Gönderim Tarihi: 22.12.2017

Kabul Tarihi: 11.11.2018

OTANTİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ¹

The Moderator Role of Power Distance in Relational between Authentic
Leadership and Organisational Silence

Sebahattin YILDIZ

Doç. Dr. Kafkas Üniversitesi, İİBF,
sebahattinyildiz61@gmail.com
ORCID ID:0000-0001-7625-5358

Akif Alperen ARISOY

Yapı Kredi Bankası, Erzurum Anakasa Yetkilisi,
alptagon@hotmail.com
ORCID ID:0000-0003-4004-9960
Çalışmanın Türü: Araştırma

Öz

Günümüz bilgi toplumunda yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmeler, hayatta kalabilmek ve pazar paylarını arttırabilmek için en önemli stratejik varlıkları olan insan sermayesinin fikirlerine ve yaratıcılıklarına gereksinim duymaktadırlar. Karşılaştıkları sorunlara razı gelmek, bir şeyleri değiştiremeyeceklerini düşünmek, eleştirilmekten korkarak kötü haber vermekten çekinmek ve problem yaratan bir kişi olmayı istememek ayrıca kişiler arası ilişkileri zedelememek adına başkalarının iyiliği için tepkisiz kalmayı tercih etmek gibi benzeri davranışlar işletme çalışanlarının sessiz kalma nedenleri olarak gözlenmektedir. Bu sessizlik ortamına neden olan değişkenlerin incelenmesi, problemin ortaya konması ve çözümlenmesiyle sessizlik ortamının seslilik ortamına dönüşmesi sağlanacaktır. Bu araştırmanın amacı otantik liderlik algısı ile örgütsel sessizlik tutumu arasındaki ilişkide güç mesafesi algısının rolünü incelemektir. Araştırmanın yöntemi açıklayıcı şekilde tasarlanmıştır. Veri toplama yöntemi ankettir. Veriler, kolayda örnekleme yoluyla özel ve kamu sermayeli banka çalışanlarından toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre otantik liderlik ile kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutları arasında negatif ilişki varken, otantik liderlik ile korunmacı sessizlik boyutu arasında pozitif ilişki vardır. Ayrıca otantik liderlik ile örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin anlamlı olarak düzenleyici bir rolü ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre liderlik algısı şeffaf, ahlaki, tarafsız ve özfarında olan (otantik liderlik) ve ast ve üst arasında daha az eşitsizlik algılanan (güç mesafesi) örgütlerde, insan kaynakları sessizlik durumundan seslilik durumuna geçmekte ve fikri katkı sağlamakta olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, otantik liderlik, güç mesafesi

¹ Bu çalışma ikinci yazarın Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalına sunduğu ve ilk yazar danışmanlığındaki yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Ayrıca bu çalışma 1. Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumunda bildiri olarak sunulmuştur.

Abstract

In keen competitiveness environment of today's information society, businesses need thoughts and creativity of human capital, which is their most important strategic wealth in order to survive and increase their market shares. It was observed that business workers remain silent / unresponsive because of the reasons such as that they easily accept the problems they face, think they cannot change the things they see as problems, avoid saying opposite opinions fearing of being criticised, willing not to be seen as a problematic person and preferring to be silent for the sake of others' goodness in order not to harm the relationships between their colleagues. By examining the variables causing this silence environment, revealing the problem and solving it, it will be possible to transform the silence environment into the sound environment. The aim of present study is to investigate the role of power distance perception in a relationship between authentic leadership perception and organisational silence attitude. Method of the study was designed in an expressive way. Data collection method is questionnaire survey. Data were gathered using easy sampling method from the workers of the banks with private and public capital. According to results of the study, there is a positive relationship between authentic leadership and protective silence dimension while it is negative between authentic leadership and accepting and protective silence dimensions. In addition, regulatory role of power distance was determined significantly in the relationship between authentic leadership and organisational silence dimensions, i.e. accepting, preserving and protective silence. From the results of the study, it can be stated that in transparent, ethic, unbiased and self – aware leadership perception (authentic leadership) and the organisations, where less degree of inequality is perceived between sub and top (power distance) human resources may pass from silence to polyphony and make intellectual contributions.

Keywords: Organisational Silence, Authentic Leadership, Power Distance

1. GİRİŞ

Örgütsel boyutta sessizlik ağırlıklı olarak, aktif, bilinçli ve kasıtlı bir davranış şeklinde değerlendirilmektedir. Sessizliğe neden olan faktörlerden ikisi liderlik ve güç mesafesidir. Liderliğe yönelik güvenirliliğin tekrar tartışılması ile birlikte otantik liderlik ön plana çıkmıştır. Sağladıkları kurumsal iklim ile bütün çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik kararlı bir tutum ortaya koymaları da otantik liderlerin önemli bir rollerindendir. Otantik liderler kurumsal ortamda sağladıkları ve kabul ettirdikleri güven, şeffaflık ortamı ile kurumsal bağlılık, iş doyumu, sorumluluk üstelenmeye istekli olma ve benzerine yönelik önemli işlevleri yerine getirmektedir. Otantik lider öz güveni yüksek, umut dolu, iyimser, etik değerleri benimsemiş, ileriye düşünen, liderlik yeteneklerini geliştirmeye ağırlık veren bireydir (Walumbwa vd., 2010: 901).

Güç olgusu ilişkisel bir olgu olup, bireyler arasındaki ilişkileri içermektedir. Bireyin gücü ancak diğer bireyler ile ilişki kurduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi, bir topluluğun bireyleri ve kurumlarında,

gücün eşit olmayan dağılımını içermektedir. Gücün insanlar arasındaki yarattığı mesafe, o toplumun normları doğrultusunda gerçekleşmekte ve güç dağılımındaki farklılıklar zamanla içselleştirilmektedir. Güç mesafesi veya güç aralığı boyutu, bir organizasyonda çalışanların yöneticilerin talimatlarını gerçekleştirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Güç mesafesi yüksek ise, yöneticilerin verdiği görevler sorgulanmadan gerçekleştirilmekte ve üstlerin daha güçlü olduğuna inanılmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu durumlardaysa çalışanlar üstleri ile kendilerini eş değer olarak görmektedir (Uslu ve Ardınc, 2013: 317).

Otantik liderlikle örgütsel sessizlik arasında varolduğu düşünülen ilişki örgüt içerisindeki güç mesafesi ile farklılaşabilir. Bu doğrultuda bu araştırmanın amacı, otantik liderlikle örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin rolünü incelemektir. Yazında iki değişken arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolünü inceleyen çalışmaların yetersiz olması bir boşluk yaratmaktadır ve bunun giderilmesi bu çalışmanın temel katkısı olacaktır.

2. TEORİK ARKA PLAN

2.1 Otantik Liderlik

Liderliğe yönelik güvenirliliğin tekrar tartışılması ile birlikte otantik liderlik öne plana çıkmıştır. Bu doğrultuda otantik liderlerin güven yaratma hususunda kritik rolleri, hedefe erişme noktasındaki derin istekleri ve kendilerinde var ettikleri öz değerler ile öne çıkmışlardır. Otantik liderler kurumsal ortamda sağladıkları ve kabul ettirdikleri güven, şeffaflık, ortamı ile kurumsal bağlılık, iş doyumu, sorumluluk üstlenmeye istekli olma ve benzerine yönelik önemli işlevleri yerine getirmektedir (Hassan ve Ahmed, 2011, 750).

