

TINI-SOS

The International New Issues In SOcial Sciences



Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Sesliliğine Etkisi

Selami Özcan, Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme, sozcan@yalova.edu.tr

Orcid: 0000-0002-0882-427X

Çiğdem Korkut, Yalova Üniversitesi, LEE Doktora Öğrencisi,

ciğdem.korkut@saglik.gov.tr Orcid: 0009-0003-7309-6103

Bayram Deniz, Öğr. Gör. Yalova Üni, Motorlu Araçlar ve Ulaştırma Tek Böl, Deniz Ulaştırma ve İşletme Pr., bdeniz@yalova.edu.tr Orcid: 0009-0007-9424-7897

Year: 2024 Winter

Number: 12

Volume: 2

pp: 115-132.

Makalenin Geliş Tarihi: 22/12/2024

Kabul Tarihi: 26/12/2024

Makalenin Türü: Araştırma makalesi

Doi: 10.5281/zenodo.145459670, <https://zenodo.org/records/14545970>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş, telif devir belgesi ve intihal içermediğine ilişkin rapor ve gerekliyse Etik Kurulu Raporu sisteme yüklenmiştir. / This article was reviewed by at least two referees, a copyright transfer document and a report indicating that it does not contain plagiarism and, if necessary, the Ethics Committee Report were uploaded to the system.





Hizmetkâr Liderliğin Çalışan Sessliliğine Etkisi

Selami Özcan
Çiğdem Korkut
Bayram Deniz

Öz

Çalışan menfaatlerini kendi menfaatlerinin önünde tutan hizmetkâr liderler, çalışanları önemseyerek onları geliştirmeyi ve onların iyiliğini ön planda tutar. Liderlerinin kendilerine değer verdiğini düşünen çalışanların sesslilik davranışında bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile algılanan hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliği üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma 15 Mart 2023- 10 Haziran 2023 tarihleri arasında Yalova ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 142 çalışandan veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliğini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliğinin bir belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetkâr Liderlik, Çalışan Sessliliği, Hastane

The Impact of Servant Leadership on Employee Voice

Abstract

Servant leaders, who prioritize the interests of employees over their own interests, care about employees and prioritize their development and well-being. It is thought that employees who think that their leaders value them will engage in vocal behavior.

This study aims to reveal the effect of perceived servant leadership on employee voice. The research was conducted in Yalova between March 15, 2023 and June 10, 2023. Within the scope of the research, data were collected from 142 employees. As a result of the research, it was determined that servant leadership





positively affects employee voice. According to this result, it was determined that servant leadership is a determinant of employee voice.

Keywords: Servant Leadership, Employee Voice, Hospital

1. Giriş

Yönetim alanındaki değişimler beraberinde yeni liderlik türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Küçük ve Yavuz, 2021:456). Otorite kurmaya çalışarak yönetimi sağlayan liderlik anlayışının günümüzde anlamını yitirdiği, bunun yerine farklı bakış açılarına sahip ve insanlara gönüllü olarak fayda sağlamaya çalışan liderlere olan ihtiyacın gittikçe arttığı belirtilmektedir. İnsan odaklı yönetim nedeniyle organizasyonel ihtiyaçların geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla karşılanamaması, baskı, emir ve gücün kötüye kullanımı gibi davranışlar gösteren eski tarz liderliklerin kurumlarda pek çok sorunlara yol açtığı görülmüştür. Bu da çalışanların ihtiyaç ve isteklerine odaklı, onları güçlendiren, işlerin işleyişi açısından yenilikçiliği ve etkin olma potansiyellerini artıran liderlik tarzlarının doğmasına yol açmış ve bu yöndeki değişimi hızlandırmıştır (Akgemci vd., 2018: 758-759). Bu bağlamda, insani değerlere odaklanan hizmetkâr liderlik yaklaşımının önemli bir liderlik tarzı olarak görüldüğü ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2012: 5).

