

Araştırma Makalesi / Research Article

LİDER İLE ÖRGÜT DÜZEYİNDEKİ GÜVEN DUYGUSUNUN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DEĞİŞİME DİRENCİN ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK 

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, İstanbul (burcuaydinkucuk@gmail.com)

Arş. Gör. Caner GÜNAYDIN 

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul (caner.gunaydin@istanbul.edu.tr)

ÖZET

Bu çalışma ile örgüte güvenin ve lidere güvenin yenilikçi iş davranışlarının önemli öncülleri arasında olabileceği iddia edilmektedir. Yenilikçi iş davranış, yeni fikirlerin veya davranışların üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını içeren bir süreçtir. Ancak çalışanlar örgütlerde yeniliğe karşı direnebilirler. Bu nedenle bu çalışmada örgüte / lidere güven ile yenilikçi iş davranış arasındaki ilişkide değişime karşı direncin aracı rolü incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul/Türkiye’de hizmet sektöründeki çeşitli firmalardan 229 çalışanın katılımıyla kesitsel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, örgüte güven ve lidere güvenin yenilikçi iş davranış üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,465$; $t = 7,914$; $p = ,000$ ve $\beta = 0,503$; $t = 8,779$; $p = ,000$). Böylece çalışmada önerildiği gibi hipotez 1 ve hipotez 2 desteklenmiştir. Ek olarak, değişime karşı direncin örgüte / lidere güven ile yenilikçi iş davranış arasındaki ilişkide aracı rolü tespit edilmiştir ($\beta = .056$; $LLCI = .0221$; $ULCI = .0990$ ve $\beta = .050$; $LLCI = .0190$; $ULCI = .0892$; sırasıyla). Bu nedenle çalışmada önerilen hipotez 1a ve hipotez 2a desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi Çalışma Davranışı, Örgüte Güven, Lidere Güven, Değişime Direnç.

THE EFFECT OF TRUST AT ORGANIZATIONAL AND LEADER LEVEL ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: THE ROLE OF RESISTANCE TO CHANGE

ABSTRACT

The present study claims that trust in organization and trust in leader could be significant antecedents of innovative work behavior. Innovative work behavior is a process that involves the creation, development and implementation of new ideas or behaviors. However, employees can show to resist towards innovation in the organization. Therefore, in this study, it is examined that the mediator role of the resistance to change in the relationship between trust in organization/leader and innovative work behavior. In accordance with this purpose, a cross-sectional research study has been performed in Istanbul/Turkey with the participation of 229 employees from various companies in the service sector in Istanbul, Turkey. The findings of the research show that trust in organization and trust in leader had significant positive impacts on innovative work behavior ($\beta = 0,465$; $t=7,914$; $p = ,000$ and $\beta = 0,503$; $t= 8,779$; $p = ,000$). Thus, the proposed hypothesis 1 and hypothesis 2 of the study were supported. In addition, resistance to change had a mediator role in the relationship between trust in organization/leader and innovative work behavior ($\beta=.056$; $LLCI=.0221$; $ULCI=.0990$ and $\beta=.050$; $LLCI=.0190$; $ULCI=.0892$; respectively). Therefore, the proposed hypothesis 1a and hypothesis 2a of the study were supported.

Keywords: Innovative Work Behavior, Trust in Organization, Trust in Leader, Resistance to Change.

1. Giriş

İşletmeler için rekabet edebilmek varlıklarını sürdürebilmeleri açısından son derece önem arz etmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle dış çevreyi oluşturan rakiplerin sayısı günümüzde giderek artmaktadır. Rekabetin yoğun hissedildiği değişken ve dinamik çevre, işletmelere yeni sorumluluklar yüklemektedir (Özsağır, 2007:49). Ekonomik avantaj sağlamak ve bir adım ötesi olarak sürdürülebilirlik noktasında başarılı olmak işletmelerin temel hedefleri arasında olsa da günümüzün post modern dünyasında bu nihai amaçlara ulaşmak farklı koşullara bağlı olmaktadır (Walley & Thwaites, 1996:167). Çağın gerektirdiği koşullar altında müşteri beklentileri ya da rakiplerin hamleleri herşeyin yolunda gittiği bir işletmeyi dahi bir anda istenmeyen bir noktaya sürükleyebilmektedir. Bu nedenle, işletmelere düşen en temel görevlerden biri, rekabet avantajı sağlayabilmek ya da sistemin içerisinde kalabilmek için kendine özgü (Gençtürk vd., 2010:15) veya diğer işletmeleri örnek alma yoluyla birtakım stratejiler geliştirmektir (Seviçin, 2009:176). Bu stratejilerin başarılı sonuçlar vermesi için işletmenin sahip olduğu kaynakların doğru ve etkin kullanılması gerekmektedir. Her ne kadar işletmelerin sahip olduğu üretim faktörleri bakımından diğer işletmeler ile aralarında benzerlikler olsa da bu üretim faktörlerini işletme çıktılarına dönüştüren insan kaynağı her işletme için benzersiz ve taklit edilemez düzeydedir (Feurer & Chaharbaghi, 1994). Dolayısıyla üretim faktörlerini en verimli ve en etkin şekilde kullanabilecek olan insan kaynağı, işletmelerin rekabete girdiği diğer işletmeler karşısında ürün/ hizmet kalitesini arttırarak avantaj elde etmesini ve böylece sahip olduğu pazar payının genişlemesini sağlayabilecektir (Delery & Roumpi, 2017:7).

Hiç şüphesiz, işletmelerin hedeflerine ulaşması ve arzu ettikleri vizyonun peşinden koşması sadece dış çevresel koşulların uygunluğuna bağlı değildir. İşletmenin gücünü temsil eden iç çevresel kaynaklar ve entelektüel sermaye bu hedeflere ulaşma noktasında kilit bir role sahiptir. Örgütlerin önemli bir temsilcisi olan yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların duygu, tutum ve davranışlarını olumlu/olumsuz açıdan etkileyebilmektedir. Rekabet edebilirlik, hedeflere ulaşma ve özünde örgütsel verimliliği ve etkinliği arttırmanın, çalışanların örgütün bir temsilcisi olarak gördükleri yöneticilerine karşı olumlu bir algıya sahip olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Lideri ile iyi ilişkilere ve lideri hakkında olumlu düşüncelere sahip olmayan çalışanların rol ötesi davranışlar sergilemekte isteksiz olacağı, kendini işine adamakta sorun yaşayacağı, işinden duyduğu tatmin düzeyinin azalabileceği, devamsızlık, düşük kaliteli işler yapmak gibi işletme açısından istenmeyecek tutum ve davranışlara sebep olabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde, liderinin yeteneklerine, bilgisine, adaletine güvenmeyen bir çalışan, işletmenin mevcut düzenini ve sahip olduğu imkanları geliştirmek adına iş tanımının ötesine geçmeyip yeni işler deneme girişiminde bulunmayacağı tahmin edilmektedir. Halbuki, liderin bilgi, yetenek, adalet, vizyon gibi birçok alanda olumlu ve etkileyici bir profilde olması ve çalışana güven vermesi çalışanın zihninde hem lideri hem işletmeyi daha olumlu konumlandırmasını sağlayabilir.

Dolayısıyla, yeni iş yapma biçiminin geliştirilmesinde ve iş süreçlerinin değiştirilip dönüştürülmesinde lidere güvenin önemli bir öncel olduğu iddia edilebilir. Aynı zamanda, lidere güven ile yenilikçi çalışma davranışları arasındaki muhtemel olumlu ilişkide, değişim sürecinin yönetilmesinde lidere güven duyan çalışanların, bu değişim karşısında daha az direnme eğiliminde olacakları ve yeni iş davranışları geliştirecekleri düşünülmektedir. Öyle ki, değişime direnç gösterme eğiliminde olan çalışanlar ile değişimin olması gerektiğini savunan çalışanlar arasındaki fikir mücadelesinde değişim taraftarlarının fikrini benimsetmesi,

karşı tarafın da bu değişimin yararlı olabileceğine olan inancı sayesinde olacaktır. Değişime direnç gösteren çalışanların bu fikrini değiştirebilecek faktörlerden birinin, liderin bu çalışanların güvenini kazanması, liderin çalışanları; yapılan değişikliğin yalnızca bir grup için değil bireylerle birlikte işletme genelini ilgilendiren ve değişimden etkilenen herkesin fayda sağlayacağı bir süreç olduğu konusunda ikna etmesi olduğu düşünülmektedir. Küresel ölçekte yaşanan mücadelenin bir getirisi olarak işletmenin uygulama ve süreçlerinin zaman içinde yenilenmesi, değiştirilmesi ve dönüştürülmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Zamana ve değişime ayak uyduramayan işletmelerin değişime dair gerekli müdahaleleri zamanında ve doğru bir şekilde yapan işletmeler karşısında zayıf düştükleri iyi bilinen bir gerçektir. Bu noktada, değişimden etkilenmekle birlikte değişim sürecinde aktif rol alacak olan çalışanların bu yeni duruma adapte olabilmeleri, değişime dair pozitif bir yaklaşım sergilemeleri, işletme yararına olacak yeni fikirler ve öneriler geliştirmeleri gibi davranışlar değişimin daha sancısız gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Lidere güvenin yanısıra örgüte güvenin de yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Bireyin yenilikçi davranışının çalışma arkadaşları veya üst yönetim tarafından sabote edilmeyeceğine, aksine bu davranışların destek göreceğine olan inancı, işyerinde yenilikçi davranışların sergilenmesini sağlayabilir. Dolayısıyla, hem lidere güvenin hem de örgüte güvenin sağlanması, bireyin yenilikçi davranışlar sergilemesini sağlayan, bireyi bu konuda cesaretlendiren ve yenilikçi fikirlerini ifade ederken yaşayabileceği muhtemel çekinceleri azaltan bir durum olarak görülmektedir.

Bu araştırma, dijital çağın sinyallerini veren ve neredeyse tüm örgütlerin yeni çalışma biçimleri geliştirmelerini zorunlu kılan yeni tip koronavirüs salgın şartlarında, çalışanların yenilikçi iş davranışlarına dair tutumlarına dikkat çekmektedir. Çalışma, örgütsel bir motivasyon kaynağı olarak lidere güvenin yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkisini özel sektörde farklı örgütlerde (bankacılık, finans ve satış-pazarlama) çalışan bireyler üzerinde incelemektedir. Kurulan muhtemel ilişkilerde bireysel bir tutum olarak değişime direncin aracı rolü olduğu düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Güven

Güven, bireylerin gelecekte yapacağı eylemlerin karşı tarafın yararına olacağına dair beklenti, varsayım ve inançlar bütünüdür (Robinson, 1996:576). Bir başka tanımda güven, bireyin etkileşim içerisinde olduğu diğer bireyin eylemlerini kontrol etme ihtiyacı hissetmeden ona karşı savunmasız kalma durumu şeklinde ifade edilmiştir (Mayer vd., 1995:712). Rousseau ve arkadaşları ise çalışmalarında güven kavramını “Bir başkasının niyet veya davranışlarına dair olumlu beklentilere sahip olmayı içeren psikolojik bir durum” olarak tanımlamışlardır (Rousseau vd., 1998:395). Bu tanımlamalar ışığında güvenin; bireyin karşı taraf ile olan iletişim sırasında onun tutum ve davranışlarına göre şekillenen bireysel algıya dayalı bir duygu durumu olduğu söylenebilir (Mayer vd., 1995; Robinson, 1996; Rousseau vd., 1998). Güven duygusu, iyi işleyen örgütlerde giderek daha hayati bir unsur olarak görülmektedir. Üretken ilişkilerin temeli olarak görülen etkin işbirliği ve iletişimin kalitesine doğrudan etki etmesi bakımından güven olmazsa olmaz bir duygudur. Öyle ki güven adeta “lideri takipçiye bağlayan harçtır ve liderlerin meşruiyetini oluşturur” (Moran- Tschannen & Hoy, 1998:334).

Güven; bireysel ve örgütsel düzeyde gelişebilen ve bireyler arası dinamikleri etkileyerek ilişkilerin düzenlenmesinde oldukça önemli rol oynayan bir kavramdır. Bireyin karşı tarafa inanma ve bağlanma duygusu (TDK, 2020); iletişim, geribildirim, sorunların çözüme kavuşturulması, yetki verilmesi, amaç ve sorumlulukların belirlenmesi gibi birçok konuda önem arz eder. Bu nedenle, karşılıklı güvenin sağlanması bireysel ve örgütsel hayatı düzenlemesi açısından gerekli görülmektedir. Öte yandan, karşılıklı güven duygusu, çıkar çatışmalarının çözümlenmesi adına tarafların uzlaşmasında da etkili olabilmektedir. Karşılıklı güvenin sağlanmış olması, taraflar arasındaki ilişkinin gelişmesine ve tarafların birbirine olan sadakatlerinin artmasına yardımcı olmaktadır (Gundlach & Murhpy, 1993:41).

Güven, örgüt içinde kendiliğinden gelişmemekte, bireysel ve toplu deneyimlerle birlikte meydana gelmektedir. Güven, etkileşimde olan tarafların birbirlerine karşı olan beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı ile ilgili bir durumdur (Lazaric, 2003:147). Örgüte güven, örgüt bünyesinde yer alan çalışanların rollere, ilişkilere ve deneyimlere bağlı olarak dikey ve yatay boyutlarda, diğer çalışanların niyet ve davranışları hakkında olumlu beklentilere sahip olması şeklinde ifade edilmektedir (İşcan & Sayın, 2010:202). Aynı zamanda, örgütün benimsemiş olduğu politika ve prosedürler de çalışanların örgüte yönelik güven duygusunu etkilemektedir. Bu bağlamda örgüte güven bir çok farklı boyutu ile çalışanın algısına şekil veren önemli bir duygudur (Mayer vd., 1995:711). Literatürde üç boyutlu bir kavram olarak incelenen örgütsel güven; örgüte güven, lidere güven ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlardan örgüte güven boyutu; belirsizlik ve riskin fazla olduğu durumlarda örgütün taahhüt ve uygulamalarının bireyler tarafından tutarlı olarak algılanmasını ifade etmektedir (Demircan & Ceylan, 2003:141). Lidere güven boyutu; liderin davranış, uygulama, verdiği sözler gibi birçok açıdan tutarlı ve güvenilir olması olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz & Aytemiz-Seymen, 2013:63). Örgütsel güvenin üçüncü boyutu olan çalışma arkadaşlarına güven ise; bireylerin birbirine karşı iyi niyetli, dürüst ve samimi davranışlar sergilemesi olarak ifade edilmektedir (Tokgöz & Aytemiz-Seymen, 2013:63).

Güven ikliminin hakim olduğu örgütlerde bireylerin risk almaktan, yenilikçi davranışlar sergilemekten ve hata yapmaktan çekinmedikleri ifade edilmektedir (Hoy vd., 2006:240). Bunun aksine, güvensizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde bireylerin sorumluluk almaktan kaçındıkları, hata yapmaktan ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmekten uzak durdukları, yapılan hataların dış kaynaklı olduklarını iddia ettikleri, örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına karşı şüpheli yaklaştıkları, kıskançlık ve devamsızlık gibi olumsuz duygu ve davranışlara yöneldikleri, örgütsel hedeflerin başarılması konusunda çaba göstermekten kaçındıkları belirtilmektedir (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008:2013). Güven ve güvensizlik iklimleri birlikte değerlendirildiği takdirde bireyleri yenilikçi davranışlara yönelmesi için örgütte bir güven ikliminin hakim olmasının gerekliliği anlaşılmaktadır.