Diğer liderlik teorileri ile karşılaştırıldığında, otantik liderlik, çalışanların sesliliği davranışlarını açıklamak için daha önemli bir teori olabilir. Otantik liderlik, hem pozitif psikolojik kapasiteyi hem de pozitif etik iklimi belirleyen ve teşvik eden, "liderlik davranışı" biçimini ifade eder; bu da, daha fazla kendine güven, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve ilişkisel şeffaflığı artırmak için olumlu psikolojik kapasiteyi teşvik eder (Hsiung, 2012: 349).

Otantik liderlik unsurları; ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme, öz farkındalık (Tabak vd., 2012:10).

İlişkilerde Şeffaflık: İlişkisel şeffaflık unsuru sahte ve çarpıtılmış

kişiliklerin aksine kendine özgü gerçek kişiliği tanıtmaya değinir. Bu tür davranış, uygunsuz duyguların sergilenmesine en aza indirmeye çalışırken kişinin gerçek düşüncelerine ve duygularına açıkça paylaşılan açıklamalar yoluyla güven ortamını destekler (Walumbwa vs., 2008: 95)

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı: İçselleştirilmiş ahlak anlayışı öz düzenlemenin içselleştirilmiş ve bütünleştirilmiş bir formunu tanımlar. Bu türden öz düzenlemenin grup, örgütsel ve toplumsal baskılara karşı içselleştirilmiş ahlak anlayışı tarafından yönlendirilir ve içselleştirilen değerlerle tutarlı olan açıkça ifade edilen karar verme ve davranışla sonuçlanır (Walumbwa vd., 2008: 95-96). Otantik liderlik izleyenlerle olan değişim ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesini etkileyebilir (Wang vd., 2014: 9)

Bilgiyi Dengeli Değerlendirme: Bilgiyi dengeli değerlendirme bir karar vermeden önce konuyla ilgili veriyi analiz etmeye ve konuyla ilgili başka şeyleri keşfetmeye istekli ve meyilli olmaktır. Otantik liderler kendilerinin bakış açılarını değiştirecek farklı görüşlere açıktır (Wong vd., 2010: 889).

Öz Farkındalık: Öz farkındalığın da liderliğin gelişiminde önemli etkileri bulunmaktadır. Öz farkındalığın gelişmesinde bilinçli olmak, öz güveni olması, insanların güdülleri, düşünceleri, arzularının bilinmesi önem arz etmektedir. Öz farkındalık kişinin güçlü ve zayıf yönlerini de kapsamaktadır. Öz farkındalık bireylerin değerlerine, kimliğine, duygularına, hedeflerine, bilgisine, kabiliyet ve kapasitesine göre uygulanan bir süreçtir. Liderlerin otantik boyutunun gelişiminde etkili olan farkındalık unsurları değerler, kimlik, duygular, güdüler ve amaçlardır (Tabak, 2005: 9). Bu nedenle öz farkındalık, otantik liderlerin kendi aralarında uyum sağlama sürecidir (Avolio and Gardner, 2005, 325). Otantik liderlerin iç değerlendirmelerinde, davranışlarında ve kararlarında ortaya koydukları tutarlılıkta öz farkındalık ön plana çıkarmaktadır.

2.2 Örgütsel Sessizlik

Sessizlik; sosyal bilimler alanında, üzerinde birçok akademik çalışma yapılmış önemli bir kavramdır. Sessizlik davranışının arkasında birçok neden olabilir. Sessizlik; tevazu, başkalarına saygı, ihtiyatlılık, saygısızlık vb. davranışlarla doğrudan ilişkilidir (Shojaie vd., 2011: 1732). Örgütsel sessizlik kavramının tam tersi olarak da tanımlanabilen örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında verimli etkileşimin var olmaması anlamına da gelebilir

(Ardakani ve Mehrabanfar, 2014: 68).Örgütsel boyutta sessizlik ağırlıklı olarak, aktif, bilinçli ve kasıtlı bir davranış şeklinde değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2007: 148). Çalışan sessiz kalarak kendine bir koruma alanını çiziyor yoksa bir güç tarafında sessizliğe mi sürükleniyor(Blackman ve Sadler -Smith, 2009: 574). Sessizlik, konusu sessizliğe iten unsurlar bağlamında ele alınmalı ve sonuçları değerlendirilmelidir (Durak, 2012: 43).

Örgütsel sessiz kalma ve sessiz bırakılma arasında farklılıklar vardır. Birincisi, çalışanların sessiz kalmaları kendilerinden kaynaklandığı, bilinçli ve kasıtlı olarak gerçekleşebilirken tam anlamıyla konuşamama ve ifade edememe durumunda olabilirler. Bu gibi durumlara neden olan örtük ve sezgisel bilgileri, ifade edilemeyen, kabiliyetler ve işe yaklaşımları, ifşa etme hususunda sessiz kalabilirler. Anlaşılabileceği üzere konuşulmayan bilgi örtük bilgi ve sezgisel bilgi olarak sınıflandırılmıştır (Blackman ve Sadler -Smith, 2009: 572-574). İkincisi ise, çalışanlar istedikleri için sessiz kalmalarının dışında kasıtlı olmadan zorla da sessiz kalabilmektedir. Çalışanlar bilinç dışı bastırılmış sesi kasıtlı gizlenen sesi ve bilinçli bastırılmış sesi gizleyebilirler (Güvenli, 2014: 31). Organizasyonlarda hâkim olan katı kurallar ve prosedürler nedeniyle çalışanlar kariyerleri ile ilgili endişe hissederler ve sessiz kalmaya karar verirler. Bu duygu, aynı zamanda çalışanların örgütlenmelerini sınırlamasına neden olmaktadır (Fatima vd., 2015: 847).

Örgüt dâhilinde çalışanların sessiz kalmalarının altında yatan nedenler farklılaşabilmektedir. Örgütsel sessizliğe neden olan bu faktörleri örgütsel etkenler (hiyerarşik yapı vb), yönetsel etkenler (yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma vb) ve bireysel etkenler (çalışanların kendine güveni vb.) şeklinde üç grupta sıralamak mümkündür (Shojaie vd., 2011: 1732; Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1467; Çakıcı, 2008: 118). Taşkiran (2010)'a göre; çalışanların sessiz kalması kişilere ve içerisinde bulundukları durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların kişisel özellikleri, geçirdikleri tecrübeler ve bireysel seçimleri paralelinde çalışma arkadaşlarına veya yönetcisine karşı sessiz kalma veya konuşma davranışında bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, hayattan ve işinden beklentilesi, yaşam tarzı, olaylara bakış açısı, yetiştirilme tarzı, eğitim düzeyi ve benzeri niteliklerinin sessiz kalma davranışını etkileyebilmektedir.