Liderin kurumdaki tüm çalışanlara hizmet ettiği ve ilgilendiği liderlik tipi hizmetkâr liderlik olarak tanımlanmıştır. Hizmetkâr liderlik, insanların diğer insanlara hizmet etme isteğinden geldiği belirtilmektedir. Hizmetkâr liderliğin diğer liderlik türlerinden en önemli farkı insanları yönlendirmekten ziyade başkalarına hizmet etme isteğinin olmasıdır (Andre ve Lantu, 2015; Greenleaf, 1977). Hizmetkâr liderlik özellikleri iki perspektifte özetlenebilir. Birincisi, kişisel çıkar özelliğinin ötesine geçmeyi yansıtabilecek şekilde takipçilerin çıkarlarını önemsemek; ikincisi ise nihai amacının yalnızca kurumun hedeflerine ulaşmak değil, aynı zamanda diğer paydaşlara ve topluluklara sağlanan faydaları da önemsemek olmasıdır (Zou vd., 2015: 148). Hizmetkâr liderlik, lider-izleyici ilişkilerinin rasyonel, ilişkiyel, duygusal, ahlaki ve manevi boyutlarını kapsayan bütüncül bir liderlik yaklaşımıdır (Yoshida vd., 2014: 1).

Çalışanların duygu, öneri ve fikirlerini sözlü olarak ifade etmeleri ses verme ya da çalışan sessliliği olarak ifade edilmiştir. Çalışan sessliliği,





çalışanların işleriyle ilgili tavsiyelerini ve örgüt yöneticileriyle sorunları tartışarak çözüm bulmaya yönelik fikirlerini beyan etmeleri ve şikâyetlerini iletmeleri durumu olarak ifade edilmektedir. Bir kuruluşun performansı ve hatta hayatta kalabilmesi yönünden; çalışanların sorun, fikir ve önerileri ile ilgili yukarıya doğru ne ölçüde iletişim kurdukları çok önemlidir. Bu durum üst düzey yöneticilerin dinamik yapıya uygun şekilde yanıt verebilmeleri, doğru kararlar alabilmeleri ve sorunları büyümeden düzeltebilmeleri, aynı zamanda grupların da etkili bir performans sergileyebilmeleri ve iyi kararlar alabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Morrison, 2011). Hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliği üzerindeki etkisi bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışma ile algılanan hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliği üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Bu değişkenlerin yer aldığı bazı çalışmalar incelendiğinde; Akgemci ve diğerlerinin akademisyenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışının çalışan sessliliği üzerine olumlu etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır (Akgemci vd., 2019). Amah ve Oyetuunde (2020) nin KOBİ çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada; hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Amah ve Kabiru , 2020). Deniz ve Çimen (2022)’ in hastane çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışmada yine hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliği üzerine olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Deniz ve Çimen, 2022).

2. Kavramsal Çerçeve

Bu makale çalışmasında kullanılan “Hizmetkâr Liderlik” ve “Çalışan Sessliliği” kavramları iki ayrı başlık olarak ele alınmaktadır.

2.1. Hizmetkâr Liderlik

Geleneksel liderlik modellerinde, liderler genellikle güç ya da kişisel kazanç arzusuyla hareket etmişlerdir. Çalışma hayatında yaşanan değişimlerle beraber liderlik anlayışlarında da değişiklikler olmuş ve yeni liderlik modelleri ortaya atılmıştır. Bu liderlik türlerinde biri de hizmetkâr liderliktir (Küçük ve Yavuz, 2021:456). Hizmetkâr liderlik kavramı ilk olarak 1970 yılında Robert K. Greenleaf tarafından hazırlanan “*Lider Olarak Hizmetkâr*” başlıklı çalışmada kullanılmıştır (Larry, 1996:33). Hizmetkârlık kavramı, bir bireyin hiçbir çıkar gözetmeksizin kendini başkalarına, onların ihtiyaçlarının karşılanmasına adanması ve onlar için yaşaması anlamına gelmektedir (Fındıkçı, 2009). Greenleaf’in katkısı, hizmetkâr kavramının liderlik kavramı ile ilişkisini ortaya koyması ve buna odaklanması şeklinde





olmuştur (Valeri, 2007:8).

Büyük bir liderin öncelikle bir hizmetkâr olduğu düşüncesi hizmetkâr liderliği ifade etmektedir. Greenleaf'e göre bu durum, kişinin önce hizmet etmek istemesiyle başlar ve daha sonra bilinçli bir seçim ile liderliğe yönelmesi şeklinde gerçekleşir. Hizmetkâr, diğer insanların öncelikli ihtiyaçların karşılandığından emin olmak için gösterdiği özen ile kendini ispatlar (Seitz, 1995: 114). Hizmetkâr liderlik; şefkatli liderliği teşvik etme ve destekleme çabasıdır. Bugün dünyada tartışılan baskın liderlik felsefelerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Liderlik 'bütünün' nasıl işlediğiyle ilgilidir (Spears, 1993: 90).