Örgüte güvenin bir boyutu olarak lidere güven, liderin resmi ya da resmi olmayan güç kaynaklarını kullanmasında önemli bir rol oynar. Liderin örgüt içinde çalışanlarına karşı tutum ve davranışlarına çalışanlar tarafından önem atfedildiği düşünüldüğünde liderin resmi gücünü kullanırken adaletli olması ve vaatlerini yerine getirmesi çalışana güven duygusu aşılarmakta aynı zamanda liderin resmi olmayan güç kaynaklarına da katkıda bulunmaktadır (Frost & Moussavi, 1992:12) .

Söylemleri ile uygulamaya geçirdikleri arasında bir uyumsuzluğun olması durumunda çalışanların liderlerine karşı besledikleri güven duygusunun zedeleneyeceği düşünülmektedir. Verilmiş sözler ile yürürlüğe konan eylemler arasında uyum sağlanması, çalışanların liderlerine olan güven duygusunu pekiştirerek ona karşı olan algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum lidere güven duyulması için bir ön koşul olarak görülmektedir. Vaatler ile eylemler arasında tutarsızlık yaşanması halinde ise çalışanlar örgüt içinde hayal kırıklığına uğrayabilir. Bu nedenle, yaşanan hayal kırıklığı bireysel ve örgütsel düzeyde örgüt içinde istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Öyle ki bu hayal kırıklığı; bireyler arası öfke, örgüt içi dedikodu ya da baltalama ve hırsızlık gibi üretkenliğe aykırı çalışma davranışları olarak nitelendirilen birçok olumsuz işyeri davranışlarına sebep olabilir (Zhu vd., 2004:21). Bu nedenle, örgüte güvenin sağlanmasında liderin kilit bir rol oynadığı düşünülmektedir. Liderin eylem ve tutumlarının, örgüt içindeki güvenin inşa edilmesindeki etkisi düşünüldüğünde, örgütsel güvenin sağlanmasının liderin sorumluluğunda olduğu ifade edilebilir (Whitener vd., 1998:514). Liderler, çalışanlar tarafından örgütlerin temsilcisi olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışanın bağlı olduğu liderin güvenilir olması, örgütün de güvenilir olarak algılanmasını sağlamaktadır (Lambert vd., 2017:340).

Örgüte güven ise, bireyin, örgütün açık sözlü olacağına ve verdiği taahhütleri yerine getireceğine güven duymasıdır (Gilbert & Tang, 1998:321). Riskli durumlarda dahi örgüte güven, bireyin örgüt genelini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentilere sahip olmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2008:265). Günümüzde örgütler sürekli olarak değişme halinde olan ekonomik ve çevresel faktörlerle baş etmeye çalışmaktadır. Bu nedenle, çalışma ilişkilerinde işbirliği ve esneklik ihtiyacı ile takım halinde çalışmanın öneminin kavranmış olması örgüt içinde algılanan güveni arttırmaktadır. Aynı zamanda, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerin kalitesi örgütün çalışanları kapsayan politika ve kurallarına da bağlı olmaktadır. Örneğin, örgütün çalışanları için planladığı kariyer yolu çalışanın örgüte olan güvenini arttırmaktadır. Bu bağlamda örgüte güven, bireylerin lidere ve örgüte olan güveninden doğan davranış ve ilişkiler ağı olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2009:276). Güvenin “bir ilişkinin özünü” oluşturduğu, insanları bir arada tutan bir unsur olduğu ve bireylerin kendilerini emniyette hissetmelerini sağladığı iyi bilinen bir gerçektir. Bunlara ek olarak madalyonun öteki yüzünde ise “Güven kırılğan bir şeydir, genellikle acı verici bir şekilde yavaş bir hızda kazanılır, büyür, bir anda yok edilebilir.” düşüncesi hakimdir (Gilbert & Tang, 1998:322). Dolayısıyla, güven; iki uçlu bir kavram olarak hem günlük hayatta hem de örgütsel hayatta bir çok dinamiği etkileyen ve önemli çıktılara yol açan bir önceldir.

2.2. Yenilikçi İş Davranışları

Yenilikçi iş davranışı, değiş tokuş ilişkisinin ulusal sınırları aştığı günümüz dünyasında ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişim ve dönüşümün etkisiyle hemen hemen bütün örgütleri yeni fikir, süreç ya da uygulamaları kabullenmek ve uyum sağlamak durumunda bırakmıştır (Saatçioğlu, 2013:11). Her ne kadar bir çok yönüyle örgütler yeniliği benimsemek zorunda kalmış olsalar da zaman içerisinde özellikle ekonomik anlamda sunulan fırsatlar ve işletmelere sağlanan faydalı kısa yollar yeniliğin cazip gelmesine yol açmıştır (West & Farr, 1989:17; De Jong & Den Hartog, 2007:44). Genel olarak yenilikçi iş davranışı bireysel düzeyde yeni ve faydalı fikirler, süreçler, ürünler veya prosedürler geliştirmek amacıyla bilinçli ve kasıtlı olarak gerçekleştirilen eylemler bütünüdür (Leong & Rasli, 2014:593). Benzer şekilde De Jong & Kemp (2003) tarafından yenilikçi iş davranışı

“örgüt düzeyinde, örgüte faydalı yeniliklerin üretilmesi, tanıtılması ve yürürlüğe konması ile ilgili tüm bireysel eylemler” olarak tanımlanmıştır (s.191). Bu bağlamda, örgütün faydasına olan her türlü eylem (yeni bir teknolojinin üretilmesi, yeni yöntemlerin uygulanması ya da süreci kolaylaştıracak yeni fikirlerin geliştirilmesi gibi) yenilikçi iş davranışı olarak kabul edilir (Kheng vd., 2013:49). Böylece yeni iş davranışları kapsamında yeni bir mal ya da hizmet sunmanın yanı sıra örgüt içinde benimsenen yeni iş ve yönetim modelinin, yeni örgütsel yapıların ve örgüt üyeleri hakkında yeni plan ve programların yer aldığı söylenebilir (Damanpour, 1996:694; Turgut & Beğenirbaş, 2013:103). Bu bilgi ışığında, sosyal bir varlık olan örgütlerde, yeniliği yapanlar ile yenilikten etkilenenler arasındaki etkileşim, yeniliğin sosyal bir süreç olduğunu göstermektedir (Jain vd., 2010) .

Bir başka yönü ile yenilik; yeni fikirlerin veya davranışların ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren bir süreç olmakla birlikte hem işletmenin dış çevresinde gerçekleşen değişikliklere uyum sağlamak hem de dış çevreyi etkileyip şekillendirmek amacıyla yapılabilmektedir. Bu bakımdan yenilikçi iş davranışı; dış çevrede gerçekleşen bir takım durumların örgütün merkezinde ele alınıp yorumlanmasını mecbur kılar. Öyle ki, açık birer sistem olan örgütlerin varlıklarını sürdürmek amacıyla faaliyetlerini yürüttüğü dış çevrenin sürekli bir değişim ve dönüşüm halinde olması, işletmenin rutin eylemlerine devam edememesine neden olur. Bu durum örgütlerin ekip, grup veya tüm örgüt bazında birtakım değişikliklere yönelmesini zorunlu kılmaktadır. Bir başka ifadeyle, dış çevrede gerçekleşen değişimlere hızlı uyum sağlayamayan yöntem ve prosedürlerin uygun yenilikçi yaklaşımlarla değiştirilmesi gerekmektedir (Shih & Susanto, 2011:113). Bu noktada Sistem Yaklaşımı yenilikçi iş davranışının benimsenme zorunluluğunun açıklanmasına yardımcı olur. Yönetimde sistem “*fiziksel olan olmayan, aralarında ilişki bulunan, belirli bir amaca ulaşmak için, birbirleriyle etkileşimde olan elemanlar grubu*” olarak tanımlanmaktadır (Ergen, 1988:2). Örgütler, dış ve iç çevre aracılığıyla aldıkları girdileri yine iç ve dış çevresinin yardımıyla bir güce dönüştürür ve nihayetinde dönüştürdüğü girdiyi çevresine çıktı olarak sunar (Bayın, 2014). Bütün bu süreçte örgütler genel çevrenin bir alt sistemidir ve bütünsel bir yaklaşım sonucu çevresi ile etkileşim içerisinde. Böylece sistemin içerdiği bir alt sistem olarak genel sisteme hem katkıda bulunur hem de bu sistemin bir ürünü haline gelir. Bu sebeple etkileşimin yoğun hissedildiği açık sistemde örgüt olarak sistemin genel düzenine ayak uydurmak ve çevredeki değişime cevap vermek muhtemel entropi için bir bariyerdir (Marşap, 2000). Diğer bir taraftan örgüt içinde yenilikçi davranışın sergilenmesinde bireyin diğer bireylerle olan ilişkisi de rol oynamaktadır. Çalışanlar arasındaki işbirlikleri yeni fikirlerin benimsenme olasılığını artıran ve fikirlerin benimsenme sürecini hızlandıran bir sosyal etkileşim sağlamaktadır (Madrid vd., 2014:237). Bu durum örgütün iç çevresindeki etkileşimin bir ürünüdür ve sistem yaklaşımı tarafından desteklenir.

Bireyin yenilikçi çalışma davranışı, işin temel gereklilikleri ve sorumluluklarının ötesindedir. Yenilikçi davranışlar dinamik, karmaşık, standartlaştırılmamış ve rutin olmayan görevleri içermektedir. Teknolojideki hızlı değişimler, rakiplerin düzenli ve sık yenilikçi eylemlerde bulunması, ürün/hizmetlerin yaşam döngüsünün oldukça kısılması, sıklıkla karşılaşılan teknik sorunların hızlıca çözülmesi, yaşanabilecek muhtemel sorunların önlenmesi gibi konularda bireylerin yaratıcı fikirlerine ve çözüm önerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Sorunların hızlı ve yenilikçi bir şekilde çözülmesi ise örgütün süregelen prosedür ve bürokrasi

ile mümkün olmayabilir. Bu nedenle bireyler, örgüt tarafından belirlenmiş rutin eylemlerin dışına çıkmak zorunda kalmaktadır (Afsar & Masood, 2017:41).

Literatürde yenilikçi iş davranışını farklı aşamalar ile ele alan pek çok boyutlandırma olsa da modellerdeki ortak nokta; ürün, hizmet, süreç ya da prosedürler ile ilgili faydalı ve yeni bir fikrin üretimi ile bu yenilikçi fikrin uygulanmasıdır (örneğin Kanter, 1998:127; Scott & Bruce, 1994:589; De Jong & Den Hartog, 2010:44; De Spiegelaere vd., 2012:3). Carmeli vd. (2006) modellemesine göre ise, üç aşamalı karmaşık bir davranış biçimi olarak ifade edilen işyerindeki bireysel yenilikçi davranışın ilk aşaması, bireyin problemi tanınması ve problemin çözülmesi adına kendi fikir ve önerilerini geliştirmesidir. İkinci aşamada birey, problemin çözümüne dair geliştirdiği fikri işletme içinde ve dışında anlatarak kendisine destek aramaktadır. Bu aşamada birey kendi fikrini destekleyen yeni fikirler ve düşünceler yardımı ile düşüncesini daha güçlü ifade edebilir. Son aşamada ise yenilikçi davranış sergileyen birey, ürettiği fikrin işletme ortamında uygulamaya geçirilmesi için birtakım modeller önererek düşüncesinin eyleme dönüşmesi sürecini tamamlar (Carmeli vd., 2006:78).

Yenilikçi iş davranışı, uygulanması bir takım zorluklar içerse de örgütler tarafından genel sisteme ayak uydurabilmeleri için yerine getirilmesi gereken bir süreçtir. Aynı zamanda işletmelerin varlığını sürdürebilmesinin ve rekabette avantaj sağlamasının rakiplerinden farklılaşması ile yakından ilişkili olduğu düşünüldüğünde yenilikçi davranışların önemi daha fazla anlaşılacaktır (De Jong & Kemp, 2003:190). Sürekli öğrenme, bilgi aktarımı, örgüt içinde bireysel ve toplu olarak yenilikçilik davranışını teşvik etmeye yönelik uygulamalar ile çalışanların yenilikçi davranışları pekiştirilebilir. Bir başka ifadeyle, çalışanların yenilikçi davranışlara yönelmesi için örgütün bu davranışları teşvik etmesi bir ön koşul olarak anlaşılabilir (Hallin & Marnburg, 2008:367).

Örgüt ortamında bireyler eyleme geçmeden önce risk değerlendirmesi yapmaktadır. Bir başka ifadeyle birey, eylemlerin muhtemel olumlu ve olumsuz sonuçlarını tartarak hareket etmektedir. Bu bağlamda bireylerin eyleme geçmelerinin ilk koşulunun alınacak riskin sonucunda kazancın daha fazla olacağını düşünmesidir. (Mayer vd., 1995:726). Sosyal Değişim Teorisi'ne göre bireylerin sosyal değişim ilişkisi sürecinde adil bir değerlendirme sonucunda ödüllendirilmesi, çalışanların sözleşmelerinden doğan görev ve sorumluluklarının ötesine geçerek gönüllü olarak yenilikçi davranışlar sergilemesine yardımcı olmaktadır (Janssen, 2000:290). Bireysel düzeyde gerçekleşen yenilikçi davranışlar günümüz işletmelerinin yüksek performanslı sistemler olmasına aracılık etmektedir. İşletmelerin maddi ve maddi olmayan kaynaklarını kullanarak dış çevre ile olan rekabetinde öne geçmesini sağlayan insan kaynağı “daha azıyla daha fazlasını yapmada” önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt içindeki görev, sorumluluk ve unvanı gibi konularda farklılık gözetmeksizin tüm bireylerin fikirlerine önem verilmesi örgütün yararına olan bir durumdur. Öyle ki, müşterilerle birebir iletişime girme imkanı bulan çalışanların müşteri istek, beklenti ve taleplerini üst konumda bulunan çalışanlara göre daha açık ve net olarak algılaması muhtemeldir. Bu bağlamda yenilikçi davranışlar, yalnızca üst kademedeki bireylerle değil, örgüt bünyesindeki tüm çalışanların katılımıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, yenilikçi çalışma davranışlarının sergilenmesi noktasında tüm çalışanların teşvik edilmesi ve bu konuda cesaretlendirilmesi önem arz etmektedir (Carmeli & Spreitzer, 2009:171).

