DEMOKRATİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Engin AYTEKİN

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2019

DEMOKRATİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Engin AYTEKİN

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ

Eskişehir, 2019

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Engin AYTEKİN tarafından hazırlanan "Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma 12.07.2019 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Ali ERBAŞ

Üye: **Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN (Danışman)**

Üye: **Doç. Dr. Elbeyi PELİT**

Üye: **Prof. Dr. Oktay EMİR**

Üye: **Doç. Dr. Cüneyt TOKMAK**

ONAY

…/ …/ 2019

Prof. Dr. Mesut ERŞAN

…/ …/ 2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Engin AYTEKİN

İmza

ÖZET

DEMOKRATİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

AYTEKİN, Engin

Doktora-2019

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN

Demokratik liderlik, farklı örgüt düzeyindeki insanları bir araya getirerek sorunları çözmeye veya örgütsel hedeflere ulaşmaya hizmet etmektedir. Diğer yandan, örgütsel muhalefet, örgütsel uygulamalar, politikalar ve operasyonlar hakkında anlaşmazlık veya çelişkili görüşleri ifade etmektir. Örgüt içinde muhalefetin ifade edilmesi büyük öneme ve sonuçlara sahiptir. Ayrıca, örgütsel yaratıcılık, bir örgüt bağlamında yer alan yeni ve değerli, yararlı veya uygun fikirlerin, ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin üretimini ifade etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, demokratik liderliğin, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık üzerindeki etkisini beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulayarak bir araştırma ile ortaya koymaktır. Çalışma anket yardımıyla yürütülmüştür. Antalya ve İzmir'de toplamda 785 işgörenden veri toplanmıştır. Veriler, 05 Ağustos 2018 ile 05 Aralık 2018 tarihleri arasında tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında neredeyse orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dahası, işgörenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışları arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Çalışma, katılımcıların örgütsel

muhalefet davranışı ile yaş gurupları, medeni durumları ve turizm öğrenimi alma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre demokratik liderlik algı düzeyleri daha yüksek olduğu ve şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre daha fazla örgütsel yaratıcılık davranışlarını sergiledikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Yaratıcılık, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

THE EFFECT OF DEMOCRATIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL DISSENT AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY: A STUDY ON HOTEL BUSINESSES

AYTEKİN, Engin

PhD-2019

Department of Tourism Management

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Rahman TEMİZKAN

Democratic leadership serves to solve the problems or try to reach the goals by bringing people together at different levels of organization. On the other hand, organizational dissent is used to express disagreement or contradictory opinions about organizational practices, policies and operations. Expression of dissent within the organization has great importance and results. In addition, organizational creativity refers to the production of products, processes or services that are new and valuable, useful or appropriate ideas in the context of an organization.

The aim of this study is to reveal the effect of democratic leadership on organizational dissent and organizational creativity with a research to be carried out in five-star hotels. To carry out the study a questionnaire was used. Data were collected from 785 employees working at the hotels in Antalya and Izmir. Data were collected using the stratified sampling method between 05 August 2018 and 05 December 2018.

As a result of the analyses, it was found that there is an almost moderately positive relationship between the democratic leadership perceptions of employees and their organizational dissent behaviours. In addition, it was detected that there is a moderately positive relationship between the democratic leadership perceptions of employees and their organizational creativity behaviours. Moreover, it was observed

that there is a moderately positive relationship between the organizational dissent and organizational creativity behaviours of the employees. The study also reveals that there is a significant difference between the organizational dissent behaviour and age groups, marital status and the state of taking tourism education. On the other hand, it was figured out that the democratic leadership perception is higher among employees working in city hotels than those working in holiday resort hotels. It was also concluded that employees working in city hotels exhibit more organizational dissent behavior than those working in holiday resort hotels. Finally, it was observed that employees working in city hotels exhibited more organizational creativity behavior than those working in holiday resort hotels.

Keywords: Democratic Leadership, Organizational Dissent, Organizational Creativity, Hotel Businesses

İÇİNDEKİLER

ÖZET v

ABSTRACT vii

TABLOLAR LİSTESİ xiv

ŞEKİLLER LİSTESİ xvi

EKLER LİSTESİ xvii

KISALTMALAR LİSTESİ xviii

ÖNSÖZ xix

GİRİŞ 1

1. BÖLÜM

DEMOKRATİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK

1. DEMOKRATİK LİDERLİK 4

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı 4

1.2. Liderlerin Özellikleri 9

1.3. Liderin Güç Kaynakları 14

1.3.1. Ödül Gücü 15

1.3.2. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü) 16

1.3.3. Yasal Güç 17

1.3.4. Zorlayıcı/Cezalandırıcı Güç 18

1.3.5. Uzmanlık Gücü 18

1.2. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri 19

1.2.1. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı 19

1.2.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımı 20

1.3. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Türleri 22
1.3.1. Katılımcı Liderlik 22
1.3.2. Otokratik Liderlik 25
1.3.3. Özgürlükçü/Tam Serbesti Tanıyan Liderlik 28
1.3.4. Demokratik Liderlik 31
1.4. Demokratik Liderin Özellikleri 37
1.5. Demokratik Liderlik Tarzının Güçlü ve Zayıf Yanları 39
1.5.1. Demokratik Liderlik Tarzının Güçlü Yanları 39
1.5.2. Demokratik Liderlik Tarzının Zayıf Yönleri 42
2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET 45
2.1. Muhalefet Kavramı 46
2.2. Muhalif Kavramı 48
2. 3. Örgütsel Muhalefet 49
2.4. Örgütsel Muhalefetin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Durumlar 53
2.5. Muhalif Davranışlar Sergileme Stratejileri 54
2.5.1. Dikey/Yukarı (Açıkça Belirtilmiş) Muhalefet 55
2.5.2. Yatay Muhalefet 56
2.5.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet 58
2.6. Haber Uçurma (Whistle blowing) 59
2.7. Örgütsel Muhalefet Davranışı İle İlgili Faktörler 60
2.7.1. Bireysel Faktörler 61
2.7.2. İlişkisel Faktörler 62
2.7.3. Örgütsel Faktörler 63
2.8. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları 64
3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK 68
3.1. Yaratıcılık Kavramı 69

3.2. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar 72
3.2.1. Yaratıcılığı Arttıran Unsurlar 72
3.2.2. Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar 74
3.3. Bireysel Yaratıcılık 76
3.4. Toplumsal (Grup) Yaratıcılık 80
3.5. Yönetsel Yaratıcılık 81
3.6. Yaratıcı Yönetim 87
3.7. Yaratıcı Yönetici 88
3.8. Yaratıcı Liderin Özellikleri 91
3.9. Yaratıcı Örgütün Özellikleri 93
3.10. Örgütsel Yaratıcılığın Sonuçları 94

2. BÖLÜM

DEMOKRATİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN TURİZM SEKTÖRÜ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

2.1. Demokratik Liderlik Tarzının Turizm Sektörü ve Otel İşletmeleri Açısından Önemi 97
2.2. Demokratik Liderlik ile İlgili Turizm Sektöründe Yapılmış Çalışmalar 105
2.3. Örgütsel Muhalefetin Turizm Sektörü ve Otel İşletmeleri Açısından Önemi .. 110
2.4. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Yapılmış Çalışmalar 112
2.5. Örgütsel Yaratıcılığın Turizm Sektörü ve Otel İşletmeleri Açısından Önemi.. 119
2.6. Örgütsel Yaratıclık ile İlgili Turizm Sektöründe Yapılmış Çalışmalar 128

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 134

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 134

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI 137

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 138

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ 141

3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI 143

3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM 144

3.7. VERİLERİN TOPLANMASI 146

3.8. VERİLERİN ANALİZİ 149

4. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular 151

4.2. Ölçek ve Alt Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları 155

4.3. Katılımcıların Demokratik Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Betimsel Bulgular..... 156

4.4. Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimsel Bulgular. 157

4.5. Katılımcıların Örgütsel Yaratıcılık Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimsel Bulgular 162

4.6. Çalışanların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarının Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .. 166

4.7. İşgörenlerin Demokratik Liderlik Algılarının, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular 173

4.8. Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık ve Tüm Alt Boyutlarının Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesine İlişkin Bulgular 174

4.9. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME 183

SONUÇ VE ÖNERİLER 194

KAYNAKÇA 205

EKLER 231

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlerin Özellikleri 12
Tablo 2. Örgütsel Yaratıcılık Kavramına Ait Temel Görüşler 83
Tablo 3. Örneklem Büyüklükleri 145
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları 151
Tablo 5. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları 152
Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları 152
Tablo 7. Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları 152
Tablo 8. Katılımcıların Turizm Öğrenimi Görme Durumu Değişkenine Göre Dağılımları 153
Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Departman Değişkenine Göre Dağılımları 153
Tablo 10. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Deneyim Yılları Değişkenine Göre Dağılımları 154
Tablo 11. Katılımcıların Çalıştıkları Otellerin Sahiplik Durumları Değişkenine Göre Dağılımları 154
Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları Otel Tipi Değişkenine Göre Dağılımları 154
Tablo 13. Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi 155
Tablo 14. Katılımcıların Demokratik Liderlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler 156
Tablo 15. Örgütsel Muhalefet Davranışının Tamamına İlişkin Betimsel İstatistikler 157
Tablo 16. Örgütsel Muhalefet Davranışının Dikey Muhalefet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 159
Tablo 17. Örgütsel Muhalefet Davranışının Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 160
Tablo 18. Örgütsel Muhalefet Davranışının Yatay Muhalefet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 161
Tablo 19. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Bireysel Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 162
Tablo 20. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Yönetsel Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 164
Tablo 21. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Toplumsal Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler 165
Tablo 22. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları 167
Tablo 23. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları 167

Tablo 24. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları 168
Tablo 25. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları 169
Tablo 26. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Turizm Öğrenimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları 169
Tablo 27. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları 170
Tablo 28. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Otelcilik Sektöründeki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları 171
Tablo 29. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Otelin Sahiplik Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları 172
Tablo 30. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Otel Tipine Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları 173
Tablo 31. Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları 174
Tablo 32. Tüm Faktörlere ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 176
Tablo 33. Kurulan Model İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler 182

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli..... 182

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Kullanılan Anket Formu ……..…… .. 227

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	**:** Açımlayıcı Faktör Analizi
AGFI	**:** Düzeltilmiş Uyum İyiliği
CFI	**:** Karşılaştırmalı Uyum İyiliği
Çev.	**:** Çeviren
DFA	**:** Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed./ed.	**:** Editör
GFI	**:** Uyum İyiliği İndeksi
IFI	**:** Artan Uyum İndeksi
KMO	**:** Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	**:** Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi
NNFI	**:** Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi
RMSEA	**:** Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü
UNWTO	**:** World Tourism Organization (Dünya Turizm Örgütü)
YEM	**:** Yapısal Eşitlik Modeli
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖNSÖZ

Gerek doktora yeterlilik sınavı sürecinde, gerekse tezim öncesinde ve tezimi yazarken bilgi ve deneyimini benimle paylaşan ve uzman görüşleri ile dostluğunu benden esirgemeyen danışmanım sayın Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN'a şükranlarımı sunarım. Ayrıca, yüksek lisans sürecimden başlayarak, doktora tez sürecime kadar desteklerini hiç unutmayacağım sayın Prof. Dr. Oktay EMİR hocama teşekkür ederim. Akademik anlamda örnek aldığım değerli hocam sayın Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e ve sohbeti ve engin tecrübesiyle bana yardım eden sayın Prof. Dr. Ali ERBAŞ hocama; tez önerisi hazırlarken desteklerini sunan sayın Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ'a, tezin şekil almasında büyük katkısı olan Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a teşekkür ederim. Jüriye katılarak çok değerli ve yapıcı eleştirilerini sunan sayın Doç. Dr. Cüneyt TOKMAK hocama şüşkranlarımı sunarım. Değerli hocalarıma ek olarak, yardım, fikir ve katkılarını benden esirgemeyen değerli dostlarım Dr. Öğr. Üyesi Eren ERKILIÇ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Cengiz GAZELOĞLU'na çok teşekkür ederim.

Tezin yazımında fikir alış-verişi yaparken desteklerini esirgemeyen çok değerli dostum Öğr. Gör. Dr. Seray GÜLERTEKİN GENÇ'e, dönem, tez ve yol arkadaşım; değerli meslektaşım Öğr. Gör. Bircan ERGÜN'e; görev yaptığım Afyon Kocatepe Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu ailesine ve ne zaman yardıma ihtiyaç duysam, bir telefonla mesafeleri kısaltan Osmangazi Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde görevli çok değerli arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Engin AYTEKİN

ESKİŞEHİR, 2019

GİRİŞ

Demokratik liderlik tüm örgüt üyelerinin düşüncelerini paylaşmalarını teşvik eden bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Diğer bir değerlendirmeye göre, Cherry (2018), demokratik liderliği katılımcı liderlik olarak da nitelemektedir ve grup üyelerinin karar verme sürecinde daha katılımcı bir rol oynadığı bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadır. Bunun sonucu olarak da çalışanlar ve liderler örgüt içinde ortaya çıkabilecek sorunlara karşı daha iyi fikirlerle ve yaratıcı çözümler üretebilmektedirler. Demokratik liderliğin uygulanması ile çalışanlar işletmede gerçekleştirdikleri görevlere daha çok dahil olmayı isteyebilmektedir ve kendilerini bu işlere adamayı düşünebilmektedir. Bu durumun başarılması sonucunda, örgüt için olumlu gelişmeler doğuracak sonuçların ortaya çıkması sağlanmış olacaktır. Demokratik liderlik tarzının etkin şekilde kullanıldığı işletmelerde çalışanlar genellikle yöneticilerin kendi seslerini, fikirlerini ve yorumlarını duymalarından mutlu olmaktadırlar. Çünkü çalışanlara göre, onlar yöneticilerin gözünde değer kazanmışlardır. Örgütte kullanılan demokratik liderlik uygulamalarıyla örgüt için hayati öneme sahip olan konularda eleştiri ve farklı yorumlamaların önündeki engeller kalkmış ve örgütün sürdürülebilirliğini de etkileyecek olan yaratıcılık ve yeniliğe yol açılmış olacaktır. İşgörenlere güven aşılayıcı olan bu liderlik tarzı uygulamaları çalışanların moralinin artmasında da etki yapmaktadır. Çalışan performansı bu noktada telaffuz edilebilecek önemli kavramlardan biridir. Demokratik liderlik, süreçlerin uygulayıcısı olan çalışanların görüşlerinin en iyisini ortaya çıkarabilme ve örgütü ileriye taşımaya yardımcı olabilecektir. Özellikle turizm ve konaklama endüstrisinde lider, astlarının uzman görüşlerinin de farkında olmalıdır. Otelcilik sektöründeki yöneticiler, çalışanlarını motive etmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için liderlik tarzlarını kullanarak çalışanların iş tatminini artırabilir.

Örgütsel muhalefet üzerinde yapılan araştırmalar, hem iş arkadaşlarına hem de yönetime karşı muhalif ifadenin çalışan bağlılığı ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Kassing vd., 2012). Yani, muhalefet, "ahlaki bir yükümlülük, siyasi bir hak, aydınlanmış bir yönetim uygulaması, küçük bir sıkıntı veya sadakatin cezalandırılabilir bir ihlali" olarak kabul edilmektedir. İşyeri iletişiminin önemli bir şeklidir çünkü çalışanlar, çalışanların hoşnutsuzluğu ve etik olmayan uygulamalarla

ilgili kurumlara değerli geri bildirimler verebilir. Bu nedenle, muhalefet kurumlara iyileştirme ve yenilik için fırsatlar sunmaktadır (Kassing, 2009). Stratejik olarak, muhalefetin yokluğu inovasyonu ve yaratıcılığı öldürmektedir. Karşıtlığa izin verilmediğinde ya da açıkça cesaretlendirilmediğinde, gerçekten yitip giden şey, kurumun kendi çevresinden bir şeyler öğrenebilme yeteneğidir. Çünkü artık örgüt için farklı yorumlamalar ve alternatif eylem planları bir anlam ifade etmemektedir. En değerli iç kaynaklarını çelişen bakış açılarıyla seferber edememe, çoğunlukla bürokratik olarak adlandırılan bir oybirliği kültürü doğurmaktadır. En değerli iç kaynakların farklı bakış açılarıyla seferber edememek, çoğunlukla bürokratik olarak adlandırılan bir oybirliği kültürü doğurmaktadır. Kültürel olarak konu ele alınacak olunursa, muhalefetin yokluğu örgüt içerisinde ilişkilerin kesilmesine sebep olabilmektedir. Shahinpoor ve Matt (2007) örgütsel muhalefetin şeffaf, verimli, üretken, sağlam ve başarılı organizasyonların temel bir özelliği olduğu belirtilmesine rağmen, muhalif görüşlerini ifade etmede rahat olan örgüt üyelerinin daha çalışkan, organizasyona sadık, motive ve yetenekli olduklarını ileri sürmektedir.

Karmaşık ve beklenmedik biçimde değişen ortamlarda ayakta kalmayı ve gelişmeyi hedefleyen kuruluşlar için örgütsel yaratıcılık giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Yaratıcılık, inovasyonun ön şartı ve bir kurumun performans başarısının bir itici gücüdür. Yenilikçi araştırmalar, yüksek katılımı ve katılımcı inovasyonu giderek daha fazla teşvik ederken, örgütsel yaratıcılık modelleri, temel olarak bireysel bir yaratıcılık görünümüne dayanmaktadır. Yaratıcılık, yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak görülürken, inovasyon/yenilik bu fikirlerin uygulanması olarak görülmektedir (Nisula, 2013).

Vetillart (2014)'e göre, yaratıclığın sonucu çok nettir. Yani, örgütsel yaratıcılık, performansın göstergesidir ve günümüzde örgütler için rekabet avantajı olarak algılanmalıdır. Yaratıcılığın, alışılmışın sınırlarını ve normlarını ilerletme arzusu nedeniyle, bazı insanlar için "alışılmamış" bir beceri olarak algılanabilir. Yaratıcılık liderin kişiliğinin bir parçasıdır ve daha 'yenilikçi' düşünmek isteyen liderlerin kişiliklerinin bir parçası da olmalıdır.