Ses ve sessizlik, iç içe geçmiş stratejik iletişim biçimidir; birinin varlığı diğerinin yokluğuna işaret eder (Moşa, 2011: 33-40). Yazında örgütsel sessizlik türleri genel olarak kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik savunmacı sessizlik) ve korunmacı sessizlik (ilişkisel sessizlik)

şeklinde ele alınmıştır (Van Dyne vd., 2003).

Kabullenici Sessizlik (Razı gösterici sessizlik): Kabullenici sessizlik, çalışanların, herhangi bir konu, sorun veya durumla ilgili paylaşımlarının dikkate alınmama düşüncesinden dolayı gelişmelere razı göstermesinin neticesinde, söz konusu duruma ilişkin fikir, düşünce, bilgi ve duygularını açıklamamasıdır (Taşkiran, 2010: 103; Durak, 2012:49-50).

Korunmacı Sessizlik (Savunmacı sessizlik): Çalışanlar, işe ilişkin herhangi bir konuda fikirlerini ifade ettiklerinde bunun faydasız hatta sakıncalı bir gayret olduğuna inanmaktadırlar. Çalışanlar, üstünün duymak istemediği bir konuyu tepki olmaktan korktuğu için sessiz kalabilmektedir. Sessizlik, hiyerarşik oluşum dâhilinde bir kişinin imajını, itibarını ya da konumunu koruması adına bir araç olarak kullanılabilir (Afşar, 2013: 38). Çalışanların mevcut konumlarını koruma düşüncesi, onları sessizliğe sevk etmesine neden olabilir. Bu davranış çalışanlarda bilinçli olarak ortaya çıkmaktadır (Demir ve Şen Demir, 2012: 193).

Korunmacı Sessizlik (İlişkisel sessizlik): Koruma amaçlı sessizlik de çalışan kişisel fayda gözetmeksizin çalışma arkadaşlarına veya organizasyona faydalı olmaya çalışarak işe yönelik düşünce, bilgi ve görüşlerin diğer insanların veya organizasyonun çıkarlarını göz önüne alarak ifade etmemesidir. Korunma amaçlı sessizliğin aksine koruma amaçlı sessizlik, ifade ile ortaya çıkabilecek negatif durumların kişisel neticelerinden çekinmekten ziyade diğerlerinin iyiliğini göz önünde bulundurarak sessiz kalmasıdır (Durak, 2012: 57).

2.3 Güç Mesafesi

Geert Hofstede, güç mesafesine katkıda bulunan önemli kişilerden biridir. Kültür ve işyeri farklılığı konusunda çalışmaları çok uluslu bir kuruluş olan IBM şirket çalışanlarını kapsamaktadır. Çalışmasında ulusal kültür farklılıklarını net bir şekilde ortaya koymak istedi. Bu kapsamda başlangıçta beş boyut kültürü tanımladı; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve eriliğe karşı dişilik. Çalışmamızda değineceğimiz boyut ise güç mesafesidir. Güç mesafesi esas olarak, yönetim tarzı, eğitim durumu, statü farklılıkları arasındaki eşitsizlik düzeylerini ölçmek için kullanılır (Mullins, 2005: 47; Erdem, 2015:153). Güç mesafesi, bir topluluğun bireyleri ve kurumlarında, gücün eşit olmayan dağılımını içermektedir. Gücün insanlar arasındaki yarattığı mesafe, o toplumun normları doğrultusunda gerçekleşmekte ve güç dağılımındaki farklılıklar

zamanla içselleştirilmektedir. Güç mesafesi terimi 1960'larda kişiler arası güç dinamiklerini araştırmak için deneyler yürüten toplum psikoloğu Mulder tarafından Flemenkçe den alınmıştır. (Hoftsede, 2001: 79). Güç mesafesi yükseldikçe toplumlar da sınıfsal bölünmeler artmakta gelir ve güç dağılımı eşitsiz bir şekilde olmaktadır. Ayrıca yüksek güç mesafesinde bireylerin eşitsizliğe göz yumduğunu göstermiştir. Güç mesafesi düşük olan toplumlar da ise fırsat eşitliği ön plandadır (Erdem, 2015:153)

Toplumdaki güç mesafesine ilişkin niteliklerin organizasyonlara yansması güç mesafesinde düşüklük ve yükseklik belirleyici olmaktadır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki organizasyonlarda (Uslu ve Ardınç, 2013: 317):

- Katı olmayan bir merkezîleşme söz konusudur.
- Basık bir organizasyonel yapı söz konusudur.
- Denetleyici kadro az sayıdadır.
- Ücretlerdeki farklılaşma kısıtlı düzeydedir.
- İşçiler ile memurlar ağırlıklı olarak aynı statüdedir.
- Çalışanlar arasında eşitsizlik düşük düzeydedir.
- Biçimsel yatay iletişim söz konusudur.

Düşük güç mesafesi olan organizasyonlarda, gücün merkezde toplanması hoş görülmemekte ve çalışanlar kendilerinin de alınan kararlara dâhil edilmeleri gerektiğine inanmaktadırlar (Rodrigues, 1998: 34). Düşük güç mesafesi olan organizasyonlarda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki eşitsizlik az, merkezîleşme ve ast üst ilişkisi minimum düzeydedir. Organizasyon dahilinde ortak kullanım alanları (dinlenme yeri, park alanı, garaj) ayrılmamıştır. Personeller yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmeleri için tüm iletişim kanalları (elektronik posta, telefon, çağrı, yüz yüze) açık ve aktiftir. İdareciler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken bireylerden ziyade, astlarına yol gösteren demokrat bireyler olarak görülmektedir. Aynı zamanda düşük güç mesafesinde yöneticiler çalışanların düşüncelerine değer vermekte, onlara danışmaktadır (Bedük, 2015:54-55)

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki organizasyonlarda (Uslu ve Ardınç, 2013: 317):

- Katı bir merkezîleşme söz konusudur.
- İletişim yönü üsten asta doğrudur.
- Biçimsel yatay iletişim söz konusu değildir
- Sivri bir organizasyonel yapı söz konusudur.

- Çok sayıda denetleyici bulunmaktadır.
- Alt kademelerde ağırlıklı olarak düşük nitelikte çalışanlar iş görmektedir.
- Beyaz yakalılar mavi yakalılara göre daha üst statüye sahiptir.
- Çalışanlar arasında eşitsizlik yüksek düzeydedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki organizasyonlarda iletişim yönü üsten asta doğrudur. Yöneticiler herhangi bir konu için çalışanlara danışmazlar. Yukarı kademenin verdiği emre çalışanlar katı bir şekilde uymak durumundadır.

Organizasyondaki ast üst düzende yetkilerin dağılımı net bir şekilde belirlenmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda iş planları açık ve net bir şekilde belirtilmiştir (Bedük, 2015: 54) Dolayısıyla gücün merkezileşmesini kabul etmektedirler ve ağırlıklı olarak yöneticilerin oluşturdukları yapı dâhilinde ve yöneticilerin emirlerini bekler halledirler (Rodrigues, 1998: 32).

