elde edilen bu boyut “kişilerarası etki ve samimiyet” olarak adlandırılmıştır. Politik beceri ölçeğinin faktör yapısı, her bir maddenin faktör yükü ve açıklanan varyansı Tablo 1’den izlenebilir.

Etik liderlik ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizinde ölçeğin bir maddesi (yöneticim etik standartları ihlal eden çalışanlarına yaptırım uygular) faktör yükünün kabul edilebilir değer olan 0,40’ın altında kalması sebebiyle analizden çıkarılmıştır. Kalan maddeler tek bir boyut altında toplanmıştır. Güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği ölçeklerine uygulanan açıklayıcı faktör analizlerinde analizlerden çıkarılması gereken maddeye rastlanılmamıştır. Tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,70’in üzerinde olduğu ve bu ölçeklerin orijinal formlarında olduğu gibi tek faktörlü bir yapı sergilediği belirlenmiştir.

B. Güvenilirlik ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Pearson korelasyon katsayıları ve cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyon Katsayıları ve Güvenilirlik Değerleri *

Değişken	\bar{X}	St.Sapma	1	2	3	4	5	6
1- Kişilerarası etki ve samimiyet	3,92	0,69	(0,84)					
2- Sosyal uyanıklık	3,65	0,75	,518**	(0,72)				
3-Şebeke yeteneği	3,76	0,71	,636**	,414**	(0,76)			

4- Etik Liderlik	3,62	0,75	,445**	,266**	,464**	(0,91)		
5- Çalışan Sessliliği	3,78	0,85	,530**	,347**	,522**	,526**	(0,91)	
6-Güç Mesafesi Yönelimi	3,02	0,95	-,162*	,053	-,008	,068	-,024	(0,83)

* $p<0,05$; ** $p<0,01$.

* **Köşegende parantez içinde gösterilen değerler ilgili değişkenin Cronbach Alfa değeridir.**

Tablo 2’den de izlenebileceği gibi kullanılan tüm ölçekler ve alt boyutlarının s.sapma değerleri asgari değer olarak kabul edilen 0,70’in üzerindedir. Dolayısıyla tüm ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 2’de politik becerinin alt boyutlarına bakıldığında, en yüksek genel ortalamasının kişilerarası etki ve samimiyet boyutuna ait olduğu ($\bar{X}=3,92$) görülmektedir. Bunu sırasıyla şebeke yeteneği ($\bar{X}=3,76$) ve sosyal uyanıklık ($\bar{X}=3,65$) takip etmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanlar başkalarıyla iyi ilişkiler kurabildiklerini ve bu ilişkileri samimiyet sergileyerek yürütebildiklerini belirtmiştir. Bunun yanında, çalışanlar kısmen de olsa işleri için başkalarıyla sosyal bağlantılar kurma ve onların isteklerini fark etme becerilerinin bulunduğunu belirtmiştir. Çalışan sessliliğine ilişkin maddelerin genel ortalaması ise ($\bar{X}=3,78$) çalışanlar ile yöneticileri arasında bir ölçüde özgür bir iletişimin olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, çalışanlar fikir ve düşüncelerini kısmen de olsa dile getirebilmekte, karar süreçlerine katılmakta ve örgütlerinde sesslilik davranışı sergileyebilmektedir. Etik liderlik algısına ait genel ortalama ($\bar{X}=3,62$) ise çalışanların doğrudan bağlı oldukları üstlerinin yüksek düzeyde olmasa da etik davrandığını düşündüklerini göstermektedir. Güç mesafesi yönelimi değişkeninin genel ortalaması ($\bar{X}=3,02$) ise çalışanların güç mesafesi yöneliminin yüksek olmadığını ortaya koymaktadır. Bu değere göre çalışanlar genel itibarıyla yöneticilerinin karar verirken astlarının görüşlerinden yararlanmadan, onlara yetki vermeden, onlar üzerinde sıklıkla güç ve otorite kullanarak hareket etmesinin doğal ve gerekli olduğu konusunda kararsız kalmaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü gibi etik liderlik algısı politik becerinin alt boyutlarından ‘kişilerarası etki ve samimiyet’ ($r=,445$) ve şebeke yeteneği ($r=,464$) boyutlarıyla orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca etik liderlik algısı ile politik becerinin ‘sosyal uyanıklık’ boyutu arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ($r=,266$). Çalışan sessliliği ile politik becerinin ‘kişilerarası etki ve samimiyet’ ($r=,530$) ve ‘şebeke yeteneği’ ($r=,522$) boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki vardır. Çalışan sessliliği politik becerinin ‘sosyal uyanıklık’ boyutu ile orta düzeyde ve pozitif yönde ilişkilidir ($r=,347$). Bu bulgulara göre çalışanların politik becerisi arttıkça örgütsel işleyişe katkıda bulunacak fikirleri rahatça dile getirme ve iş arkadaşlarını işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda üstleriyle çekinmeden konuşmak için teşvik etme düzeyi artmaktadır. Tablo 2’den de izlenebileceği gibi çalışan sessliliği ile etik liderlik algısı arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur ($r=,526$). Bu bulgu çalışanların yöneticilerinin etik tutum ve davranışlar ortaya koyduğunu düşünmesi durumunda daha fazla sesslilik sergilediğine işaret etmektedir. Çalışanların güç mesafesi algılarının politik