Hon (2012) otel endüstrisindeki servis çalışanları sıklıkla rol belirsizliği ve çatışma, işin güvensizliği, ağır iş yükü ve zaman eksikliği gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını vurgulamaktadır. İş stresi, hizmet dünyasında hizmet kalitesini ve örgütsel etkinliği etkileyen zararlı bir yapı olarak uzun süredir göz önünde

bulundurulmuştur; olumsuz sonuçlar doğurması beklenebilir. Otel yöneticileri çalışanlara örgüt içindeki süreçler ile ilgili geri bildirim alma fırsatı sunarlar ve uygun bağlamsal koşullar hazırlarsa, zorlayıcı ve engelleyici stres kaynakları, olumlu bir sonuca yani çalışan yaratıcılığına dönüştürülebilir.

Bu araştırmanın amacı, işgörenlerin demokratik liderlik algılarını düzeylerini belirlemektir ve bununla doğru orantılı olarak işgörenlerin demokratik liderlik algılarının örgütsel muhalefet ve yaratıcılık davranışları üzerindeki etkisini beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırma ile ortaya koymaktır. Bu kapsamda düzenlenen çalışmada, öncelikle demokratik liderlik, örgütsel muhalefet ile örgütsel yaratıcılık konusu detaylı incelenmiş, Antalya ve İzmir örnekleminde araştırma yapılmıştır.

1. BÖLÜM

DEMOKRATİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK KAVRAMLARI

1. DEMOKRATİK LİDERLİK

Khan vd. (2015)'ne göre, demokratik liderlik tarzı çalışanları karar alma sürecinin bir parçası olmaya teşvik etmektedir. Demokratik yönetici, çalışanlarını, çalışmalarını etkileyen her konuda bilgilendirmektedir ve karar verme ve problem çözme sorumluluklarını paylaşmaktadır. Bu tarz, liderin son sözü söyleyen bir çalıştırıcı olmasını, ancak bir karar almadan önce personelinden bilgi toplaması gerektiğini bildirmektedir. Bu başlık altında başta lider ve liderlik olmak üzere, liderlik alanyazınını içine alan kavramsal çerçeve çizilecek ve demokratik liderliğin güçlü ve zayıf yanları detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Örgütler, varlıkları ve çalışanları olmayan ulusal veya uluslararası topluluklardan, milyarlarca dolarlık vakıflara, üniversitelere, hayır kurumlarına ve büyük sağlık bakım merkezlerine kadar geniş bir çerçevede hizmet sunarlar ve bunlar kapsam ve ölçeklerine göre değişiklik gösterirler. Kiliseler, finansal kurumlar, okullar, hastaneler ve restoranlar gibi çoğu kuruluş etkinliklerini artırmak ve büyümek istemektedir. Bu çabalar için liderliğin rolünü anlamak hayati önem taşımaktadır. Bir organizasyona liderlik etmek, yalnızca misyon ve değerleri yerleştirmek değildir. Aynı zamanda, yardımseverlik yapmak, müşterilere hizmet etmek veya örgütün uzun ömürlü olması için ödemeleri ve bütçeleri takip etmek anlamına gelmektedir. Bu hedefleri gerçekleştirmek için liderler yüksek yetenekli çalışanları cezbetmeli ve ellerinde tutmayı başarmalıdır. Çalışanların memnuniyetini sağlamak örgüt için hayati önem taşımaktadır (Vance, 2016). Bu bağlamda, lider ve liderlik kavramlarını daha yakından incelemek bir gerekliliktir.

Lider, yapılması gereken bir şeyi gören ve bunu gerçekleştirmek için yardım edebileceklerini bilen ve süreci başlatmaya çalışan bir kişidir. Bir lider fırsatları görür ve onları yakalar. Farklı ve daha iyi olabilecek bir gelecek görür ve diğerlerinin de bu resmi görmesine yardımcı olur. Lider, bir çalıştırıcı, bir teşvik edici ve yarın daha iyi olacak bir şey için bugün risk almayı düşünen kişidir. Bir lider, bir iletişimci, koordinatör ve dinleyicidir (Batti vd., 2012).

Newton (2016) liderin üç temel bileşeni olduğunu açıklamıştır. Bunlar, bilgelik, zeka ve yaratıcılıkdır. Lider hem beceri hem de yeteneklere sahip olmalıdır. Bu beceriler ve yetenekler zamanla gelişebilir ve liderler, kendilerini öğrenmeye açık bir tutum sergiledikleri sürece becerilerini geliştirirler. Bir liderin sahip olması gereken ilk özelliği yaratıcılıktır. Yaratıcılık, liderin, fikirlerini üretebilmelerini sağlar; çünkü bu sayede bu liderler, takipçilerinin kucaklayabileceği fikirler üretebilirler. Bir lider yaratıcılıktan yoksun olduğunda, takipçilerine katılmada zorlanır.

Genel olarak, bir lider, bir veya daha fazla takipçiyi seçen, eğiten, motive eden ve etkileyen; farklı uzmanlığa ve yeteneklere sahip bir kişidir ve takipçileri kuruluşun misyon ve hedeflerine ulaşmaya yönlendirir. Takipçiler, liderin etkilemek istediği kişileri tanımlamak için kullanılan terimdir ve astlar terimi ise genellikle örgütsel ortamlarda kullanılır (Ping, 2015).

Diğer bir tanımda ise Kessler (2018), bir lider tanımını şöyle yapmaktadır: "Bir lider, başkaları tarafından takip edilen bir kişidir; yani "Gideceğim, benimle gel" diyen bir kişidir ve bu çağrıyı insanlar takip ederler. Bu anlamda bir lider, tipik bir işyeri hiyerarşisinde bir patron, bir gönüllü organizasyonu içinde bir lider, bir üniversitede bir öğretmen, bir düşünür aracılığıyla insanları etkilemiş bir konuşmacı veya yazar olabilir."

Perrin (2018) lider ve yönetici arasındaki farkı incelediği çalışmasında şu noktalara vurgu yapmıştır. Liderler güdülerini, inançlarını, tutumlarını ve eylemlerini değerlendirerek, "Sınırlamalarımın kötü kararları vermeye neden olmadığından nasıl emin olabilirim?" diye sormaktadırlar. Liderler, adalet, saygı ve bireysel ve toplumsal refahı dengelemek için "daha büyük iyilik" ilkelerini uygularlar. Liderler, cinsiyet, milliyet, yaş, uyrukluk ve inançlar gibi temel farklılıklara saygı duymalı ve bunlardan istifade etmelidirler. Liderler, yenilikçiliğin gelişebileceği bir iklim yaratmak için pratik fikirler sunar ve bunları başkalarının da yapmasına yardımcı

olurlar. Liderler, insani düzeyde herkes tarafından paylaşılan bağlılığı kazanmak, gayretlere destek vermek ve iletişimi geliştirmek için başkalarıyla bağlantı kurmaktadır. Liderler, stratejiler geliştirir, planlar ve kararlar alır ve uygularlar, başkalarının çalışmalarını organize eder ve öngörülen sonuçlara yönelik çaba gösterirler.

Bugünün örgütleri, hızla değişen küresel çevrenin karmaşıklığını anlayan etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır. Görev oldukça yapılandırılmışsa ve liderin çalışanlarla iyi ilişkisi varsa, liderin çalışanların üzerindeki etki oranı yüksek olacaktır (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014).

Sharma ve Singh (2013)'e göre, bir lider, kim olduğunuzu, ne bildiğinizi ve neler yapabileceğiniz hakkında dürüst bir anlayışa sahip olmalıdır. Ayrıca, şu unutulmamalıdır ki liderin başarılı olup olmadığını belirleyen lider veya bir başkası değil sadece onu takip edenlerdir. Eğer çalışanlar/takipçiler liderlerine güvenmiyorsa veya onlara güven eksikliği varsa liderlerinden esinlenmeyeceklerdir. Bir lider başarılı olmak için kendini veya üstlerini değil kendisini takip etmeye layık olduğu çalışanları/takipçilerini ikna etmesi gerekir.

Diğer taraftan, liderlik konusu, yüzlerce yıldır, Plato ve Socrates gibi ilk Yunan filozoflarından, havaalanı kitapçılarını dolduran yönetim ve liderlik uzmanlarının yazdığı kitaplara kadar birçok kitapta yer bulmuş ve ilgi görmüştür. Bu değişen küresel ortamda, liderlik sadece bireylerin ve organizasyonların başarısında rol oynayan bir faktör değildir. Aynı zamanda sektörler, bölgeler ve uluslar için de büyük önem ifade etmektedir (Bolden, 2004).

Günümüzün karmaşık ve değişen ortamında, liderlik çok değerli bir emtiadır. Bir liderin etkinliği, bir kuruluşun başarısının veya başarısızlığının önemli bir belirleyicisi olduğu için liderlik kavramı yöneticilerden dünya çapındaki araştırmacılara çok fazla ilgi görmüştür. Liderlik alan yazınında yapılan bir gözden geçirme, pek çok farklı tanım ve liderlik stili bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çok çeşitli liderlik tanımının ve stillerinin olmasının başlıca nedeni liderliğin değişen doğasıdır. Belli zaman ya da durumlarda etkili olduğu düşünülen liderlik stillerinin, sosyal değer, zaman ya da kültür değiştikçe etkililiklerini kaybedebileceğinin farkında olmak önemlidir (Nemaei, 2012).

“Liderlik” ve “lider” terimleri farklı olsa da, liderliğin tanımı, lider kişiden ve liderlik görevinden ayrılamaz. Liderlik, liderin özellikleri ve durumu arasındaki etkileşimdir. Başarılı bir lider her zaman lider rolünü yerine getirmek için özel karakter ve yeteneklere sahiptir: karakter, karizma, zihniyet değiştirme ve teknik bilgi gibi. Liderlik görevi, vizyon, yönetim ve sorumlulukları içerir. Liderlik, sosyal bilimin en çok incelenen olgularından biridir. Liderlik ve lider arasındaki farkı tam olarak ayırmak zordur. Bununla birlikte, liderlik ve lider kavramlarının ticareti yönlendirmesi ve kuruluşun stratejik hedeflerine yönlendirmesi ve örgütsel işlevlerin dış çevreyle uyumlu olmasını sağlamaları gerekir (Lee ve Liu, 2011).

Leadership and Management baş danışmanı Gordon (2017), “A guide to developing enlightened leadership - 26 lessons from A to Z” adlı eserin önsözünde liderliğin, giderek daha karmaşık ve hızlı değişen bir dünyada yeni şeyler yapmak için insanlarla çalışmakla ilgili olduğunu vurgulamıştır. Bugün esnek ve sürdürülebilir olan örgütlere ihtiyaç duyulduğunu ve örgütlerin farklı bireylerden oluştuğunu ifade etmektedir. Liderlik mutlaka otoriteye bağlı değildir. Liderlik en zorlu sorunları çözmek ve en iyi işi yapmak için insanları harekete geçirmektir.

Liderlik, bir kişinin bir başkasını bir hedefi gerçekleştirmek için etkilediği ve örgütü daha uyumlu ve tutarlı hale getirmesi için izleyeceği bir yolu tarif eden ve bir kişinin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreçtir (Sharma ve Singh, 2013).

Hem iyi hem de kötü zamanlarda, liderler doğrudan veya dolaylı olarak günlük yaşamlarımızı ve geleceklerimizi etkileme gücüne sahiptirler. Birçok örgütte, herhangi bir sektördeki bir işletmenin başarısı, liderlerin seçtikleri ya da işe aldığı kişiler tarafından belirlenmektedir. Geçmiş çalışma çıktıları ve yıllar içinde elde edilen tecrübe, saygın liderlerin gösterdiği yetenekleri nasıl geliştirebileceği konusunda denetim ve yön vermektedir. Dahası, liderlik, liderlerin etkilediği ve takipçiler tarafından olumlu ve olumsuz etkilendiği bir süreç olarak görülebilir. Ayrıca, liderlik, liderin takipçileri, bir organizasyonda çalışan arkadaşları etkilemek için beceri ve yeteneklere sahip olduğu gücün etkisi ile ilgilidir. Çünkü güç yeteneği olmadan, iyi bir lider olmak imkansızdır. Çoğu zaman bu farklı görevlerin yerine getirilmesi ile bir sonuca ulaşabilmek için iyi bir liderlik gerekmektedir. (Ping, 2015).

Liderlik ve yönetim el ele gitmek zorunda olan iki kavramdır. Ancak, onlar aynı şey değildirler. Bununla birlikte, mutlaka birbirleri ile bağlantılı ve birbirlerini tamamlayıcıdırlar. İki kavramı birbirinden ayırma çabası, çözümünden çok daha fazla soruna neden olabilir. Kısaca, yöneticinin görevi planlamak, düzenlemek ve koordine etmektir. Liderin görevi ilham vermek ve motive etmektir (Sharma ve Singh, 2013).

Liderlik, bir vizyonu ifade etme, sonuç elde etmek için başkalarını etkileme ve ekip işbirliğini teşvik etme becerisidir. Etkili liderliğin önemli bir kısmı, liderin misyonunun başarısını belirleyen lider ve takipçi arasındaki yakın bağlantıdır (Lee ve Liu, 2011).

Liderlik, bir bireyin özellikleridir veya onun kişilik özelliklerinin birleşimidir ve bu durum o kişiyi, liderin motivasyonu olmaksızın normal olarak başarılmayacak hedeflere ulaşmak için başkalarına ilham vermeye zorlamaktadır. Örgütsel bir ortamda, liderlerin kuruluşun nerede olduğu konusunda, kuruluşun nereye gitmesi gerektiği ve örgütün oraya nasıl gideceği konusunda net bir zihinsel görüşleri vardır. Liderler, bir görev veya hedefi gerçekleştirmek için izleyenlere/çalışanlara net bir yol sunmaktadırlar. Böylece, liderler içgüdüsel olarak yapılması gerekenleri, ne zaman yapılması gerektiğini ve nasıl başarılı olunacağını bilirler ve takipçileri/ çalışanları, hedefe ulaşmak için gerekli olan görevleri tamamlamak amacıyla birlikte çalışmaya davet ederler (Bertocci, 2009, s.7).

Liderlik tarzı, herhangi bir örgütün başarısının veya başarısızlığının önemli bir belirleyicisidir. Bir lider, başkalarını belirli görevleri yerine getirmesi için motive eden, yönlendiren ve etkileyen kişidir ve astlarına belirtilen kurumsal hedeflerin başarılmasına yönelik etkin performans için ilham veren kişidir. Liderlik tarzı, yön veren, planları uygulayan ve insanları motive eden tavır ve yaklaşımdır. Liderlik, örgüt değerlerinin kazanılmasında ve vizyonun paylaşılmasında çalışanların tam potansiyellerini gerçekleştirmeleri için tutku ve dürüstlük ile çalışanların kararlılığını etkileyen bir süreçdir (Leng vd., 2014)

Liderlik esasen kişinin yetenek, beceri ve etki derecesine bağlıdır. İyi bir lider, idari lider olmayan kişilerden gelebilir. Liderlik yapmak, bir başkasını bir şekilde etkilemek için kişinin rolünü ve liderlik yeteneğini kullanmasının sonucudur. Gerçek liderler, yöneticiler veya komutanlar değildir. Gerçek liderlik, güç yerine,

etki, uyuşma ve bütünlükten ileri gelmektedir. Başarılı liderler, insanların ait olmak istediği bir dünya yaratmaya kararlılığındadırlar (Lee ve Liu, 2011).

1.2. Liderlerin Özellikleri

Liderliğin asıl görevi, değişim gerçekleştirme yeteneğidir. Etkili bir lider yapan şey hakkında çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen, hiçbir güvenceye dayalı fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Temel olarak seçkin liderler, nitelikler, yetenekler, davranışlar, güç kaynakları ve durumun yönleri arasında iyi bir denge oluştururlar. Bunlar takipçileri etkileme ve grup hedeflerini gerçekleştirme becerisinin belirleyici faktörleri haline gelmektedir. Bu nedenle, herhangi bir grubun herhangi bir üyesi, herhangi bir derecede doğuştan gelen nitelikler ve olayı çevreleyen koşullar göz önüne alındığında, bir liderlik rolünü üstlenebilir. Grubun yaptıklarını, nasıl yapıldığını ve grubun birbiriyle ilişkili yöntemi etkili biçimde etkileyebilen farklı kişiler çeşitli liderlik işlevleri uygulayabilir. Bir liderin ve onun yetkinliğinin en etkili ölçütü grubun hedeflerine ulaşma derecesidir (Vojta, 2018). Liderlerin özellikleri dönemlere göre farklılık göstermiştir.

Jacobs (2012)'a göre, büyük adam teorisi, liderlik teorisinin öncüsüdür. Bu teori, zaten lider olan ve aristokratların torunları olan insanların incelemesine dayanmaktadır. Büyük adam teorisi, onu zamanın büyük adamlarının etkisi ile ilişkilendirerek açıklama girişiminde bulunmuştur. Bu teori, her dönemde, karizma, zeka, soyaçekim ve sınıfın bir sonucu olarak kitlelere yön vermek için birkaç üstün bireyin ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Sınıf, liderin etiketini belirlemede belirleyici bir faktör olmuştur ve daha sonra alt sınıflardan az sayıda kişiye liderlik fırsatı verilmiştir.

Diğer taraftan, Stogdill (1974), karakter/özellikler temelli liderlik, süreç liderliğinden oldukça farklıdır; bunlar liderlik kavramını bir dizi özellik olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu teori, seçkin insanlarda liderlik özelliklerinin bulunduğunu ve liderliğin özel olarak doğuştan yeteneklere sahip olduğuna inanan bireylerle sınırlı olduğunu ileri sürmektedir. Öte yandan, liderlik, bir süreç olarak bunun, bağlam içinde yer alan ve herkese liderlik açan bir olgu olduğuna işaret

etmektedir. Stogdill (1974), liderleri lider olmayanlardan ayıran faktörlerler ilgili şu görüşlerini bildirmiştir:

• Karakter temelli liderlik, bazı bireylerin doğal veya doğuştan özel niteliklere sahip olmalarını veya liderlik yapacak nitelikte olduklarını önermektedir ve bu özellikler bu liderleri lider olmayanlardan farklı kılmaktadır.

• Liderleri belirlemek için kullanılan nitelikler; fiziksel faktörler, kişilik özellikleri, dışa dönüklük, yetenek özellikleri ve konuşma akıcılığı gibi özelliklerdir.