Hofstede çalışmasında Almanya, İtalya, Avustralya, İngiltere ve ABD gibi çeşitli ülkeleri düşük güç mesafesi gösteren topluluklar olarak nitelendirirken Fransa, İspanya, Hong Kong ve İran gibi ülkeleri yüksek güç mesafesi gösteri ülkeler arasında belirtmiştir (Mullins, 2005: 47).

Türkiye'de güç mesafesi düzeyinin 66 skor ile yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (<https://geert-hofstede.com/turkey.html>, Erişim Tarihi:13.05.2017)

2.4 Değişkenler Arası İlişkiler

Otantik liderlik ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar: Knoll ve Dick (2013) çalışmasında, otantiklik iki boyutta ele alınmıştır. Öz farkındalık ve kendini ifade etmenin örgütsel seslilik ile pozitif ilişkisi ortaya çıkmıştır. Avey vd (2012) çalışmasında, otantik liderliğe yakın özellikler gösteren etik liderlikle örgütsel seslilik boyutları pozitif arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir. Aynı şekilde Taşkiran (2010) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik (bireysel ilişkisel) boyutları pozitif arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir.

Fakat Wong vd (2010) çalışmasında Otantik liderlikle örgütsel seslilik arasında direkt anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Wong çalışmasında otantik liderlik ile seslilik arasında yöneticiye güven ve işe adanmışlık yoluyla pozitif etki olduğu söylenebilir. Yukarıdaki çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Hipotez 1: Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik üzerine yapılan çalışmalar: Aşkun, Bakoglu ve Berber (2010), “*Sessiz Kalma Davranışı İle Güç Mesafesi Arasındaki İlişki*” çalışmasında yönetsel performansın moderatör etkisi izlenmiş ve söz konusu bu değişkenin de sessiz kalma davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Akademisyenlerin genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır. Sakal ve Yıldız (2015), “*İstismarcı Yönetim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesi Ve Örgütsel Tabanlı Benlik Saygısı Değişkenlerinin Rolü*” çalışmasında “İstismarcı yönetim algısı ile kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutları arasında pozitif ilişki ve bu ilişkide örgütsel tabanlı benlik saygısının kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güç mesafesi ile sessizlik arasında ilişkiler ortaya çıkmamıştır.” Turhan vd. (2016) “*Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz*” Çalışmanın sonucunda sessizlik davranışına ilişkin 44 atasözüne ve 24 farklı boyuta ulaşılmıştır. Aynı zamanda gücün sessizlik üzerindeki etki vurgulanmıştır.” Apak (2016) “*Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*” çalışmasında katılımcıların korumacı sessizlik ile ilgili görüşleri yaşa göre farklılaşmaktadır. Sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinden algıladıkları örgütsel gücün boyutları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında düşük düzeyde ilişki vardır. Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H2: Güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Liderlik veya otantik liderlik, örgütsel sessizlik ve güç mesafesi ilişkisi üzerine çalışmalar: Taşkiran (2010) “*Liderlik tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*” “Örgütsel adalet algısının dönüştürücü liderliğin ilişkisel sessizlik üzerindeki etkisinde hariç, diğer tüm değişkenler arasındaki etkileşimde moderatör rolü üstlendiği saptanmıştır. Liderlik tarzı başlı başına örgütsel sessizlik üzerinde etkili iken, örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında, değişkenler üzerindeki etkinin farklılaştığı ve moderatör değişken olan örgütsel adalet algısının düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak etkinin farklılaştığı görülmüştür. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik (bireysel ilişkisel) boyutları pozitif arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir.” Kirkman vd. (2009) “*Bireysel Güç Mesafesi Oryantasyonu ve Takipçilerin Dönüşümcü Liderlere Karşı Tepkisi: Bir Çapraz Düzeyde, Kültürler Arası Araştırma*” sonucunda, güç

mesafesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki gözlemlenmiş, bu ilişki prosedürel adalet aracılığıyla dolaylı pozitif bir ilişkiye dönüşmüştür. Kirkman vd (2009) de transformasyonel liderlik ile güç mesafesi eğilimi arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuştur.” Loi, Lam ve Chan (2011) “İş Güvensizliği ile başa çıkmak: Prosedürel Adaletin Rolü, Etik Liderlik ve Güç Mesafesi Oryantasyonu” çalışmasında belirsizlik yönetimi teorisi ve etik liderlik araştırmalarına dayanarak, prosedürel adaletin negatif olarak iş güvencesi ile ilişkili olduğu ve bu ilişkinin etik liderlik tarafından modellendiği varsayımına ulaşılmıştır. Aynı zamanda, prosedürel adalet ve etik liderliğin, çalışanların güç mesafe yönelimiyle uygun şekilde eşleştirilmesinin önemini de vurgulamaktadır. Etik liderlik ile güç mesafesi eğilimi arasında pozitif anlamlı ilişki vardır. Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H3: Güç mesafesinin çalışanların algıladıkları otantik liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, yoğun rekabet ortamının olduğu bankacılık sektörü çalışanlarının otantik liderlik algıları ile örgütsel sessizlik düzeylerini arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolünü incelemektir. Ayrıca banka çalışanlarının sessiz kalmasına neden olan demografik özellikler açısından farklılık testleri ile analiz edilmiştir.

Araştırmada cevap aranılan araştırma soruları şu şekildedir:

- a) Otantik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi var mıdır?
- b) Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolü var mıdır?

Araştırmanın yöntemi tanımlayıcı şekilde tasarlanmıştır. Araştırmanın kapsamını 423 kamu ve özel banka çalışanı oluşturmaktadır. Veriler Ocak-Şubat 2016 arasında 2 aylık bir sürede toplanmıştır. Veri toplama yöntemi ankettir. *Kolayda örnekleme* yoluyla 423 banka çalışanından veriler toplanmıştır. Bu sayının Doğu Anadolu Bölgesindeki bankaların 4623 olan evrenini (<https://www.tbb.org.tr>, Erişim Tarihi: 12.12.2016) temsil ettiği söylenebilir (Saruhan ve Özdemirci, 2016: 199).

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin giriş kısmında banka çalışanlarının demografik bilgilerine ilişkin

verilerin toplanmasına yönelik sorular bulunmaktadır. Bu demografik bilgiler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sermaye yapısına göre çalıştığı kurum bilgisi, kurumdaki pozisyonu, mesleki deneyim ve çalışma süresidir. Diğer bölümlerde ise sırasıyla örgütsel sessizlik, güç mesafesi ve otantik liderlik yönelik ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği (organizational silence scale), Taşkiran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 15 sorudan oluşmaktadır ve kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik boyutlarını içermektedir.

Otantik Liderlik Ölçeği: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen otantik Liderlik Ölçeği (Authentic Leadership Questionnaire) Tabak vd., (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 16 sorudan oluşmaktadır ve ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, karar almada bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme ve bireysel farkındalık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Güç Mesafesi: Hofstede'nin geliştirdiği ve Dorfman ve Howell (1988) tarafından birey düzeyine uyarlanan güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır (Wu, 2006: 37-38). 5 sorudan oluşan ölçeğe bir soru (4. soru) daha eklenmiş ve tek boyutta ele alınmıştır ve Sakal ve Yıldız (2015) tarafından Türkçeye çevirisi yapılmıştır.