Yapılan bir araştırmada hizmetkâr liderlerin; dinleme, empati, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, temsilcilik, insanların gelişimine adanmışlık, birlik, beraberlik sağlayıcı gibi özelliklere sahip olduğu belirtilmiştir (Ekundayo, 2010). Bu liderlik tarzı, kurumları güçlendirmenin ve toplumu iyileştirmenin bir aracı olarak, analiz etme ve karar alma süreçlerinde grup odaklı bir yaklaşımı savunur. Hizmetkâr liderlik hem felsefi hem de çalışma modeli olarak giderek birçok kişi ve kurum tarafından uygulanmaya başlanmıştır (Spears, 1993: 86).

Hizmetkâr liderler, takipçilerinin talep ve ihtiyaçlarını, sorunlarını ve isteyip de ulaşamadıklarını öğrenir ve destek olurlar. Bu liderler aynı zamanda takipçilerinin bireysel gelişimleri hususunda sorumluluk bilincinde olur ve etik olmayan davranışlardan uzak durmaları hususunda rol modellik üstlenirler (Çetinkaya ve Yıldız, 2018:2).

Hizmetkâr liderler, çalışanlarını en kıymetli varlık olarak görmektedir. Bu hem çalışan hem de işletme performansına olumlu yansımaktadır (Kılıç ve Yavuz, 2016:107). Bu durum, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artmasına, gelişimlerinin desteklenmesine, performanslarının yükselmesine (Dinçer Ker ve Bitirim Okmeydan, 2007: 61), pozitif duygulara kapılarak olumlu ruh haline bürünmelerine ve çatışmaların üstesinden rahatlıkla gelmelerine imkân sağlamaktadır (Yıldız, 2016: 503).

Hizmetkâr liderlik sağladığı faydalara rağmen çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Hizmetkâr liderliğe yönelik eleştiriler; bu liderliğin çok naif ve idealist olması, liderin bu tarzından faydalanabilir olma ihtimali, gerçekçi ve pratik olmaması, kısıtlayıcı özelliklere sahip olması, boyun eğen ve zayıf





liderlik tarzı şeklinde yanlış algılama ihtimalinin olması, katılımcı müdahalesinin karar vermeyi zorlaştırması şeklinde sıralanmıştır (Çetinkaya ve Yıldız, 2018: 2).

2.2. Çalışan Sessliliği

Çalışanlar, işletmelerin başarılı olabilmesi için son derece hayati olan değişim, ilerleme, öğrenme ve inovasyon gibi kritik faktörlerin kaynağı olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin gelişiminde fikir, bilgi ve tecrübelerinin sesli olarak paylaşılmasının rolü büyüktür. Çalışanların işleyişle ilgili duygu, düşünce ve önerilerini sesli olarak dile getirmeleri organizasyonda iyileşme, rekabet avantajı ve başarı elde etmesini sağlar. Çalışan sessliliği, çalışanların işletme içerisinde kurumu eleştirmekten çok geliştirmek amacına hizmet eden yapıcı bir tartışmayı içeren destekleme, geliştirme ve iyileştirme niyetli davranışlarıdır (Van Dyne ve LePine, 1998: 109).

İşletmelerde çalışanların işleriyle ilgili konularda; bilinçli olarak görüşlerini belirtmeleri eylemi çalışan sessliliği olarak ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003: 1361). Çalışan sessliliği, çalışanların fikirlerini sunması, yapıcı önerilerde bulunması ve organizasyondaki sorunları dile getirmesi noktasında ekstra rol davranışı sergilemesi olarak da ifade edilmektedir (Zhao, 2014:29).

Çalışan sessliliği; yalnızca eleştirmekten ziyade geliştirmeyi hedefleyen, yapıcı ifadeleri kapsayan destekleyici davranış olarak tanımlanmıştır. İş ile ilgili muhtemel iyileştirmeler hakkındaki fikir, bilgi ve düşünceleri gizlemek yerine ifade etmeyi tercih etmektir. Çalışanların işle ilgili sorunlara yönelik fikirlerini ya da endişelerini, ilgi çekici, ancak yapıcı bir şekilde ifade etmesidir (Düger, 2020: 1219). Sesslilik, çalışanların olumlu ve yapıcı fikirlerini açıkça belirtmesini desteklemek ve çalışanların bunu zorlama karşısında değil isteyerek yapması faaliyetleri olarak da nitelendirilmektedir (Bogosian ve Rousseau, 2017: 389).