2.3. Lidere ve Örgüte Güven ile Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişki

Pozitif psikoloji akımının ışığında, yenilikçi iş davranışı post modern örgütlerin pek çok açıdan örgüt içinde arzu ettiği çalışan davranışlarından biridir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüz şartlarında ve hızla değişebilen tutumlar karşısında yeniliği başlatan olmak ya da bu duruma ayak uydurabilmek oldukça önem arz etmektedir. Bu noktada, çalışandan arzu edilen yenilikçi davranış biçimlerinin sergilenmesinde işin özelliklerinin yanı sıra çalışanı yeniliğe karşı motive edecek örgütsel şartlar ve psikolojik yapı kilit bir role sahiptir. Çalışanın içsel motivasyonunu arttıracak koşullar Hackman & Oldham (1980) tarafından İş Özellikleri Modeli ile açıklanırken modelin içeriğindeki işe yönelik beş temel özelliğin (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) çalışanı yenilikçi iş davranışları sergilemesinde isteklendirdiği iyi bilinmektedir (Shalley & Zhou, 2004). Her ne kadar modelde işin yapısına bağlı olan bir takım özellikler olsa da bu özellikleri ön plana çıkaracak bir güç olarak liderin önemli bir role sahip olduğu iddia edilebilir (Hackman vd., 2005). İş Özellikleri Kuramının (1980) iş doyumu ve motivasyon üzerindeki olumlu etkisi düşünüldüğünde liderin bu özelliklerin sağlanması noktasında gösterdiği performansın önemi daha iyi anlaşılacaktır (Utaş vd., 2017; Dinler, 2019). Aynı zamanda çalışan, lider tarafından sağlanan söz konusu iş özelliklerine bağlı olarak yenilikçi iş davranışı sergileyebilir (Yang & Cho, 2015). Bütün bunlara ek olarak, lider ile çalışan arasında gelişen bu ilişki çalışanın liderine olan güven duygusunun artmasını sağlayabilir (Liden vd., 1993).

Lidere güvenin, örgütsel düzlemde muhtemel öncüller ve sonuçları açısından çalışanların iş davranışları üzerindeki etkisi geçmişten bugüne hala bir çok araştırmacı tarafından tartışılmaktadır. Bu ilişki üzerinde örgütsel, bireysel ve ilişkisel açıdan bir çok farklı öncüller ve sonuçlar bulgulanmıştır [örn; örgüte bağlılık (Gilbert Tang, 1998); iş tatmini (Siddiqi & Kharshiing, 2015) ve performans (Guinot vd., 2013)]. Ole Borgen (2001)'e göre lidere güven aynı zamanda çalışanların davranışlarını öngörme ve etkileme açısından da farklı bir işleve sahiptir (s. 224). Çalışanlarının güvenini sağlamış bir liderden beklenen tutum ve davranışlardan bazıları ise çalışanları ile karşılıklı etkileşimi sağlayarak onlarla bilgi alışverişinde bulunmak, örgütü ilgilendiren konularda çalışanlarının kararlara katılımını sağlamak, tutarlı davranış kalıpları sergileyerek adaletli olmak ve örgüt içinde bir vizyon oluşturarak çalışanları ortak düşünce çatısı altında birleştirmektir (Yılmaz & Giderler, 2007). Bir çalışanın yenilikçi çalışma davranışı sergilemesi için temel iş gerekliliklerinin ve sorumluluklarının kapsamı dışına çıkması gerekmektedir (Zhang & Bartol, 2017). Yenilikçi iş davranışının standart dışı ve rutin olmayan görev içeriğinden dolayı ortaya çıkan sonuç belirsiz ve öngörülemez olabilir. Dönüşüm, yeni fikirler ve yaratıcı çözümler, çalışanların elde etmeyi bekledikleri sonuçların ötesinde olabilir. Çalışanın yeni fikirlerinin ve ürünlerinin beklenen faydayı sağlayacağını garanti yoktur. Kısaca başarısızlık başarı kadar muhtemel bir sonuçtur (Zhou & George, 2011). Bu şartlar altında, çalışan, lideri tarafından teşvik edilmeye ve desteklenmeye ihtiyaç duyabilir. Literatürde kabul görmüş bir çok liderlik tarzı, lidere güvenin önemini vurgulamaktadır [bknz. dönüşümcü liderlik (Yukl, 1989); demokratik liderlik (Balçık, 2002), hümanistik liderlik (Kılıç, 2017), karizmatik liderlik (House, 1977), hizmetkar liderlik (Greenleaf, 1977)]. Dolayısıyla, çalışanların beklentilerin ötesinde performans göstermelerinin temel nedenlerinden biri, liderin çalışanlarının güvenini kazanmış olmasıdır (Podsakoff vd., 1990). Lidere olan güvenin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde verimliliğe olan katkısı göz önünde bulundurulduğunda çalışanın yenilikçi iş davranışı sergilemesinde liderin

çalışanın fikirlerini dinlemesi ve bu fikirlere değer vermesi pekiştirici olabilir (Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Lambert, 1995). Aynı zamanda güven kavramının kişiliğe dayalı (characteristic based) ve sürece dayalı (process based) olarak gelişmesi özellikle süreç içerisinde lider ile çalışan arasındaki etkileşimin kalitesine bağlı olarak değişmektedir (Demircan & Ceylan, 2003). Öyle ki, lider ile çalışan arasındaki bağlayıcı ilişkide çalışanın liderinin bilgi ve becerilerine güvenmesi ile olumsuz sonuçlar ile karşılaşması durumunda liderin onun arkasında durması çalışanın düzenin dışına çıkarak yeni fikirleri denemesini kolaylaştırabilir. Lidere duyulan güven bu noktada çalışanı cesaretlendirebilmektedir (Kotier & Schlesinger, 1979).

Lidere olan güven psikolojik açıdan da çalışanın kendini güvende hissetmesine katkı sağlamaktadır. Yeni bir çalışma davranışı sergilemek için bireyin zihinsel olarak rahat olması ve işine odaklanması gerekir. Stres altında olmadan özgür bir şekilde yeni fikirlerin açığa çıkmasında psikolojik olarak rahat olan çalışanlar daha yenilikçi olabilmektedir. Çalışanlar, liderleri ile yakın işbirliği içerisindeyken yenilikçi çalışma davranışları sergilemek için iş süreçlerinde risk almayı ve başarısız olmayı göz önünde bulundurmamalıdır. Bu süreç, hem kişilerarası beceriyi hem de psikolojik açıdan güvenli bir ortamı gerektirmektedir. Psikolojik rahatlık için ise lidere olan güven önemli bir öncüdür (Edmondson & Mogelof, 2006). Aynı zamanda psikolojik güvenlik, çalışanın soru sorması, geri bildirim alması, hata bildirmesi veya yeni bir fikir önermesi gibi durumlarda liderin çalışana olumlu yanıt vereceği inancını da temsil eder (Edmondson, 1999). Sonuç olarak çalışan yeni bir çalışma davranışı sergilerken belli risklere katlanmak zorundadır ve başarısız olma durumunda örgüt tarafından yetersiz biri olarak algılanmak istemez. Örgüt içerisindeki imajına zarar vermemek için ise bu riski en aza indirmek ister ancak çalışanın liderine olan güveni öğrenmeye ve yeniliğin temelini oluşturan davranışlara rahatça girmelerine izin verebilir (Edmondson vd., 2003; Edmondson & Mogelof, 2006). Ek olarak, çalışanların ekip halinde yenilikçi iş davranışı geliştirmeleri için güven duydukları bir liderin önderliğinde örgüt içinde yeni fikirlerin rencide edilme korkusu olmaksızın önerilmesi, fikirlerin açıkça tartışılması ve statü engeline takılmadan özgürce eleştirilmesi, hataların kabul edilmesi ve karşılıklı sorular sorularak fikrin geliştirilmesi esasına dayanır. Böylece, lidere olan güvenin psikolojik açıdan sağladığı rahatlık ile örgüt içinde yenilik mümkün kılınacaktır (West, 1990).

Güven duygusunun hakim olduğu bir örgütte ise , bireyler kendi görevlerini yaparken yeni yollar denemekten çekinmeyebilir. Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi bireylerin yeni fikirler üretmeye nasıl yaklaştığını etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir. Öyle ki, örgüt içindeki güven atmosferi bireyin hata yapmaktan korkmamasına ve bu sayede yeni fikirleri geliştirmek ve denemek noktasında istekli olmasına olanak sağlayabilir (Atitumpong & Badir, 2018:39). Örgüt içinde yeni fikirlerin desteklenmesi ve gelişimine katkıda bulunulması çalışanda güven hissine yol açabilir. Ayrıca bu durum çalışanların yenilikçi davranışlarının artmasına ve diğer çalışanların da benzer davranışlara yönelmesine yardımcı olabilir (Prieto & Perez-Santana, 2014:191). Bununla birlikte, güvenin hakim olduğu bir örgüt ikliminin işyerinde olumlu duyguları, takım halinde çalışmayı ve sorumluluk almayı artırdığı söylenmektedir (Carmeli & Spreitzer, 2009:177). Birey – örgüt uyumunun yenilikçi çalışma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu iddia eden Akhtar vd. (2019)'ne göre bireylerin örgütten bir kazanımları olması durumunda bireyler de örgüte karşılık verme yükümlülüğü hissetmektedir. Yapılan araştırmalara göre bireyler ortalama olarak en az iki sosyal değişim ilişkisi içerisinde yer almaktadır. Bunlardan biri bir üst yöneticisiyle olurken diğer sosyal değişim ilişkisi ise

örgütün kendisi ile olmaktadır. Sözü edilen araştırmada yazarlar birey örgüt uyumunun yüksek olması durumunda bireylerin rol ötesi davranışlara yönelebileceğini iddia etmişlerdir (Akhtar vd., 2019:315).

Örgütten ve liderden gelen destek, yenilikçi davranışları teşvik eden bir faktör olarak görülmektedir (Parker vd., 2006; Hunter & Cushenbery, 2011). Örgüt içinde liderin ve örgüt üyelerinin aralarındaki sağlıklı iletişim ve birbirlerine sağladıkları yapıcı geribildirim herkesin fikrini açıklaması için gerekli ortamı hazırlayabilmektedir. Destekleyici bir yaklaşım sonucunda bireylerin yaratıcı fikirler üretmesi, yeni fırsatlar yaratması ve yaratılan fırsatların yararlı eylemlere dönüşmesi mümkün görülmektedir (Prieto & Perez-Santana, 2014:190).

Örgütsel güven bağlamında lidere güven ve örgüte güven örgütsel davranış literatürünün değerli kavramlarındandır. Liderliğin tanımı irdelendiğinde liderin, kişinin ilham kaynağı olduğu topluluğu belirlenmiş amaçlar için hareket etmeye teşvik eden bir role sahip olduğu görülmektedir (Koontz & O'Donnell, 1955; Eren, 2004) Liderlik literatüründeki güven ile olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki göz önüne alındığında bu beklenti oldukça tahmin edilebilir görünse de, lidere güven ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin doğruluğu hakkında ampirik bir kanıt yoktur. Bu durumda liderin çalışanların bireysel ya da ekip halinde yenilikçi iş davranışları sergilemelerine destek olması ve bilgi ve becerileri ile çalışanlarını beslemesi kurulan ilişkiler bağlamında lidere olan güveni artırarak çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilemelerini sağlayacağı düşünülmektedir. Değişime ve dönüşüme hazır olan ya da bu konularda destek ve teşviğe ihtiyaç duyan çalışanlar için birlikte çalıştıkları liderlerinin var olan güçlerini kullanmalarını sağlaması çalışanlar için değerli bir örgütsel kaynaktır. Dolayısıyla lidere olan güvenin, isteğe bağlı ve rol ötesi davranışlar olarak nitelendirilen yenilikçi iş davranışı (Katz & Kahn, 1978) üzerinde etkisinin olabileceği mevcut araştırmadan beklenen bir sonuçtur. Ek olarak örgüte güvenin genel düzlemde çalışanları yenilik konusunda cesaretlendirmesi ve örgütteki diğer üyelerin soyut/somut kaynaklar ile çalışanı motive etmesi bu davranışın sürdürülebilir bir davranış olmasını sağlayabilir. Benzer şekilde örgüte güvenin bir çok olumlu çıktılar ile birlikte değerlendirildiği literatürde yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisi gözardı edilemez bir gerçektir. Özellikle değişime hızlı bir geçişin yapıldığı bu günlerde örgüte güvenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini tekrar gözden geçirmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında çalışmanın birinci ve ikinci hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir:

Hipotez 1: Lidere güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

Hipotez 2: Örgüte güvenin yenilikçi çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır.

2.4. Değişime Direnç

Genel olarak direnç, yöneticiler tarafından örgütsel bir değişikliği kabul etmeyen, değişikliğin yürütülmesine katkı sağlamayan, hatta değişikliğin önünde durmak isteyen örgüt üyelerinin davranışlarının kavramlaştırılmasında kullanılan bir terimdir (Coghlan, 1993:10). Değişime karşı direnç gösterilmesi mevcut bir durumun değiştirilmesi sırasında ortaya çıkabilen bir çalışan davranışdır (Kelley & Volkart, 1952:453). İşletmedeki tüm çalışanlar tarafından değişime karşı aynı düzeyde bir direnç gösterilmese de açık veya örtülü bir şekilde

tüm çalışanların direnç gösterecekleri düşünülmektedir. Var olan düzenin ve sahip olunan gücün elinden alınacağı düşünülmesi, bildiği ve alıştığı düzenin bozulacak olması, süregelen alışkanlıklardan vazgeçilecek olması gibi sebeplerle çalışanlar kendilerini rahatsız hissederek bu değişim sürecini durdurmaya ya da geciktirmeye çalışabilirler (Koçel, 2018:693). Özellikle kariyerini muhafaza etme eğiliminde olan yaş olarak daha büyük çalışanlar, değişime karşı bilişsel olarak daha katı, daha kısa süreli planlarla hareket eden buna bağlı olarak da değişime karşı daha düşük toleransı olan çalışanlardır. Demografik özelliklere bağlı olarak bu noktada, yaş almış çalışanların değişime karşı dirençlerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir (Kunze vd., 2013:744). Çalışanın değişime karşı direnci, örgütün yararına olması muhtemel bir değişim sürecine önemli derecede olumsuz etki edebilecek caydırıcı bir etken olabilmektedir. Örgütün bir değişim süreci içerisinde olması çalışanın algısında olumsuz bir durum olarak şekillenebilir. Değişim sürecindeki örgütte çalışanlar değişime şüpheyle yaklaşabilir, değişime karşı direnç gösterebilir ve değişimin gerçekleşmesini engellemeye yönelik çeşitli davranışlar sergileyebilir (Folger & Skarlicki, 1999:35). Dolayısıyla örgütsel değişime karşı direnç, bir değişime tepki ya da cevap verme şeklinde ifade edilebilir. Bu tepki veya cevap değişikliğinin durdurulması, geciktirilmesi ya da değişikliğin değiştirilmesi şeklinde olabilmektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında değişime direncin örgüt içinde istenmeyen bir çalışan davranışı olarak üretkenliğe aykırı çalışma davranışları ile ilişkili olduğu söylenebilir (Waddell & Sohal, 1998:543).

Örgütsel değişimi planlayan işletmelerin değişime karşı çalışanlarda oluşabilecek direnci nasıl kıracağı üzerinde durulması gereken bir konudur. Aksi takdirde örgüt yararına olacak şekilde planlanmış bir değişim sürecinin çalışanlar tarafından sekteye uğratılabileceği ve bu değişimin önünde bir engel olabileceği ifade edilmektedir. Bu nedenle değişim süreci boyunca çalışan ile örgüt arasında işbirliğinin sağlanması örgüt içinde değişimden kaynaklanan sorunları çözebilir (Miller vd., 1994:59). Çalışanlar tarafından benimsenmeyen bir değişimin örgütü hedeflediği olumlu sonuçlara ulaştıramayacağı, eski düzenin devam etmesi adına çalışanların direnç göstereceği ve değişimin reddedileceği düşünülebilir (Özpehlivan & Altan, 2018:422). Ayrıca örgütsel değişim yeni birtakım yaklaşım ve davranışlar geliştirmeyi gerektirmektedir. Fakat yerleşik düzenin yıkılacak olması ya da süregelen uygulamaların ve yöntemlerin yenileriyle yer değiştirecek olması gibi sebeplerle çalışanlar tarafından değişim olumsuz bir tutumla karşılanabilir (Ford vd., 2008:368).