becerinin alt boyutlarından sadece kişilerarası etki ve samimiyet boyutu ile ($r=-,162$) düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla başkalarıyla kolaylıkla arkadaşlık kurabilen ve güçlü işbirlikleri oluşturabilen politik beceri sahibi çalışanlar, yöneticilerinin tek başına karar vermemesi gerektiğini, otorite ve güç kullanımının ileri noktalara taşınmaması gerektiğini düşünmektedir.

C. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analiziyle değişkenler arasındaki ilişkiler incelendikten sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada hiyerarşik regresyon analizinde cinsiyet ve idari görev kontrol değişkeni olarak, çalışan sesliliği ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin her adımında farklı bir bağımsız değişken analize dâhil edilerek onun sesliliği açıklamaya katkısı araştırılmıştır. İlk adımda yalnızca kontrol değişkenlerinden oluşan denklem incelenmiştir. İkinci adımda kontrol değişkenlerine ilave olarak politik becerinin alt boyutları denkleme katılmıştır. Üçüncü adımda ikinci adımdakilere ilave olarak etik liderlik algısı denkleme eklenmiştir. Son olarak dördüncü adımda ise üçüncü adımdaki değişkenlere ek olarak güç mesafesi yönelimi denkleme katılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizinde elde edilen bulguların güvenilirliği açısından büyük önem taşıyan çoklu doğrusallık sorununun bulunup bulunmadığını tespit etmek için, bağımsız değişkenlere ait VIF (Variance Inflation Factor- Varyans Büyütme Faktörü) değerleri ve tolerans indeksleri hesaplanmıştır. 10'ün üzerindeki VIF değeri, verilerde çoklu doğrusallık sorununun bulunduğunu gösterir. Ayrıca tolerans indeksi 0,10'dan küçükse, çoklu doğrusallıkla ilgili bir sorun mevcuttur (Hair vd., 1998: 188-194). Bu çalışmanın bağımsız değişkenlerine ait VIF ve tolerans değerleri hesaplanmış olup elde edilen değerler hiçbir modelde çoklu doğrusallık sorununun bulunmadığını ortaya koymuştur. Hiyerarşik regresyon analizi sonucu elde edilen bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir:

Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standardize β Katsayıları			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1. Adım Cinsiyet	- 0,010	0,058	0,046	0,050
İdari Görev	- 0,137*	-0,049	-0,065	-0,069
2. Adım Kişi. Etki-Samimiyet		0,305**	0,227**	0,233*
Sosyal Uyanıklık		0,085	0,078	0,076
Şebeke Yeteneği		0,316**	0,223**	0,221**
3. Adım Etik Liderlik			0,306**	0,304**
4. Adım Güç Mesafesi Yönelimi				0,019
R²	0,019	0,377**	0,446**	0,447**
Düzeltilmiş R²	0,010	0,363**	0,431**	0,429**

F	2,120	26,024**	28,766**	24,569**
ΔR^2	0,019	0,358**	0,069**	0,000

* $p<0,05$; ** $p<0,01$.

Araştırma hipotezlerinin doğrulanıp doğrulanmayacağına karar verilirken ilgili regresyon denklemlerindeki β katsayıları ve yeni değişkenlerin ilave edilmesiyle R^2 'deki değişimin istatistiki açıdan anlamlı olup olmadığı dikkate alınmıştır. Tablo 3'e bakıldığında yalnızca kontrol değişkenlerini içeren birinci regresyon modelinin istatistiksel açıdan ilgili önem düzeylerinde anlamlı olmadığı bulunmuştur ($F=2,120$; $p>0,05$).