20. yüzyılın ortasından önce belirgin olan büyük adam teorisi, liderlik etme kabiliyetinin doğuştan olduğunu varsaymıştır. Bu teoriyi destekleyen kişiler, büyük liderlerin olmadığına aksine bunların doğduğuna inanmışlardır. En büyük liderlerin, insanlığın kendilerine en çok ihtiyaç duyduklarında evrimleşeceği düşünmüşlerdir. Bu teori, büyük liderleri sıklıkla cesur, yiğit ve gerektiğinde liderliğe yükselmeyi seçen kişiler olarak göstermektedir. "Büyük adam" ifadesi kullanılmıştır çünkü liderlik öncelikle bir erkek niteliği olarak değerlendirilmiştir. Bu çağın en önde gelen liderleri erkektir ve kesinlikle yetenekli olmalarına rağmen büyük bir kadın kavramı temelde liderliği içermeyen sahalarda bulunmaktadır (Seymour, 2012).

Liderlik literatürü, liderlik teorilerinin 'Büyük Adam' teorisinden yeni 'Dönüşümsel' liderlik teorisine evrildiğini göstermektedir. Birinci liderlik, liderlik etmek için bir liderin doğduğunu ve başka sorunun sorulmasına gerek olmadığını varsaymaktadır. İkincisi, izleyicilere ilham vermek ve onları yönlendirmek gibi öğrenilebilir ve taklit edilebilen davranışlar üzerinde durmaktadır. Başka bir deyişle, liderlik mekanik bir beceriden başka birşey değildir ve dolayısıyla bireyler belirli bağlamlarda tanımlanmış kuralları uygulayarak lider olarak performans göstermeye eğitilebilirler. Bir başka deyişle, liderliğin uygulanacağı bağlam, hangi liderlik becerilerinin uygun olduğunu ve hangi becerilerin öğrenilmesi gerektiğini belirleyecektir. (Alomiri, 2015)

"Büyük Adam" teorilerine kıyasla, karakter temelli liderlik teorisi liderliğin özelliklerinin genetik olarak başkalarına aktarılabileceğini varsaymaktadır. Bu, onları kalıtsal olarak liderlik için daha uygun bir şekilde donatılmış kılmaktadır. Karakter temelli liderlik teorileri, liderlerin paylaştığı belirli kişilik veya davranışsal ayırt edici özellikleri sık sık ifade etmektedir. 20. yüzyılın başlarında teorisyenlerin büyük çoğunluğu başarılı liderlerin başkalarının sahip olmadığı belirli doğuştan gelen

özellikleri paylaştıklarını varsaymışlardır. İlk liderlik araştırmasının yapılmasının önemi, bu özelliklerin belirlenmesi ve hangi kişilerin en iyi lider olacağının daha iyi belirlenmesinde yatmıştır. İlginçtir ki, özelliklerin liderlik davranışının yetersiz yordayıcıları olduğu kanıtlanmıştır (Seymour, 2012)

Davranışçı liderlik teorileri, seçkin liderlerin doğdukları değil yaratıldıkları ilkesi üzerine kurulmuştur. Bu liderlik teorisi, psikolojik özelliklere veya iç koşullara değil liderliğin kendi özelliklerine odaklanmaktadır. Bu teoriye göre, bireyler öğretim ve keşif yoluyla liderlere yönlendirilebilir veya eğitilebilir. Davranışçılık, gözlemlenebilir davranışlar üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, araştırma yaparken verilerin ölçülmesi ve toplanmasının daha pratik olduğu düşünülmektedir (Seymour, 2012).

Muhtemelen dönüşümcü liderlik, iş dünyasındaki ve örgütsel liderlikteki en iyi liderlik stili olarak en çok rağbet gören liderliktir. Diğer liderlik tarzlarının özelliklerini sergilemesine rağmen zaman zaman çalışma modunu değiştirerek benzersiz kalmaktadır. Bu, günümüzünşartlarında neden böyle olması gerektiğinin sebebini açıklamaktadır: Mutlu çalışanlar ve mutlu liderleri doğurmaktadır (Taiwo, 2013).

Dönüşümcü liderlik, 1980'lerin başından beri liderliğin geçerli ve iyi bilinen yaklaşımlarından biridir. Çünkü bu liderlik tarzı takipçilerin gelişimini ve içsel motivasyonu vurgulamaktadır ve bu da günümüz çalışanlarının ihtiyaçlarına uymaktadır. Dönüşümcü liderlik duygular, ahlak, değerler ve uzun vadeli hedeflerle ilgilenmektedir. Ayrıca takipçinin motivasyonlarını değerlendirmek ve farklı ihtiyaçlarını karşılamak da hedeflenmektedir (Northouse, 2004).

Dönüşümcü liderliğe “vizyoner liderlik” denilmektedir. Bu liderlik tarzı, örgüt için bir vizyon veya hayal kurma olanağı sağlamaktadır ve çalışanlara örgütsel hedeflere ulaşmaya hevesli bir biçimde katkıda bulunmalarını sağlamak için bir antrenör ve rol modeli olarak hareket etmektedir. Dönüşümcü liderlik, bir bireyin başkalarıyla bağlantı kurması ve hem liderler hem de takipçiler için motivasyon düzeyini arttıran bir süreçtir. Dönüşümcü liderler, çalışanlara yüksek performans seviyelerine ulaşmaları için potansiyellerini geliştirmek, vizyonlarını canlandırmak, gelecek ile ilgili iyimser düşünmek ve onların değişimi gerçekleştirebilmelerine yardımcı olarak ilham kaynağı olmaktadırlar. Dönüşümcü liderler için çalışan

personel işyerinde daha motivedir, daha çok tatmin olmuştur ve çalışanlar daha iyi performans göstermektedirler (Vongphanakhone, 2014).

İşlemsel liderlik teorisi, liderlerin takipçileriyle pazarlık yapmaya girişmeleri anlamına gelmektedir. Bu liderlik biçimi, çalışanların üstlerine tabi oldukları fikrini teşvik etmektedir. Ayrıca, çalışanlar ödül ve ceza hükümleri altında çalışmaktadırlar (Taiwo, 2013).

Liderlik alan yazını, "Düşünce Okulları"nın "Büyük Adam" ve "Karakter" teorilerinden "Dönüşümsel" liderliğe doğru değişen bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Önceki teoriler başarılı liderlerin özelliklerine ve davranışlarına odaklanırken, sonrakiler takipçilerin rolünü ve liderliğin bağlamsal doğasını göz önüne almışlardır. Bu geçiş liderlerin özellikleri bakımından aşağıdaki tabloda görülmektedir (Bolden vd., 2003):

Tablo 1. Liderlerin Özellikleri

Büyük Adam Teorileri	Liderlerin olağanüstü insanlar olduğu inancına dayanarak, liderlerin doğuştan gelen niteliklerle doğdukları ve yol gösterecekleri düşünülür. 'Adam' teriminin kullanımı kasıtlıydı çünkü 20. yüzyılın sonlarına kadar liderliğinin öncelikle erkek, askeri ve batıya ait olmak üzere bir kavram olduğu düşünülmüştür. Bu, bir sonraki aşamada Karakter Teorileri okulunun yolunu açmıştır.
Karakter/Özellikler Teorileri	Liderlikle ilişkili özelliklerin veya niteliklerin listeleri bolca bulunmaktadır ve üretilmeye devam etmektedir. Sözlükteki neredeyse bazı olumlu veya erdemli insani nitelikleri tanımlayan tüm sıfatları yazmışlardır.
Davranışçı Teoriler	Bu yaklaşım, liderlerin niteliklerine değil aslında ne yaptıklarına odaklanmaktadır. Farklı davranış kalıpları gözlenir ve 'liderlik biçimleri' olarak kategorize edilir. Bu alan muhtemelen uygulayıcı yöneticilerin ilgisini çekmiştir.
Durumsal Liderlik	Bu yaklaşım, liderliğin, uygulandığı duruma özgü olduğunu görür. Örneğin, bazı durumlarda otokratik bir stil gerektirebilirken, bazıları daha katılımcı bir yaklaşıma ihtiyaç duyabilir. Ayrıca, aynı örgütte farklı seviyelerde gerekli liderlik stillerinde farklılıklar olabileceğini önermektedir.
Olumsallık Teorileri	Bu durumsal bakış açısının yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiş bir şeklidir ve belirli koşullara uyması için en uygun veya etkili liderlik stilini en iyi tahmin eden durum değişkenlerini tanımlamaya odaklanmaktadır.
Etkileşimsel Teoriler	Bu yaklaşım, lider ve takipçiler arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır ve bir sözleşmeden kaynaklanan karşılıklı menfaate odaklanmaktadır. Bu yolla, lider, takipçilerin/çalışanların bağlılığı veya sadakati karşılığında ödül veya tanınma gibi şeyler sunmaktadır.
Dönüşümsel Teoriler	Buradaki temel kavram, değişim ve örgütsel performans dönüşümünün öngörülmesi ve gerçekleştirilmesinde liderliğin rolüdür.

Krieg (2017) tarafından yapılan kitap eleştirisinde liderlerin şu özelliklere sahip olması gerektiğine dikkat çekilmiştir:

- Liderler, performansı artırabilecek ve etkileşim sağlayabileceğinden, en iyi insanların doğru rollerde olduğundan emin olan kişilerdir. Liderler, potansiyel sahibi olduklarını düşündükleri kişileri teşvik etmek için risk alan kişilerdir.
- Liderler, görev oluşturmak için, tüm ekip üyelerini, gelecek vizyonu anlayışına ve bilgisine dahil eden kişilerdir. Çünkü tüm ekip üyeleri görev alırsa ve bu gücü sahiplerse, ekibin performans sonucu daha yüksek olacaktır.
- Liderler, örgüt için bir vizyon belirlenmiş olsa da, dönüşüm için gerekli olana odaklanan, örgüt vizyonunun farkında olan ve tüm değişiklikleri takip eden kişilerdir. İyi liderler, başkalarına vizyon veya hedefin takım üyelerinin tümüne fayda sağlayacak bir şey olduğunu gösterme yeteneğine sahip olan kişilerdir.
- Liderler, ekip üyelerinin etkin bir şekilde etkileşim sürecine dahil olmasını sağlamak için, herkesin onlardan ne beklediğini açıklığa kavuşturmasını sağlayan kişilerdir; görevi yerine getirmek için ekip üyelerine gerekli araçlar sağlayan ve ekip üyelerine geribildirim ile beraber teşvik ve doğru yönlendirme sağlayan kişilerdir ve her takım üyesini değerli bir birey olarak gören kişilerdir.

İnce vd., (2004) yaptıkları çalışmada, liderlerin genel özelliklerinin aşağıdaki gibi olduğunu bildirmişlerdir:

- Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
- Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
- Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
- Lider iş tutkunudur.
- Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.
- Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.
- Lider bir değişimin aktörüdür.
- Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
- Lider bir mesajın sahibidir.
- Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.

- Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimselerdir.

Liderlik ile ilgili birçok tanım bulunmasına rağmen, Northouse (2004) tanımların çoğunun aşağıda verilmiş bazı özellikleri paylaştığını iddia etmektedir:

- Liderlik bir süreçtir.
- Liderlik bir etkidir.
- Liderlik, bir gruba eylem gerektirir.
- Liderlik hedeflere ulaşmayı başarır.

Son olarak, liderlerde bulunan bazı özelliklerin tanımlanmasında Shelly, Kirkpatrick ve Edwin Locke (1991), liderlerde bulunan beş özellikten oluşan bir liderlik modeli tanımlamışlardır:

- Başarı: Liderlerin başarması gereken zorunlu görevler şunlardır: Zor projeleri tamamlamak, iş ve eğitim deneyimlerini kazanmak ve projeleri başlatmak ve bitirmek.
- Hırs: Liderlerin hırsı, çalışanlarını başarmak için zorlu hedefler belirlemeye itmektedir.
- Enerji: Liderler, yoğun ve iddialı bir projeyi başarıyla ele almaya odaklanmaktadır.
- Kararlılık: Liderler, zor projeleri tamamlama ve büyük engellerin üstesinden gelme gücünü göstermektedirler.
- İnisiyatif Alan: Liderler, reaktif olmaktan çok proaktiftir, fırsatları yakalamakta ve tanımlanan sorunları düzeltmek için harekete geçmekte tereddüt etmemektedirler.

1.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik ve güç birbiri ile yakından bağlantılıdır. İnsanlar güçlü olanları takip etme eğilimindedirler. Bu nedenledir ki başkaları da takip ettiğinden, güç sahibi kişi yol açar. Fakat liderlerin güç konusunda farklı sebepleri vardır. Bazıları güçlüdür, çünkü onlar tek başlarına size bir ödül veya işte yükselme fırsatı sağlarlar. Diğer grup ise güçlüdür, çünkü sizi kovma ya da sevmediğiniz işleri size yükleme gücüne sahiptirler. Bununla birlikte, bu tür liderlerin idari ve resmi bir gücü olsa ve liderlerin

güvendikleritek şey buysa, onların ekiplerinin liderlik yaklaşımları konusunda mutlu olma olasılığı düşüktür (Training Industry, 2017).

Diğer taraftan bakacak olunursa, liderlerin alanlarında uzman oldukları veya ekip üyeleri onlara hayran oldukları için güç sahibi oldukları söylenebilir. Bu tür güçleri olan insanlar mutlaka resmi liderlik rollerine sahip değildir, ancak becerileri ve kişisel nitelikleri nedeniyle diğerlerini oldukça çok etkilerler. Ayrıca, bir liderlik pozisyonu açıldığında, muhtemelen yükselme için düşünülmesi gereken ilk kişi onlar olacaktır (Training Industry, 2017).

Literatüre bakıldığında, liderlerin kullandığı güç kaynakları konusunda en öne çıkan çalışma H. Raven ve J. French (1959)'e aittir. Bahsedilen bu çalışmada güç (power) ve ast (subordinate) kavramları öne çıkmaktadır. Mesela bir polis memuru, gücünü resmi yolla uygulamaktadır. Örgütsel hiyerarşide bir patron da gücünü bu yolla uygulayabilir. Bu, konuma bağlı gücün saf bir biçimini temsil etmektedir. Ofis sahibinin gücünü belirleyen bazı kurallar / normlar bulunmaktadır. Eğer örgütteki bir lider kendi yasal gücünü çok sık kullanıyorsa muhtemelen kişisel otoritesinden yoksundur. Ancak, bazı bağlamlarda, özellikle çatışma durumlarında, birinin yasal otoritesine başvurmak yararlı ve gerekli olabilir (Kessler, 2018). Raven ve French liderlerin beş farklı güç kaynağına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu güç kaynakları aşağıdaki detaylıca incelenmiştir.

1.3.1. Ödül Gücü

Raven ve French (1959)'e göre, ödül gücü, ödüller sunarak etki etme kabiliyeti kazanmak ve takipçiyi riayet etmesi için ödüllendirme yeteneğinin kullanılmasıdır. Bu gücü olan yöneticiler, çalışanlarına maaş artışı, terfi, tanınma ve diğer ödül biçimleri sunarak uyumlu olmasını sağlamaya çalışırlar. Ödülün gücü, kişileri standartlara veya beklentilere bağlı kalarak tanımak veya ödüllendirmektir (Bal vd., 2018).

Ödül gücü, ilişkinin bir üyesi tarafından başka bir üyenin ödül verebilme kapasitesine sahip olduğu algısına dayanmaktadır (Busch, 1980). Diğer bir görüşe göre, güç kullanan insanlar çoğu zaman ödüller verebilirler. Terfiler, maaş zamları, arzu edilen görevler, eğitim olanakları ve hatta basit övgüler gibi "güce" sahip kişiler

tarafından kontrol edilen ödüllerin örnekleridir. Bu güç kaynağındaki problem, liderin ihtiyaç duyduğu kadar ödülleri kontrol edememesidir. Amirler büyük olasılıkla maaş artışları üzerinde tam bir kontrole sahip değildirler. Çünkü bir CEO'nun bile bazı işlemler için yönetim kurulundan izin alması gerekmektedir. Dolayısıyla, mevcut ödülleri kullandığınızda veya ödüllerin algılanan değeri başkalarına yeterince etkili olmadığında, güç zayıflamaktadır. Ödülleri kullanmanın getirdiği sıkıntılardan biri de, aynı motivasyona dayalı bir etkiye sahip olmak için her seferinde daha büyük olması gerektiği yönündedir. O zaman, ödüller sıklıkla verilse bile, insanlar ödülle doyuma ulaşabilir ve böylece ödüllerin etkinliği kaybedilebilir (Training Industry, 2017).

1.3.2. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)

Bu güç, üyelerin birbirleriyle olan ilişkisinde algılanan çekim gücüne dayanmaktadır. Bu gücün kaynağı dostluk, başarılı bir modelle tanımlama veya ortak kişilik yapılarının duyguları olabilir. Pazarlama araştırmaları, kişisel hedefler, menfaatler veya değerlerdeki algılanan benzerlikler bu güç tabanının etkililiğini artıran kaynaklar olduğunu göstermektedir (Busch, 1980).

Bal vd., (2018)'e göre, karizmatik güç, bir liderin tarzı ya da kişiliği tarafından üretilen etkidir. Bu etki diğer bir ifade ile şöyle anlatılabilir. Bir ast, liderinin ondan istediği her şeyi yapabilir; çünkü ast liderinin en iyi bildiğini hissetmektedir. Çünkü bu lider hayranlık duyulan ve beğenilen biridir ve lider de bilir ki, ast da bir gün bir amir gibi olmak isteyebilir (Raven, 1992).

Bu güç karizma, çekicilik, hayranlık veya cazibe olarak da düşünülebilir. Bu güç bir başkasını beğenip saygı duyan bir kişiden gelmektedir ve o kişiyle kesinlikle bir şekilde özdeşleşmektedir. Ünlüler bu gücü sahiptir, bu nedenle insanların satın aldıkları şeylerden büroya seçtikleri malzemelere kadar her şeyi etkileyebilirler. Bir işyerinde çekiciliği olan bir kişi genellikle herkesin iyi hissetmesini sağlayabailir. Bu nedenle çok fazla etkiye sahip olma eğilimindedir. Referans güç büyük bir sorumluluk olabilir, çünkü kazanmak için bir şey yapmanız gerekmemektedir. Bu nedenle, kolaylıkla istismar edilebilir. Sevimli, ancak doğruluk ve dürüstlükten yoksun bir kişi iktidara gelebilir ve bu gücü insanları incitmek ve yabancılaştırmak

için olduğu kadar kişisel avantaj elde etmek için de kullanabilir. Referans gücüne güvenmek, işyerinde uzun bir ömür ve saygı isteyen bir lider için iyi bir strateji değildir. Ancak, uzman gücüyle birleştirildiğinde, çok başarılı olmanıza yardımcı olabilir (Junaimah, 2015).