Çalışan sessliliği işletmeleri birçok yönden olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanların fikirlerini açıkça ve bilinçli olarak dile getirmeleri ile organizasyonda daha isabetli kararlar alınarak hatalar en aza indirilmekte (Morrison ve Milliken, 2000), çalışan verimliliğini teşvik ederek organizasyonlarda performans artışına imkân sağlamaktadır (Morrison, 2014: 175).





Çalışan sessizliğinin işletmelerde iyi kararlar alabilmeyi desteklediği, organizasyonel hataları tespit etmeye imkân kıldığı, işletmelerin öğrenme davranışlarını geliştirdiği, verimliliği arttırdığı, çalışma şartlarını iyileştirdiği, çalışanların kuruma karşı tutumlarında olumlu sonuçlar alındığı, ekstra rol performansları sağladığı, organizasyonel etkililikleri, iş tatminlerini, kurumsal bağlılıkları artırdığı işten ayrılma niyetleri ve tükenmişlik duygularını azalttığı ifade edilmiştir (Babadağ ve Taner, 2020: 1062).

Çalışan sessizliği sayesinde, çalışanlar düşüncelerini açıkça ifade ederek organizasyonda gelişim ve yeniliklere yönelik fırsatları açığa çıkarabilmektedirler. Yöneticiler çalışanların sesine önem vermezlerse veya umursamazlarsa, zamanla görüşlerini ifade etmekten vazgeçeceklerdir (Landau, 2009). Çalışanlar kurumlarının geleceğine çok az katkıda bulduklarında inandıklarında, kolektif bir ilgisizlik ve geri çekilme durumuna girebilecekleri ifade edilmiştir (Lam, Loi, Chan, ve Liu, 2016). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanların sahip olduğu fikir ve düşüncelerini daha az dile getirdikleri görülmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009:94).

Yönetimsel inançların ve geri bildirim korkusunun “sessizlik iklimi” olarak adlandırılan duruma yol açacağı, çalışanlar arasında sorunlar veya konular hakkında konuşmanın boşuna ve/veya tehlikeli olduğuna dair algıların gelişeceği ve böyle bir iklim mevcut olduğunda, bir kurum içindeki baskın tepkinin ses çıkarmak yerine sessizlik olacağı vurgulanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; hizmetkâr liderliğin çalışan sessizliğine etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç çerçevesinde iki değişken elde edilen verilerle analiz edilecek ve aralarındaki ilişki durumu istatistiksel olarak test edilmiştir.

4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Araştırma 15 Mart 2023- 10 Haziran 2023 tarihleri arasında Yalova ilinde faaliyet gösteren iki özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında anket yöntemi ile 142 çalışandan veri toplanmıştır.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket formu üç bölümden





oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Diğer bölümlerde ise değişkenlere ilişkin ölçekler kullanılmış ve bu ölçekler ile ilgili bilgilere aşağıda yer verilmiştir:

Hizmetkâr Liderlik Ölçeği: Ölçek Liden vd. (2014) tarafından geliştirilmiştir. Kılıç ve Aydın (2016) ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Ölçek tek boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, 5’li Likert seçenekleriyle değerlendirilmiştir (“1= kesinlikle katılmıyorum”, “5= kesinlikle katılıyorum”).

Çalışan Sessliliği Ölçeği: Ölçek Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiştir. Çetin ve Çakmakçı (2012) ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını yapmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, 5’li Likert seçenekleriyle değerlendirilmiştir (“1= hiçbir zaman”, “5= her zaman”).

Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,917 bulunmuş, çalışan sessliliği ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,943 bulunmuştur. Bu sonuçlar her iki ölçeğinde güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu göstermiştir.