İkinci aşamada politik becerinin alt boyutları regresyona katılmış olup oluşan denklem istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($F=26,024$ ve $p<0,01$). Bu denklemin çalışan sessliliğindeki değişimin %36,3'ünü açıkladığı görülmüştür. Politik beceri boyutlarından 'kişilerarası etki ve samimiyet' ($\beta=0,305$) ile 'şebeke yeteneği' ($\beta=0,316$) çalışan sessliliğini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir. Bu modelin açıklama gücü ilk modelden anlamlı derecede yüksektir ($\Delta R^2= 0,358$ ve $p<0,01$). Bu bulgulara göre politik becerinin çalışan sessliliğini artıracağını öne süren H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü aşamada etik liderlik değişkeni analize katılmıştır. Oluşan denklem istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=28,766$, $p<0,01$). Üçüncü model çalışan sessliliğindeki değişimin %43,1'ini açıklamaktadır. Politik becerinin 'kişilerarası etki ve samimiyet' ($\beta= 0,227$) ile 'şebeke yeteneği' ($\beta= 0,223$) boyutlarının beta katsayıları pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlıdır. Ayrıca etik liderlik algısının da çalışan sessliliği üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta= 0,306$). Üçüncü modelin açıklama gücü ikinciden anlamlı düzeyde yüksektir ($\Delta R^2= 0,069$ ve $p<0,01$). Bu bulgulardan hareketle etik liderlik algısının çalışan sessliliğini artıracağını öne süren H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Dördüncü aşamada ise güç mesafesi değişkeni analize katılmıştır. Oluşan denklem istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=24,569$ ve $p<0,01$). Denklem çalışan sessliliğindeki değişimin %42,9'unu açıklamaktadır. Bu modelde de öncekilerde olduğu gibi politik becerinin 'kişilerarası etki ve samimiyet' ($\beta= 0,233$) ve 'şebeke yeteneği' ($\beta= 0,221$) boyutlarının beta katsayıları pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Etik liderlik algısı değişkeninin katsayısı da pozitif ($\beta= 0,304$) ve istatistiksel açıdan anlamlıdır. Buna karşılık güç mesafesi yöneliminin katsayısı istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($\beta= 0,019$ ve $p>0,05$). Ayrıca dördüncü modelin açıklama gücü üçüncü modelden yüksek değildir ($\Delta R^2=0,00$ ve $p>0,05$). Dolayısıyla güç mesafesi yöneliminin çalışan sessliliğini açıklamaya anlamlı bir katkı sağlamadığı bulunmuştur. Bu bulgulara göre güç mesafesi yönelimi arttıkça çalışan sessliliğinin azalacağını öne süren H_3 hipotezi reddedilmiştir.

D. Demografik Değişkenler Açısından Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Araştırmada demografik değişken olarak yer alan cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, idari görev, işletmedeki hizmet süresi ve sektör açısından katılımcıların politik beceri düzeyi, sesslilik davranışı, etik liderlik algısı ve güç mesafesi yöneliminde anlamlı

bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla iki grup değer alabilen demografik değişkenler için bağımsız örnekler t testi, ikiden fazla grupta değer alabilenler için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, sadece sektör değişkeni açısından katılımcıların güç mesafesi yöneliminde anlamlı düzeyde farklılık gözlenmiştir. Bu sonuç Tablo 4’de özetlenmiştir:

Tablo 4: Sektör Değişkeni Açısından Güç Mesafesi Yönelimi

Değişken		N	\bar{X}	St. sapma	t	p
Güç Mesafesi Yönelimi	Kamu	105	3,50	0,70	8,122	0,000
	Özel sektör	123	2,61	0,96		

Tablo 4’e göre kamuda çalışanların güç mesafesi yöneliminin özel sektörde çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu kamu sektöründe bürokratik örgüt yapısının etkisiyle açıklanabilir. Bilindiği gibi yasal yetkinin öne çıkması, açık ve keskin hiyerarşik ayrımlar ve merkezîyetçi karar mekanizmaları kamu işletmelerinde hâkim olan bürokratik anlayışın temel özellikleri arasındadır. Buna karşılık özel sektör işletmelerinde nispeten daha demokratik bir anlayışın hâkim olması beklenmektedir. Dolayısıyla kamuda çalışan katılımcıların güç mesafesi yöneliminin özel sektörde çalışan katılımcılardan yüksek olması bürokratik yapı içinde çalışmalarından ve bu yapının özelliklerini içselleştirmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

V. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Günümüzde başarı için çalışanların teknik ve bilişsel yeteneklere sahip olması tek başına yeterli olmamaktadır. Çalışanın iş ortamına uyum sağlamasının yanında işiyle ve işletmesiyle ilgili mevcut veya ortaya çıkabilecek sorunları fark etmesi, bunları uygun şekilde dile getirebilmesi, çözüm yolları araması ve işletmeye katkı sunması da beklenmektedir. Şiddetli rekabetin yaşandığı iş çevrelerinde çalışanların örgütsel sorunlar karşısında aktif bir tutum ve davranış sergilemeden sessiz kalması olumsuz bir davranış olarak görüldüğünden çalışan sesliliği teşvik edilmelidir. Çalışanın işlerin daha iyi yürütülmesi amacıyla öneriler geliştirmesini, bunları üstlerine aktarmasını, üstleriyle aynı görüşleri paylaşmasa bile kendi görüşlerini açıkça dile getirebilmesini ifade eden seslilik olgusu hem örgütlerin karşılaştığı sorunların çözümünde önemli bir rol oynamakta, hem de çalışanların aidiyet ve bağlılık duygularını güçlendirmektedir. Bu çalışmada çalışanların etik liderlik algılarının, politik becerilerinin ve güç mesafesi yönelimlerinin seslilik davranışları üzerindeki etkileri incelenmiş olup yapılan alan araştırması sonucunda politik becerinin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Politik becerinin iki boyutu, “kişilerarası etki ve samimiyet” ile “şebeke yeteneği” çalışan sesliliğini artırmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanın başkalarıyla etkili iletişim kurma, onlara samimi ilgi gösterme, onları yanında rahat ve huzurlu hissettirme derecesi arttıkça seslilik davranışı da artmaktadır; çünkü çalışan kurduğu etkili iletişim ve bıraktığı içten izlenim sayesinde örgütte görüş ve önerilerini rahatça dile getirebilmektedir. Politik becerisi yüksek bireyler çevreleriyle iyi etkileşim kurabilen ve

samimi bulunan bireylerdir. Çevrelerindeki kişileri etkileyebilen, bunu yaparken de samimi bulunan bu kişiler örgütte fark ettikleri herhangi bir sorun karşısında susmayarak bunu üstlerine iletmekte ve sesslilik sergilemektedir. Politik becerinin çalışan sessliliğini artırdığı daha önce gerçekleştirilen pek çok çalışmada da görülmüştür (Örn; Hung vd., 2012; Xue, Song ve Tang, 2015). Politik becerinin çalışan sessliliğini artırıcı etkisi şöyle de açıklanabilir: yüksek politik beceri çalışanın üstlerinden farklı görüşler öne sürse dahi örgütü karıştıran, otoriteyi sorgulayan biri olarak olumsuz şekilde damgalanmasını engellemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin kilit pozisyonlara politik becerisi yüksek çalışanları ataması önerilmektedir; çünkü bu beceri çalışanların yaptıkları işle veya iş ortamıyla ilgili sorunlar karşısında düşüncelerini ve çözüm önerilerini rahatça ifade etmesine yol açacağından örgütün gelişimine katkıda bulunacaktır.

Yapılan alan araştırması sonucunda çalışanın etik liderlik algısı güçlendikçe sesslilik davranışının da arttığı bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, üstünün etik liderlik sergilediğini düşünen çalışanlar örgütsel işleyişe katkı sağlamak amacıyla düşünce ve önerilerini daha fazla dile getirmektedir. Çalışanlarının önerilerini dinleyen, adil ve dengeli kararlar veren, etik davranışlar sergileyen ve onlarla fikir alışverişinde bulunan liderlerin onların örgütteki olumsuz durumları ve oluşacak problemleri dile getirmesine yardımcı bulunmaktadır. Liderlerinin etik davrandığını gören çalışanlar, doğru ve adil kararlar verileceğine inanarak örgütle ilgili her konuyu korkusuzca dile getirebilmektedir. Etik liderliğin çalışan sessliliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu pek çok çalışmayla ortaya konulmuş olup (Örn; Botero ve Dyne, 2009; Aşkun, Bakoğlu ve Berber, 2010; Huang vd., 2005; Yıldız ve Arısoy, 2018) bu çalışmanın sonuçları da bunları destekler niteliktedir. Bu bulgulardan hareketle çalışan sessliliğini teşvik etmek isteyen yöneticilere etik liderlik sergilemeleri, etik standartları açıkça ortaya koyarak bunları örgütsel işleyişe yerleştirmek amacıyla tutum ve davranışlarıyla çalışanlara rol model olmaları önerilmektedir.