1.3.3. Yasal Güç

Bir cumhurbaşkanı, başbakan ya da hükümdar yasal bir yetkiye sahiptir. Bir CEO, bakan veya bir yangın şefi de öyledir. Seçim zorunluluğu, sosyal hiyerarşiler, kültürel normlar ve örgütsel yapı, meşru güç için temel oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bu tür bir güç öngörülemeyen ve dengesiz olabilmektedir. Sahip olunan ünvanı veya konumu kaybederseniz, meşru güç anında ortadan kalkabilir – çünkü başkaları sizin değil, pozisyonun etkisinde kalmaktadır. Ayrıca, güç alanınız, başkalarının sizin kontrol etme hakkına sahip olduğunuza inandığı durumlarla sınırlı olmaktadır. Örneğin, yangın şefi insanlara yanan bir binadan uzak durmasını söylerse, muhtemelen insanlar onu dinleyeceklerdir. Ancak aynı kişi insanlara sokak kavgasından uzak durmalarını söylerse, insanlar onu görmezden gelebilirler. Bu nedenle, başkalarını etkilemek için tek yol olarak meşru güce güvenmek yeterli değildir. Bir lider olmak için bundan daha fazlasına ihtiyaç vardır - aslında, yasal güce ihtiyaç olmayabilir (Training Industry, 2017).

Yasal güç, bir kişinin diğerlerini etkileme hakkına sahip olduğu ve ilişkide bulunan diğer üyelerin de bu etkiye boyun eğme yükümlülüğü olduğu algısına dayanmaktadır. Temel yasal güç kaynağı, katılımcıların bir güç ilişkisinde oynadıkları rollerin toplumsal ve kurumsal olarak benimsenmesidir. Bu gücü temeli, birlikte verilmiş onayın derecesi ve onay verenin önemi ile belirlenmektedir (Busch, 1980).

Örgütün meşru gücü, burada Kişide içselleştirilen değerlerden kaynaklanan güç olarak tanımlanmaktadır ve bu yasal gücü örgütün kişiyi etkilemek için yasal bir hakkı olduğunu ve kişinin bu etkiyi kabul etme yükümlülüğünü gerektirdiğini belirtmektedir. Yasal gücün, otorite meşruiyeti kavramına çok benzediğini de hatırda tutulmalıdır (French ve Raven, 1993).

1.3.4. Zorlayıcı/Cezalandırıcı Güç

French ve Raven (1993)'a göre, zorlayıcı güç, cezayı kullanmaktır. Başarısızlık karşılığında astın beklediği cezaya dayalı olarak oluşan bir etki girişimidir. Bir yönetici, konumunda bir terfiyi engelleyebilir veya bir astını düşük performans nedeniyle eleştirebilir.

Zorlayıcı güç, bir kişinin bir başka kişinin ödülleri kaldırma veya cezaları uygulama yeteneğine sahip olduğu algısına dayanmaktadır. Zorlayıcı güç kaynağı, bir kişinin diğer bir kişi üzerindeki durumsal avantajından kaynaklanmaktadır (Busch, 1980).

Bu güç kaynağı çeşitli sorunlar içerebilir ve örgüt içinde istismar konusu olabilir. Dahası, işyerinde sağlıksız davranışlara ve memnuniyetsizliğe neden olabilir. Tehditler ve cezalar zorlayıcı güce yönelik çokça kullanılan araçlardır. Birinin kovulacağını, görevde daha alt bir pozisyona düşürüleceğini, ayrıcalıkların tanınmayacağını veya istenmeyen görevlerin verileceğini ima etmek ya da tehdit etmek - zorlayıcı güç kullanımına birer örnektir. Konum lidere başkalarını zorlama kabiliyeti verebilmektedir. Ancak bunu yapmak liderin istekli veya haklı olduğu anlamına gelmemektedir. Son çare olarak, liderlerin bazen insanları cezalandırması gerekebilmektedir. Ancak, zorlayıcı gücün yaygın kullanımı örgütsel bir ortamda nadiren uygundur. Açıktır ki, bu güç biçimlerine güvenmek tek başına çok soğuk, teknokratik, zayıf bir liderlik tarzı ile sonuçlanacaktır. Gerçek bir lider olmak için, bir unvana, ödül verme ya da cezalandırma becerisine sahip olmaktansa daha sağlam bir güç kaynağına ihtiyaç vardır.

1.3.5. Uzmanlık Gücü

Raven ve French (1959)'e göre, uzmanlık gücü bilgiyle veya bir kişinin sahip olduğu bilginin algılanış yoluyla etkileme yeteneğidir. Yöneticiler son derece değerli olan bir ihtisas alanına sahip olduklarında uzman gücüne sahip hale gelirler ve uzmanlığın yerine getirilmesi her ne kadar zor olursa sahip oldukları uzmanlık gücünün büyüklüğü de o denli büyük olacaktır.

Uzmanlığın gücü, uzmanlaşmış bilginin (veya bilginin algılanmasından) geliştirilmesi ve iletilmesinden gelen etkidir (Bal vd., 2018). Ancak, Lee ve Low (2008)'e göre, bu güç genellikle bilgi, tecrübede ve akılcı davranmakta, iyi kararlarda, sağlam yargıda ve gerçeğin doğru algılanmasında kendini göstermektedir. Uzmanlık gücü, "uzman kişinin" ustalaşmaya eğilimli olduğu için belirli alanlarla sınırlıdır. Uzman gücün kapsamı, yüz yüze olan etkileşimin veya rol ortaklarının arasındaki bu etkileşim kalitesinin açıkça bir fonksiyonu değildir. Güç sahibi tarafından sahip olunan bilginin bir fonksiyonu olabilir. Uzman gücü, güç ilişkisindeki bir kişinin ilgili alanda değerli bilgi, bilgi veya beceriye sahip olduğu algısına dayanmaktadır. Uzmanlık, bir ilişkide katılımcıdan ortaya çıkması gereken bir etki kaynağıdır ve üçüncü bir tarafa devredilemez (Busch, 1980).

Başka bir ifadeyle, bir durumu anlamanıza, çözüm önerilerinde bulunmanıza, sağlam yargıda bulunmanıza ve genel olarak diğerlerinden üstün bir performans sergilemenize olanak tanıyan bilgi ve becerilere sahip olduğunuzda, muhtemelen insanlar sizi dinleyecektir. Uzmanlık sergilediğinizde, insanlar size güvenerek ve söylediğiniz şeylere saygı duymaktadır. Konunun uzmanı olarak, fikirleriniz daha fazla değere sahip olmaktadır ve diğerleri o alandaki liderlik için gözlerini size çevirmektedirler. Göreviniz ile ilgili güce gereksinim duymaz, bundan ötesine geçmek için uzmanlık kullanabilmektedir (Wood, 2012).

1.2. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Türleri

Bu başlık altında yerli ve yabancı alan yazında yer alan bazı liderlik yaklaşımları hakkında bilgi verilerek örneklerle açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışçı liderlik teorileri, "büyük lider olunur" ilkesine değil, "büyük lider doğulur" inancına dayanmaktadır. Büyük Adam teorilerinin ters tarafını düşünmek gerekmektedir. Davranışçılıktan kök salmış olan bu liderlik teorisi, liderlerin zihinsel niteliklerine veya içsel durumlarına değil, liderlerin eylemlerine odaklanmaktadır. Bu

teoriye göre, insanlar öğretim ve gözlem yoluyla lider olmayı öğrenebilirler (Cherry, 2018).

Bu yaklaşımın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Bu teoriye göre, özellikleri araştırmak yerine, davranışları ortaya koymak, biçimsel liderler yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişiye kazandırılabilir (Ankara Üniversitesi Açık Ders Uygulaması, 2018).

Önen ve Kanayran (2015)'e göre, liderlerin başarılı ve etkin olmasını sağlayan esas unsur liderlikle ilgili olarak sergilemiş olduğu davranışlarıdır. Liderin astlarıyla ilgili olarak, yetkilerini devredip devretmediği, liderin uygulama kapsamındaki her türden davranışı liderin iletişim süreci içindeki etkinliğini belirleyen önemli faktörler kabul edilmektedir.

Etkin liderlerin herhangi bir ayırt edici özelliği veya karakteristiğinin olmadığı ortaya çıktıktan sonra araştırmacılar etkin liderlerin davranışsal karakteristiğini ayırt etmeye çalışmışlardır. Bir başka deyişle etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır. Bu duruma, liderlerin görevleri nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişki kurdukları, izleyicilerini nasıl motive ettikleri, görevleri nasıl yerine getirdikleri gibi örnekler verilebilir (Örgütsel Davranış, 2018).

1.2.2. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik kavramı ilk olarak "Durumsal Lider" kitabının yazarı Paul Hersey ve liderlik gurusu Ken Blanchard tarafından 1969'da geliştirilmiştir. Teori önce "liderliğin yaşam döngüsü teorisi" olarak ortaya çıkmıştır ve daha sonra 1972'de durumsal liderlik teorisi olarak yeniden adlandırılmıştır. Uygulandıktan sonra, modelin bazı yönlerinin uygulamada doğrulanmadığını bulmuşlardır. Bu nedenle, Ken Blanchard, Situational Leadership II adlı ikinci bir güncellenmiş modeli geliştirmiştir (Esther, 2011).

Her işletmenin liderliğe ihtiyacı var. Liderlik, yöneticilerin işletmedeki insan davranışlarını etkilemelerinin yollarından biridir. En başarılı yöneticiler de başarılı

liderlerdir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için insanları çalıştırmaktadırlar. Liderlik hakkında düşünüldüğünde otoriter ya da demokratik olmak olağan bir durumdur. Otoriter liderler, bir işletmenin sahibi olmaktan veya yüksek bir konuma yerleşmekten kaynaklanan otoritelerine ve gücüne güvenmektedirler. Demokratik liderler kişisel güce, katılımcı problem çözmeye ve karar vermeye güven duymaktadır. Yalnızca otoriter ya da demokratik olmak, kişinin bir lider olarak etkinliğini sınırlayabilir. Otoriter ya da demokratik bir lider olmanın alternatifi, durumsal bir lider olmaktır. Durum liderleri liderlik tarzlarını, takipçilerine ve içinde çalıştıkları durumlara uyacak şekilde uyarlayabilirler. Örneğin, üç kişinin patronu olan işvereninin her birini yönlendirirken çok farklı eylemler kullanabileceğini ifade etmektedir (Erven, 2018).

Yöneticilerin karşılaştığı en şaşırtıcı sorunlardan biri, etkin çalışma gruplarını teşvik etmek için en elverişli liderlik tarzını belirlemek olmuştur. Bazı teorisyenler, en iyi liderlik tarzını belirleme zorluğundan dolayı şaşırmış olsalar da, pek çok yönetici liderlik alan yazının ımutlulukla izlemişlerdir. Çünkü uygulamalar, hem yasal, otoriter, görev odaklı liderliğin hem de demokratik ve insan ilişkileri liderliğinin sayısız durumda etkili olduğu kanıtlanmıştır (Hill, 1969).

Durum teorileri, liderlerin durum değişkenlerine dayalı en iyi eylem yolunu seçmesini önermektedir. Farklı liderlik tarzları, belirli karar verme türleri için daha uygun olabilmektedir. Örneğin, liderin bir grubun en bilgili ve deneyimli üyesi olduğu bir durumda otoriter bir tarz en uygun olabilir. Grup üyelerinin nitelikli uzman olduğu diğer durumlarda demokratik bir tarz daha etkili olacaktır (Cherry, 2018).

Durumsal liderlik teorisi, bireylerin duruma ve izleyicinin hazırlığına bağlı olarak liderlik tarzlarını (davranışlarını) değiştirebileceklerini önermektedir. Durumsal liderlik teorisi, liderlerin kimlerle çalıştıklarına göre stillerini değiştirebileceklerini ve değişikliğe gidebileceğini önermektedir. Durumsal liderlik teorisi günümüzün en popüler liderlik modelidir çünkü uygulaması kolaydır ve devlet ve şirket yönetimi de dahil olmak üzere hayatın her alanına uygulanabilir (Mujtaba, 2009).

Durumsal Liderlik, etkili liderliğin bir grubun veya bireysel takipçisinin performansa hazır olma durumuna uyumlu olmasını varsayan bir modeldir. Bu hazır olma durumu, bireylerin veya grupların belirli bir görevi liderden bağımsız olarak

tamamlamaya yönelik tutumlarının kategorize edilmesidir. Model liderleri, liderlik tarzlarını takipçilerine nasıl adapte etmeleri gerektiğini ve hazırlıklı olmaları yönünde yönlendirmektedir. Diğer bir bakış açısıyla, ideal liderlik tarzını belirlemesi gereken liderin kişiliği veya liderlik eğitimi değil, takipçinin hazır olması anlamına gelmektedir. Durumsal liderlik modelinde durum bileşenini oluşturan şey de budur. (Zarghooni, 2018).

Durumsal liderlik teorisi, hiç bir liderlik stilinin tüm verilen işyeri durumlarını kapsayamadığını iddia etmektedir. Bu da, liderlik tarzının belirli bir görevdeki takipçilerin bilgi ve becerilerine göre değiştiği anlamına gelmektedir. Durumsal bir liderlik modeli kullanan bir lider göreve daha az ağırlık verebilir veya daha fazla vurgu yapabilmektedir. Ayrıca, bir lider, işi başarıyla tamamlamak için neye ihtiyaç duyulduğuna bağlı olarak, liderliğini sürdürdüğü insanlarla olan ilişkisine az ya da çok önem vermelidir (Esther, 2011).

1.3. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Türleri

Bu başlık altında yerli ve yabancı alan yazında yer alan liderlik türleri hakkında bilgi verilerek örneklerle açıklanmaya çalışılacaktır. Bu başlık araştırmanın faktörlerinden birini de içine alan demokratik liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve tam serbesti sağlayan liderlik gibi türleri kapsamaktadır.

1.3.1. Katılımcı Liderlik

Organik liderlik olarak da adlandırılan katılımcı liderlik, karar vermede hiyerarşinin farklı seviyelerindeki çalışanları ilgilendiren liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Katılımcı liderler, astlarını karar verme sürecine dahil etmektedir. Bu liderler astların değerlerine dikkat ederler ve onların önemli kararlar üzerinde düşüncelerini almak istemektedirler. Bu liderlik tarzında, liderler ve takipçiler arasında hiçbir resmi ayrım yoktur. Katılımcı lider, aynı görüşlü insanlar grubu için geçici bir koordinatör olarak düşünülebilir. Katılımcı lider astlara birlikte aynı vizyon ve değerleri paylaşan bir kolaylaştırıcıdır. Katılımcı liderlik uzlaşma, istişare, sorumluluğun dağıtılması ve katılım ile ilişkilendirilir. Katılımcı liderliğin asıl

görevi, nihai karar vermeden önce astlara danışmak ve görüş ve önerilerini değerlendirmektir (Nemaei, 2012).

Bu yaklaşımı kullanan katılımcı liderler, karar verme süreci üzerinde çok az kontrol uygularlamaktadır. Katılımcı liderler, esas olarak, tüm görevler üzerinde kontrol sahibi olmak yerine ekibin yönlendirilmesine odaklanmaktadırlar. Liderler, ekip üyelerinin, sorunlar hakkında bilgi verildikten sonra çözümler ve stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmalarına izin vermekte ve onlara yetkilendirme yapmaktadırlar. Katılımcı liderlik "bir takımın tüm üyelerinin temel hedefleri belirlemeye ve hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmelerine dahil eden bir liderlik tarzıdır. Katılımcı liderler, takipçilerle görüşüp görüşlerini dikkate almaktadır. Liderler yön vermek yerine tavsiye ve önerilerde bulunur ve tüm takım için samimi, işbirlikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Katılımcı liderlerin davranışları danışmanlık, personeli koordine etme, motive etme, çatışmayı yönetme, ekip oluşturma ve yönetme, personel geliştirme ve ast değişim değişikliklerine karar vererek personel değişimini yönetmeyi içermektedir. Bu yaklaşım çok zaman alıcıdır ve yalnızca ilgili tüm çalışanlar örgütsel hedeflere bağlı kalırsa etkili şekilde çalışmaktadır. Her zaman katılımcı bir stil kullanan liderler, baskı altında oldukları zaman verimsiz olabilmektedir. Bazen bir grup, liderlerinin zaman alıcı bir grup süreci yerine kararlar vermesini istemektedir. Katılımcı liderlik tarzı bazı durumlarda uygun olmayabilir; çünkü bu yaklaşım, grup üyelerinin karar verme sürecinde yer alması için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğunu varsaymaktadır ancak eğer onlar yeterli gerekliliklere sahip değillerse çalışanlar ve örgütler için zorlanmalara neden olabilmektedir (Vongphanakhone, 2014).

Katılımcı liderlerin başarısı için ana araç, katılımcı karar alma yöntemlerinin kullanılmasıdır ve bu kuruluşun farklı tüm kademelerinde yer alan çalışanlara nihai karara dahil olmasını sağlar. Katılımcı karar vermenin çeşitli potansiyel faydalar sağlamaktadır ve bu faydaların bazılarının şunlar olduğunu söylenebilir:

- Çalışanların iş tatmini artırılabilir,
- Kuruluşlardaki yenilik seviyesini artırabilir,
- Kararın kalitesini artırabilir,
- Çalışanların çalışma yaşam kalitesine katkıda bulunabilir,
- Çalışanların motivasyonunu artırabilir,
- Çalışanların bağlılık düzeyini artırabilir (Nemaei, 2012).

Öte taraftan, eğer örgütler başarılı olmak istiyorlarsa, aşağıdaki şu katılımcı yöntemleri değerlendirmelidir:

- Lider ve çalışanlara açık, uygulanabilir ve işbirliğine dayalı fikirler oluşturmalıdır,
- Lider ve çalışanlar arasında kazan-kazan beklentileri yaratılmalıdır,
- Lider ve çalışanlar, başarılı bir organizasyon için kendilerini adamalı ve kendilerine yatırım yapılmalıdır,
- Lider ve çalışanlar arasında bir güven ve karşılıklı saygı olmalıdır (Vance, 2016).