Veri analizleri SPSS 22.0 istatistik paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Veri analizleri kapsamında, tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için de korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerle ulaşılan bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

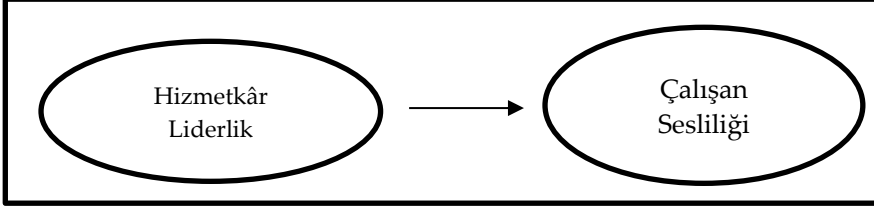
Etik İlkeler

Yalova Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’nun 10.03.2023 tarihli toplantısında, 2023/47 karar numarası ile araştırmanın etik yönünden uygun olduğuna karar verilmiştir.

5. Araştırma Modeli ve Hipotez

Araştırmanın modeli Şekil 1.’de verilmiştir.





Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1.’den görüldüğü üzere araştırmada hizmetkâr liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın temel hipotezi şudur:

H₁: Hizmetkâr liderliğin çalışan sesliliğine istatistiki olarak anlamlı ve olumlu bir biçimde etki etmektedir.

6. Bulgular

Araştırmayla ulaşılan bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=142)

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Erkek	28	19,7
	Kadın	114	80,3
Yaş	20-29	79	55,6
	30-39	39	27,5
	40-49	24	16,9
Eğitim Durumu	Lise	79	55,6
	Önlisans	49	34,5
	Lisans	13	9,2
	Lisansüstü	1	0,7
Çalışma Süresi	1-5	90	63,4





(Yıl)	6-10	43	30,3
	11-15	8	5,6
	16 ve üzeri	1	0,7
Görev	İdari Personel	4	2,8
	Sağlık Personeli	77	54,2
	Diğer Personel	61	43,0

Araştırmaya katılanların %80,3'ü (n=114) kadın, %55,6'sı (n=79) 20-29 yaş aralığında yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların %55,6'sı (n=79) lise mezunu olup; %63,4'ünün (n=90) hastanedeki çalışma süresi 1-5 yıl aralığındadır. Katılımcıların %54,2'si (n=77) sağlık personelidir (Tablo 1).

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	Min.	Max.
Hizmetkâr Liderlik	3,81	0,77	1,00	5,00
Çalışan Sessliliği	3,93	0,73	1,00	5,00

Katılımcıların algıladıkları hizmetkâr liderlik ortalama puanı $3,81 \pm 0,77$ çalışan sessliliği ortalama puanı ise $3,93 \pm 0,73$ bulunmuştur. Bu sonuçlar katılımcıların algıladıkları hizmetkâr liderlik ve çalışan sessliliği düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Tablo 2).





Tablo 3. Korelasyon Analizi

	Çalışan Sessliliği	
Hizmetkâr Liderlik	r	0,77
	p	0,00
	n	142

Tablo 3’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik ile çalışan sessliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur ($r= 0,77$, $p<0,05$).

Tablo 4. Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p
Sabit	1,15	5,83	0,00
Hizmetkâr Liderlik	0,73	14,34	0,00
	$R^2= 0,595$	$F= 205,58$	$p= 0,00$

Bağımlı Değişken: Çalışan Sessliliği

Regresyon analizi sonuçlarına göre, hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliğini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir ($\beta= 0,73$, $p<0,05$). Ayrıca çalışan sessliliğindeki değişimin %59,5’inin hizmetkâr liderlik tarafından açıklandığı belirlenmiştir ($R^2=0,595$). Bu sonuçlara göre hizmetkâr liderliğin çalışan sessliliğinin bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir (Tablo 4).

H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

7. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmanın sonuçlarına göre hizmetkâr liderlik çalışan sessliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Literatürdeki araştırmaların





sonuçları bu sonucu desteklemektedir (Akgemci, Kalfaoğlu, & Erkunt, 2019:736; Amah ve Oyetuunde, 2020; Chen vd., 2022:5; Christopher, 2023).

İş gören çalışma performansını arttırmak yönünden lider çalışan ilişkisinin önemli bir unsur olduğu (Tischler vd., 2016:4; Amah vd., 2017), çalışan fikirlerinin desteklendiği ve lider iş gören etkileşimin yüksek olduğu örgüt yapılarında çalışanların örgüt yararına davranış sergilediği görülmüştür. Ses verme davranışında bulunan çalışanların liderlerine bakış açısı genelde liderlerinin kendilerini sevdiği, şefkat gösterdiği, alçakgönüllü davrandığı şeklindedir (Dal, 2014: III).