İşbirliğinin sağlanamaması halinde çalışanların iş çıktılarında düşüş, işletmeye karşı düşmanlık ve kavgacı tutum, yapılacak değişiklikler hakkında karamsar düşüncelere sahip olma ve kendisi gibi düşünen diğer çalışanlarla birlikte işletme aleyhine örgütlenme gibi sorunlar yaşanabileceği ifade edilmiştir (Miller vd., 1994:59). İşletmeler değişim sürecini yönetirken çalışanların sürece dahil edilmesi bireylerin istenmeyen davranışlarının engellenmesi adına bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bunun aksi bir durum olarak değişimin baskı ve dayatma ile gerçekleştirilmeye çalışılması ise değişim sürecine aktif katılım sağlayamadığı için çalışanın değişime karşı direnç göstermesine sebep olabilir (Özpehlivan & Altan, 2018:423).

Çalışanların direnç göstermesinin örgütsel sağlığa istenmeyen etkilerde bulunduğu, işletmenin aleyhine bir durum olduğu inancı eski dönemlerde hakim görüş olmasının yanı sıra bu tarz bir durumun örgütsel etkinliği ve performansı azaltan bir çalışan davranışı olduğu düşünülmekteydi. Değişime karşı direnç gösteren çalışanlar hem değişimin hem de işletmenin

düşmanı olarak nitelendirilmekteydi. Yayıgın olan bu görüş zaman içinde değişime karşı direncin de çok doğal bir çalışan davranışı olduğu görüşüne evrilmiştir (Waddell & Sohal, 1998:543). Bu açıdan bakıldığında değişime direncin değişimden etkilenen kişi veya grupların çekincelerinden kaynaklandığı ve çekincenin kaynağına dair kişi ve gruplarla yapılacak görüşmelerde hem değişimi daha başarılı yapacak öneriler alınabilir hem de çalışanı direnç göstermeye yönelten sebepler ortadan kaldırılabilir (Koçel, 2018:698). Dolayısıyla bireye nasıl davranıldığıının ve planlanan değişimin nasıl yürütüleceğinin çalışanın değişime direncine önemli derecede etki edeceği söylenebilir (Folger & Skarlicki, 1999:35).

Değişim yönetimine dair ilk çalışmalardan biri Kurt Lewin'in Kuvvet-Alan Analizi (Force-Field Analysis) (1951) olarak adlandırılan çalışmasıdır. Değişim Modeli'ne göre örgütsel sistemde var olan düzeni muhafaza etmek isteyenler ile bu düzenin değiştirilmesini ve dönüştürülmesini arzulayan iki gücün mücadelesi vardır. Örgütler için ideal olan durum birbiriyle mücadele halindeki bu iki güçten birinin baskın olmaması, bir başka ifadeyle iki güç arasında dengenin sağlanmış olmasıdır. Öyle ki, Lewin'in kuramı davranışı "karşit yönlerde çalışan dinamik bir güçler dengesi" olarak belirtir. Değişimin yaşanması için örgütteki yerleşik düzeni muhafaza etmek isteyen tarafın gücünün azaltılması veya değişim taraftarlarının güçlerinin artması gerekmektedir (Kritsonis, 2004; Agboola & Salawu, 2011:236). Söz konusu koşullar altında, olumlu değişimi sağlamak için değişimin önündeki kısıtlayıcı güçler (değişime direnenler) ile itici güçlerin (değişimi destekleyenler) sürekli mücadele içerisinde olduğu söylenebilir (Kaminski, 2011). Aynı zamanda yine Lewin'in Değişim Modelinde (1951) bahsettiği üzere, çözülme, değişim ve yeniden dondurma aşamaları sonucunda gerçekleşen olumlu değişim, özellikle çözülme aşamasında değişime direnenlerin değişime olan ihtiyacı kabul etmesi ve değişimi destekleyenlerin baskın gücü sonucu mümkün hale gelir (Sarayreh vd., 2013).

Başlangıçta tek boyutlu bir kavram olan ve değişime direnci yalnızca yönetim açısından inceleyen görüş Piderit (2000) tarafından yapılan çalışmada örgütsel değişime karşı direncin çalışan açısından da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuş ve değişime direnci duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluşan çok boyutlu bir davranış olarak açıklamıştır (akt. Çalışkan, 2019:240). Duygusal boyut, bireyin değişim hakkındaki hisleri; bilişsel boyut, bireyin değişim hakkındaki düşünceleri ve davranışsal boyut bireyin değişime karşı nasıl bir eylemle tepki verdiği ile ilgilidir (Oreg, 2006:76).

Değişime direncin duygusal boyutu bireyin değişime karşı öfke, kaygı, heyecan gibi duygularını ifade etmektedir. Bireylerin olumsuz duygularının değişime karşı duygusal direnci artırdığı bilinmektedir. Bilişsel direnç boyutu, bireyin değişikliklerle alakalı neler düşündüğü ile ilgilidir. Yaşanacak değişim gerçekten gerekli mi? Değişim sayesinde hangi sorunlar ortadan kalkacak? gibi soruların cevapları bireylerin bilişsel direnç seviyesini yansıtır. Davranışsal direnç boyutu ise bireylerin değişikliğe nasıl bir davranış ile cevap vereceği ile ilgilidir. Değişiklikten yakınmak, başka bir çalışanı değişim karşısında durmaya ikna etmeye çalışmak, değişimin yaşanmaması için taraftar toplamaya çalışmak gibi davranışlar, davranışsal direnç boyutunun yüksek olması durumunda karşılaşılabilecek tepkilerdir (Chung vd., 2012:737).

İnsanın doğasından kaynaklanan mevcut durumu koruma isteği, bireyin değişime karşı direnç göstermeye meyilli olmasına sebep olmaktadır. İş yaşamında, bireylerin yaptıkları işleri yeni yaklaşımlarla yapmaya neden direnç gösterdiklerini araştırmak direncin kırılmasına

yardımcı olabilmektedir. Değişime direncin nedenini öğrenip bu nedenin ortadan kaldırılması yenilikçi davranışlarının daha sık görülmesi için önemlidir (Lunenburg, 2010:4).

2.5. Değişime Direncin Aracı Rolü

Değişim özellikle tüm dünyayı etkisi altına alan koronavirüs küresel salgın döneminde hemen hemen her örgüt için kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Değişimin plansız bir şekilde gerçekleştiği salgın şartları altında örgütler makro seviyede değişimi gerçekleştirmek durumunda kalmışlardır. 1950'li yıllardan itibaren ezberbozan yönetim yaklaşımlarından Koşul-Bağımlılık Kuramı açık birer sistem olarak işletmelerin birbirleri ile etkileşim halinde olduğunu söyler ve bu sistem içerisinde dönüşen ve dönüştüren evrensel faktörlerin varlığını vurgular. Bu nedenle, birbirlerini etkileyen, dönüşen ve dönüştüren bu örgütler açık sistem içerisinde zincirin birer halkasıdır. Sistem içerisinde hayatta kalmak isteyen örgütlerin ise dış çevresinde meydana gelen değişime koşul-bağımlılık ilkesi gereğince uyum sağlaması önerilmektedir. Dış çevrede meydana gelen değişime ayak uydurmayan ya da değişimin bir parçası olmayan örgütlerin hayatta kalma şanslarının düşük olması beklenebilir. Bu nedenle örgütlerin dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip ederek iç çevresini adapte etmesi ve dolayısıyla değişimi başarılı bir şekilde kendi örgütsel düzleminde hayata geçirmesi gerekmektedir. Ancak örgütlerin varlığını sürdürmesi için hayati önem taşıyan değişim her zaman örgüt içinde çalışanlar tarafından kabul görmeyebilir.

Değişim, örgütün benimsemiş olduğu hiyerarşik yapıda değişikliğe neden olabileceğinden ya da alışılan bilindik düzenin dışına çıkmayı gerektirdiğinden çalışanlar açısından rahatsız edici olabilmektedir (Koçel, 2007:553). Çalışanlar çeşitli nedenler (ekonomik, sosyolojik, psikolojik, örgütsel ve rasyonel) ile bireysel düzeyde değişime direnç gösterebilmektedirler (Tuncer, 2013:60; Çalışkan, 2019:244). Lewin'in Değişim Modelinde bahsi geçen çözülme ve değişim basamakları örgütsel yapı içerisinde değişime direnenler tarafından baskılanan ve dolayısıyla değişime karşı direncin en yoğun yaşandığı basamaklardır (Schein, 1996). Belirlenmiş hedefler doğrultusunda, söz konusu değişim sürecinde örgütler ise dış çevresel koşullar nedeniyle değişimi zorlayan etkenlere maruz kalabilir. Değişim gerçekleşene ve yeniden yapılanma sağlanana kadar örgütlerin bu süreci yöneterek değişime karşı olan direnci kırması gerekmektedir (Ercan, 2014). Ancak değişim dönemlerinde değişime direnç göstermek, değişimin bir parçası olduğundan olağan bir durum olarak ele alınmalıdır (Keep vd., 2006:541).

Değişime direncin bilişsel ve duygusal boyutları göz önünde bulundurulduğunda direncin örgüt içinde çalışanlar tarafından sergilenen bir savunma mekanizması olduğu görülmektedir. Bu noktada, çeşitli sebeplerden dolayı (işini kaybetme korkusu ya da başarısız olma korkusu gibi) birey değişim durumunda kendini savunmasız hissedebilir ve mevcut durumunu koruma güdüsüyle bilinenin dışına çıkmak istemeyebilir. Alışkın olduğu sistem psiko-sosyal açıdan bireyin kendini güvenli hissettiği alan içerisindedir (Piderit, 2000:753). Aksi taktirde değişime adapte olamama durumunda birey psiko-sosyal açıdan zarar görebileceğini (düşük örgüt temelli öz saygı, düşük öz-yeterlilik algısı ve düşük öz-etkinlik hissi gibi) hesaplamaktadır (Tharenou, 1979:327; Pierce vd., 1989:635) Ancak değişimin yeni iş davranışlarının ortaya çıkması ve uygulanması için bir ön koşul olduğu düşünüldüğünde yenilikçi çalışma davranışları açısından değişime direncin yeniliğin önündeki engel olmaması sağlanmalıdır. Çünkü araştırmalar, değişimin genellikle normal organizasyon faaliyetlerinden daha fazla aciliyet, baskı ve risk

içerdiğini ve dolayısıyla çalışanların büyük çoğunluğunun değişikliklere direnme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Ford vd., 2008:365; Kotter, 1995:63).

Bununla beraber, bu araştırma kapsamında lidere/örgüte güven ile yenilikçi iş davranışları arasındaki muhtemel ilişki önceki bölümde tartışılırken hem lidere hemde örgüte güvenin çalışanın yeni iş davranışı sergilemesi üzerinde bir katkısının olacağı iddia edilmişti. Bu muhtemel ilişkide ise lidere ve örgüte olan güvenin etkisiyle çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin kırılabilceği ve böylece daha fazla yenilikçi iş davranışları sergileyeceği düşünülmektedir. Şöyle ki Chiang (2010:159) çalışmasında değişim sürecinde lidere olan güvene vurgu yaparak lidere güven duyulmayan bir örgütsel sistemde çalışanların değişime direç gösterebileceklerini ifade etmiştir. Kişisel, ekonomik, sosyolojik ya da örgütsel olmak üzere çeşitli nedenlerle değişime direnç gösteren çalışanların liderlerine güven duymaları durumunda daha fazla yenilikçi iş davranışı sergilemeleri beklenebilir. Ancak çalışanlar arasında liderlerine karşı düşük güvenin olması çalışanların değişime karşı direnç göstermelerini ve bu sebeple yenilikçi iş davranışları sergilemelerini önleyebilir.

Rasyonel açıdan değişimin gereksiz olduğuna inanan (Jost, 2015) ve sosyal kimlik kuramı ışığında değişim ile birlikte grup ahenginin bozulacağını düşünen çalışanlar (Bovey & Hede, 2001:539) değişim dönemlerinde daha fazla direnç gösterebilirler. Örgütün önemli bir temsilcisi olarak lidere olan güven her ne kadar yüksek olsa da yeni iş davranışı geliştirme noktasında mevcut durumu korumak isteyen çalışanlar kısıtlayıcı bir güç olarak değişimin karşısında durabilir. Diğer bir yandan, teknolojinin yol açtığı değişim iş gücü potansiyelinde bir değişikliğe neden olacaksa işini kaybetme korkusuyla yine çalışanlar değişime direnç gösterebilir. Teknolojinin kullanımı noktasında çalışanların yeni bilgi ve becerilere sahip olması gerekebilir. Öyle ki, bu değişime ayak uyduramayan çalışanlar örgütsel yapı içerisinde statü kaybına uğrayabilir ve hatta işini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalabilir. Bilişsel süreçlendirme sonucunda bu düşünceler çalışanların değişime direnç göstermesine zemin hazırlamaktadır (Oreg, 2006:82). Değişim, avantaj ve dezavantajların hesaplanması sonucunda çalışanın bireysel çıkarlarının varlığına bağlıdır. Çalışkan (2019)'ın ifade ettiği gibi çıkar kaybı ne kadar yüksekse değişime olan direnç o kadar yüksek olacaktır. Ford (1996) ise örgütlerde değişime direnç ile yaratıcı davranışlar arasındaki ilişikiyi incelediği çalışmasında çalışanların örgütlerde yaratıcı eylemi kabul etme durumlarının bireyin geçmiş başarılarına, işin göreceli kolaylıklarına ve yeni işin kesinlikle örgütte var olacağı düşüncesine (ihtimaline) bağlı olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla, değişime direncin yeni bir fikrin oluşumu ve uygulanması noktasında yaratıcılığın önünde bir bariyer olduğu ve bu eğilimin üstesinden gelmenin yenilikçi iş davranışları için bir ön koşul olduğu ifade edilebilir (Ford, 1996; Zhou & George, 2001; George, 2007). Bu bilgiler ışığında lidere güven duyan çalışanların her ne kadar yenilikçi iş davranışı göstermesi beklense de çalışanların değişime karşı bahsi geçen nedenlerden dolayı direnç göstermesinin oldukça muhtemel olduğu düşünülmektedir. Ancak örgütsel düzlemde çalışanların liderlerine olan güvenlerinin değişime olan dirençlerini kırarak yenilikçi iş davranışı sergilemeleri noktasında onları harekete geçireceğine inanılmaktadır.

Öte yandan örgüt bünyesinde yer alan her bireyin değişime dair bireysel yorumlamaları ve bu yorumlamaların bir sonucu olarak farklı tutum ve davranışları olması muhtemeldir. Değişime karşı olumlu bir tutumu olan bireylerin görev çeşitliliği, terfi, daha iyi çalışma koşulları gibi kendi yararına olacak şekilde bir değişimin yaşanacağına inanarak bu

değişimin destekleyicisi olurken; yaşanacak değişimin belirsizlik altında ve stresli bir şekilde olması ve bireyin muhtemel olumsuz sonuçlarından çekinmesi bireylerin örgütsel değişime olumsuz bakmasına yol açmaktadır (Saruhan, 2013:14). Öyle ki değişimin neden gerektiğini anlayamayan bireyler değişimin gerekliliği konusunda olumsuz bir fikre sahip olarak değişimi sorgulayabilir, hatta değişimin direkt olarak karşısında pozisyon alabilirler. Değişimin nedeni gerekli olduğunun lider tarafından bireylere açıklanması, değişim sürecinin nasıl ve ne kadar sürede gerçekleşeceğine dair bilgilendirme yapılması ve değişimin diğer örgüt üyeleri tarafından desteklenmesi değişime karşı sinizm davranışlarını azaltabilir (Graca & Todericiu, 2016:50).