Örgütsel sessizlikte ölçeğinde 15, güç mesafesi ölçeğinde 6 ve otantik liderlik ölçeğinde 16 olmak üzere toplam 37 ifade yer almaktadır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H1: Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H2: Güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H3: Otantik liderliğin örgütsel sessizlik boyutlarına etkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolü vardır.

H3.1. Otantik liderliğin *kabullenici sessizliğe* etkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolü vardır.

H3.2. Otantik liderliğin *korunmacı sessizliğe* etkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolü vardır.

H3.3. Otantik liderliğin *korumacı sessizliğe* etkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolü vardır.

Araştırma kapsamında, daha önceki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde ele alınan değişkenler arası ilişkilere dayanarak Şekil 1'de yer alan kavramsal model oluşturulmuştur.

Şekil 1: Kavramsal Model

Modelde Otantik liderlik bağımsız değişken, Örgütsel sessizlik bağımlı değişken ve güç mesafesi de düzenleyici/ılımlaştırıcı (moderator) değişkendir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, sermaye yapısı, pozisyon ve kıdemi içeren demografik özelliklerle ilgili bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Özellikler

	N=423	(%)
Cinsiyet		
ERKEK	215	50,8
KADIN	208	49,2
Yaş		
25 VE ALTI	113	26,7
26-35 ARASI	224	53,0
36 VE ÜSTÜ	86	20,3
Medeni Durum		
BEKÂR	188	44,4
EVLİ	235	55,6
Eğitim		

ÖNLİSANS	96	22,7
LİSANS	286	67,6
LİSANSÜSTÜ	41	9,7
Sermaye Yapısı		
KAMU	210	49,6
ÖZEL	213	50,4
Pozisyon Dağılımı		
GİŞE	147	34,8
OPERASYON	121	28,6
SATIŞ TEMSİLCİSİ	155	36,6
Kurumda Geçirdiği Süre (Kıdem)		
1 YILDAN AZ	76	18,0
1-10 YIL ARASI	270	63,8
11 YIL VE ÜZERİ	77	18,2

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilere geçerlilik için faktör analizleri yapılmıştır, güvenilirlik için ise Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır.

Otantik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi: 16 soruluk Otantik Liderlik (OL) ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizinde yazındaki boyutlara ulaşamadığı için *tek boyut* olarak ele alınmıştır. Faktör yükü 0,5 den az olan 4., 7., ve 9. sorular atılmıştır. KMO örneklem yeterliliği ,935 ve Bartlett küresellik testi anlamlıdır ($p<,05$). Açıklanan varyans ise % 59'dır. Yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach's alpha değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır

Tablo 2: Otantik Liderlik KMO ve Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,935
	Approx. Chi-Square	3837,822
Bartlett's Test of Sphericity	Df	78
	Sig.	,000

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri: 15 soruluk örgütsel sessizlik ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizine göre

yazındaki 3 boyuta ulaşılamamıştır. Korumacı sessizlik (ilişkisel sessizlik) ayrı bir faktör olurken, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik (savunmacı sessizlik) ise tek bir faktör olmuştur. Kuramsal olarak bu şekilde ayrımın geçerli olmayacağı düşünülmüştür. Bunun yerine yapılan Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre 3 boyuta ulaşılmıştır. 1-5 sorular kabullenici sessizlik (SK), 6-10 sorular korunmacı sessizlik (SN), 11-15 sorular korumacı sessizlik (SM) boyutlardır.

Şekil 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri incelenmiştir. 1. Düzey yani her üç boyutun ayrı ayrı kullanılabildiği düzeyin uyum iyiliği değerleri dikkate alınarak kullanılmıştır.

Tablo 3: Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X ²	df	CMIN/ DF	GFI >.85	AGFI >.80	CFI >.90	NFI >.90	TLI >.90	RMSEA <.08
Örgütsel sessizlik (1. Düzey)	12,8	4	3.2	.98	.95	.99	.98	.98	.07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach’s alpha değeri *Kabullenici sessizlik* için 0,90 *Korunmacı sessizlik (Savunmacı Sessizlik)* için 0,94, *Korunmacı sessizlik (ilişkisel sessizlik)* için 0,85 olarak hesaplanmıştır *güvenilirlik* analizi: Yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach’s alpha değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır

Güç Mesafesi Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Yapılan Açıklayıcı Faktör Analizine (AFA) göre altı soruluk güç mesafesi ölçeğinden dördüncü sorusu, faktör yükü 0,5’in altında kaldığı için atılmıştır. KMO örneklem yeterliliği ölçüsü 0,701 ve Bartlett küresellik testi anlamlıdır ($p < .05$). Açıklanan varyansa % 41’dir. Yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach’s alpha değeri, 64 olarak hesaplanmıştır. Bu skorun sosyal bilimler için güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally, 1978: 245).

Tablo 4: Güç Mesafesi KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,701
	Approx. Chi-Square	238,852
Bartlett's Test of Sphericity	Df	10
	Sig.	,000

4.3. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arası ilişkileri ortaya koyabilmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır ve ortalama değerleri ile Tablo 5’de gösterilmiştir. Otantik liderlik ortalaması 3,06, güç mesafesi ortalaması 2,35 çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları ortalamaları ise şöyledir: *Kabullenici sessizlik (KAS)* ortalaması 2,3, *korunmacı sessizlik (KNS)* ortalaması 2,43 ve

korumacı sessizlik (KMS) ortalaması 3,51 çıkmıştır.

Otantik liderlik ile kabulleci sessizlik (-,286) ve korunmacı sessizlik (-,279) arasında negatif ilişki varken; otantik lider ile korunmacı sessizlik (,240) arasında pozitif ilişki vardır. **Dolayısıyla 1 hipotez kabul olmuştur.** Güç mesafesi ile kabulleci sessizlik arasında anlamlı ilişki yokken, korunmacı sessizlik (,102) ve korunmacı sessizlik (,141) arasında pozitif ilişki vardır. **Dolayısıyla 2 hipotezi kısmen kabul olmuştur.** Otantik liderlik ile güç mesafesi eğilimi arasında pozitif anlamlı ilişki de gözlenmiştir.

Tablo 5: Değişkenler Arası İlişkiler

	Mean	OL	GM	SK	SN	SM
Otantik Liderlik	3,06	,94 ^a				
Güç Mesafesi	2,35	,150 ^{**}	,64 ^a			
KAS	2,35	-,286 ^{**}	,047	,90 ^a		
KNS	2,43	-,279 ^{**}	,102 [*]	,827 ^{**}	,94 ^a	
KMS	3,51	,240 ^{**}	,141 ^{**}	,061	,068	,85 ^a

^{**}. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

^{*}. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Cronbach's Alpha Skoru

OL: Otantik liderlik; GM: Güç mesafesi, SK: Kabullenici Sessizlik; SN: Korunmacı Sessizlik; SM: Korumacı Sessizlik

4.4. Regresyon Analizleri

Hipotez 3.1'i sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde otantik liderlik bağımsız değişken, Kabullenici sessizlik bağımlı değişken ve güç mesafesi de düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 6). Otantik liderlik ve güç mesafesi modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Cohen vd., 2003).