Katılımcı liderlik, grup üyelerinin karar vermede daha katılımcı bir rol oynamak amacıyla sürece dahil olmalarıdır. Katılımcı lider, herhangi bir karar verme aşamasında takımına danışırken ekibin merkezi kontrol birimi olarak görev yapmaktadır. Katılımcı bir lider, ekibi herhangi bir göreve başlamaya teşvik eder ve kendilerine karşılıklı anlayışla kendi isteğiyle göreve başlama özgürlüğü sağlamaktadır. Üyelerin sürece iştirak etmeleri her zaman iyi bir demokratik lider tarafından kolaylaştırılır. Çünkü eninde sonunda lider sonuçtan sorumlu olmaktadır. Her ne kadar yetki veya güce sahip olurlarsa da, katılımcı liderler, üyelerin birey olarak aldıkları kararlardan ve örgüt içinde oynadıkları rollerden sorumlu olmalıdır (Leng vd., 2014).

Demokratik bir stil olarak da tanınan katılımcı liderlik, astları farklı karar alma süreçlerine veya konu ile ilgili durumlara dahil etme uygulamasını içeren bir stildir. Katılımcı liderlik, bir grubun herhangi bir üyesinin sürece dahil olmasına yönelik olsa da, aynı zamanda, gerekli örgütsel kararların alınmasında ve liderin katılımcı yaklaşımında destekleyici olmasına izin vermek için güç sahibi olmasını ve lideri güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Katılımcı liderlik, çalışanların iş doyumu ve iş verimliliği ile ilişkilendirilmiştir. Geçmiş deneyler ve ampirik çalışmalar, karar alma sürecine katılım, organizasyonun etkinliği ve karar verme kalitesi arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (Vance, 2016).

Güç ilişkileri ağı içindeki konumu, bu liderleri yetkilendirme çizgilerini ve karar vermeyi açık ve görünür kılmaktan sorumlu kılmaktadır. Gündemlerini ve güdülerini gizli değil şeffaf tutmalıdırlar. Son olarak, katılımcı liderler, özel ayrıcalık ve statü farklılıklarının var olduğu hiyerarşilerin gelişmesini önlemeye

çalışmalıdırlar. Mevcut güç eşitsizliklerinin gerekli olup olmadığını sık sık kendilerine sormalı ve güç yoğunluğunu artırmak için çok acele etmemelidirler. Katılımcı lider, karar verme gücünü diğer üyelerle paylaşmaya istekli olmalıdır. Bu nedenle, katılımcı liderlik, yüksek moral ile bağlantılıdır. Katılımcı liderlik, düşük verimlilik ve yüksek moral ile ilişkilendirilirken otoriter liderlik yüksek üretkenlik ve düşük moral ile ilişkilendirilir. (Leng vd., 2014).

Bazı kuruluşlar, katılımcı oldukları ortamlarla gurur duyarken, bazı şirketler ve liderler her zaman katılımcı liderliği bazı nedenden dolayı desteklememektedirler. Çünkü katılımcı liderlik;

- Gerçekçi olmayan beklentiler ve sahte sözler belirtebilir,
- Zaman alıcı olabilir,
- Vasat kararları içerebilir,
- Hesap verebilirlik konusunda istikrarsızlığa neden olabilir,
- Liderler ve çalışanlar arasındaki çatışmalarda yıkıcı olabilir,
- Belirsizlik yaratabilir,
- Verilen desteği ve kaynakları riske atabilir (Vance, 2016).

1.3.2. Otokratik Liderlik

Bir otokratik lider, karar verirken grup faaliyetlerini sıkı kontrol etmektedir ve tüm politikaları, teknikleri ve faaliyet adımlarını belirlemektedir. Her bir üyesinin belirli çalışma görevlerine ve iş arkadaşlarına komuta etmenin yanı sıra, otokratik lider, üyenin çalışmasını öven ya da eleştiren kişisel biri olma eğilimi göstermektedir; ancak aktif grup katılımından da uzak durmaktadır. Demokratik bir lider, bir otokratik liderden farklı olarak, çok fazla çalışma yapmadan kendi dünyasında düzenli bir grup üyesi olma eğilimi göstermektedir. Otokratik liderin temel özelliği komuta etmek ve süreçlerle ilgili emirler vermek olsa da, demokratik liderin en büyük faaliyeti takipçilere bilgi vermektir. Uygulamada otokratik ve demokratik liderlerin rolleri arasındaki farklar yoğun değildir (Leng vd., 2014).

Otokratik liderler diğer takipçilerden gelen girdileri reddeder ve çalışanların kişisel refahlarıyla ilgilenmezler (Bhatti vd., 2012). Benzer şekilde, bir örgüt lideri, ekibi devralma yetkisini kullanarak ve takipçilerine sadece emre itaat etmelerini

isteyebilir. Otokratik liderler tüm kararları ekibiyle görüşmeden kendi düşüncelerine göre almaktadır. Tartışmalar sırasında takipçilerinin girdisini düşünmezler ve onları dahil etmezler. Bir karar verdikten sonra, bunu uygulamakta ve mutlak itaat beklemektedirler. Ayrıca, otokratik liderlik tarzı, sıklıkla ordu veya her bürokratik örgüt gibi oldukça yapılandırılmış, hiyerarşik bir komuta zinciri oluşturan bir ortam yaratmaktadır. Bu tür otokratik lider neredeyse mutlak güç uygulamaktadır ve sıkı uyum ve uygunluk komutlarını vermektedir. Bu tür liderliklerin yararı, stres veya acil durumlarda çalışanlara tam olarak hangi eylemin yapılması gerektiğini söylenecek olmasıdır ve çalışanlar, birisinin kaotik bir durumda olabilecekleri kontrol etmeye istekli birinin olmasına ve kritik iş kararları veya eylemleri alınması gerektiğinde etkin bir kişinin varlığından minnettar olacaklardır. Otokratik liderlik normalde, uyumsuzluk cezalarına vurgu yaparak, kesin ve kontrollü bir disiplin sürecine sahiptir; öngörülen politikaları, prosedürleri, kuralları ve hedefleri belirlemektedirler. Bu tür ortamda katılımcılar arasında çok az etkileşim ve iletişim beklenmektedir (Ping, 2015).

Daha sonradan klasik liderlik olarak da adlandırılan otokratik liderlik tarzı, olağanüstü katı ilkelerden oluşmaktadır ve lider grup üyeleri ile usta bir hizmet ilişkisi sürdürmektedir. Otokratik lider, görev merkezlidir ve odak noktası belirli bir görevi hızlı bir şekilde yapmaktır. Otokratik lider tüm kararları verir ve grup üyelerine görevler yüklemektedir. Örgütsel ortamda bu liderler genellikle çok fazla ünvanı elinde bulunduran (yönetim kurulu başkanı, CEO, genel müdür) güçlü CEO'lardır ve yüksek ücretler alırlar ve çoğunlukla şirketlere hakim olmak için şirketin büyük miktardaki hisselerini kontrol etmektedirler. Bu liderler genellikle karizmatik ve kendine güvenen bir kişiliğe sahiptirler. Otokratik liderler saldırgan ve vizyoner amaçlar için konumlarını kullanırlar ve ayrıca öncelikle kendi başarılarını öven örgüt kültürü, basın ve medya aracılığıyla güçlerini kullanmaktadır. Bu liderlerden bazıları ve onların kullandıkları ünvanların bazıları şunlardır: Bernie Ebbers, WorldCom'da kendisini "süper kahraman" olarak nitelemiş, Jean-Marie Messier Vivendi' kendisine "dahi" demiş, Percy Barnevik kendisini "vaftiz babası" olarak görmüş ve Tyco CEO'su Kozlowski ise "Roma imparatoru" gibi ünvanı kullanmıştır (Nemaei, 2012).

Otokratik liderlik, bir liderliğin astlarını titizlikle kontrol altına alacak ve onlardan kendisini tam olarak bir takip etmelerini talep edecek tartışılmaz ve mutlak

otoritesini vurgulamaktadır. Otokratik liderlik, kontrol ve hakimiyet, astların yeteneğini küçümsemek, liderin yüce bir imajını oluşturmak ve astları öğretici bir tarzda eğitmek gibi dört temel davranışa sahiptir. Otokratik lider, tekil bir hedefi gerçekleştirmek için tek taraflılık kullanarak takım üyelerine nüfuz etmektedir. Liderliğe olan bu yaklaşım genellikle ekip üyelerinden pasif dirençle sonuçlanır ve işleri gerçekleştirmek için liderden sürekli baskı ve yön vermeyi gerektirmektedir. Otokrat liderler takipçilerle hizmetkar-usta ilişkileri sürdürürler. Otokrat liderler kararları daha tek taraflı alırlar ve astların çalışma etkinliklerini daha yakından denetlerler (Leng vd., 2014).

Otokratik liderlik tarzının en büyük avantajı, işlerin çabucak gerçekleşmesidir. Üstelik liderin çalışanlar tarafından dinlenmesini sağlamaktadır ve ekip üyelerinin davranışları kabul edilemez olduğunda bunu öğrenmelerine izin vermektedir. Ancak otokratik liderlik tarzının pek çok dezavantajı vardır ve yıkıcı liderlik davranışı olarak da kabul edilmektedir. Temel olarak tek bir kişinin kabiliyetine dayanan herhangi bir organizasyon tehlikeli bir şekilde yaşamaktadır; çünkü örgütsel gerilemenin başlıca nedeni en üst düzey yöneticinin çok fazla yetkiye sahip olmasıdır. Otokratik liderliklerin başlıca dezavantajlarından bazıları, ekip üyelerinin kendileri için düşünmesine izin vermemesi ve bu da inovasyon ve çalışan katılımını sınırlamasıdır. Dahası, bu liderlik stili, takım arkadaşlarını liderden uzak tutabilir ve bu da, iş tatmini ve organizasyona olan güvenin düşük olmasına neden olabilmektedir (Nemaei, 2012).

Bir otokratik lider, insanları ödüller ve cezalar kullanarak çalışmaya etmeye ikna edebilir. Cezaların ödüllere olan oranı çok eşit olmadığı zaman, otokratik lider yeni bir çalışma çizgisi aramaya karar verebilir. Böyle bir lider, işleri tamamlamak için kendi konumuna ve gücüne güvenmektedir. Lider, tüm kararları kendi vermekte ve hedef ve yön ayarlama hakkını kendinde korumaktadır. Grup üyeleri, birincil sorumluluğu liderin emirlerine uymak olan işçiler olarak görülür. Bir otokratik lider, onu kişisel yeteneklerle ilgili eleştirilerden korur ve başkalarını kontrol etmek için ego odaklı bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır. Eğer işçiler, itaatkarlar ise yani gönüllülük varsa, belki de fazla istekli değilse bile işler bitirilir. Korku, çoğunlukla otokratik bir lider tarafından baskı olarak kullanılmaktadır. Bazı ayrıcalıkları birine kazandırma veya başkalarından da bu gücü çekme, otokratik bir liderin elinde güçlü bir araç olarak kendisine hizmet etmektedir (Leng vd., 2014).

Otoriter liderler görevlerinin kararlar almak ve kararlar ve performansa bağlı olarak tüm sorumluluğu almak olduğuna inanmaktadırlar. Bu tür lider, iktidarı paylaşmaz ve takipçilerinin karar sürecine katkıda bulunmalarını önlemektedir. Bir otokratik lider görev odaklıdır. Astlarının "ihtiyaçları yerine üretime daha fazla dikkat etmektedir. Üstelik bu tür lider, yön verici, zorlayıcı ve ikna edici, görev başlatıcı ve hedef vurgulayıcı olarak tanımlanabilir. Otokratik liderlik tarzının karanlık tarafı, diyaloga çok az yer vermeleri veya hiç yer vermemeleri ve astlarında korku ve güvensizlik ortamı yaratmalarıdır. Korku temelli bir örgütte, işle ilgili endişeler gizlidir; çünkü çalışanlar konuşmaktan veya fikirlerini liderlerle paylaşmaktan korkmaktadır. İş yerinde korku, çalışanların zorlanmasına, risk almalarını ve statükoyu değiştirmelerini ve ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymalarını önleyebilir. Aynı zamanda çalışanların güçsüz hissettiği, güvenini, heyecanını, kararlılığını, hayal gücünü ve motivasyonunu azaltan bir atmosfer yaratmaktadır (Vongphanakhone, 2014).

İş dünyasındaki liderlik alan yazını, otokratik liderliğin bazı bağlamlarda yararlı olduğunu ve bazı durumlarda kaçınılması gerektiğini ileri sürmektedir. Otokratik liderlik, lider tartışılan konunun uzmanı olduğunda daha doğru kararlar verebileceğini ifade etmektedir. Otokratik liderlik ancak yalnızca lider mevcut ve güçlü olduğunda işçinin üretkenliğini artırabilir. Bu liderlik, ancak yalnızca nispeten basit görevlerde işçinin performansını artırmaktadır. Ayrıca, iletişim problemlerini azaltma eğilimi göstermektedir. Çalışanların işlerinde yeni ve eğitimsiz olduğu durumlarda otokratik liderlik en uygun gibi gözükmektedir. Daha büyük gruplarla en iyi sonucu vermektedir. Ayrıntılı talimatlar veya yüksek hacimli üretim gerekli olduğunda da kullanmak gerekebilir. Zamanın sınırlı olduğu durumlarda, çalışanlar liderin yetkisine meydan okudukları veya bir işletme veya departmanın önceden bir lider tarafından yanlış yönetilmiş olması durumlarda ihtiyaç duyulabilir. Otokratik liderlik, işin sıklıkla şirketin diğer bölümleriyle koordine edilmesi gerektiğinde de yararlıdır (Leng vd., 2014).

1.3.3. Özgürlükçü/Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik, liderlik tarzlarının en iyisi veya en kötüsü olabilmektedir. Eğer lider, takipçilerine normal olarak anlaşılan tanımı, standart

karışmama ve müdahaleci olmayan uygulamasını izlerse işte o zamanen kötü liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire liderliği) yirmi birinci yüzyılda liderin nihai biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Laissez-faire lideri takipçilerin işlerine müdahale etmemekte ve grup üzerinde çok az bir kontrol sahibi olmaktadır. Liderin katılımı, grup üyelerinin faaliyetlerinde çok düşüktür. Tam Serbesti Tanıyan liderlik tarzında, takım önemsiz yönlerdirmeler veya motivasyon sorunları ile mücadele etmek zorunda kalabilmektedir (Leng vd., 2014).

Tam serbesti tanıyan liderleri, sorumlulukları kabul etmemekten ötürü lider olmayanlar olarak düşünülmektedir. Çünkü ihtiyaç duyulduklarında ortada yokturlar; takipçilerin destek taleplerini takip etmeyebilir ve örgüt ile ilgili hayati noktalar hakkında fikirlerini sunma konusunda çekingenlikleri bulunmaktadır. Bu liderler sorumluluklarını başkalarına devrederler ve başkalarının işlerine karışmazlar (Alkahtani vd., 2011). Diğer bir deyişle, tam serbesti tanıyan liderler etkisizdir (Hassan, 2013).

Tam serbesti tanıyan liderler, kararın alınması gereken vesilelerde bundan kaçınan veya ortadan yok olan bir lider olarak bilinmektedir. Bu tarz, genellikle karar vericinin çalışanlarına çok az veya hiç rehberlik sağlamaması ve çalışanların amaçlarını belirleme, karar verme ve ortaya çıkan sorunların kendileri tarafından çözülmesini sağlamasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Ayrıca, bu tür liderlerin karar verme süreçlerine çok az katılımları bulunmaktadır. Katılımcıların lideri, grup üyelerine neredeyse hiç rehberlik sunmamaktadır. Bu tarz liderler normalde kendilerini dışarı çekerek ve karara sıfır müdahalede bulunmaktadırlar. Çoğu zaman, bu tür liderlik çalışanların, görevle ilgili herhangi bir konuda karar alma yetkisine sahip olduklarını onaylamaktadır. Çalışanlar herhangi bir kısıtlama olmaksızın kendi yollarında özgürce ilerleme hakkına sahiptirler. Bununla birlikte, işte yaptıkları kararlardan da sorumludurlar. Bu yüzden, bu durum bir lider davranışının en pasif bileşeni ve en az biçimi olarak düşünülmektedir. Ayrıca, bu tür bir lider ekibi anarşi, karmaşa ve verimsizlik durumuna götürebilir ve işe yaramaz ve yararsız olarak etiketleyebilir. Genellikle, tam serbesti tanıyan liderlik tarzının genel sonucu arzu edilen bir sonuç değildir. Başarılı liderler, yalnızca bir stil kullanmak yerine, lider oldukları kişinin yeteneklerine ve görev ayrıntılarına dayalı olarak astlarını yönetme yollarını değiştirmelidir. Ayrıca, bu liderlik tarzı, grup üyelerinin bir uzmanlık alanında oldukça nitelikli olduğu bazı durumlarda etkili olabilir (Ping, 2015).

Serbesti tanıyan liderlik, işyerinde birimin işine karışmamaktadır. Liderin astları, bilim adamları gibi uzman ve iyi motive olmuş uzmanlar olmadıkça, bu liderlik tarzını savunmak zordur. Laissez-faire liderlik tarzı, liderin katılımı olmaksızın kararı tam bir şekilde özgür bırakmaktadır. Dolayısıyla astlar arzu ettiklerini yapmakta özgürdürler. Liderin rolü, sadece malzeme tedarik etmektir. Lider, grup tarafından belirlenen etkinliklere müdahale etmez veya bu etkinliklere katılmamaktadır. Performans çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Yöneticinin verdiği görevi yerine getirme eylemi olabilir. Aynı zamanda, örgütsel amaç ve hedeflerin başarılmasına yönelik doğru tavırları tam olarak öğrenme becerisi olarak da tanımlanabilir. Çatışma yönetimi durumlarına uygulandığında Laissez-faire liderliği etkisiz bir stil olarak kabul edilir (Leng vd., 2014).

Alomiri (2015)'ye göre, bu liderlik türü, daha doğrusu "liderliğin olmadığı", liderin görev ve izleyenlere pasif bir kayıtsızlık gösterdiği laissez-faire liderliğidir. Bu liderler müdahale etmekten veya kararlar almaktan kaçınmaktadır; hem sorunları hem de takipçileri göz ardı etmekte; harekete geçmekte tereddüt etmekte ve gerektiğinde yok olmaktadır. Bu liderlik tarzı üzerine yapılan araştırmaların çoğuna göre, liderlik en faal ve etkili olmayan tarzıdır. Serbesti tanıyan liderlik tarzı, hiçbir liderliği temsil etmediğinden, işlemsel liderlikten ayrı olarak ele alınmalıdır.

Serbesti tanıyan lider "reaktif veya proaktif olmaktan ziyade aktif değildir. Bu tür liderler "karar vermeden ve denetim sorumluluğundan kaçmaktadırlar. Laissez-faire liderliğinin teorisi, serbest bırakılmış liderlerin proaktif olmaktan ziyade aktif olmayan ve pasif olduklarına dayanır (Stanley, 2004).