Örgüt içinde yer alan her seviyedeki bireylerin yerine getirmekle sorumlu oldukları roller için kısıtlı zamanlara sahip oldukları bilinmektedir. Bir başka ifadeyle, bireylerin sahip oldukları zamandan daha fazla görev ve sorumlulukları vardır. Birçok çalışan yapmakta oldukları işle ilgili değişim fikrine olumsuz bir bakışla yaklaşmakta ve kendilerinden beklenen çıktıları kendi bildiği ve alışkın olduğu düzeni devam ettirerek sağlamak istemektedir. Bireylerin kısıtlı bir zaman içerisinde yapması gereken şeyleri yerine getirirken yeni bir duruma ve herhangi bir değişime karşı olumsuz tepkileri ile karşılaşılması yüksek bir ihtimal olarak görülmektedir (Ford & Ford, 2010:27). Bireyin değişime direnç göstermesinin bir değeri olduğu düşüncesi ile hareket edilmesi durumunda değişimin ilk aşamalarında olumsuz hatta karşıt bir konuşma dahi değişime yönelik atılmış tek adım olabilir. Yöneticiler/liderler bireylerin değişime yönelik şikayet, eleştiri ve itirazlarını bir direniş olarak görse de bu şikayet, eleştiri ve itirazların artması daha fazla sayıda insanın değişimden haberdar olmasını sağlayarak değişimin örgüt genelinde bilinmesini hızlandırabilir. Bu noktada güçlü örgütsel iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Değişimin gerekliliğine ve değişimin sonucunda mevcut durumdan daha iyi bir noktada olacağına dair ikna edilmiş bir örgütte bireylerin değişime karşı dirençleri daha az olabilecektir. Buna karşın değişime direnen bir iletişimin olması örgüt içinde değişime karşı olan tutumu ve tartışmaları daha da derinleştirebilir ve değişim karşıtlarının bu fikirlerini canlı tutmalarına neden olabilir (Ford & Ford, 2010:27).

Örgütsel davranış ve psikoloji alanyazımında yapılan bir çok araştırmada değişime direnç öncel ya da sonuç olarak ele alınmıştır (Lines, 2004; Alp, 2010; Çalık vd., 2013; Hon vd., 2014; Georgalis vd., 2014). Bu çalışmada ise değişime karşı direnişin örgütsel güven ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracı rolünün olacağı düşünülmektedir. Çalışanın değişime karşı direnci ne kadar yüksek olursa, farklı düşünmeye, statükoya meydan okumaya, yeni şeyler yapmaya ya da yeni yolları benimsemeye daha az istekli olması beklenmektedir. Sonuç olarak, değişime karşı direnç eğiliminin örgütsel güven ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide aracı etkisinin olabileceği varsayılmaktadır. Örgütsel güvenin iki önemli alt boyutu olarak lidere ve örgüte güven ise yenilikçi iş davranışı üzerinde farklı etkilere sahip olabileceğinden bu araştırmada da değişime direncin aracı rolü söz konusu ilişkilerde ayrı ayrı ele alınmak istenmiştir. Bu bilgiler ışığında mevcut çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir:

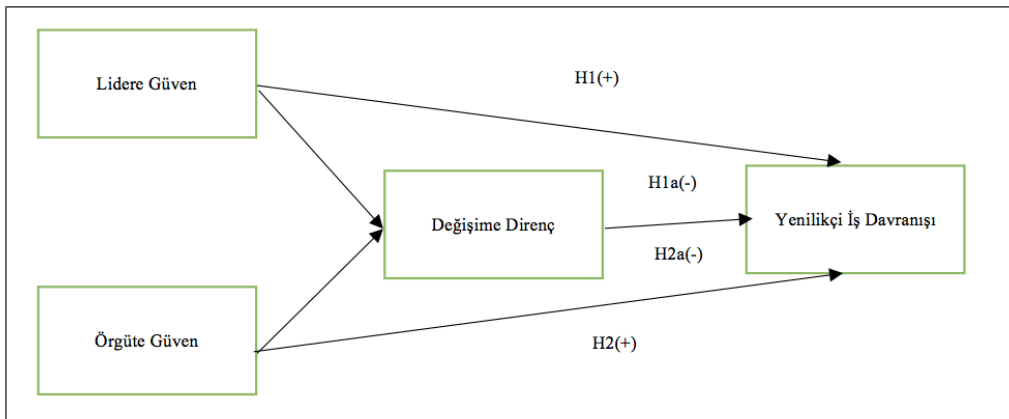
Hipotez 1a: Lidere güvenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin aracı rolü bulunmaktadır.

Hipotez 2a: Örgüte güvenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin aracı rolü bulunmaktadır.

3. Gereç ve Yöntem

Bu çalışmada, lidere ve örgüte olan güvenin çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi ve söz konusu ilişkide değişime direncin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Mevcut araştırma modelini test etmek amacıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen veriler ile modelin uygunluğunu test etmek için ölçeklerin uyum ölçüleri Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi (BYEM) ile analiz edilmiştir. Bayes yaklaşımı Yapısal Eşitlik Modellenmesi ile Doğrulayıcı Faktör Analizine yeni bir bakış açısı sunmuştur. İkinci nesil YEM olarak kabul edilen BYEM; YEM uygulamasına yeni bir yaklaşım sunmaktadır (Alkış, 2016:112). Yapı geçerliliği sağlanan ölçeklerin daha sonra iç tutarlılığı test edilmiş ve kabul edilebilir iç tutarlılık katsayıları sonucunda hipotez testlerine geçilmiştir. İstatistik alanında yapılan çalışmalar, kültürel adaptasyonu ve dilsel eş değeri sağlanan uyarlama ölçüm araçlarının Doğrulayıcı Faktör Analizleri ile yapı geçerliliğinin kanıtlanmasında fayda olduğunu söylemektedir (Muthén & Asparouhov, 2011: 22; Khine vd., 2015:203). Dolayısıyla bu çalışmada verileri analiz etmek için AMOS ve SPSS programları kullanılmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3.1. Örneklem

Bu araştırma Türkiye’de İstanbul ilinde özel sektörde farklı örgütlerde (satış & pazarlama, bankacılık ve finans) çalışan beyaz yakalı bireylerden oluşmaktadır. Çalışma değişkenleri gereğince bu örgütlerde araştırmayı gerçekleştirmenin uygulama açısından uygun olduğu düşünülmektedir. Yenilikçi çalışma davranışlarına imkan tanıyan ve değişimin yaşandığı bu örgütlerde özellikle koronavirüs salgını nedeniyle yeni iş yapma biçimleri geliştirilmek durumunda kalınmıştır. Hem çalışanların yeni fikirlerinin değerlendirmeye alınabileceği hem de yeni uygulamaların çalışanların iş yapma biçimini değiştirdiği bu süreçte çalışanların yöneticilere ve örgüte olan güvenleri zorunlu değişimine karşı olan dirençlerini kırabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle, hedef alınan örgütler yeni ve faydalı fikirler, süreçler, ürünler veya prosedürler geliştirme noktasında uygun olabilir. Araştırmanın veri toplama aşamasında rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneklemindeki katılımcıların herhangi bir yöneticilik görevi bulunmamaktadır. Bunun nedeni değişkenlerden birinin katılımcıların yöneticilerine dair güven seviyesini ölçüyor olmasıdır. Araştırmanın verileri 16.06.2020 ile

30.08.2020 tarihleri arasında toplanmıştır. 229 katılımcıya ulaşılan bu araştırmada çevrimiçi anket toplama yöntemine başvurulmuştur. Salgın şartları altında mesafe kuralı gereği birçok işletmenin uzaktan çalışması ya da işyerinde rotasyon uygulaması elden veri toplamayı bu dönem için mümkün kılmamaktadır.

Tanımlayıcı istatistik analizleri sonuçlarına göre, örneklem grubunun 121'i erkek (%52,8) ve 108 'i kadın (%47,2) şeklindedir. Örneklem grubunun yaş ortalaması 30,5'tir. Medeni durumlarına göre 109 katılımcı evli (%47,6) ve 120 katılımcı bekar (%52,4) dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (136) lisans mezuniyetine sahiptir (%59,4). Mesleki tecrübeleri incelendiğinde yine büyük çoğunluk (104) 1-5 yıl arasında toplam mesleki tecrübeye sahiptir (%45,4). Mevcut kurumda çalışma süresi %38,9'unun 1-5 yıl arasında değişmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Anket tekniğine başvurulmuş bu araştırmada kişisel bilgi formu ile birlikte üç ölçme aracından faydalanılmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkenini temsil eden yenilikçi çalışma davranışlarını ölçmek amacıyla Jong ve den Hartog (2010) tarafından geliştirilmiş 10 maddeden oluşan "Yenilikçi İş Davranışı (*Innovative Work Behavior*)" ölçeği kullanılmıştır. 4 boyuta sahip olan ölçeğin sırasıyla Cronbach Alfa güvenilirlik değeri fikir üretme (idea generation) için .90; araştırma (idea exploration) için .88; destekleme (idea championing) .95 ve uygulama (idea implementation) için .93 şeklindedir (De Jong & Den Hartog, 2010). Ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması ve dilsel açıdan eş değerliliği Çimen & Yücel (2017) tarafından öğretmenlerden oluşan örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Orijinal ölçekteki gibi 4 faktöre ayrılan ölçeğin genel Cronbach Alfa güvenilirlik değeri.93 şeklindedir ve boyutlar seviyesinde sırasıyla; fikir üretme .61; araştırma .85; destekleme .90 ve uygulama .86'dır. Ölçek maddeleri arasında herhangi bir olumsuz ifade yoktur. Hem orijinal ölçekte hem de uyarlama çalışmasında 5 basamaklı likert çoklu derecelendirme kullanılmıştır (hiç-nadiren-bazen-genellikle-her zaman). Bu araştırma için 6 basamaklı Likert tipi çoklu puanlama esas alınmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum ... 6=kesinlikle katılıyorum).

*Örnek madde: Yenilikçi fikirleri desteklemeleri için çalışma arkadaşlarımı ikna etmeye çalışırım.

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan çalışanların örgütsel güven algılarını ölçmek için Nyhan Marlove (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan & Ceylan (2003) tarafından Türk kültürüne uyarlanan 12 maddelik "Örgütsel Güven Ölçeği (Organizational Trust Inventory)" kullanılmıştır. Ölçek, "örgüte güven" ve " yöneticiye güven" olmak üzere iki boyuta sahiptir. Nyhan & Marlove (1997) çalışmalarında ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının örgüte güven için .95 ve yöneticiye güven için .96 olarak tespit etmiştir. Türk kültürel bağlamda adaptasyonu sağlanan ölçekte 8 madde ile ölçülen yöneticiye güven boyutunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .88 ve 4 madde ile ölçülen örgüte güven boyutunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .80 şeklindedir (Demircan & Ceylan, 2003). Orijinal ölçekte 7'li Likert tip çoklu puanlama (1= asla ... 7= her zaman) esasken bu çalışmada anket bütünlüğünü sağlamak için 6'lı çoklu puanlama tercih edilmiştir (1= kesinlikle katılmıyorum ... 6=kesinlikle katılıyorum). Ölçekteki tüm maddeler olumlu ifadeler şeklindedir.

*Örnek madde: Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.

Son olarak, çalışmanın ara değişkeni olarak çalışanların değişim karşısındaki tutumunu ölçmek için “Değişime Direnç Ölçeği (Resistance to Change Inventory)” kullanılmıştır. Oreg (2006) tarafından geliştirilen ölçek bilişsel (cognitive), duygusal (affective) ve davranışsal (behavioral) direnç olmak üzere üç boyuta sahiptir ve Çalışkan (2019) tarafından Türk kültürüne adapte edilmiştir. Orijinal ölçekteki ile uyumlu olarak uyarlama çalışmasında da ölçek 3 boyuta ayrılmıştır. Çalışkan (2019) uyarlama çalışmasını iki örneklem üzerinde gerçekleştirmiştir. Ölçeğin tümünde birinci örneklem için Cronbach alfa katsayısı .83; ikinci örneklem için ise .94 şeklindedir. Orijinal ölçekte 5’li Likert tip çoklu puanlama esasken (1=hiç katılmıyorum ... 5= tamamen katılıyorum) bu çalışmada anket bütünlüğünü sağlamak için 6’lı çoklu puanlama tercih edilmiştir (1= kesinlikle katılmıyorum ... 6=kesinlikle katılıyorum). Ölçekte yer alan dört madde olumsuz ifade şeklindedir.

*Örnek madde: Değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum (Ters madde).

4. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri, ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri, güvenilirlik analizi sonuçları ve araştırma hipotezlerine yönelik bulgular sunulmaktadır.

4.1. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri, Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın önerilen hipotezleri kapsamında elde edilen veriler sosyal bilimlerde yapılan araştırma sonuçlarını test etmek amacıyla geliştirilmiş olan istatistiksel sayısal programa aktararak gerçekleştirilmiştir. Önerilen hipotez testlerine geçilmeden önce araştırma dâhilinde kullanılan ölçeklerin madde analizleri ve ortalamaları belirlenmiş; ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik katsayıları test edilmiştir. “Yenilikçi Çalışma Davranışları”, “Örgütsel Güven” ile “Değişime Direnç” değişkenleri için açılımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmış ve sonrasında ölçeklerin yapı geçerliliği ile güvenilirlik değerleri Keiser-Meyer- Olkin (KMO) analiz sonucu, Barlett testi anlamlılık düzeyi ($p=.000$) ile Cronbach alfa değerleri esas alınarak yapılmıştır. Değişkenlere ilişkin elde edilen değerlendirmeler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Faktör Yükleri

	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)	Açıklanan Varyans (%)	Faktör Yükleri	KMO
Yenilikçi İş Davranışları	2,30	,9890	71,554	,934	,934
Örgütsel Güven	3,23	1,2364	80,604	,904	,912
Yöneticiye Güven	3,13	1,2622	46,662	,852	,888
Örgüte Güven	3,21	1,1132	33,942	,869	,806
Değişime Direnç	4,56	,8348	63,431	,894	,855
Bilişsel& Duygusal Tepki	4,62	,8994	49,447	,817	,841
Davranışsal Tepki	4,35	,8668	13,484	,859	,658

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 1 incelendiğinde ölçeklerin faktör ve güvenilirlik değerlerinin hipotez testlerine geçmek için uygun değerde olduğu görülmüştür. Çalışmanın değişkenlerinden “yöneticiye güven” ile “örgüte güven” değişkenlerini ölçmek için örgütsel güven ölçeği kullanılmış ve yapılan faktör analizleri sonucunda ölçeğin tıpkı orijinalindeki gibi 2 boyuta ayrıldığı tespit edilmiştir. “Yenilikçi çalışma davranışları” ölçeği ise orijinal ölçekten farklı olarak tek boyutlu ölçek yapısına sahiptir. Böylece çalışmanın ilk hipotezi olan “yöneticiye güvenin yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkisi” ve ikinci hipotezi olan “örgüte güvenin yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkisi” test edilebilecektir. “Değişime direnç” ölçeği faktör yapısı incelendiği ise orijinal ölçekten farklı olarak bilişsel ve duygusal tepki boyutlarının birleşerek davranışsal tepki boyutu ile birlikte 2 alt boyuta ayrıldığı görülmüştür. Ancak araştırmada hipotez 1a’da ve hipotez 2a’da (yöneticiye güvenin yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkisinde değişime direncin aracı rolü; örgüte güvenin yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkisinde değişime direncin aracı rolü) değişime direnç değişkeni alt boyutlarıyla ayrı ayrı ele alınmaksızın genel düzeyde test edilmiştir.