Liderler çalışanları dinlediklerinde ve belirttiği hususları değerlendirip, uygulamaya geçtiklerinde, ses verme davranışı gösteren çalışanların, memnuniyet derecelerinin artacağı ve olumlu yönde motive olacakları ve daha fazla ses verme davranışı gösterecekleri ifade edilmiştir (Bulut, 2016:34).

Hizmetkâr liderlik sayesinde çalışanların liderlerine karşı güven duyma hissinin oluştuğu, bu durumun çalışanları olumlu yönde etkilediği, çalışan sessizliği açısından da olumlu bir etkiye sahip olduğu ve çalışma ortamında ses davranışını geliştirdiği belirtilmektedir (Akgemci vd., 2019).

Hizmetkâr liderler, çalışanların sesini duyurmasına izin veren ve çalışanların kariyer gelişimini önemseyen bu sayede kuruma bağlı çalışanlar yetiştiren liderlerdir. Bu liderler verilen rolleri ve verilmeyen ancak üstün kurumsal verimlilik elde etmek için gerekli olan ekstra rolleri yerine getirecek şekilde sorumluluk üstlenebilirler (Amah ve Kabiru , 2020: 887-888).

Hastane çalışanları açısından da sessizlik oldukça önemli bir unsur olup; sessiz kaldıklarında verimlilik, performans ve iş tatmini azalabilir. Sunulan sağlık hizmetleri, hasta güvenliği ve hasta memnuniyeti açısından sorunlar yaşanabilir. Devam eden süreçte ise, kurumun rekabet gücü azalabilir, sürdürülebilirliği olumsuz yönde etkilenebilir. Bu nedenle çalışanların işle ya da kurumla ilgili gördükleri sorunları, fırsatları ve iyileştirme önerilerini dile getirebilmeleri ve rahatlıkla ses çıkarma davranışında bulunabilmeleri sağlanmalıdır (Deniz ve Çimen, 2022: 219).





8. Öneriler

Çalışanların iş yerinde yürüttükleri tüm faaliyetlere ilişkin hem gördükleri aksaklıkları anında bildirmeleri hem de sürece katkı sağlamaları bakımından çalışan sessizliği oldukça önemlidir. Bu doğrultuda, çalışan sessizliğini artırıcı unsurların geliştirilmesi ve bu davranışı engelleyici hususların ortadan kaldırılması önerilmektedir.

Yöneticilerin çalışanlarına desteğini hissettirmesi, samimi ve yakın davranış sergilemesi, fikirlerini önemsemesi, adil davranış sergilemesi, hiyerarşik düzeni buna uygun tesis etmesi ve her daim iletişime açık olması büyük önem taşımaktadır.

Yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu, yardımsever, işbirlikçi davranışlar sergilemeleri, çalışanların sorunlarına samimi çözüm üretme çabası göstermeleri, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaları, tüm çalışanlara karşı adil davranış sergilenmeleri, ekip ruhu ve dayanışma kültürü oluşturmaları, yapılan işin önemini tüm davranışlarında hissettirmeleri ve çalışanlar arasındaki sorunları yerli yerinde ele alınmaları önerilmektedir.

Benzer araştırmaların kamu hastanelerindeki çalışanları ve farklı değişkenleri de kapsayacak şekilde yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda farklı sektörlerde gerçekleştirilecek benzer araştırmalar literatüre katkı sağlayacaktır.

Bunun yanı sıra farklı değişkenler de kullanılarak değişik modeller kurulabilir ve bu sayede literatüre daha fazla katkı sağlanabilir.





Kaynakça

- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., & Erkunt, N. (2018). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan Sessliliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*, 9 (2), s. 757-771. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi.
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., & Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Çalışan Sessliliğine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- Amah, O. E. (2017). Leader Ship Styles & Relational Energy in High Quality Mentoring Relationship. *Indian Journal of Industrial Relations* , 53(1), 59-71.
- Amah, O. E., & Kabiru , O. (2020). The Effect of Servant Leadership on Employee Turnover in SMEs in Nigeria: The Role of Career Growth Potential and Employee Voice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(6), 885-904.
- Andre, & Lantu , D. C. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. *The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship and Small Business* (s. 303-311). Bandung: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Babadag, M., & Taner , D. (2020). Yaratıcı Örgüt İkliminin Çalışan Sessliliği Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Destekleyici Rolü. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4(3), 1057-1081.
- Bogosian, D. R., & Rousseau, C. (2017). How and Why Millennials are Shaking Up Organizational Cultures. *Rutgers Business Review*, 2(3), 386-394. <https://ssrn.com/abstract=3069889> adresinden alındı
- Bulut, H. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışan Sessliliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi,. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, Ş., & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sessliliği Ölçeğini Türkçeye Uyrlama Çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1.