Ayrıca, bu liderlik tarzı lideri, takipçilerinin özerk bir şekilde çalışmasına izin vermektedir. Bu stil, liderliğin olmaması veya liderlikten kaçınılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik tarzına sahip lider, görev ve takipçilere pasif bir kayıtsızlık göstermektedir ve süreçlere müdahale etmemekte veya karar vermekten kaçınmaktadır. Hem sorunları hem de takipçilerin ihtiyaçlarını görmezden gelerek harekete geçmekten çekinmek ve gerektiğinde yok olmaktadır. Bu liderlik tarzına sahip lider takipçileri motive etmek için hiç girişimde bulunmamaktadır. Bu, liderliğin yokluğu veya kaçınılması olarak tanımlanabilir (Alomiri, 2015).

Serbest bırakıcı lider, çalışanlar için seçim özgürlüğüne inanmaktadır; onları istedikleri gibi yapabilmeleri için yalnız bırakmaktadır (Blanchard, 1999). Bu liderlik tarzının temeli iki katlıdır. Birincisi, çalışanların işlerini iyi anlamaları, işlerini

yapmak için onları rahat bırakmaları konusunda güçlü bir inanca sahip olmalarıdır. İkincisi, lider, siyasi seçime dayalı bir konumda olabilir ve yeniden seçilmeme korkusu yüzünden güç ve kontrol uygulamak istemeyebilir. Böyle bir lider temel ama çok az bilgi ve kaynak sağlamaktadır. Grup içinde neredeyse hiç katılım veya iletişim bulunmamaktadır. İş gereksinimlerini, politikalarını ve süreçlerini anlamak genellikle çalışandan çalışana değişebilmektedir. Sonuç olarak, birçok işlem kontrolden çıkma ile yüz yüzedir. Çalışanlara talimat verilmez ve serbestçi lider bir kriz ya da tepki modunda çalışmaktadır. Eğer hedefler ve amaçlar varsa, çalışan anlaşması veya taahhüdü var diye öngörülür. Amaçlar ve hedefler paylaşılsa bile, bunlara ulaşmak için nadiren tanımlanmış bir plan vardır (Leng vd., 2014).

1.3.4. Demokratik Liderlik

Liderlik alan yazınında demokratik liderliğin tanımı çelişkili ve yetersizdir ve bu terimin açık ve gelişmiş bir tanımlaması bulunmamaktadır. Genellikle, hedefe ulaşmak için bir grup halinde herhangi bir çalışma yapılması durumunda, gruba önderlik eden bir kişi seçilmektedir. Bu kişiye de lider denir ve özelliklerinden dolayı bu kişinin seçilmesi ve bir lider ünvanının verilmesi gerekmektedir. Her çeşit grup ve örgüt etkili bir liderlik altında gelişir ve başarılı olur. İyi bir lider, yalnızca iyi bir komutan değil, aynı zamanda takipçilerinden iyi işler çıkarmalarını sağlayan ve hedefe ulaşmak için onları kanalize edebilen kişidir. Bu nedenle, sadece emir vermekle kalmaz, aynı zamanda istekleri kabul etmek de liderlik davranışının önemli bir parçası olmaktadır. Lider, grup amaçlarına ulaşmak için nitelik ve becerilerini uygulamaktadır. Bir liderin, kendisini başkalarından ayıran bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Başarılı liderlerin bazı özellikleri, durumlara uyabilen, sosyal çevrede dikkatli, işbirlikçi, kararlı, güvenilir, iddialı, ısrarlı ve kendine güvenen, bilgili olmasıdır. Liderlik, takipçilik olmadan hayatta kalamaz (Ray ve Ray, 2012).

Manhattan Üniversitesi (2018)'ne göre, bu liderlik tarzı, karar alma süreçlerinde ortak bir yaklaşımı vurgulamaktadır ve çoğunlukla, bir uzlaşmaya ulaşmak için bir proje ekibindeki herkesten bilgi istemektedir.

Leadershiptoolbox (2018) demokratik liderlik tarzını, bir ekip çalıştırmanın açık ve eşit yetkiye sahip olma tarzı olarak tanımlamıştır. Fikirler grup içinde

özgürce hareket etmekte ve açıkça tartışılmaktadır. Herkese masada bir sandalye verilmektedir ve tartışmalar nispeten serbest akmaktadır. Bu demokratik liderlik tarzı, çok az şeyin sabit olarak kalacağı, dinamik ve hızla değişen ortamlarda gereklidir. Bu hızlı hareket eden örgütlerde, grubun güncelliğini yitirmesini önlemek ve iyileştirme yapmak amacıyla her seçeneğin dikkate alınması gerektiği ifade etmektedir. Demokratik liderlik tarzı, konuşmayı kolaylaştırmak, insanları fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek ve daha sonra mevcut tüm bilgileri mümkün olan en iyi kararla sentezlemek demektir. Demokratik lider seçilen plan üzerinde birliği sağlamak için bu kararı gruba geri bildirmelidir.

Cherry (2018)'e göre, demokratik liderlik, katılımcı liderlik olarak da bilinmektedir ve grup üyelerinin karar verme sürecinde daha katılımcı bir rol oynadığı bir liderlik tarzı türüdür. Araştırmacılar, bu stilin genellikle en etkili yöntemlerden biri olduğunu ve daha yüksek üretkenliğe, grup üyelerinden daha iyi katkılar sağladığına ve grup moralinde artışa neden olduğunu bulmuşlardır.

Definingleadership (2017) adlı web sayfası demokratik bir liderlik tarzı, karar vermenin paylaşıldığı ve bir takımın veya grubun görüşlerinin değer verildiği ve vizyon, hedefler ve karar alınmasına katkıda bulunmak için liderliğe açık bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Demokratik sözcüğün Yunan kökleri, insanların iktidara veya denetime katıldığını ileri sürmektedir. Bu liderlik tarzını tanımlamanın bir başka yolu da bu tarzı katılımcı liderlik olarak adlandırmaktır. Bu tarz süreç içinde yer alan her kesimin katılımını ve sürece dahil olmasını ve fikirlerini iletmelerini içermektedir.

Bunlara ek olarak, Nemaei (2012), katılımcı liderlik tarzının zamanla demokratik liderlik tarzına dönüşmüş bir liderlik süreci olduğunu ifade etmiş ve bu süreç içinde lider grup üyeleriyle efendi-efendi ilişkisine sahip olduğunu vurgulamıştır. Lider grup katılımını karar vermeye teşvik etmek için istişari bir yaklaşım kullanmaktadır. Demokratik liderlik, bir liderin ve astlarının karar alma sürecinde ortak karar verme süreci veya en azından ortak bir etki yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır. Demokratik liderler grup katılımı, tartışma ve grup kararlarını vurgulamaktadırlar. Demokratik liderlik, bir grubun kararlarını makul ve adil bir şekilde yaptıklarından emin olmak için birlikte çalışmayı içermektedir. Liderin müdahalesinin başlıca nedeni, herkesin bir sözü ve kararların alınmasını sağlamaktır.

Benzer biçimde, Leng vd., (2014) bu tarzı liderler ve takipçiler arasındaki ilişkilerle bağdaştırmışlar ve liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimlerin, demokratik liderliğin özellikleri tarafından gerekli kılındığını bildirmişlerdir. Öncelikle, demokratik takipçiler, diğer takipçilerin refahı için demokratik liderliğin ilk işlevinin bir tamamlayıcısı olarak hesap vermeye istekli olmalıdırlar. Özgürlükle dengelenen bireyin sorumluluğu, grupla işbirliği yapma ve onların refahını sağlamayı vurgulamaktadır. Demokratik takipçiler, yeni fikir ve gelişmelere açık kalarak, liderlerin taleplerini körü körüne kabul etmemekle birlikte daha fazla sorumluluk almaya razı olmaktadırlar.

Nemaei (2012)'e göre, demokratik liderliğin kullanılmasında pek çok avantaj olmasına rağmen beraberinde çeşitli dezavantajları da getirmektedir. Bu liderlik tarzı herkesin karar vermede bir söz hakkı sahibi olmasına izin vermektedir ve nihai karar çalışanların çoğunluğunun desteğine sahiptir. Lider, gücü takipçilere aktardığı için bu liderlik tarzı, organizasyonda güven, motivasyon, yenilik ve iş tatmini düzeyini artırabilmektedir. Demokratik liderliğin ana dezavantajı, zaman alıcı olabilmesidir. Dahası, eğer bu teknik fazla kullanılırsa, örgüt üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir. Bu nedenle, liderin ne zaman müdahale etmesi gerektiğini bilmesi çok kritiktir.

Teamworkdefinition (2017) adlı web sitesi demokratik liderlik kavramı için aslında katılımcı yönetim ve insan kaynakları teorisinde bulunan bir liderlik biçimi olduğunu bildirmiştir. Örgütsel bakış açısıyla demokratik liderliğin tanımı, karar alma sürecinde çalışanların katılımını sağlamak için yöneticiler ve çalışanlar arasında yetki ve gücün yeniden dağıtılmasını içermektedir. Aslında, liderlik, bir birey tarafından tutulan bir ofis veya konum değil, bir davranıştır. Demokratik ilkeler, demokratik liderlik yaklaşımını yönetmek için kullanılmaktadır. Bu ilkeler, müzakere, katılımcılık, eşit katılım ve kendi kaderini tayin hakkını içermektedir. Demokratik liderlik tarzında sorumluluklar dağıtılmaktadır. Demokratik bir lider, üyelerin karar almadaki katılımını kolaylaştırmak için ekip üyelerine sorumluluk devretmektedir. Liderler, üyelerinin görevlerini yerine getirmek için gerekli donanıma sahip olmaları amacıyla ekip üyelerine yetki vermekle yükümlüdürler. Dahası, demokratik liderlik tarzında grup üyelerinin güçlendirilmesi temel amaçtır. Yetki geliştirme sürecinde, devredilen görevlerin tamamlanması için gereken eğitim ve öğretimin sağlanması da dahildir. Son olarak, demokratik liderlik tarzı, grubun

karar verme sürecine yardımcı olmaktadır. Demokratik liderin oynadığı en önemli rol, grup kararları alındığında demokratik görüşmelerin yapılmasını sağlamaktır. Bu, liderin grubun üyeleri arasında arabulucu ve kolaylaştırıcı olarak görev yapması gerektiği, üyelerin psikolojik olarak iyi olmalarını ve her zaman onları saran saygılı bir çevrenin olduğunu temin etmektir.

Demokratik hareketlerde demokratik liderliğin bağlamları, özellikleri, motivasyonları ve sonuçları birbirleriyle ilişkilidir. Liderler ve takipçiler, siyasi, sosyo-ekonomik ve kültürel bağlamlar nedeniyle daha fazla demokrasi arzulamaktadır. Demokrasi arzusu, demokratik reformlar, doğrudan seçimler ve siyasi liberalleşme içeren bazı sonuçlar istemektedir. Bu sonuçlar demokratik bir toplumda insan haklarını ve mutluluk arayışlarını geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Demokratik liderlik, demokratik değerler, insan hakları, eşitlik, demokratik olmayan ve gelişmemiş ekonomik durumlar altındaki özgürlük ve refah için bir vizyon gerektirmektedir. Vizyon, cesaret ve katılımla geliştirilip ve güçlendirilebilir. Bu vizyon, cesaret, katılım ve demokratik liderlerle takipçiler arasındaki etkileşimlerin olmadığı bir ortamda elde edilemez. Demokratik liderler sadece bir vizyon oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda bunu takipçilerin kalbine aşılamaktadır (Leng vd., 2014).

Ray ve Ray (2012), demokratik liderlik tarzını açık ve paylaşımcı bir ekip yönetimi olarak görmektedir. Çünkü fikirler grup içinde özgürce hareket etmekte ve açıkça tartışılmaktadır. Herkes masada oturmaktadır ve tartışma nispeten özgür biçimde gerçekleştirilmektedir. Demokratik liderlik, grup üyelerinin karar verme sürecinde daha katılımcı bir rol oynadığı bir liderlik tarzı türü olarak da dikkat çekmektedir. Demokratik liderlik tarzı, konuşmayı kolaylaştırmak, insanları fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek ve daha sonra mevcut tüm bilgileri mümkün olan en iyi karara sentezlemek demektir. Demokratik lider aynı zamanda planın birliğini sağlamak için bu kararı gruba geri bildirmelidir. Grup üyelerinin düşüncelerini paylaşmaları teşvik edildiğinden, demokratik liderlik sorunlara daha iyi fikirlerle yaratıcı çözümler üretebilmektedir. Grup üyeleri aynı zamanda projelere daha yüksek katılım sağlarlar ve kendilerini işlerine adamayı düşünürler ve projelerin sonuçlarını daha çok umursama olasılığı ortaya çıkmaktadır. Demokratik liderlik, grup üyeleri arasında daha yüksek üretkenliğe neden olmaktadır. Durumlar sık sık değiştiğinde,

demokratik liderlik, daha iyi şeyler yapma yollarına uyum sağlamak için büyük bir esneklik sunmaktadır.

Demokratik lider, çoğunluğun görüşlerine dayalı olarak yön vermeyi tercih eden bir kişidir. Demokrat liderler çatışmanın herhangi bir takım çabasının normal bir parçası olduğunu anlamaya başlamışlardır. Her birey farklı bir kişilik türüne, farklı bilgiye ve farklı deneyime sahiptir. İnsanlar arasında çatışma içinde olmak normaldir. Demokratik liderlik, konularda ve kişiliklerde çelişkilerin reddedilmek yerine çözülmesine izin vermektedir. Kontrol üzerindeki çatışma ortadan kaybolma eğilimi göstermektedir (Manners, 2008).

Bu liderlik tarzını uygulayan bu tip birey, her çalışanın değer ve saygısının farkında olmaktadır. Etkili dinleme ve anlama yoluyla, demokratik liderin eylemleri güven, dürüstlük, eşitlik, dürüstlük, açık zihin setine dayanmaktadır ve güçlü bir bağ ilişkisi kurmak için takım üyeleri arasındaki karşılıklı saygı oluşturulmaktadır. Ekipteki herkes hep birlikte oturur ve çalışanlara, departmanlara veya şirketlere yönelik duygusal etkileri olan ve zamanında paylaşılan şeyleri değiştirme kararı alınmaktadır. Süreç boyunca daha yüksek benlik saygısı, olumlu ruh ve çalışma ortamı bulunmaktadır. Sonunda demokratik lider, astlarını maksimum kabiliyet ve arzuyu güçlendirmektedir. Benzer şekilde, bu tür lider, ekip üyeleriyle işbirliği içinde güçlü bir sinerji ve bağlılık kurmaktadır ve grupta doğal motivasyon ortamı yaratmak için danışman olarak hareket etmektedir. Demokratik liderlik tarzı lideri, önemli konularda çalışan katılımını ve ekip üyeleri arasında açık fikir birliğine varma konusundaki etkisini ifade etmektedir. Nihai olarak, amaçları demokratik bir şekilde karar verme ve fikir birliğine varmaktır. Astlar hem örgütlerin iyiliği için ortak amaçlar hem de kendi kişisel gelişimi ve öğrenme süreci için hedeflere ulaşma eğilimindedir. Liderler, astlarının yol boyunca bu hedefleri başarabildiğinden emin olmalıdır. Astlardan gelen geribildirim ve yanıt da çok önemlidir. Çünkü astlar belirlenen hedeflere ulaşmalarını engelleyen herhangi bir zorluğu liderlerine veya üstlerine bilgilendirme sorumluluklarına sahiptirler (Ping, 2015).

Demokratik liderlik tarzı, liderler ve takipçiler arasında aktif bir iletişim olarak görülmektedir. Liderler nihai sorumluluğu almaktadırlar ancak görev atamasını belirleyen astlara da yetki vermektedirler. Demokratik liderler "yukardan-aşağı" bir iletişim yaklaşımı uygulamazlar ancak her seviyedeki astların konuşmalarına ve grup üyeleri arasında iletişimi teşvik etmeye öncelik

vermektedirler. Demokratik liderler takipçilerle çalışmaya fakat astlarını kontrol etmeme eğiliminde olmaktadırlar. Bu tarz liderler, takipçilerini kendi başlarına çalışmaya teşvik etmektedirler. Bu tip liderler kendilerini astların üzerine koymazlar ve kendilerini, emirleri vermeden öneri, rehberlik ve bilgi sağlayan ya da takipçileri zorlama niyetini göstermeyen kılavuzlar olarak görmektedirler. Demokratik liderlik tarzı çalışanlar arasında çok popüler hale gelmiştir çünkü bu liderler, grup üyelerinin fikirlerinin ve bilgisinin katkısının önemli olduğunu düşündükleri işbirlikçi, güleryüzlü ve görev odaklı bir ortam yaratmışlardır. Dahası, bu liderlik tarzı altında, grup üyeleri, liderlerin yakın gözetimsiz bir şekilde iyi performans gösterebilmektedirler (Vongphanakhone, 2014).

Demokratik liderler, herhangi bir sorunun çözülmesi için astları dahil ederek ve kararlar alınmadan önce tartışma niyetinde olmaktadırlar (Bolden, 2003). Bu gibi liderler, kararların tartışmalardan ortaya çıkmasına ve moderatörler olarak hareket etmesine izin vermektedir ancak karar alıcı olarak değildirler. Bu liderler problemler üstünde çalışan gruba kendilerini dayatmak yerine kararın evrimini kolaylaştırmaktadırlar (Bolden vd., 2003). Ayrıca, demokratik liderler, çalışanların karar verme sürecine katılmalarına izin vererek katılımcı karar verme yöntemini kullanmaktadır. Demokratik liderlik tarzı örgütler için kendilerinin güçlü yanları olarak görülmektedir ve çalışanlar da bu liderlere saygı duymaktadırlar (Hassan, 2013).

Sonuç olarak, liderliğin demokratik tarzının daha geniş çapta kabul görüp uygulanmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Son çeyrek yüzyılda, demokrasi ilerlemeye ve gerilemeye tanık olmuştur ve demokratik liderliğin bunlardan etkilenecebileceği ve benzer döngüleri deneyimleyebileceği açıktır. Günümüzde gücün paylaşımı ve sorumluluk beklentileri artmaktadır ve çalışanlar arasında işbirliği ve iletişim derecesi daha da artmaktadır. Bu yüzden, örgütsel şeffaflık ve esneklik ihtiyacı da artmaktadır. Bu bağlamda, demokratik liderlik tarzı bu ihtiyacı karşılama yeteneğine sahiptir (Leng vd., 2014).