Açımlayıcı Faktör Analizinin ardından hipotez testlerine geçmeden önce ölçüm modelinin geçerlilik değerleri Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. BYEM analizi sonucunda, modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması ve ölçeklerin uyum ve ayırt edici geçerliliğinin sağlanmış olması beklenmektedir. Bu amaçla yapılan DFA sonucunda ölçeklere ilişkin uyum değerleri Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2: Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	ΔX^2	df	$\Delta X^2 / df$	RMSEA	NFI	GFI	AGFI	CFI
YÇD	243.27	98	2.48	.06	.93	.92	.90	.96
Yöneticiye Güven	234.07	101	2.31	.05	.94	.91	.89	.95
Örgüte Güven	223.27	96	2.32	.07	.92	.90	.90	.95
Örgütsel Güven	273.43	112	2.44	.08	.93	.93	.91	.96
Davranışsal Tepki	198.22	123	1.61	.05	.90	.92	.88	.96
Bilişsel & Duygusal Tepki	187.12	109	1.71	.08	.94	.91	.92	.95
Değişime Direnç	192.35	127	1.51	.06	.92	.94	.89	.95
Referans Değerler; RMSEA $\leq 0,10$; NFI $\geq 0,90$; GFI $\geq 0,90$; AGFI $\geq 0,85$; CFI $\geq 0,95$								

DFA sonucunda ölçeklerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Literatürde NFI, GFI, AGFI ve CFI değerlerinin 0.90 civarında ve üzerinde RMSEA değerinin ise 0.10’dan düşük çıkmasının modelin gerçek verilerle uyumu için birer ölçüt olarak kabul edilmektedir (Hu & Bentler, 1999; Schumacker & Lomax, 2004). Araştırma modelinin test edilmesi için kullanılan ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri (NFI, GFI, AGFI ve CFI) incelendiğinde tüm indekslerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir.

Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinden elde edilen bulgular neticesinde ölçeğin yapı geçerliliğinin iyi seviyede olduğu tespit edilmiş ve verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmek üzere basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Verilerin dağılımlarının normalliği çarpıklık ve basık değerlerin ± 2 sınırları içinde olması ile anlaşılmaktadır (Tabachnick vd., 2007). Tablo 3’te ölçeklere ilişkin basıklık, çarpıklık değerleri ile Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3: Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Basıklık	Çarpıklık	Cronbach Alpha
YÇD	-1.325	1.1477	2.48
Yöneticiye Güven	-.410	.515	2.31
Örgüte Güven	-.830	.222	2.32
Örgütsel Güven	-.537	.320	2.44
Davranışsal Tepki	1.199	-.851	1.61
Bilişsel & Duygusal Tepki	.113	-.478	1.71
Değişime Direnç	.933	-.786	1.51

4.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin istatistiksel analiz sonuçları, ölçeklerin yapı geçerliliğinin ve güvenilirlik değerlerinin hipotez testlerine geçebilmek için uygun olduğunu göstermektedir. Önerilen hipotezler dâhilinde çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Ancak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmeden önce değişkenler arasındaki muhtemel ilişkileri tespit etmenin önemli bir bulgu olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson Korelasyon analizi sonuçları (N=229; $p<0,05$), çalışmanın ana değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Yöneticiye güven ile yenilikçi çalışma davranışları arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,503$). Örgüte güven ile yenilikçi çalışma davranışları arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,517$). Değişime direnç ile yenilikçi çalışma davranışları arasında ise orta düzeyde, negatif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0,401$). Yöneticiye güven ile değişime direnç arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır ($r=-0,244$). Son olarak, örgüte güven ile değişime direnç arasında ise düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır ($r=-0,233$). Alt boyutlar kapsamında tüm değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi tablodaki gibidir (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	Ortalama	SS	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.YÇD	2,30	,9890	1						
2. Yöneticiye Güven	3,13	1,2622	.503*	1					
3. Örgüte Güven	3,23	1,2364	.465**	.760*	1				
4. Örgütsel Güven	3,23	1,2364	.517*	.962*	.906**	1			
5. Davranışsal Tepki	4,35	,8668	-.481*	-.299*	-.250**	.297*	1		
6. Bilişsel & Duygusal Tepki	4,62	,8994	-.381*	-.222*	-.253*	-.249**	.682*	1	
7. Değişime Direnç	4,56	,8348	-.401*	-.244*	-.233	-.255**	.816*	.966*	1

4.3. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitinin ardından araştırmanın birinci ve ikinci hipotezlerini test etmek amacıyla doğrusal (lineer) regresyon yöntemi uygulanmıştır. Kuramsal arka planda tartışıldığı üzere birinci ve ikinci hipotezin test edilmesi için bağımlı değişken olan “yöneticiye güven” ile “örgüte güven” değişkenlerinin bağımsız değişken olan “yenilikçi çalışma davranışları” üzerindeki etkisi ölçülmüştür (Bknz Tablo 5 ve Tablo 6).

Tablo 5: Yöneticiye Güvenin Yenilikçi Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi

Değişken	b	Std. Hata	t	P
(Sabit)	1,016	,152	7,031	,000***
Yöneticiye Güven	,503	,045	8,779	,000***
R²= ,253; F= 77,069; P<,001				
a. *p<0,05; **p<0,01*** p<,001				
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi Çalışma Davranışları				
c. Bağımsız Değişken: Yöneticiye Güven				

Tablo 5’ten elde edilen sonuçlar, istatistiksel olarak anlamlı olan araştırma modelinin (p=.000) R² ve F değerlerinin literatürde kabul edilebilir bir oranda olduğunu göstermektedir. Bu istatistiki sonuçlar ışığında, yenilikçi çalışma davranışları üzerinde açıklayıcı bir güce sahip olan yöneticiye güvenin yenilikçi çalışma davranışları üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = 0,503$, R² =, 253, p =, 000, F = 77,069). Böylece, çalışanların yöneticiye güvenlerinin arttıkça iş yerinde daha fazla yenilikçi çalışma davranışları sergilediği ya da sergileyebileceği söylenebilir. Elde edilen sonuç çalışmanın ilk hipotezinin (H1) destekler.

Tablo 6: Örgüte Güvenin Yenilikçi Çalışma Davranışları Üzerindeki Etkisi

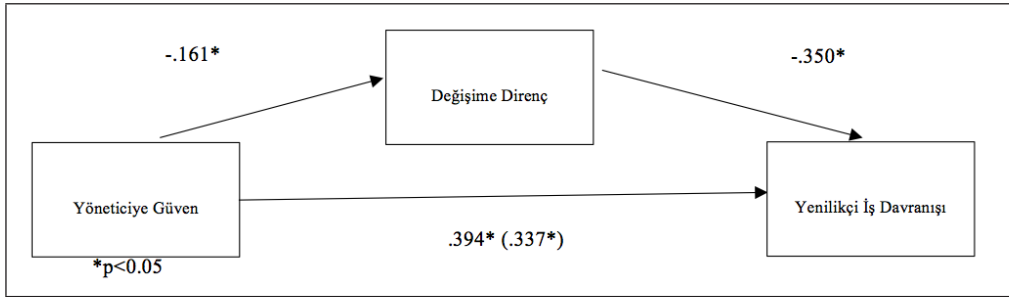
Değişken	b	Std. Hata	t	P
(Sabit)	1,196	,151	7,914	,000***
Örgüte Güven	,465	,041	7,914	,000***
R²= ,216; F= 62,634; P<,001				
a. *p<0,05; **p<0,01*** p<,001				
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi Çalışma Davranışları				
c. Bağımsız Değişken: Örgüte Güven				

Örgütsel güven değişkeninin bir diğer boyutu olan örgüte güvenin yenilikçi çalışma davranışlarının yordayıcısı olduğu Tablo 6’dan elde edilen bilgiler arasındadır. Öncelikle, modelin istatistiki açıdan anlamlı olduğu (p=.000) ve R² ile F değerlerinin istenen aralıkta olduğu görülmektedir. Yenilikçi çalışma davranışları üzerinde bir diğer açıklayıcı güce sahip olan örgüte güven, yenilikçi çalışma davranışlarını orta düzeyde etkilemektedir ($\beta = 0,465$, R² =, 216, p =, 000, F = 62,634). Bu durumda, çalışanların örgüte olan güvenleri arttıkça iş yerinde daha fazla yenilikçi çalışma davranışları sergilediği ya da sergileyebileceği söylenebilir. Böylece, çalışmanın ikinci hipotezi (H2) de desteklenmiştir.

4.4. Değişime Direncin Aracı (Mediatör) Rolü

Yenilikçi çalışma davranışları üzerinde yöneticiye ve örgüte güvenin etkisini test ettikten sonra araştırmamızın üçüncü (H1a) ve dördüncü (H2a) hipotezini test etmek amacıyla değişime direnç değişkeni araştırma modeline dâhil edilmiştir. Bu bağlamda, ilgili hipotezlerin (H1a ve H2a) testi için aracılık etkisini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan PROCESS v3.3 yöntemi kullanılmıştır (Hayes, 2015). Şekil 2’de H1a hipotezine yönelik sonuçlar gösterilmektedir:

Şekil 2: Yöneticiye Güven ile Yenilikçi Çalışma Davranışı Arasındaki İlişkide Değişime Direncin Aracı Rolü

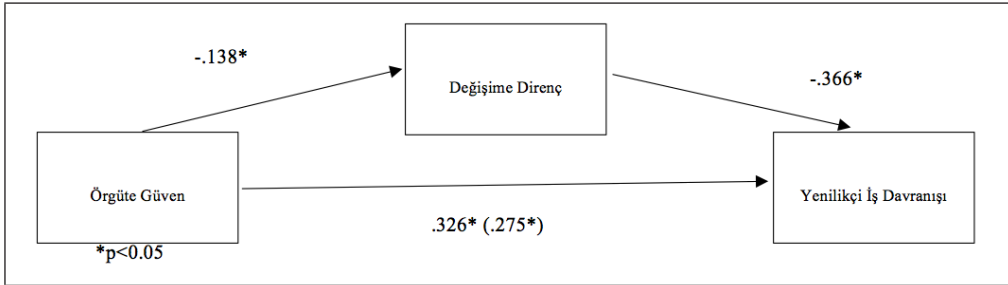


Şekil 2’de görüldüğü gibi yöneticiye güvenin değişime direnç üzerinde ve değişime direncin de yenilikçi çalışma davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Bu analizde değişkenin aracılık etkisini test etmek için dolaylı (.056*) ve toplam (.394*) etki değerleri önemlidir. Hayes (2015)’ e göre dolaylı etkinin düşmesi kısmi aracılığa, tamamen anlamsız hale gelmesi ise tam aracılık ilişkisine işaret etmektedir. Elde edilen bulgular, toplam etkide meydana gelen anlamlı düşüş sonucu yöneticiye güvenin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinin ortadan kalkmadığını ve değişime direncin söz konusu ilişkiyi tamamen ortadan kaldırmadığı için kısmi aracılık (partial mediator) rolünün olduğunu göstermektedir. Böylece, yöneticiye güvenin yüksek olması durumunda çalışanların değişime karşı olan dirençleri kırılırken iş yerinde daha fazla yenilikçi çalışma davranışı sergileyebilecekleri anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, yöneticiye karşı güvenin düşük olması durumunda çalışanların değişime karşı olan direnci artar ve yenilikçi çalışma davranışları düşer. Dolayısıyla, Şekil 2.’ye göre, yöneticiye güvenin yenilikçi çalışma davranışlarını arttırdığı bilinirken düşük güven algısının değişime direnci artırarak yenilikçi çalışma davranışlarını azalttığı görülmektedir. Bu durumda çalışmamızın üçüncü hipotezi (H1a) de desteklenmiştir. Ek olarak, kısmi aracılık etkisi ise yöneticiye güvenin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde başka aracı değişkenlerinde rol oynayabileceğini göstermektedir. Temel aracılık modeline ait anlamlılık değerleri ise Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Temel Aracılık Modeli Anlamlılık (Bootstrap) Değerleri

	β	LLCI	ULCI
Direkt Etki			
Yöneticiye Güven x Değişime Direnç	-.161	-.2450	-.0772
Değişime Direnç x Yenilikçi Çalışma Davranışı	-.350	-.4813	-.2204
Yöneticiye GüvenxYenilikçi Çalışma Davranışı	.337	.2517	.4242
Dolaylı Etki			
Yöneticiye Güven x Değişime Dirençx Yenilikçi Çalışma Davranışı	.056	.0221	.0990
Toplam Etki			
Yöneticiye GüvenxYenilikçi Çalışma Davranışı	.394	.3059	.4830

Modelin anlamlılık düzeyini test etmek için %95 güven düzeyinde Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. % 95 güven aralığında (CI) alt ve üst sınırları belirlenerek alt (LLCI) ve üst (ULCI) değerlerine bakılmıştır. Değerlerin sıfır (0) olmadığı sürece varsayılan ilişkilerin anlamlı olduğu varsayılmaktadır (Hayes, 2015). Tablo 7’de görüldüğü gibi aracı değişkenin anlamlı olup olmadığı, dolaylı etkinin alt (LLCI: .022) ve üst (ULCI: .099) sınırlarda hesaplanan güven aralığı değerlerine bakılarak belirlenmektedir. Değerlerin her ikisinin de pozitif olması varsayılan modelin aracılık ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, çalışmanın son hipotezi olan H2a hipotezi için (*Örgüte güvenin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde değişime direncin aracı rolü vardır.*) Hayes (2015) PROCESS v3.3 yöntemi tekrar edilmiş ve analiz sonuçları Şekil 3 ve Tablo 8.’de gösterilmiştir.

Şekil 3: Örgüte Güven ile Yenilikçi Çalışma Davranışı Arasındaki İlişkide Değişime Direncin Aracı Rolü

Şekil 3’de görüldüğü gibi örgüte güvenin değişime direnç üzerinde ve değişime direncin de yenilikçi çalışma davranışları üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Benzer şekilde, elde edilen bulgulara göre örgüte güvenin yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisinde değişime direnç söz konusu ilişkiyi tamamen ortadan kaldırmadığı için değişime direncin kısmi aracılık (partial mediator) rolü olduğunu göstermektedir. Böylece, örgüte güvenin yüksek olması durumunda çalışanların değişime karşı olan dirençleri kırılırken iş yerinde daha fazla yenilikçi çalışma davranışı sergileyebilecekleri anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, örgüte karşı güvenin düşük olması durumunda çalışanların değişime karşı olan direnci artar ve yenilikçi çalışma davranışları düşer. Dolayısıyla, Şekil 3.’e göre, yöneticiye güvenin

yenilikçi çalışma davranışlarını arttırdığı bilinirken düşük güven algısının değişime direnci artırarak yenilikçi çalışma davranışlarını azalttığı görülmektedir. Bu durumda çalışmanın dördüncü hipotezi (H2a) de desteklenmiştir. Ek olarak, kısmi aracılık etkisinden dolayı modelde başka aracı değişkenlerin de olduğundan bahsedilebilir.