Bu çalışmada ulaşılan diğer bir sonuca göre çalışanın güç mesafesi yönelimi ile sesslilik düzeyi arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Türk kültürünün güç mesafesi yüksek kültürler arasında yer aldığı düşünülürse (Hofstede Insight, <https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/>) bu bulgu şöyle yorumlanabilir: gücün eşitlikten uzak dağılımı bireyler tarafından genel olarak kabullenildiğinden, bireyin güç mesafesi yöneliminin artması onun sesslilik davranışına olumsuz etki etmemekte, yani onu sesslilik sergilemekten uzaklaştırmamaktadır. Çalışanlar gücün nasıl dağılması gerektiği konusundaki düşüncelerinden bağımsız olarak örgüte katkı sağlayacak görüş ve önerilerini dile getirmektedir.

Bu araştırmanın bir ildeki iki işletmeden çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olması başlıca kısıtlarından biridir. Gelecekteki çalışmaların çeşitli sektörlerden işletmelerden oluşan daha büyük örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmesi ve sektörler arası karşılaştırmalara yer verilmesi önerilmektedir. Ayrıca çalışan sessliliğini etkileyebilecek diğer değişkenleri de içeren kapsamlı araştırma modellerinin geliştirilmesi yararlı olacaktır. Güç mesafesi yöneliminin çalışan sessliliğini doğrudan etkileyen bir değişken olmadığı gözlemlendiğinden, gelecekteki çalışmalarda sessliliği etkileyebilecek diğer değişkenlerin etkisini biçimlendirici (düzenleyici) bir değişken olarak ele alınması önerilmektedir.

Kaynaklar

- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A. ve Ferris, G. R. (2002). "Toward A Political Theory of Leadership". *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751-796.
- Arslantas, C. ve Dursun, M. (2008). "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Trust in Manager and Psychological Empowerment: The Mediating Role of Interactional Justice". *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 8(1), 111-128.
- Bakoğlu, R., Aşkun, B., Berber, A. (2010). "Remaining silent or not: Is power Distance a Barrier for Academicians?". *International Conferences on Human, Work and Organization*, 16-18 Haziran, Technical University of Czestochowa, Polonya.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Palanski, M. E. (2012). "Exploring The Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership". *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Ayres, R. ve Coderman, D. (2008). *Ethical, Character Driven Leadership: How to Become a Premier Law Enforcement Agency*. USA: National Executive Institute Associates.
- Bai, Y., Lin, L. & Liu, J. T. (2019). "Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership". *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1869-1901.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M. ve Green, S. (2016). "A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators". *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Behram, N. (2015). *Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). "Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia". *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Brown, M. E., Trevino, L.K. ve Harrison, A.D. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. 97, 117-134.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). "Ethical Leadership: A Review and Future Directions". *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E. ve Mitchell, M. S. (2010). "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues For Future Research". *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Chin, T. (2013). "How Ethical Leadership Encourages Employee Voice Behavior in China: The Mediating Role of Organizational Harmony". *International Business Research*, 6(10), 15-24.

- Chen, A., Hou, Y. (2016). "The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination". *The Leadership Quarterly*, 27, 1–13.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., Cheung, Y. H. (2014). "Ethical leadership, work engagement, and voice behavior". *Industrial Management & Data Systems*, 114 (5), 817-831.
- Connock, S., & Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: Cromwell Press.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2006). "Latent Voice Episodes: The Situation-Specific Nature of Speaking up at Work". *Harvard Business School Working Paper*, Boston: MA.
- Dorfman, P. W. ve Howell, J. P. (1988). "Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited". *Advances in International Comparative Management*, 3(1), 127-150.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B. ve King, T. R. (1994). "A Political Conceptualization of Managerial Behavior". *Human Resource Management Review*, 4(1), 1-34.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. ve Frink, D. D. (2005). "Development and Validation of the Political Skill Inventory". *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). "Political Skill in Organizations". *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., Perrewe, P. L. ve Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti: İş Verimliliğine Etkisi (2.bsk)*. İstanbul: Namar Yayınları.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L. ve Munyon, T. P. (2012). "Political Skill in the Organizational Sciences", Gerald R. Ferris ve Darren C. Treadway (Edit.), İçinde: *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations* (ss. 487-528), UK: Routledge Publisher.
- Filizöz, B. (2011). "Etik ve Etiğe İlişkin Temel Kavramlar". Zeyyat Sabuncuoğlu (Edit.) İçinde: *İşletme Etiği* (ss.1-38), İstanbul: Beta Yayınları.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, Upper Saddle River: NJ.
- Hofstede, G. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations (2.bsk)*. California: Sage Publications.