1.4. Demokratik Liderin Özellikleri

Choi (2007)'e göre, demokratik lider diğer üyelerle karar paylaşımında bulunduğu bir kişidir. Demokratik liderliğin çoğu durumda daha yüksek moral ile bağlantılı olduğunu iddia edilmiştir. Demokratik liderliğin düşük verimlilik ve yüksek moral ile ilişkili olduğunu ve otoriter liderliğin yüksek üretkenlik ve düşük moral ile ilişkili olduğunu reddetmiştir. Ayrıca, demokratik liderlik, artan takipçi verimliliği, memnuniyet, katılım ve örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, demokratik liderlik altındaki işgören memnuniyeti daha yüksektir (Stogdill, 1974). Demokratik liderliğin önemli dezavantajları zaman alıcı faaliyetler ve politika üzerinde uzun süren tartışmalar olmasıdır. Bununla birlikte, katılım, liderlik verimliliğini artırmak için kilit rol oynamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, katılım demokratik liderliğin çekirdek bir özelliği olmaktadır (Choi, 2007).

Gerçek liderler genellikle başkaları aracılığıyla neler başarabileceği konusunda olumludurlar ve gün içinde ve gün boyunca olumlu davranış sergilemeye dikkat etmektedirler. Herkesin, örgüte katkıda bulunacak bir şeyleri olduğuna dair açık bir inanç sergilemektedirler. Güçlü yanlarının farkındadırlar ve meslektaşlarının güçlü yanlarını belirlemek ve onları geliştirmelerine yardımcı olmanın kendilerinin karşı karşıya kaldıkları zorluklardan biri olduğunu bilmektedirler. Kendi zayıflıklarının veya zayıf noktalarının eşit olarak farkındadırlar ve bu konuları meslektaşlarıyla tartışırlar ki böylece kendilerini sorgulamaya açarlar. Bu şekilde onlar zayıf yanlarını güçlendirmektedirler çünkü başkalarıyla olan karşılıklı davranışı teşvik etmektedirler. Yani, görevleri yerine getirme ve başkalarını geliştirme gereksinimini dengelemektedirler (Vance, 2016).

Öte yandan, Gastil (1994) çalışmasında demokratik bir liderin özelliklerini bilgili, etkili, teşvik edici, işbirlikçi bir kazanan, mantıksal sonuç sağlayan, teşvik edici, kendi kaderini tayin etmeye, yönlendirmeye, iyi bir dinleyiciye ve saygı gören ve durum merkezli olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, yazar demokratik liderliğin özelliklerini, üyeler arasında sorumluluk dağılımı, grup üyelerine güç verme ve grubun karar verme sürecine yardımcı olma olarak tanımlamıştır.

Cherry (2018)'e göre demokratik liderliğin temel özelliklerinden bazıları şunları içermektedir:

- Lider nihai kararlarını elinde bulundursa bile, grup üyeleri, düşüncelerini ve fikirlerini paylaşmaya teşvik edilir.
- Grubun üyeleri bu süreçte daha fazla dahil olduklarını hissedebilir.
- Yaratıcılık cesaretlendirilir ve ödüllendirilir.

Gao (2013)'e göre, gerçek liderler gerçek takipçiler yaratır. Bu tür takipçiler liderlerine paralel nitelikler gösterirler. Liderler ve takipçiler birlikte, işine bağlı, son derece olumlu, ahlaki bir örgüt iklimi oluşturabilirler. Örgüt içinde orijinallik ve pozitiflik düzeyi arttıkça, liderler ve takipçiler birbirlerini geliştirebilirler. Bunu yapmanın yollarından biri, birbirlerinin güçlü yönleri hakkında daha net olmaktır.

Demokratik liderlerin diğer özellikleri arasında, örgüt içindeki her bireyin karar verebileceği, takipçilerin yükümlülüklerini yerine getirebileceği, takipçilerin kesin talimatlar almadan etkili şekilde işleri tamamlayabileceği inancına dayanmaktadır. Demokratik liderler örgüt içindeki etkileşimi desteklemek ve kolaylaştırmak ve grup üzerine vurgu yapmak için seçilirler (Hassan, 2013).

Demokratik lider nihai sorumluluğa sahiptir, ancak görev atamalarını belirleyen diğer kişilere de yetkiyi devretmektedir. Bu liderlik tarzında, iletişim yukarıya ve aşağıya doğru aktiftir. Karar verme sürecine katılım nedeniyle çalışanların bağlılığı yüksektir. Demokratik liderlik tarzındaki en önemli özellikler şunlardır (Rattay, 2018):

- Lider, önemli konularda ve kararlarda istişarelerde bulunur.
- Lider astlara görevler devretmektedir.
- Lider, astlarına kontrol ve sorumluluk vermektedir.
- Lider geribildirim ve girişimleri dinlemektedir.
- Lider, başkalarının lider olmasını teşvik ederek ve onlara yardımcı olmaktadır.

Khan vd. (2015)'ne göre, demokratik liderlik, uzun süre yüksek kaliteli ve yüksek miktarlı iş üretebilmektedir. Birçok çalışan karşıdan aldıkları güveni severler ve buna işbirliği, takım ruhu ve yüksek moral ile karşılık vermektedir. Oldukça vasıflı veya tecrübeli çalışanlarla veya operasyonel değişiklikler uygularken veya bireysel veya gruplara dair sorunları çözerken en başarılı biçimde uygulanabilir. Tipik olarak demokratik lider:

- Çalışanların kendi performanslarını değerlendirmesine yardımcı olmak için planlar geliştirir.
- Çalışanların hedef belirlemesine izin verir.
- Çalışanları, işyerinde büyümeye ve terfi ettirmeye teşvik eder.
- Çalışanların başarı derecesini tanır ve onları teşvik eder.

1.5. Demokratik Liderlik Tarzının Güçlü ve Zayıf Yanları

Bu başlık altında, demokratik liderlerin sahip olduğu olumlu ve olumsuz yanlardan bahsedilecek ve konuyal ilgili detaylı bilgi sunulacaktır.

1.5.1. Demokratik Liderlik Tarzının Güçlü Yanları

Cherry (2018)'e göre, grup üyelerinin düşüncelerini paylaşmaları teşvik edildiğinden, demokratik liderlik sorunlara daha iyi fikirlerle yaratıcı çözümler üretebilmektedir. Grup üyeleri aynı zamanda projelere daha çok dahil olmayı ve kendilerini bu işlere adamayı isterler ve işlerin nihai sonuçlarını umursama olasılığının daha yüksektir. Liderlik stilleri üzerine yapılan araştırmalar, demokratik liderliğin grup üyeleri arasında daha yüksek üretkenliğe neden olduğunu göstermektedir.

Bu liderlik tarzıyla, çalışanlar genellikle yöneticiler tarafından duyulmakta ve çalışanlar değer kazanmaktadırlar. Çalışanlar kararlarının ve fikirlerinin herkes için eşit ağırlıkta olduğuna inanmaktadırlar. Güçlendirme yetkisi, ekip üyelerine "kötü fikirler olmadığı" konusunda güvence verdiğinden önemli yaratıcılık ve yeniliğe yol açabilmektedir. Bu onlara güven aşılamaktadır ve önemli bir moral güçlendiricisi olarak rol oynamaktadır. Demokratik liderlik, her çalışanın deneyim sahibi olduğu ve fikirlerini açıkça ifade edebildiği ekiplerde özellikle iyi çalışmaktadırlar. Lider, çalışanların görüşlerinin en iyisini ortaya çıkarabilir ve bunları bir projeyi ilerletmek için kullanabilir (Manhattan University, 2018).

Demokratik bir liderin motive edici olması, mantıksal sonuçlar sağlayan bir kişi olması, işbirlikçi kazanması, yönlendirici olması, kendi kaderini tayin etmeyi teşvik etmesi, iyi bir dinleyici ve saygılı bir kimse olması, durum merkezli olması

onu diğer liderlik tiplerinden ayıran en başat özelliklerdir. Demokratik liderlik, grup katılımını, tartışılarak grup kararlarını teşvik etmeyi vurgular. Demokratik liderliğin temel özellikleri katılımdır ve demokratik ve otokratik liderliği basitleştirmek için kullanılabilecek en iyi terimler katılım ve denetimdir (Leng vd., 2014).

Bu liderlik tarzında diğerlerinde bulunandan daha fazla güçlü nokta vardır. Demokratik liderlik tarzı, çalışanlarını etkili bir şekilde çalışmaya motive edebilir, çünkü çalışanlar kendi kararlarını uygulamaktadırlar. Rattay (2018) en önemli olumlu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Yüksek moral: Bu tarzda liderlerin ve astların coşkusu çok yüksektir. Her iki grup birbirlerine başarılı olmalarını isteyen bir grup olarak düşünürler. Bu sayede, tüm şikayet ve sorunları biter ve tüm taraflar en yüksek iş doyumunu elde etmeye başlarlar. Bu aynı zamanda çalışanların arasında işgücü kaybında da düşüşe neden olmaktadır. Her iki taraf da birbirlerini en iyi istese de, tüm şikayet ve problemlerin bu tür bir liderlik tarafından bitirildiğini iddia etmek doğru değildir. Tüm tecrübeli liderler, bunun liderlik tarzından çok karakter ve olgunluk meselesi olduğunu bilmektedir.
- Daha çok verimlilik ve üretkenlik yaratma: Çalışanlar karar alma sürecine katıldığından, uygulayıcılarla tam işbirliği yapmaktadırlar. Böylece verimlilik artmaktadır. Çalışanlar, işin daha iyi ve daha kısa sürede yapılabilmesi için iş performansı için yeni teknikler bulma girişimlerini sergilemektedir. Sonuç olarak, üretkenlik artmaktadır. İstişare, geribildirim ve karar alma süreçleri doğal olarak daha iyi işbirliğine ve verimliliğe neden olmaktadır. Bir şey ters giderse, otoriter liderlik durumunda olduğu gibi onu gizlemek için herhangi bir neden bulunmamaktadır. İstişare ve geri bildirimde açıklık, yaratıcı düşünme için bir alan yaratır. Olumlu çevre, yeni fikirler için bir atmosfer yaratmaktadır. Çalışanlara belirli bir sorumluluk verildiği ve olumlu bir şekilde onlara meydan okunduğu bir kültürdür. Bu yaklaşım onlara yardımcı olur ve çalışmalarında heyecan ve zevk verir. Düşüncenin özgür bir şekilde akışı ve olumlu çalışma ortamı, yaratıcı düşünce için mükemmel bir katalizördür.
- Sürtüşmeyi azaltma: Katılımcı yaklaşım, demokratik liderin astlarının fikirlerini kullanmasına ve onlara bir kredi kazandırmasına olanak tanır. Lider ile astlar arasındaki gerginliği azaltmak, uzun vadeli süreçte önemli bir rol

oynamakta ve muhtemel çatışmalardan kaçınmaya yardımcı olmaktadır. Otoriter liderler işçilerini dinlemeyi reddettiğinde ya da fikirlerini açıkça görmezden gelirlerse, bu davranışlarıyla beraber çalıştıkları insanların kendilerinin arkalarından konuşmalarını istemekte ve onların kendilerini zayıflatmaya ya da yerlerinden etmeye davet etmektedirler.

- Azalan personel devir hızı: Tüm liderler, örgütü yeniden yapılandırmaya gerek kalmayana kadar astlarının ekibi ile birlikte kalmasını istemektedir. Bu nedenle, duygulara ve personel güçlendirme gibi birkaç faktöre odaklanmak çok önemlidir. Çalışanlar liderlik gelişimi yoluyla güçlendirildiğini hissettiğinde, bir şirket çok sayıda fayda sağlayan düşük oranda personel devir hızı yaşayacaktır. Çalışanlar için liderlik geliştirme yatırımı yapan bir firma, geleceğine yatırım yapıyor ve işgücünün büyük çoğunluğu tarafından takdir görüyor olacaktır.

Bu avantajların bir bölümünü özetlemek gerekirse, demokratik liderlik tarzının uzun vadeli koşullarla ilgili en etkili araçları taşıdığı açıktır.

Yukarıda belirtilen faydalara ek olarak, ConnectUs (2017) demokratik liderliğin çeşitli güçlü yanlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Neredeyse her işletmeye uymaktadır. Demokratik olarak türetilen çözümler genel olarak çok uzun süre dayanmakta ve sürekli bir şekilde gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Etkili ekip üyeleri dahil oldukları için, hemen hemen her işletmeye uyacak etkili süreçler sürdürülecektir. Ayrıca, takım üyelerini birbirleriyle iyi çalışmaya teşvik edilmektedir ve bu da her örgüt için -her ne kadar küçük veya büyük olursa olsun- önemlidir.

- Karmaşık problemler için sıklıkla çözümler üretmektedir. Bu tür liderlik, karmaşık sorunları çözmede genellikle mükemmel olan, üyeleri ile işbirliği içinde çalışabilme becerilere sahip ve sorunları doğru bir şekilde çözmek için fikir birliği oluşturan liderleri kullanmaktadır. Aynı zamanda yeniliği de teşvik etmektedir, bu nedenle stratejik ve karmaşık sorunlara yönelik çözümler bulunmaktadır.

- Yaratıcı bir ortamı teşvik etmektedir. Demokratik liderlik tarzı, ekip üyeleri arasında inovasyonu ve girişi teşvik ederek yaratıcı bir ortam yaratır.

Örneğin, bu tür bir liderlik anlayışının içinde yer alan yaratıcı profesyoneller genellikle içerdiği destek nedeniyle başarılı olmaktadır.

- Güçlü takımlar kurmaktadırlar. Bu liderlik tipinde, ekip üyeleri destekleyici ve güçlü olma eğilimindedir. Herkesin görüşleri göz önüne alınırsa, örgüt içinde işbirliği ve dürüstlük gelişecektir.

Khan vd. (2015)'ne göre, demokratik liderlik stilinin avantajları şöyledir:

- Kendi kendine yeterlidir,
- Uzlaşmalar üzerinde anlaşma sağlanır,
- Motivasyonu arttırır,
- Fikirler çeşitlenir,
- Grup üyelerinin güvenini artar,
- Kamu çıkarlarını güçlendirir,
- Yasaklar daha anlaşılabilir olur,
- Çoğu sorunun neden kaynaklandığı anlaşılır,
- Yaratıcı büyüme imkanı verilir,
- Görüş özgürlüğü sağlanır,
- Eşit haklar sağlanır,
- Yabancılarla bütünleşmeyi mümkün kılar.

1.5.2. Demokratik Liderlik Tarzının Zayıf Yönleri

Cherry (2018)'e göre, demokratik liderlik, en etkili liderlik tarzı olarak tanımlansa da, potansiyel bazı dezavantajlara sahiptir. Rollerin belirsiz olduğu veya zamanın öz nokta olduğu durumlarda, demokratik liderlik iletişim hatalarına ve tamamlanmamış projelere neden olabilir. Ayrıca, bazı durumlarda, grup üyeleri, karar verme sürecine kaliteli katkı sağlamak için gerekli bilgiye veya uzmanlığa sahip olmayabilir. Çünkü demokratik liderlik, grup üyelerinin yetenekli ve bilgilerini paylaşmaya istekli olduğu durumlarda en iyi sonuçlar verecektir. Bunlara ek olarak, insanlara katkıda bulunmaları, bir plan geliştirmeleri ve daha sonra en iyi faaliyet alanını seçmeleri için bol bol zaman vermek gereklidir.

Demokratik liderlik içinde yaratıcılık için yer olmasına rağmen, bu yaklaşımın bazı dezavantajları da vardır. En önemlisi, deneyimsiz ekip üyeleri belirli

görevlerle ilgili yeterli rehberlik edemediğini düşünebilir. Projeler aynı zamanda fikir birliği oluşturma çabaları boyunca gecikmelere uğrayabilir. Herkes bir konuda her zaman uzlaşma sağlayamayabilir. Aynı fikirde olmayan ekip üyelerini bir araya getirip çalışmak, uzun vadede morali olumsuz yönde etkileyebilecek ve zaman alıcı bir görev olacaktır (Manhattan University, 2018).

Ratty (2007) de öncelikli meselenin zaman olabileceğini belirtmektedir. Demokratik liderlikte çalışanların karar verme süreci zaman almaktadır. Her karar için istişarede bulunma mümkün olmayacaktır. Bu da karar verme sürecini kesinlikle yavaşlatabilir ve çok ciddi sıkıntılara ve durumlara neden olabilir. Demokratik liderlik tarzı sahte katılıma neden olabilir. Lider demokratik liderlik tarzını uygulamadığında veya sadece taklit ettiğinde, ciddi gerginliklere ve yanlış anlamalara neden olabilir.

Demokratik bir liderlik tarzı altında, grup üyeleri lider bulunmadığında bile iyi performans gösterirler. Bununla birlikte, grup üyeleri bu katılım stiline alışık değillerse ve uygun bir karaktere sahip değillerse ya da yeteri kadar olgunlaşmamışlarsa bir liderin bulunmaması, tam ters sonuçlara neden olabilirler. Grup üyelerinin karakteri ve olgunluğu en güçlü faktörlerdir (Rattay, 2018).

Verimlilik, otoriter liderlik ile karşılaştırıldığında demokratik liderlik çok az daha yüksektir, ama serbest bırakılmış lider tarzından daha düşüktür. Bazı çalışmalar başlangıçta otoriter liderlik altında verimlilikte keskin bir artış olduğunu göstermektedir. Öte yandan, bunu uzun vadede üretkenlikte ciddi düşüşler izler. Sonunda, bu gruplar demokratik olarak yönetilen gruplarla karşılaştırıldığında çok daha aşağı seviyelere ulaşmaktadır (Rattay, 2018).

Ayrıca, ConnectUs (2017) demokratik liderliğin çeşitli zayıf noktalarını şu şekilde vurgulamıştır:

- Af dilemeye neden olabilir. Demokratik liderlik tarzında, liderler bireylerin fikirlerinin uygulanmasını bekledikleri bir ortamı teşvik etmektedir. Liderler, fikirleri uygulanmayan üyelerden özür dilemek ve ilişkileri düzelmek için kendi zamanlarından bir miktarını çalmak zorunda kalacaklardır.
- Zaman alıcıdır. Bu yaklaşımdaki istişare süreci çeşitli noktalarda ertelemeye neden olabilir ve bu da liderlerin gerekli bir zaman aralığında çalışamayacağı

anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu durum acil projeler veya konular için kötü olabilir.