Temel aracılık modeline ait anlamlılık değerleri ise Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Temel Aracılık Modeli Anlamlılık (Bootstrap) Değerleri

	β	LLCI	ULCI
Direkt Etki			
Örgüte Güven x Değişime Direnç	-.138	-.2134	-.0629
Değişime Direnç x Yenilikçi Çalışma Davranışı	-.366	-.4996	-.2337
Örgüte Güven x Yenilikçi Çalışma Davranışı	.275	.2449	.4073
Dolaylı Etki			
Örgüte Güven x Değişime Direnç x Yenilikçi Çalışma Davranışı	.050	.0190	.0892
Toplam Etki			
Örgüte Güven x Yenilikçi Çalışma Davranışı	.326	.1967	.3341

Tablo 8’de görüldüğü gibi aracı değişkenin alt (LLCI: .019) ve üst (ULCI: .089) sınırlarda hesaplanan güven aralığı değerlerinin 0’dan farklı ve pozitif olması varsayılan modelin aracılık ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Son olarak, bağımsız değişkenler -yöneticiye güven, örgüte güven ve değişime direnç- arasında çoklu doğrusallık olup olmadığını tespit edilmiştir. Bu kapsamda, değişkenlerin VIF ve Tolerance değerleri sırasıyla, VIF= 2,394 ve Tolerance değeri .418; VIF= 2,381 ve Tolerance değeri 0,420 ve VIF= 1,069 ve Tolerance değeri 0,935 şeklindedir. Elde edilen değerler, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığını gösterir.

5. Sonuç

Bu çalışma ile örgütsel güvenin alt boyutlarını oluşturan lidere güven ile örgüte güven değişkenlerinin çalışanların sergilemiş oldukları ya da bu yöndeki isteklerini kapsayan yenilikçi çalışma davranışları üzerindeki etkisine odaklanılmıştır. Lidere güven ile örgüte güven kurumlarda meydana gelen birçok olumlu bireysel ve örgütsel çıktının önemli birer öncülüdür [örneğin; iş doyumu (Sıgır & Basım, 2006), psikolojik rahatlık (Çelik & Bilginer, 2018), duygusal örgütsel bağlılık (Güney vd., 2007), örgütsel vatandaşlık davranışı (Dinç Özcan vd., 2012)]. Bu nedenle bireylerin yenilikçi iş davranışı eğilimlerini açıklama noktasında lidere ve örgüte olan güvenin bir etkisinin olacağı düşünülmüştür. Söz konusu değişkenlerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini incelerken muhtemel etkiyi arttıracak ya da azaltacak bireysel tutumların da varlığı göz önünde bulundurulmaya çalışılmıştır. Özellikle bireylerin yeniliğe karşı tutumlarını yansıtan değişime direncin bu çalışmada aracı rolünün olacağı düşünülmüş ve araştırma modeline dâhil edilmiştir.

“Aktif bir strateji” olarak ifade edilen örgütsel yenilik, çalışanları işyerinde stres yaşamalarına neden olan problemleri araştırmaya ve yönetmeye teşvik ederek bu problemlerin

kontrol altına alınmasına yönelik süreci de kapamaktadır (Shih & Susanto, 2011:114). Bu nedenle çalışanları yenilikçi iş davranışlarına teşvik etmek ya da bu eğilimlerini desteklemek psikolojik düzeyde de çalışanları rahatlatarak ve örgütsel üretkenliğe katkıda bulunacaktır. Herhangi bir tehdit algılamaksızın çalışma arkadaşlarından ve yöneticiden hissedilen destek ve buna dair güven duygusu çalışanın yenilikçi fikirlerini paylaşması ve uygulaması noktasında oldukça değerlidir. Bireysel düzeyde ise kişilik olarak yeniliğe açık olmak yine çalışanın daha fazla yenilikçi fikirler üretmesi ve buna cesaret edebilmesini sağlayacaktır. İşte bu noktada, mevcut çalışmanın amacı yeni tip koronavirüs salgını esnasında neredeyse tüm sektörlerde değişen çalışma şartları göz önünde bulundurarak bireylerin ani değişen çalışma biçimlerine yenilikçi tutum ve davranışları ile olan katkısını tespit etmeye çalışmaktır. Bireysel düzeyden örgütsel düzeyde her bir çalışanın katkısıyla işleyen genel sistemin çalışanların psiko-sosyal durumundan etkilenmesi veyahut psiko-sosyal durumunu etkilemesi nedeniyle bu çalışmanın örneklemini özel sektörde çalışan beyaz yakalı bireylerden oluşturmaktadır. Digital çağın bir başlangıcı misali her örgütte hissedilen yenilik ve değişim ezberbozan çalışma biçimlerini beraberinde getirmiştir. Bu araştırmaya çalışmanın önemini açıklayarak başlanılmış ve gerekli kuramsal bilgiler verilerek devam edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki muhtemel ilişkiler kuramsal arka planda tartışılmış ve hipotezler geliştirilmiştir. Hipotez testlerine geçilmeden önce kültürel adaptasyonu ve dilsel eş değerliliği sağlanmış olan uyarılma ölçeklere (bakınız Tablo 1 ve Tablo 2) doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik testi uygulanmıştır. Araştırmanın bütün değişkenleri arasındaki korelasyon değerlerine bakılmış ve sonrasında hipotez testleri bulgular kısmında sunulmuştur. Araştırmanın tartışma, sonuç ve kısıtları mevcut bölüme takiben devam etmektedir.

İlk olarak, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları göstermektedir ki değişkenleri ölçmek için kullanılan tüm ölçekler uygun değer aralığındadır. Örgütsel güven ölçeği orijinal ölçekteki gibi lidere güven ile örgüte güven olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Yenilikçi iş davranışı ölçeği 4 faktörlü yapısından farklı olarak bu çalışmanın örneklemini için tek boyutlu bir faktör yapısına sahiptir. Değişime direnç ölçeği de orijinal ölçekteki 3 boyutlu yapısından farklı olarak 2 boyutlu faktör yapısına sahiptir. Ancak örgütsel güven ölçeği dışında değişime direnç ile yenilikçi iş davranışı ölçekleri toplam ortalamaları ile test edildiğinden hipotez testlerine geçilmeden ölçeklerin topkam Variance (%), KMO ve Cronbach's Alpha (α) değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu araştırma göstermiştir ki örgüte güvenin yenilikçi çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda bu ilişkide değişime direncin kısmi aracı rolü vardır. Şöyle ki, çalışanların buldukları örgüte güvenleri arttıkça değişime karşı olan dirençleri kırılmakta ve dolayısıyla değişime karşı daha az direnç göstermektedirler. Bunun sonucu olarak çalışanlar iş yerlerinde daha fazla yenilikçi iş davranışı göstermekte ya da gösterme eğiliminde olmaktadır. Benzer şekilde, lidere güvenin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır ve değişime direnç bu ilişkide kısmi aracı rol oynamaktadır. Dolayısıyla, lidere olan güven arttıkça çalışanlar daha fazla yenilikçi iş davranışı sergilemektedirler. Ayrıca lidere olan güven çalışanların değişime karşı olan direncini azaltmakta ve bunun neticesinde çalışan daha fazla yenilikçi çalışma davranışı sergilemekte ya da sergileme eğiliminde olmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen en ilginç bulgu ise yöneticiye güvenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi örgüte güvenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinden daha yüksekken (sırasıyla, $\beta = 0,503$, $R^2 = ,253$, $p = ,000$, $F = 77,069$; $\beta = 0,465$, $R^2 = ,216$, $p = ,000$, $F = 62,634$); söz konusu ilişkilerde değişime

direncin aracı rolü test edildiğinde değışime direncin endirekt etkisi örgüte güven ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide daha yüksek olduğu yönündedir. Bu bulgunun muhtemel nedenleri tartışma bölümünde sunulacaktır.

6. Tartışma

Bu araştırma örgütsel davranış literatürüne bir takım kavramsal ve pratik katkılar sunmaktadır. Yenilikçi davranışların örgütlerin rekabet kapasitesini artırabilmesine rağmen çalışan ile işletme arasında bireyin işyerinde yenilikçi davranışlar sergilemesine dair bir sözleşmeden bahsedilememektedir. Çalışanların bu tür davranışları sergilemesi rol ötesi davranışlar olarak ele alınmaktadır. Çalışanlar bu davranışlardan uzak durması halinde işletme tarafından herhangi bir yaptırım ile karşılaşmayabilirler. Benzer şekilde, bu tür yenilikçi çalışan davranışlarının çalışanlara bir ödül getireceği beklentisinin karşılanmaması da ihtimal dahilindedir. Ödül veya ceza gibi bir uygulama olmamasına rağmen çalışanın yenilikçi davranışlara yönelmesinin sebebi içsel motivasyon veya psikolojik sözleşmeyi yerine getirme isteği olabilir (Ramamoorthy vd., 2005:143). Bu nedenle çalışanı yenilikçi davranışlar sergilemeye motive eden bazı dışsal kaynaklara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu kaynağın lidere ve örgüte güven gibi çalışanı içsel olarak tatmin eden ve ona mutluluk ve esenlik sağlayan bir duygu olduğu söylenebilir.

Bu araştırmadan elde edilen ilk bulgu lidere güvenin yenilikçi iş davranışı üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisidir. Lidere olan güvenin arttıkça çalışanın herhangi bir yanlış yapma ya da başarısız olma durumunda bir cezai yaptırıma maruz kalmayacağına dair inancı gelişebilir. Aynı zamanda fikirlerini paylaşma noktasında kendini daha rahat hissetmesi söz konusu olabilir. Bu durum yeni fikir üretme hususunda çalışanı teşvik ederken fikrin değerlendirilmesi ve uygulanması için lidere güven duymasını da gerektirebilir. Özellikle yeni fikrin uygulanması sırasında gereken durumlarda bilgi ve becerileri ile çalışana destek olan bir lider çalışana güven sağlayarak daha fazla yenilikçi çalışma davranışına zemin hazırlayabilmektedir. Liderin yeniliği destekleyen tutum ve davranışları çalışana güven verirken yenilikçi iş davranışının muhtemel risklerine karşılık uygulama noktasında cesaret vermektedir. Benzer şekilde örgüte güvenin yenilikçi iş davranışları üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi araştırmanın bir diğer bulgusudur. Örgüte güven duymak çalışanın süreç içinde ve herhangi bir başarısızlık durumunda destekleneceği gibi iyimser duyguları içerisinde barındırır (Deutsch, 1958). Böyle bir olumlu tutum ve davranışlar ile karşılaşma umudu ve iyimser beklenti çalışanın yenilikçi fikirlerini örgüt içinde paylaşabileceği anlamını taşıyabilir. Aynı zamanda çalışan yeni fikrin uygulanması aşamasında örgütteki diğer bireyler ile yardımlaşacakları ve işbirliği yapabilecekleri yönünde inanç geliştirebilir (Hosmer, 1995). Hiç şüphesiz hem örgüte hem de lidere güven duymanın duygusal ve mantıksal gerekçeleri olabilir ve birey geçmiş tecrübelerine dayanarak yeni iş davranışları gerçekleştirebilir. Bu noktada örgütten ve liderden gelen tutarlı ve dürüst davranışlar önem arz etmektedir. Çalışanın yeni iş davranışı sergileme aşamasında liderden ve örgütten aldığı doğru bilgiler çalışanın bu noktada daha yenilikçi olmasını sağlayabilir. Örgüt içi iletişimin samimi ve açık bir üslupta olması çalışanın da fikirlerini çekinmeden ifade edebilmesini sağlayabilir. Hatta, fikirlerin geliştirilmesi aşamasında diğer örgüt üyeleri ile beyin fırtınası yapılması daha faydalı sonuçlara yol açabilir.

Değışime direncin aracı rolüne odaklanıldığında, hem lidere güvenin hem de örgüte güvenin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisinde aracı rolünün olduğu görülmüştür.

Öyle ki lidere ve örgüte güven çalışanın herhangi bir değişim karşısında gösterdiği direnci kırarak bireyin daha yenilikçi iş davranışları sergilemesine yol açmıştır. Oreg (2006)'e göre değişime direnç bir çok aşamada kendini gösteren bireysel bir tutumdur (bilişsel, duygusal ve davranışsal). Çalışkan (2019) da risk ve çıkar kaybının arttıkça değişime karşı direncin daha fazla olacağını ifade etmiştir. Bu bilgiler ışığında kendini ve konumunu koruma güdüsüyle mevcut olana odaklanan çalışan bir anlamda belirsizliğe karşı bilineni tercih etmektedir. Ancak, bu belirsizliğin doğuracağı risklere karşılık muhtemel faydalarının göz önünde bulundurulması örgüte ya da lidere olan güven ile mümkündür. İlk aşamada, başarısızlığın riskini dahi paylaşmak yeniliğin önündeki direnme engelini kaldırabilir. Öte yandan, yeniliğin gerçekleşmesi için süreç içinde gerek bilgi ve beceriler ile gerekse duygusal destek gibi manevi kaynaklarla destekleneceğine dair iyimser bir tutum geliştiren çalışan yenilik karşısında daha az direnç gösterebilir. Bu nedenle hem örgüte hem de lidere olan güven arttıkça çalışanın değişime olan direnci azalmakta ve daha fazla yenilikçi iş davranışları sergilenmektedir.

Araştırma sonuçlarında dikkat çeken bulgu değişime direncin örgüte güven ile yenilikçi iş davranışları arasında daha fazla kısmi aracı rolünün bulunmasıdır. Basit regresyon analizleri sonucunda lidere güvenin yenilikçi iş davranışları üzerinde daha güçlü bir etkisi varken örgüte güvenin değişime karşı olan direnci daha fazla düşürmesi üzerinde durulması gereken bir sonuçtur. Örgüte güven örgüt kültürünün de belirleyicisi olabilmektedir (Doney vd., 1998). Çalışan yıkıcı ve sert bir rekabet ortamının olmadığı örgütte kendini güvende hissedebilir ve fikirlerini rahatlıkla paylaşabilir. Aynı zamanda yıkıcı rekabetin olmadığı bir örgütte çalışanlar, birbirlerinin başarısını haset boyutunda kıskanmazlar. Çalışanlar arasında yardımlaşma, işbirliği, birbirine açık olma ve dürüstük hakimdir (Mishra, 1996). Lidere duyulan güven iki taraf arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkarken örgüte güven birden fazla birey arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Dolayısıyla çalışma arkadaşına güven duymak bireyin kendini ehemniyette hissetmesini ve eylemlerinde daha rahat olmasını sağlayabilir. Bunun aksine sürekli bir çatışma ve yarış halinde olmak çalışanın her daim konumunu korumak zorunda hissetmesine ve bütün gücünü buna sarf etmesine neden olabilir. Dolayısıyla, hata yapmaktan kaçınacağı için kolay risk almaz. Elde edilen sonuç, örgüte güvenin değişime direnci kırarak bireyin yenilikçi iş davranışları geliştirmesi ve sergilemesinin daha olası olduğunu göstermektedir.