Tablo 6: Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları (Kabullenici Sessizlik)

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Kabullenici sessizlik		
	1.Aşama β	2.Aşama β	3.Aşama β
Otantik liderlik (Bağımsız)	-.25***	-.26***	-.23***

Güç mesafesi (Düzenleyici)		.08	.08
OLx GM			.17***
R²	.06	.07	.10
Düz. R²	.06	.06	.09
F	29,6***	16,5***	36.8***
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$			

Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir (Baron ve Kenny, 1996: 1174). Tablo 6'daki çoklu regresyon analizinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Analiz sonunda güç mesafesinin, otantik liderlik-kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = .17$, $p < .001$). Düzenleyici etkinin daha iyi anlaşılabilmesi için şekil üzerinde gösterimi de yapılmıştır.

İlişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan güç mesafesinin düşük ve yüksek olduğu durumda Otantik liderlik-Kabullenici sessizlik arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991).

Şekil 3'de Otantik liderlik-Kabullenici sessizlik arasındaki ilişki güç mesafesinin hem düşükken hem de yüksekkenki rolü gözlenmiştir. Otantik liderlik ve güç mesafesi etkileşimleri neticesinde tüm modelin varyansının % 10'unu açıklandığı saptanmıştır. Bu durumda H3.1 kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle güç mesafesi, otantik liderlik ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

Güç mesafesi düşükken otantik liderlik arttıkça kabullenici sessizlik azalıyor yani seslilik ortaya çıkıyor. Şeklin yorumlanmasında eğim hangisinde fazla ise düzenleyici etkinin o durumda fazla olduğu söylenebilir.

Şekil 3: Düzenleyici rol (kabullenici sessizlik)

Hipotez H3.2'yi sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde otantik liderlik bağımsız değişken, **Korunmacı sessizlik** bağımlı değişken ve güç mesafesi de düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 7). Otantik liderlik ve güç mesafesi modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Cohen vd., 2003).

Tablo 7: Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları (Korunmacı Sessizlik)

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik		
	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	β	β	β
Otantik liderlik	-.25***	-.26***	-.23***
Güç mesafesi		.14**	.15**
OLx GM			.17***
R^2	.06	.08	.11
Düz. R^2	.06	.07	.10
F	27,1***	18,3***	16,9***

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

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre güç mesafesinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda güç mesafesinin, otantik liderlik-korunmacı sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = .17, p < .001$). İlişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan güç mesafesinin düşük ve yüksek olduğu durumda otantik liderlik-kabullenici sessizlik arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991). Şekil 4'de Otantik liderlik-Korunmacı sessizlik arasındaki ilişki güç mesafesinin hem düşükken hem de yüksekken ki rolü gözlenmiştir. Otantik liderlik ve güç mesafesi etkileşimleri neticesinde tüm modelin varyansının % 11'ni açıklandığı saptanmıştır. Bu durumda H3.2. hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle güç mesafesi bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir. Güç mesafesi düşükken otantik liderlik arttıkça korunmacı sessizlik azalmaktadır. Şeklin yorumlanmasında eğim hangisinde fazla ise düzenleyici etkinin o durumda fazla olduğu söylenebilir.

Şekil 4: Düzenleyici Rol (Korunmacı Sessizlik)

Hipotez H3.3.'ü sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde

Otantik liderlik bağımsız değişken, Korumacı sessizlik bağımlı değişken ve güç mesafesi de düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 8). Otantik liderlik ve Güç mesafesi modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Cohen vd., 2003).

Tablo 8: Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları (Korumacı Sessizlik)

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Korumacı Sessizlik		
	1.Aşama	2.Aşama	3.Aşama
	β	β	β
Otantik liderlik	.21***	.20***	.18***
Güç mesafesi		.11*	.11*
OLx GM			-.12*
R^2	.05	.06	.07
Düz. R^2	.04	.05	.06
F	20,9***	13,2***	11,1***

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

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre güç mesafesinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda güç mesafesinin, otantik liderlik-korumacı sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür ($\beta = -.12$, $p < .05$). Bunun yanında ilişkinin yönüyle ilgili daha detaylı inceleme yapmak için Cohen ve arkadaşları (2003) tarafından önerilen süreç izlenmiştir. Bu kapsamda düzenleyici değişken olan güç mesafesinin düşük ve yüksek olduğu durumda Otantik liderlik-Kabullenici sessizlik arasındaki ilişkilerin anlamlılığı çizilen regresyon eğrisiyle sınanmıştır (Aiken ve West, 1991).

Şekil 6'de Otantik liderlik-Korumacı sessizlik arasındaki ilişki Güç mesafesinin hem düşükken hem de yüksekkenki rolü gözlenmiştir. Otantik liderlik ve güç mesafesi etkileşimleri neticesinde tüm modelin varyansının % 7'ni açıklandığı saptanmıştır. Bu durumda H3.3. hipotezi kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle güç mesafesi bu ilişki kapsamında düzenleyici etkiye sahiptir. Güç Mesafesi düşükken Otantik Liderlik arttıkça Korumacı Sessizlik daha fazla artmaktadır. Şeklin yorumlanmasında eğim hangisinde fazla ise düzenleyici etkinin o durumda fazla olduğu söylenebilir.

Şekil 5: Düzenleyici Rol (Korumacı Sessizlik)

3.5. Farklılık Testleri

Örgütsel sessizlik boyutlarının demografik özelliklerine göre farklı olup olmadığını belirlemek üzere bağımsız gruplar t-test ve ANOVA testi yapılmıştır.

Cinsiyete, Medeni duruma, Eğitim seviyesine ve Kıdeme göre örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlikte bir farklılık olmadığı gözlenmiştir ($p>,05$).

Sermaye yapısına göre ise örgütsel sessizlik boyutlarında farklılık gözlenmiştir. Kamuda çalışanlar özelde çalışanlara göre daha yüksek hem kabullenici (Ortamala 2,51; Ortalama: 2,1) hem de korunmacı sessizlik (Kamu ortamala 2,61; Özel ortalama: 2,5) göstermiştir. ($p<0,05$). Korumacı sessizlik boyutu farklılık göstermemiştir ($p>,05$).

Pozisyona göre ise örgütsel sessizlik boyutlarında farklılık gözlenmiştir. Satış temsilcileri operasyon çalışanlarına göre daha yüksek *korunmacı sessizlik* göstermiştir. ($p<0,05$). Kabullenici ve Korumacı sessizlik boyutu farklılık göstermemiştir ($p>,05$).

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada otantik liderlik algısı ile örgütsel sessizlik tutumu arasındaki ilişkide güç mesafesi algısının düzenleyici rolünü incelenmiştir.

Araştırma sonucuna göre liderlik algısı şeffaf, ahlaki, tarafsız ve özfarkında olan ve ast ve üst arasındaki daha az eşitsizlik algılanan örgütlerde, insan kaynakları sessizlik durumundan seslilik durumuna geçmekte ve fikri katkı sağlamakta olduğu söylenebilir.