- Çetinkaya, A. Ş., & Yıldız, E. (2018). Hizmetkâr Liderlik Algısının Personel Güçlendirmeye Etkisi: Perakende Sektörü Çalışanları Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(35), 1-11.
- Dal, L. (2014). Hizmetkar liderlik ile lider-üye eDal, L. (2014). Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Deniz, S., & Çimen, M. (2022). The Mediating Role of Work Alienation in the Effect of Workplace Ostracism on Employee Voice. *Hospital Topics*, 2022, 1-10., 102(4), 213-222.
- Diñer Ker, M., & Bitirim Okmeydan, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İletişim Fakültesi Dergisi*(28), 61-72.
- Düger, Y. S. (2020). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Sessizliği ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyici Rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(3), s. 1215-1236. doi:<https://doi.org/10.21547/jss.673582>
- Dyne, V., Soon, A., & C. , B. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1359-1392. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>
- Ekundayo , J. (2010). Presenting the Servant Leadership Model as a Panacea to Bad Leadership in Tertiary Education in West Africa. *The Online Journal*, 8(50).
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*. Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2012). *Bir gönül yolculuğu: hizmetkâr liderlik*(Üçüncü Basım). İstanbul: Alfa yayınları.
- Greenleaf, R. (1977). Greenleaf, R. K. Servant Leadership. *A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.





- Henderson, L. M. (2013). Enhancing Safety Communication With Leadership: A Quantitative Study Of Leadership Style And Safety Voice. Arizona: Phoenix University, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Kılıç, K. C., & Yavuz, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Kılıç, K. C., & Yavuz, A. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.
- Küçük, B., & Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 453-472.
- Lam, L., Loi, R., Chan, K., & Liu, Y. (2016). Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), s. 277-300. doi:<https://doi.org/10.1017/beq.2016.30>
- Landau, J. (2009). When Employee Voice is Met by Deaf Ears. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), s. 4.
- Larry, S. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Lepine, J., & VanDyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.
- Liden, R., Panaccio, A., Meuser, J., Hu, J., & Wayne, S. (2014). Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. (2014). 17 Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes. . *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 357-379.





- Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational Silence: A barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), s. 706-725. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Özyılmaz, B., & Ataç, L. O. (2019). Paternalist Liderlik Algısının Çalışan Sessliliğine Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 397-410.
- Seitz, S. (1995). Servant Leadership: A Model for Developing College Students. *Metropolitan Universities*, 6(4), 113-122.
- Song, Y., Tian, Q.-t., & Kwan, H. K. (2022). Servant Leadership and Employee Voice: a Moderated Mediation . *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1-14.
- Spears, L. (1993). Trustees as Servant-Leaders: A Report and Reference Guide. *International Journal of Value-Based Management*, 83-99.
- Tischler, L., Giambatista , R., McKeage, R., & McCormick , D. (2016). Servant Leadership and its Relationships with Core Self-Evaluation and Job Satisfaction. *The Journal of Values-Based Leadershi*, 9(1), 1-20.
- Valeri, D. P. (2007). The Origins Of Servant Leadership. 8. St. Louis, Missouri: Greenleaf University.
- W. Morrison, E. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management* , 5(1), s. 373-412. doi:<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Yıldız, B. (2016). Hizmetkâr Liderlik Algısının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *JKafkas University, Journal Of Economics & Administrative Sciences Faculty/Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 499-517.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does Servant Leadership Foster Creativity and Innovation? A Multi-Level Mediation Study of Identification and Prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.





- Zhao, H. (2014). Relative Leader-Member Exchange and Employee Voice: Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Role of Chinese Traditionality. *Chinese Management Studies*, 8(1), s. 27-40. doi:<https://doi.org/10.1108/CMS-01-2013-0016>
- Zou, W.-C., Tian, Q., & Liu, J. (2015). Servant Leadership, Social Exchange Relationships, and Follower's Helping Behavior: Positive Reciprocity Belief Matters. *International Journal-of Hospitality Management*, 147-156.