Mevcut çalışmada literatüre ve uygulamaya birtakım önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bireyin yenilikçi davranışlara yönelebilmesi için lidere ve örgüte güven duymasının, bir başka ifadeyle bireyin yenilikçi yaklaşımının lider ve örgüt tarafından desteklenmesinin önemli olduğu, yeniliğin ve değişimin getirdiği baskı ve belirsizliğin meydana çıkardığı stresli ortamda lider ve örgüt desteğinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bireyin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini lider ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşırken endişe duymaması, bu fikirlerin daha iyi ve daha net ifade edilmesini sağlayarak hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu sonuçlar elde edilebilir. Aksi takdirde, bireylerin yenilikçi fikirlerini paylaşırken kendini rahat ve güvende hissetmemesi, fikrin diğerleriyle paylaşılmasında iletişim sorunları yaşanmasına neden olabilecektir. Bu durumda örgüt yararına olabilecek potansiyel fikirlerin uygulamaya geçmeden yok olup gitmesiyle sonuçlanacaktır.

Özetle, mevcut çalışma, lidere güven, örgüte güven ve değişime direncin yenilikçi iş davranışının birer öncülü olarak aralarındaki ilişkiyi tespit etmiş ve yenilikçi iş davranışları literatürüne katkıda bulunmaya çalışmıştır. Bu araştırma modeli, yenilikçi iş davranışlarının

güven gibi psikososyal bir kaynak ile direnç gibi bireysel bir tutuma bağlı olarak değişebileceğini göstermiştir. Elde edilen sonuç, bireysel düzeyde etkenlerin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Mevcut çalışmanın ilk kısmı araştırmanın yalnızca İstanbul ilinde özel sektörde satış, pazarlama ve finans alanlarında çalışmakta olan kişilere uygulanmış olmasıdır. Gelecekteki çalışmalarda hem özel sektör hem de kamu sektöründe ve insan kaynakları, muhasebe gibi diğer alanlarda çalışan bireylerin de araştırma kapsamına dahil edilerek daha geniş bir örneklem ile daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.

Araştırmacıların Katkı Oranı

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı yapmıştır.

Kaynakça

- Afsar, B. & Masood, M. (2017). Transformational leadership, creative self-efficacy, trust in supervisor, uncertainty avoidance, and innovative work behavior of nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36-61.
- Agboola, A. A. & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235-241.
- Agote, L., Aramburu, N. & Lines, R. (2015). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Akhtar, M. W., Syed, F., Husnain, M. & Naseer, S. (2019). Person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of perceived organizational support, affective commitment and trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), 311-333.
- Alkış, N. (2016). Bayes yapısal eşitlik modellemesi: Kavramlar ve genel bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 105-116.
- Alp, F. (2010). Politik davranışın değişime direnç etkisi üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Arslan, M. M. (2009). Perceptions of technical and industrial vocational high school teachers about organizational trust. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 5(2), 274-288.
- Atitumpong, A. & Badir, Y. F. (2018). Leader-member exchange, learning orientation, and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 32-47.
- Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bayın, G. (2014). Sistem yaklaşımı bakış açısıyla sağlık kurumlarında dış çevre analizi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(2), 99-120.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 14(2), 211-233.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Carmeli, A. & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.

- Chiang, C. F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1),157-167.
- Chung, S. H., Su, Y. F. & Su, S. W. (2012). The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality*, 40(5), 735-746.
- Coghlan, D. (1993). A Person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınc, A. Ç. & Er, E. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime direnme davranışları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 1-16.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- Çelik, M. & Bilginer, F. G. (2018). Psikolojik sermayenin iş tatmini üzerine etkisinde lidere duyulan güvenin aracılık rolü: Turizm sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 138-160.
- Çimen, İ. & Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 361-381.
- Dam, K. V., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- De Jong, J. P. & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212.
- De Jong, J. P. & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Vandekerchove, S. & Van Hootegem, G. (2012). Job desing and innovative work behavior: Enabling innovation through active or low - strain jobs. HIVA - K.U. Leuven, CeSO, Katholieke Universiteit Leuven. Available at SSRN 2158618., 1-20.
- Delery, J. E. & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Diñç Özcan, E., Vardarlır, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G. & Çetin, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *Öneri Dergisi*, 10(37), 1-13.
- Dinler, C. (2019). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi: İş özellikleri kuramı yaklaşımı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A. & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297-325.
- Edmondson, A. C. & Mogelof, J. P. (2006). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, 21, 28.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir tipoloji önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 33-42.
- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ergen, M. Ö. (1988). Sistem analizi ve planlama. İzmir: Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi.
- Fairholm, G. W. (1994). Leadership and the culture of trust. Westport, CT: Praeger.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: A holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49-58.
- Folger, R. & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Ford, C. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Frost, T. F. & Moussavi, F. (1992). The relationship between leader power base and influence: The moderating role of trust. *Journal of Applied Business Research*, 8(4), 9-14.
- Gençtürk, F. E., Kandemir, D., Koç, Ö. T. & Demirci, I. C. (2010). Rekabet avantajı kuramının tanımlanması ve ölçülmesi. *Öneri Dergisi*, 9(34), 13-25.
- Georgalis, J., Samaratunge, R. & Kimberley, N. (2014). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 1-25.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 439-477.
- Gilbert, J. A. & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Graca, B. & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47-54.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Guinot, J., Chiva, R. & Mallen, F. (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582.
- Gundlach, G. T. & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Güney, S., Akalın, Ç. & İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesigning*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hackman, R., Lawler, E. W. & Oldham, G. (2005). Job characteristics theory. In J. B. Miner (Eds.), *Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership 1* (s. 75-93). New York: M.E. Sharpe.
- Halis, M., Gökgez, G. S. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Hallin, C. A. & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*, 29(2), 366-381.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22
- Hon, A. H., Bloom, M. & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. *Leadership: The Cutting Edge*. JG Hunt, LL Larson (red.), Carbondale.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q. & Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other. *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 236-255.
- Hunter, S. T. & Cushman, L. (2011). Leading for innovation: Direct and indirect influences. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 248-265.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jain, R., Triandis, H. C. & Weick, C. W. (2010). *Managing research, development and innovation: Managing the unmanageable*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jordan, G., Miglic, G., Todorovic, I. & Maric, M. (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: Comparison of six cee countries. *Organizacija*, 50(1), 17-32.
- Jose, G. & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- Jost, J. T. (2015). Resistance to change: A social psychological perspective. *Social Research: An International Quarterly*, 82(3), 607-636.
- Kaminski, J. (2011). Diffusion of innovation theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*, 6(2), 1-6.
- Kanter, R. M. (1998). From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.
- Karanfil, S. M. & Tüzüner, V. L. (2019). Kamu kurumlarında değişim öncüsü: Dönüştürücü lider. *Strategic Public Management Journal*, 1-14.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keep, E., Mayhew, K. & Payne, J. (2006). From skills revolution to productivity miracle - not as easy as it sounds? *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 539-559.
- Kelley, H. H. & Volkart, E. H. (1952). The resistance to change of group-anchored attitudes. *American Sociological Review*, 17(4), 453-465.
- Kheng, Y. K., June, S. & Mahmood, R. (2013). The determinants of innovative work behavior in the knowledge intensive business services sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 47-59.

- Khine, M. S., Al-Mutawah, M. & Afari, E. (2015). Determinants of affective factors in mathematics achievement: Structural equation modeling approach. *Journal of Studies in Education*, 5(2), 199-211.
- Kılıç, Ö. G. (2017). Tarihte öne çıkan Türk lider örnekleri üzerine bir inceleme. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1955). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing for change. *Harvard Business Review*, 106-114.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67.
- Kritsonis, A. (2004). Leadership in organizations: National implications. *Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 7(1), 1-8.
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7-8), 741-760.
- Lambert, L. (1995). Toward a theory of constructivist leadership. *The Constructivist Leader*, 28-51.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Wells, J. B. & Minor, K. I. (2017). Organizational trust and fear of injury and the correlates of organizational trust among private correctional staff. *Journal of Applied Security Research*, 12(3), 337-355.
- Lazaric, N. (2003). Trust building inside the 'Epistemic Community': An investigation with an empirical case study. In B. Nooteboom, F. Six (Eds.), *The trust process in organizations: Empirical studies of the determinants and the process of trust development* (pp. 147-167). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Leong, C. T. & Rasli, A. (2014). The relationship between innovative work behaviors on work role performance: An empirical study. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia: Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 592-600.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and resistance to organizational change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10.
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I. & Kausel, E. E. (2014). The role of weekly high-activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 234-256.
- Marşap, A. (2000). *Yönetimsel sistem*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mergal, B. G. (2000). Managing change: Concepts and approaches. *International Forum Journal*, 43-54.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in organizations. *Frontiers Theory and Research*, 261-287.

- Moran- Tschannen, M. & Hoy, W. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Moura, D., Ramos, A. O. & De Jesus, S. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.
- Muthén, B. & Asparouhov, T. (2011). Beyond multilevel regression modeling: Multilevel analysis in a general latent variable framework. *Handbook of advanced multilevel analysis*, 15-40.
- Nyhan, R. C. & Marlove Jr., H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Ole Borgen, S. (2001). Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2), 209-228.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Özpehlivan, M. & Altan, S. (2018). Bilişim sektöründe dönüştürücü liderliğin, değişime direnç ve yenilikçiliğe etkisi: İstanbul ili örneği. *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, 13(22), 417-436.
- Özsağır, A. (2007). Ekonomide güven faktörü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 46-62.
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cumming, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Prieto, I. M. & Perez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Radzi, N. I. & Othman, R. (2016). Resistance to change: The moderating effects of leader-member exchange and role breadth self-efficacy. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 72-76.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slaterry, T. & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behavior: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Saatçioğlu, Ö. Y. (2013). Barriers in partnership in open innovation process. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 2(3), 99-119.
- Sarayreh, B. H., Khudair, H. & Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 626-629.
- Saruhan, N. (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business, Economics & Finance*, 2(3), 13-35.

- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 1(1), 27-47.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seviçin, A. (2009). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kavramı üzerine bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Shalley, C. E. & Zhou, J. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Shih, H.-A. & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130.
- Siddiqi, N. & Kharshing, K. D. (2015). Influence of organizational trust on job satisfaction and organizational commitment. *Abhigyan*, 33(2), 53-64.
- Sığırı, Ü. & Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 131-154.
- Sonnenburg, F. K. (1994). *Managing with a conscience: How to improve performance through integrity, trust and commitment*. New York: McGraw-Hill.
- TDK (2020). Türk dil kurumu sözlüğü. Erişim Tarihi: 20.11.2020, <https://sozluk.gov.tr/>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics (Vol. 5)*. Boston, MA: Pearson.
- Tharenou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15(3), 316-346.
- Tokgöz, E. & Aytemiz-Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. (1997). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Tuncer, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-78.
- Turgut, E. & Beğenirbaş, M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Utaş, T., Çinko, L. & Işıl, G. (2017). Hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde iş motivasyonu ve üretim. *Social Sciences Research Journal*, 1-21.
- Waddell, D. & Sohal, A. S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Walley, K. & Thwaites, D. (1996). A review, synthesis and interpretation of the literature on competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*, 4(3), 163-179.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4(1), 15-30.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West, J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309-333). Chichester: John Wiley.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yang, H. C. & Cho, H. Y. (2015). Small and medium business workers' positive psychological capital, life satisfaction, and innovative work behavior. *The Journal of Distribution Science*, 13(7), 25-31.
- Yılmaz, A. & Giderler, C. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine kuramsal bir inceleme. *Ekev Akademi Dergisi*, 11(30), 263-278.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Zhang, X. M. & Bartol, K. M. (2017). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhu, W., May, D. R. & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.
- Khine, M. S., Al-Mutawah, M. & Afari, E. (2015). Determinants of affective factors in mathematics achievement: Structural equation modeling approach. *Journal of Studies in Education*, 5(2), 199-211.

EXTENDED SUMMARY

Research Purpose

The research aims to investigate the attitudes of employees towards innovative work behaviors (IWB) during the coronavirus pandemic, which signals the digital age. In this context, the study examines the effect of trust to leader as an organizational motivation source on innovative work behaviors. It is thought that resistance to change, as an individual attitude, plays a mediating role in possible relationships.

Literature Review

In the context of organizational trust, trust to leader and trust to organization are valuable concepts in the organizational behavior literature. In general, the leader has a role that encourages the inspired community to act for determined purposes (Koontz & O'Donnell, 1955; Eren, 2004). Also, IWB refers to individual actions at the organizational level related to the production, introduction and implementation of innovations (De Jong & Kemp, 2003, p.191). Therefore, any behaviors that benefit the organization is considered IWB (Kheng et al., 2013:49). It is thought that the leader's support by nurturing the employees with their knowledge and skills, will increase the trust to leader. Thus, trust to leader will enable the employees to exhibit IWB (Katz & Kahn, 1978). In addition, trust to organization encourages employees to innovate in general and other members of the organization motivate the employee with intangible / tangible resources can make this behavior a sustainable behavior.

Therefore, the first and second hypotheses of the study are as follows:

Hypothesis 1: Trust to leader has a significant and positive effect on IWB.

Hypothesis 2: Trust to organization has a significant and positive effect on IWB.

On the other hand, resistance to change is a term used by managers to conceptualize the behavior of organizational members who do not accept an organizational change (Coghlan, 1993:10). In this study, it is thought that organizational trust will increase IWB by reducing resistance to change. The third and fourth hypotheses of the present study are proposed as follows:

Hypothesis 3: There is a mediating role of resistance to change in the effect of trust to leader on IWB.

Hypothesis 4: Resistance to change has a mediating role in the effect of trust to organization on IWB.

Methodology

For the current study, the author applied for Ethic Board Committee approval and as a result of the 2020/9 of the Istanbul Aydın University Ethics Committee decision on 30.10.2020 and 34 no, it was unanimously decided that conducting scientific research was ethically appropriate.

This research consists of white-collar employees in different organizations (sales & marketing, banking and finance) in the private sector in Istanbul, Turkey. Random sampling method was used in the data collection stage of this cross-sectional study and data of the study

were collected with online survey method (N=229). The data obtained from the surveys were analyzed with the Statistical Package used in Social Sciences. In order to test the first and second hypotheses, linear regression method was applied. First, trust to leader has a moderate effect on IWB ($\beta = .503$, $R^2 = .253$, $p = .000$, $F = 77.069$). Second, trust to organization has a moderate effect on IWB ($\beta = .465$, $R^2 = .216$, $p = .000$, $F = 62.634$). Thus, the first (H1) and second hypothesis (H2) of the study were supported. In order to test the third (H3) and fourth (H4) hypotheses, the PROCESS v3.3 method, which was developed to measure the mediation effect of resistance to change, was used for testing the hypotheses (H3 and H4) (Hayes, 2015). The findings show that resistance to change has a partial mediating role in the relationship between trust to leader and IWB [(indirect effect (.056*); total effect (.394)]. Similarly, resistance to change has a partial mediating role in the relationship between trust to leader and IWB [(indirect (.051*) effect; total (.326*) effect.)]. In this case, the third hypothesis (H3) and fourth hypothesis (H4) of the study were also supported.

Results and Conclusions

The first finding confirmed that there is significant and positive effect of trust to leader on IWB. As employees feel more comfortable themselves, they can share their ideas. This feeling may encourage the employee to generate new ideas as well as the evaluation and implementation of the idea. In addition, the employee may develop a belief that they will cooperate with others during the implementation of the new idea (Hosmer, 1995). Furthermore, trust to organization can also enable the employee to be more innovative at all innovation stages. Friendly and participative organizational climate can enable the employee to share their ideas without hesitation. In fact, brainstorming with other organizational members during the development of ideas can lead to more beneficial outcomes for innovation process.