Bu çalışmamızda otantik liderlikle örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir. Knoll ve Dick (2013) çalışmasında ise, Otantiklik iki boyutta ele alınmıştır. Öz farkındalık ve kendini ifade etmenin örgütsel seslilik ile pozitif ilişkisi ortaya çıkmıştır. Avey vd (2012) çalışmasında, otantik liderliğe yakın özellikler gösteren etik liderlikle örgütsel seslilik boyutları pozitif arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir. Aynı şekilde Taşkiran (2010) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir. Fakat Wong vd. (2010) çalışmasında Otantik liderlikle örgütsel seslilik arasında anlamlı direkt etki gözlenmemiş, otantik liderlik ile seslilik arasında yöneticiye güven ve işe adanmışlık yoluyla pozitif etki olduğu söylenebilir. Bu çalışmada ayrıca otantik liderlik ile güç mesafesi arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yazında otantik liderliğe yakın özellikler gösteren diğer liderlik türleri ile güç mesafesi ilişkisinde benzer sonucu ulaşan çalışmalar vardır. Örneğin Loi vd. (2012) etik liderlik ile güç mesafesi eğilimi arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuştur. Aynı şekilde Kirkman vd. (2009) de transformasyonel liderlik ile güç mesafesi eğilimi arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuştur. Dolayısıyla elde edilen bulgular literatürü destekler niteliktedir. Bu çalışmada otantik liderlik ile kabulleci sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında negatif ilişki varken; otantik lider ile korunmacı sessizlik arasında pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada *cinsiyete* göre örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlikte bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Taşkiran (2010) çalışmasında ise erkekler kadınlara göre daha bireysel sessiz (kabullenici ve korunmacı) çıkmıştır. İlişkisel sessizlikte (korunmacı) ise fark çıkmamıştır. Bu çalışmada *medeni duruma* göre örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlikte bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Taşkiran (2010) çalışmasında aynı sonuç bulmuştur. Bu bulgular yorumlandığında bankacılık sektöründe cinsiyet ve medeni durumun örgütsel sessizlik boyutlarında bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Bu çalışmada ayrıca güç mesafesinde sessizlik üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlar, gücün

merkezîleşmesini kabul etmektedirler ve ağırlıklı olarak yöneticilerin oluşturdukları yapı dâhilinde ve yöneticilerin emirlerini bekler halledirler. Bu tür organizasyonlarda, otokratik bir idare modeli benimsenmektedir. Yönetimsel manada ele alındığında otorite, liderlik, karar alma ve benzeri konularda güç mesafesinin yüksek olması, organizasyonlarda çalışanların yöneticilere bağımlılığını artırmaktadır. Yönetim kadrosunu işgal eden bireylerin ayrıcalıklı olduğu ve verdikleri kararların mutlak doğru olduğu bir örgüt gerçeği olarak kabul edilir. Alt üst ilişki yapılanması ön plana çıkmakta ve çalışanlara ne yapmaları gerektiği detaylarıyla anlatılmaktadır. Düşük güç mesafesi olan organizasyonlarda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki eşitsizlik az, merkezîleşme ve ast üst ilişkisi minimum düzeydedir. Organizasyonun olanakları bütün üyelere eşit dağıtılmıştır. İdareciler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken bireylerden ziyade, astlarına yol gösteren demokrat bireyler olarak görülmektedir. Güç mesafesinin az veya çok olmasına göre yönetim açısından uygulanacak liderlik biçimleri değişiklik göstererek önem arz etmektedir.

Güç mesafesi, otantik liderlik ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Bu bulgu yorumlandığında güç mesafesi düşüken otantik liderlik arttıkça kabullenici sessizlik azalmakta yani seslilik ortaya çıkmaktadır. Ayrıca güç mesafesi, otantik liderlik ve korunmacı sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Yani güç mesafesi düşüken otantik liderlik arttıkça korunmacı sessizlik azalmaktadır. Yine güç mesafesi, otantik liderlik ve korunmacı sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir. Yani güç mesafesi düşüken otantik liderlik arttıkça korunmacı sessizlik daha fazla artmaktadır.

Örgütsel sessizlik, otantik liderlik ve güç mesafesi gibi kavramlar sektörel ve toplumsal bağlamda değerlendirilmelidir. Çalışanların yaşadığı tüm olumsuz deneyimler, bireysel seçimleri şekillendirmekte ve kişisel özellikleri paralelinde çalışma arkadaşlarına veya idarecisine karşı sessiz kalma davranışında bulunmalarına neden olmaktadır. Yöneticilerin sessizlik davranışının oluşumuna karşı sessizliği kırıncı sesliliği arttırıcı liderlik özellikleri göstermelidir. Türkiye'de bankacılık alanında faaliyet gösteren tüm kuruluşlar misyon ve vizyonlarında çalışanları için kavramsal tanımlamalara yer vermiş, çalışanları kurum ile birlikte yükselen değer olarak göstermişlerdir. Görülmektedir ki kurum kültürü nasıl tanımlanırsa tanımlansın uzak birimlerde bulunan yöneticinin davranışı misyon ve vizyona aykırı kurum kültürünü yansıtmayan tutumları ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla çalışanların sessiz kalmaması için yöneticinin davranışları

denetleme mekanizmaları tarafından kontrol edilmeli ve yöneticinin tutum ve davranışlarının kurum kültürünü yansıtmalarını sağlamalıdır. Diğer bir yandan çalışanlara tutturulmayan hedefler veya aşırı iş yüklerini verilmemelidir. Çalışanlar her an hatalı bir işlem veya yanlış bir davranış yapıyor düşüncesine kapılacak olumsuz geri bildirimlerle demoralize edilmemelidir. Şöyle ki 2011 yılında bankalar arasında artan rekabet bankaları öğle arası da açık tutmaya zorlamış ve banka çalışanlarını nöbetleşe yemek molasına çıkarmaya başlamıştır. Mesai saati 09.00-18.00 olmasına rağmen gece geç saatleri bulan mesai uygulanmıştır. Yoğun olan sektörel baskının yanı sıra çalışanın mesai bitimi olan 18:01'de işten çıkması tuhaf karşılanmış ve aşırı mesai uygulanmıştır. Aynı zamanda satış hedefleri beraberinde baskıyı getirmiş, görevi bankayı korumak olan güvenlik görevlilerine bile gayri resmi olarak satış hedefi verilmiştir (<http://hrm.reta.com.tr>, Erişim Tarihi:08.12.2016). Kamu otoritesi bu gidişat için düğmeye basarak ve bir çok bankaya ödenmeyen ve yasal sınırlardan fazla yapılan mesai için Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı iş müfettişleriyle denetleme yaparak yüksek oranda ceza yağdırmıştır (<http://www.sabah.com.tr>, Erişim Tarihi: 08.12.2016) Bankacılık düzenleme ve denetleme kurumu bir çok paydaşı biraraya getirerek çalışma koşullarını iyileşmesi için çalışmalar yürüterek, bankaların çalışan yararına iç düzenleme yapmaya zorlamıştır. Bu kapsamda çoğu banka kuruluşunda çalışanın düşüncesine değer veren *çalışanın sesi* programları oluşturulmuştur. Oysa değerlendirmeye alınan düşünceler maliyeti en aza indirmeye veya kârı en yukarıya çıkarmaya çalışan sistemsel düşüncelerdir. Bankalar çalışanın duygularına ve düşüncelerine değer verecek yapay sistemi üretmelidir. Sistem yöneticinin iki dudağı arasına bırakılmamalıdır. Yasa koyucu, denetleyici mekanizmalar ve finansal aktör oyuncular tarafından banka çalışanlarının çalışma koşulları çalışanın iş ve özel hayat dengesi oluşturulmasını sağlamaya yönelik olacak şekilde düzenlenmelidir. Böylece katı güç mesafesi aşılmış olacak ve otantik liderlik ile çalışanın sessizliği seslileğe dönüşecektir.