- Hofstede Insights. (2020). "WHAT ABOUT TURKEY?" <https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/> (Erişim tarihi: 10.08.2020).
- Huang, X., De Vliert, E. ve Der Vegt, G. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally". *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Hung, H. K., Yeh, R. S., & Shih, H. Y. (2012). "Voice Behavior and Performance Ratings: The Role of Political Skill". *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 442-450.
- Hsiung, H., Tsai, W. (2017). "The Joint Moderating Effects of Activated Negative Moods and Group Voice Climate on the Relationship Between Power Distance Orientation and Employee Voice Behavior". *Applied Psychology: An International Review*, 66(3), 487-514.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., ve Tepper, B. J. (2013). "Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill". *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
- Karabey, C. N. (2014). *İşyerinde Dışlanma*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Kirkman, B., L., Chen, G., Farh, J., Chen, Z. X., Lowe, K.B. (2009). "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.
- Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W. (2016). "Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions". *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277-300.
- Landau, J. (2009). "To Speak Or Not To Speak: Predictors of Voice Propensity". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S. Chun, J. U. (2017). "Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence". *Journal of Business Ethics*, 141, 47-57.
- Liang, J. (2014). "Ethical Leadership and Employee Voice: Examining a Moderated-Mediation Model". *Acta Psychologica Sinica*, 46(2), 252-264.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. NJ: Prentice-Hall.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World". *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research". *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.

- Özbolet, G. ve Şehitoğlu, Y. (2018). "Çalışan Sessizliği İle İletişim Doyumu Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma". *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 35-49.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D. ve Anthony, W. P. (2000). "Political Skill: an Antidote for Workplace Stressors". *The Academy of Management Executive*, 14(3), 115-123.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Powers: Understanding Power in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pinnell, P. S. ve Eagan, S. C. (1995). *Exploring Ethical Leadership*. Morgantown, WV: West Virginia University Extension Service. (Erişim adresi: <http://www.wvu.edu/~exten/infores/pubs/fypubs/wl352.pdf>).
- Qi, Y., & Ming-Xia, L. (2014). "Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry". *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (2. Bsk). Ankara: İmge Kitabevi.
- Soyalın, M. (2019). *Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Güvenlik, Güç Mesafesi Yönelimi ve Çalışan Sessizliği Davranışı Arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzi, A. R. (2004). "Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. ve Buckley, M. R. (2004). "Leader Political Skill and Employee Reactions". *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Treadway, D. C., Bentley, J. R., Williams, L. R. ve Wallace, A. S. (2014). "The Skill to Lead: The Role of Political Skill in Leadership Dynamics". David V. Day (Edit.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (ss. 505-544), England: Oxford University Press.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press, 1-310.
- Trevino, L. K. ve Brown, M. E. (2014). "Ethical Leadership". David V. Day (Edit.), İçinde: *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (ss. 524-539), England: Oxford University Press.

- Trevino, L. K., Hartman, L. P. ve Brown, M. (2000). "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership". *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7. Bsk). İstanbul: Beta Yayınları.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity". *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., Christensen, A. L. (2012). "Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice". *The Leadership Quarterly*, 23, 953-964.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). "Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety". *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). "Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediators". *Psychological Reports*, 116(3), 751-767.
- Xue, X., Song, H. Y., & Tang, Y. J. (2015). "The Relationship between Political Skill and Employee Voice Behavior from an Impression Management Perspective". *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1877-1888.
- Yıldız, S., & Arısoy, A. A. (2018). "Otantik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü". *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 553-580.
- Yoon, H. J. (2012). *Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and Sense of Empowerment in Korean Organizations* (Unpublished PhD Dissertation), USA: Faculty of the Graduate School of The University of Minnesota.
- Zhu, W., Heb, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., Wang, W. (2015). "Ethical Leadership and Follower Voice and Performance: The Role of Follower Identifications and Entity Morality Beliefs". *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.