Bir çalışan grup içinde düşüncelerini açıkça ifade etmekten çekinebilir, örgütün baskın düşüncesine aykırı olmaktan kaçınabilir ya da yöneticilerin negatif yönlü geri bildirimlerinden çekinebilir. Çalışanlar organizasyon içerisinde sorunlara yönelik düşüncelerini açıkladıklarında açık veya üstü kapalı tepki alacaklarını düşündüklerinde bu durum onları örgütsel sessizliğe götürebilmektedir. Örgütsel sessizlik, organizasyonun gelişimini olumsuz etkilemenin yanında, çalışanların organizasyona

bağılıklarını azaltma, örgüt içi çatışma, karar alma sürecini güçsüzleştirme, değişimin ve yeniliği engelleme, organizasyonel yönetime geri bildirim yapmama ve benzeri durumlara neden olabilecektir. Örgütsel sessizliği seçen çalışanların moral ve güdülerinin düşmesi, devamsızlık, mesaiye geç gelme ve organizasyondan ayrılma ve benzeri durumların artışına neden olabilmektedir. Farklı organizasyonel sorun ve durumlar karşısında sessiz kalan çalışanlar, ağırlıklı olarak sadece kişisel özellikler nedeni ile değil, organizasyon dâhilinde edindikleri deneyimler, idare şekli, iş ortamı, organizasyon normları ve organizasyon iklimi ve benzeri sebeplerle de sessizliği tercih edebilmektedirler. Sessizliğe neden olan unsurlardan biri yöneticilerin astlarından negatif yönlü geri besleme alma tedirginliğidir. Özgüveni eksik ve yetersiz yöneticilerin bu tedirginliği yaşama olasılığı daha yüksektir. Bu tip yöneticiler, astların isteklerini kulak arkası etmekte ya da ilgili gibi davranıp önemsememektedir. Çalışanların işten ayrılmasının temel sebeplerinden bir tanesi yöneticilerin oluşturduğu çalışma ortamından memnuniyetsiz olmalarıdır. Etkili yöneticiler temel idari fonksiyonlarını yerine getirirlerken güçlü iletişim kabiliyeti ile çalışanların gelişmesine destek olmaktadır. Çalışanların bilgi, kabiliyet ve kapasitesinin, organizasyonel faaliyetlerini geliştirmede önemli bir faktördür. Ancak çalışanlar kendilerine güvenmelerine karşın düşüncelerini açıklamada tereddüt edebilmekte, tartışmalara katılma ya da açıkça konuşmanın riskli olduğuna inanabilmektedirler. Ayrıca organizasyon üyeleri negatif yorumlanabilecek bilgileri açıklamaktan kaçınabilmektedirler. Sorun çıkarıcı, şikayet edici, arkadan konuşan olarak anılmaktan ve gruba dâhil edilmemekten çekinmeleri nedeni ile sessizliği tercih edebilmektedirler.

Bu çalışmanın temel kısıtı sermaye yapısının sadece kamu veya sadece özel banka olmamasıdır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı sektörlerde güç mesafesi algısının düzenleyici rolü incelenebilir veya kurum kültürü vb. gibi farklı düzenleyici değişkenler çalışılabilir. Bunun yanı sıra otantik liderliğin sessizlik üzerinde etkisi araştırılırken *çalışanın otantik olup olmaması* üzerine de bir araştırma yapılabilir.

6. KAYNAKLAR

- Afşar, L. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aiken, L. & West, S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. California: Sage Publication.
- Apak, F. (2016). *Okul yöneticilerinin gücü kullanma biçimleri ile öğretmenlerin*

- örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Ardakani, M. A., & Mehrabanfar, R. (2014). Organizational silence, from roots to solutions: A case study in Iran petroleum industry. *Iranian Journal of Oil & Gas Science and Technology*, 4(2), 68-83.
- Aşkun, B., Olcay, Bakoğlu R. & Berber, A. (2010). Remaining silent or not: Is power distance a barrier for academicians? *International Conferences on Human, Work and Organization*, 16-18 Haziran, Technical University of Czestochowa, Polonya.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bedük, A., & Ertürk, E. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3 (1), 1-19.
- Blackman, D. & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569–585.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A., (2008). Örgütlerde sessiz kalan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Demir, M., & Şen Demir, Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Millî Eğitim*, 41(193), 184-196.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, 3(1), 127-150.
- Durak, İ., (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. İstanbul: Ekin Yayınları.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- Erdem, İ. (2015). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti, A. K., (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Hoti Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Güvenli, R.D., (2014). *Örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik sendromunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi emniyet mensupları üzerinde bir araştırma*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Hassan, A. & Forbis, A. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 5 (8), 1036-1042.
- Hofstede, G., (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California: Sage Publication.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.
- Loi, R., Lam, L. W. & Chan, K. (2012), Coping with job insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation, *Journal of Business Ethics*, 108 (3), 361-372.
- Milliken, F.J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Moaşa, H. (2011). Voice and silence in organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*. 4 (53), 33-40.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. England: Financial Times Pitman Publishing.
- Rodrigues, C. A., (1998). Cultural classifications of societies and how they affect cross cultural management, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(3), 31-41.
- Sakal, Ö., & Yıldız, S. (2015). İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesi ve örgütsel tabanlı benlik saygısı değişkenlerinin rolü, 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 6-7 Kasım, Tokat: 389-395.
- Shojaie S., Matin, H. Z. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.

- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım. .
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. "*İş Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14 (4), 89-106.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Turhan, R., Ünnü, Ayyıldız Ünlü, N.A., İlic, D., Çapraz, B., & Kesken, J. (2016). Çalışanların sessizlik davranışlarında kültürün etkisi: Atasözleri üzerinden nitel bir analiz. *Ege Stratejic Research Journal*, 7 (1), 1-15.
- Uslu, O., & Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Management Department Faculty Publications*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21 (5), 901-914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang D., & Wu Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wong, C.A., Laschinger Spence, H.K. & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900.
- Wu, M., (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33-42.
- <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>, Erişim Tarihi: 12.12.2016.
- <https://geert-hofstede.com/turkey.html>, Erişim Tarihi:13.05.2017.
- <http://hrm.reta.com.tr/basinda-hrm/bankacilik-bir-yanilsamaymis>, Erişim Tarihi: 08.12.2016.
- <http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2013/03/22/bankalara-1801-baskini>