- Kararların alınması uzun sürebilir. Bir önceki dezavantaj ile ilişkili olarak, bu liderlik tarzı altındaki karar verme süreci, her ekip üyesine tek tek fikir sorulmasını gerektirdiği için bu süreç gereğinden çok vakit olabilir. Ayrıca, tüm fikirleri bir araya getirmek ve bunları devreye sokmak büyük miktarda anlayış ve sabır gerektirmektedir.
- Belirsiz görünebilir. Demokratik liderler bazen belli durumlarda, özellikle de bir kriz sırasında kararsız kalmaktadırlar. Bu kişiler, otoriter bir rolle iyi hareket edemezler. Bu yüzden bir belirsizlik kendini gösterebilir. Çoğu kurumsal kültürde demokratik liderlik tarzı kullanılır, çünkü genelde iyi sonuçlar elde edilmektedir. Bununla birlikte, bu yaklaşımın her zaman iş yapmayacağını bilmek önemlidir. Bu yüzden demokratik liderliği örgüte uygulamadan önce avantaj ve dezavantajlarını iyice tartmak gereklidir.

Khan vd. (2015)'e göre, demokratik liderlik stilinin dezavantajları şöyledir:

- Lider için zaman alıcı olabilir,
- Lider için zor olabilir,
- Yaşa çok bağımlı olabilir,
- Optimal çözüm bulmak zordur,
- Bir sürü tartışma sıkıcı olabilir.

Genel bir değerlendirme yapılırsa, demokratik liderlik üyelerinin düşüncelerini paylaşmalarını teşvik ettğini söylemek doğru olacaktır. Bunun sonucu olarak da çalışanlar ve liderler örgüt içinde ortaya çıkabilecek sorunlara karşı daha iyi fikirlerle ve yaratıcı çözümler üretebilmektedirler. Demokratik liderliğin uygulanması ile çalışanlar işletmede gerçekleştirdikleri görevlere daha çok dahil olmayı hedefleyerek ve kendilerini bu işlere adamayı isteyebilirler. Çünkü çalışanlar bu işlerin nihai sonuçlarına önem addederler ve olumlu sonuçlanmasını arzu ederek bu konuda çaba gösterebilirler.

Demokratik liderlik tarzının etkin şekilde kullanıldığı işletmelerde çalışanlar genellikle yöneticilerin kendi seslerini, fikirlerini ve yorumlarını duymalarından

mutlu olmaktadırlar. Çünkü çalışanlara göre, çalışanlar yöneticilerin gözünde değer kazanmışlardır. Örgüt içindeki alınan kararların ve toplanan fikirlerin çalışanların tamamına ait olduğu ve bunların eşit ağırlıkta olduğuna inanmaktadırlar. Örgütte kullanılan demokratik liderlik uygulamalarıyla, "kötü fikirler olmadığı" konusunda çalışanlara güvence verildiği için örgüt için hayati öneme sahip olan yaratıcılık ve yeniliğe yol açılmış olacaktır. Bu durum çalışanlar için güven aşılayıcıdır ve çalışanlara önemli bir moral güçlendiricisi olarak etki yapmaktadır. Demokratik liderlik, süreçlerin uygulayıcısı olan çalışanların görüşlerinin en iyisini ortaya çıkarabilme ve örgütü ileriye taşımaya yardımcı olabilecektir.

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu demokratik liderler motive edici olmayı başarmalıdır. Motivasyonu düşük çalışanların performansları da o derece düşük olacaktır. Bununla birlikte, demokratik liderler çalışanlarla birlikte hareket edebilmeli ve onlarla işbirlikçi olabilmelidir. Bunu yaparken çalışanları doğru yönlendirmeye dikkat etmek en önemli adımların başında gelmektedir. Benzer şekilde, demokratik liderler ortaya çıkacak sorunların çözümünde öncelikle iyi bir dinleyici olmaya gayret etmeli ve çalışanları yargılamadan ve onlara saygılı göstererek çözüm bulmaya çalışan kimseler olmalıdır. Demokratik liderlik örgüt içinde farklı seslerin duyulmasına imkan veren bir liderlik tarzıdır. Çünkü örgüt içindeki farklı iş süreçlerine katılım demokratik uygulamaların esasını oluşturmaktadır. Ayrıca, demokratik liderlik tarzı örgüt içinde yaratıcılığı teşvik etmektedir. Yaratıcılık örgütün sürdürülebilirliği ve geleceği anlamına gelmektedir. Yaratıcılığın doğurduğu çeşitlilik örgütlere farklı bakış açıları ile yaklaşılmasını sağlayacak ve bir çeşit zenginleşmeye sebep olacaktır. İzleyen bölümde örgütsel muhalefet kavramından bahsedilecektir.

2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Garner (2009)'a göre, çağdaş örgütlerde, memnuniyetsizliğin örgüt içinde ifadesi edilmesi ile örgüt dışındaki insanlara ifadesi farklılık göstermektedir. Çünkü örgütsel aktörlerin çoğu, işten memnun olmadıkları ve bir şey söyleme ihtiyacı hissettikleri zamanları sık sık tecrübe etmişlerdir. Bazı insanlar, muhalefetlerini ifade eden çalışanların durumlarını değiştirmek için her zaman motive olduklarını

düşünebilirler, ancak muhalifler birden fazla hedefe yönelik olarak motive olabilmektedirler. Kişilerarası stratejiler ve hedefler üzerine yapılan araştırmalar özellikle örgütsel etkileşimlerde, işyeri ilişkilerinin önemi ışığında, örgütsel muhalefetle ilgilenmektedirler. Bu başlık altında muhalefet, muhalif, örgütsel muhalefet, örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasına neden olan unsurlar, örgütsel muhalefetin alt boyutlarını da kapsayan muhalif davranışlar sergileme stratejileri, örgütsel muhalefet davranışı ile ilgili faktörler ve örgütsel muhalefetin sonuçları gibi konular incelenecektir.

2.1. Muhalefet Kavramı

Ardoğan (2004) muhalefet kelimesinin Arapça h-I-f kökünden türetilmiş bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak, 'herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı' anlamına geldiğini bildirmiştir.

Muhalefet, fiili bir ilişkinin söz konusu olduğu siyasi ya da sosyal otorite ile farklı görüş, talep ve hedeflere sahip olmanın sonucu uzlaşamama halidir. Sosyal bir olgu olarak muhalefetin bu noktada uzlaşamama halinden ibaret kalamayacağını belirtmek gerekir. Bu uzlaşmazlık fiili bir durum, bir tavır ve davranış ortaya çıkaracaktır (İmamoğlu, 2018).

Diğer yandan, Türk Dil Kurumu (TDK, 2018) sözlüğünde muhalefet kavramını birincil olarak ‘bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karsı olma durumu, aykırılık' şeklinde, ikincil olarak ise, “Karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu” şeklinde tanımlamaktadır.

English Oxford Living Dictionaries tarafından kendi sayfasında verilen tanımlamaya göre, muhalefet kavramı İngilizce’de “dissent” sözcüğü olarak karşımıza çıkmaktadır ve “ortak bir kararla veya resmi olarak açıklanmayan fikirlerle çelişkili olan fikirlere sahip olmak veya bunları ifade etmek' anlamına gelmektedir.

Dissent sözcüğü Latince dissentire sözcüğünden türetilmiştir. Bu sözcük, dis ve sentire köklerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Dis sözcüğü 'farklı' anlamına gelmekteyken, sentire sözcüğü 'duygu his' anlamına gelmektedir. Dissentire sözcüğü Latincede 'farklı duygu, his' anlamlarında kullanılan bir sözcüktür (Kassing, 1997b).

Mercedes (2014)'ün yaptığı alanyazın incelemesine göre, çalışanların muhalefet etme kararlarını etkileyen çeşitli faktörleri ve tetikleyici olaylar bulunmaktadır. Kültür, güç, sorumluluk ve hesap verebilirlik gibi durumsal faktörler, çalışanların muhalif görüş bildirme kararlarını etkileyen bazı örneklerdir. Kimlik, çalışanların konuşma konusundaki düşüncelerine katkıda bulunan başka bir durumsal boyuttur.

Muhalefet işyerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Herhangi bir örgütün gelişmesi için, çalışanların sorunlara çözüm önerebilmeleri, etik olmayan uygulamalarla ilgili soruları gündeme getirebilmeleri ve daha etkin ve verimli bir şekilde nasıl çalışabileceklerini sormaları gerekmektedir. Muhalif görüşlerin teşvik edildiği yerlerde, çalışanlar daha fazla iş tatmini elde ettiklerini bildirmişlerdir. Bunun sonucu olarak, liderler karar vermeden önce daha geniş bir öneri ve seçenek yelpazesini değerlendirmekten mutlu olacaklardır (Garner, 2013).

Mercedes (2014) çalışanların muhalefet etmelerinin altında yatan çeşitli sebeplerden bahsetmiştir. Memnuniyetsizlikler ve adaletsizlik gibi motivasyon faktörleri, çalışanların neden muhalefet etme gereği duyduklarını anlatan en yaygın iki nedendir ve ancak aynı zamanda örgütten ayrılmak için en sık kullanılan nedenlerdir. Usul adaleti olarak adlandırılan karar alma sürecindeki adalet, çalışanların muhalefet etmeleri için başka bir motivasyon faktörüdür. Başka bir deyişle, insanların adil süreçler sonucunda ulaşıldığını düşündükleri kararlardan memnun olmaları ve bunlara uymaları daha olasıdır. Araştırma, çalışanların konuşma ya da sessiz kalma kararlarını açıklayan birçok faktöre işaret etmektedir. İlgili alan yazın ayrıca, muhalefet kavramının belirli tetikleyici olaylar tarafından yönlendirildiğini ileri sürmektedir. Kassing'e (1997) göre, muhalefet bir tetikleyici olayın, bireyin muhalefet için hoşgörüsünü aşması durumunda başlamaktadır. Bu durum öyle bir hal alır ki birey umut ettiği şey ile ve aslında deneyimlediği şey arasında uyumsuzluk yaşamaktadır. Muhalefetin ifade edilmesine yol açan tetikleyici olaylar arasında, çalışana karşı muamele, örgütsel değişim, karar verme, rol/sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirmeleri, zararı önleme, amirin eylemsizliği, amir performansı ve amirin yersiz davranışı sayılabilir.

2.2. Muhalif Kavramı

Muhalif olma durumu, bir karar veya görüşle, özellikle de çoğu insan veya otorite içinde yer alan bazıları tarafından desteklenen bir fikre veya karara karşı güçlü bir anlaşmazlık veya memnuniyetsizliği ifade etmektedir (Collins English Dictionary, 2018).

Ardoğan (2004)'e göre, muhalif olmak bireylerin kendi geleceğini belirleme hakkının bir tezahür biçimidir. Ayrıca, muhalif olmak sosyal, kültürel ve siyasal hayata bireysel veya toplu olarak katılma hakkının da bir uzantısıdır ve diğer bireysel hak ve özgürlüklerin korunmasında da önemli bir role sahiptir.

Muhalif olmak, yapıcı bir niyetle isteğe bağlı bir sözel ifadenin şeklini alabileceği için, bir sesi andırmaktadır (Morrison, 2011). Ses bir tür muhalefeti temsil etmektedir, fakat muhalefet daha geniş bir yapıdır. Muhalefet sadece sözel ifadeleri değil, aynı zamanda grubun mevcut görüş, uygulama ve değerleriyle uyuşmazlığı ifade eden davranışları da kapsamaktadır. Bu şekilde, muhalefet bir merdiven olarak kavramsallaştırılabilir. Bireyler, zorlu sorular sorarak veya örgüt dışındaki bireylere yapılan çekinceleri ifade ederek küçük düzeyde anlaşmazlıkları ifade edebilirler. Anlaşmazlıklarının gücü arttıkça, bireyler daha doğrudan bir anlaşmazlık ifadesine girebilir, kanıtlarını doğrudan dile getirebilir ve destek için meslektaşlarına lobi yapabilir. En yüksek inanç seviyelerinde, bireyler bazı kişisel risk veya masraflara gireceklerini bilseler bile sorun olarak gördükleri problemleri düzeltmek için harekete geçebilirler. Böylelikle, ses, anlaşmazlık aşamalarında bireylerin seçtiği daha düşük düzeydeki bir muhalefeti temsil edebilmektedir. Ancak karşı-normatif eylemler, anlaşmazlıkların sonraki aşamalarında bireyler tarafından seçilen yüksek düzeydeki muhalefet biçimlerini temsil edebilir. Çünkü muhalefet, güç eğilimi ve hareket etme yetkisini sağlayabilir (Kennedy, 2012).

Redhead (2018) bir muhalifi; sosyal, kültürel ya da resmi olabilen yerleşik bir yetki kaynağıyla işbirliği yapmak istemeyen kişi olarak tanımlamıştır. Eleştirel düşünce eyleminden ya da birinin kendi kendine düşünmesi ve kabul edilmiş otoritenin, hakikatin ve anlamın sorgulanmasından kaynaklandığını belirtmektedir.

Çalışanların sergilediği muhalif davranış, tatmin edici olmayan örgütsel durumlardan kaynaklanmaktadır. Özellikle de bu durumlarda memnuniyetsizlik hissedilebilir ama çalışanlar tarafından ifade edilemez; çünkü bu muhalefet anlık

ortaya çıkan durum ile çatışma sonucunun gerçek bir yansımasıdır (Zhan ve Hample, 2016).

2.3. Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, örgütsel uygulamalar, politikalar ve operasyonlar hakkında anlaşmazlık veya çelişkili görüşleri ifade etmektir (Kassing, 1998). Yazarın yapmış olduğu bu tanım üç yönü vurgulamaktadır:

- Muhalefet ifade edilmelidir;
- Muhalefet anlaşmazlık veya çelişkili görüşler tartışmasını içermelidir ve
- Muhalefet örgütsel uygulamalar, politikalar veya operasyonlar hakkında olmalıdır.

Örgüt içinde muhalefetin ifade edilmesi büyük öneme ve sonuçlara sahiptir. Bütün örgütsel muhalefet çalışmaları arasında özellikle Kassing'in (1997) geliştirdiği çalışan muhalefet modeli bilim insanlarından büyük ilgi görmüştür (Zeng, 2014).

Bu modele göre, muhalefetin ifade edilmesi genellikle riskli ve karmaşık olduğundan, muhalefet süreci sadece çalışanın hoşgörüsüzlük derecesinin tetikleyici durumlar tarafından aşıldığı zaman başlamaktadır. Tetikleyici olaylar, muhalifler için katalizörlerdir ve ahlaki konular, kendine zarar verme, örgütlenme, kötü karar verme gibi çeşitli konulardan kaynaklanabilmektedir. Muhalefet eden kimseler genellikle belli hedefleri yerine getirme umuduyla fikirlerini dile getirirler (Garner, 2009).

Ne yazık ki, örgütler ne kadar iyi tasarlanmış ve örgütlenmiş olursa olsun, verimli, rasyonel, yasalara saygılı, erdemli davranıştan saptığında farklı paydaşların beklentilerini karşılamada başarısızlık yaşamaktadırlar. Buna ek olarak, örgütler, çalışanları kişilik ve yetenek testleri, özerk çalışma düzenlemeleri, çalışanların katkılarını teşvik etmek için tasarlanmış eğitim kılavuzları ve örgütsel kimlik ışığında ustalıkla kontrol etmektedirler. Bu işlevsel olmayan yanlış davranışlar ve/veya kontrol, paydaşların anlaşmazlığını ve direncini doğurmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların iş yerinde memnuniyetsizlik yaratan durumlarla karşı karşıya geldiği örgütleri hakkında bir şey söylemeleri yerine, çalışanların kararlarını ifade etmeleri için bir şey söylemelerini, tümünü anlamalarını ve yönetmelerini gerektirmektedir (Chen ve Croucher, 2016).

Çalışanlar anlaşmazlıklarını dile getirmeye karar verdiklerinde, ortaya çıkan bu ses çıkarma şekli muhalefet yapmaktır. Örgütlerde muhalefet ortaya çıkınca, bu örgütsel muhalif olarak adlandırılır. Kassing (1998) örgütsel muhalefeti örgütsel politika ve uygulamalarla ilgili anlaşmazlıkların veya çelişkili düşüncelerin ifadesi olarak tanımlamıştır.

Graham (1986) örgütsel muhalefetin, adalet, dürüstlük veya ekonomi gibi ilkeleri ilgilendirdiği yerlerde ortaya çıkmakta olduğunu söylemiştir. Diğer yandan, Redding (1985), iki farklı muhalefet biçimini ifade etmektedir. Bir örgütün sınırları içinde muhalefet davranışını ifade eden çalışanlara tekneyi sallayan kişi (boatrocker-statükoya meydan okuyan kişi) denilmektedir. Ancak, muhalif kişi olayı örgütün dışına çıkardığı anda, bu "whistleblowing" yani ispiyonculuk-haber uçurma olarak kabul edilmektedir.

Muhalefetin tanımları birkaç unsuru yansıtmaktadır. Müdahale, mevcut koşullardan memnuniyetsizlikten kaynaklanmakta ve mevcut durumun değiştirilmesini savunmaktadır. Halk tepkisi gerektirmektedir. Ayrıca, yasal, ahlaki veya meşru ilkeler veya kişisel fayda dürtüleri gibi konuları içermektedir. Dahası, muhalefetin birisine ifade edilmesi gereklidir. Bu nedenle, genel şikâyetler, bu unsurlarla karşılanmazlar ise muhalefet olarak kabul edilemezler. Örneğin, aile içinde yaşanan, çocukların arkadaşlarına ebeveynlerinin onların giyim veya ifade tarzlarına yönelik talepleri gibi konularda şikayette bulunması bir muhalefet olarak değerlendirilmez. Çünkü bu durumların hukuki, ahlaki veya meşru ilkelerle hiçbir ilişkisi yoktur. Eğitim kurumlarında, bazı öğrenciler sadece eğitmenlerin konuştuğu dersleri sevmemekle birlikte, başkalarının kendi anlaşmazlıklarını bilmelerine izin vermeden de oraya giderler. Bu da muhalefet değildir, çünkü ifade edilmemektedir (Chen ve Croucher, 2016).

Muhalefet, "ahlaki bir yükümlülük, siyasi bir hak, aydınlanmış bir yönetim uygulaması, küçük bir sıkıntı veya sadakatin cezalandırılabilir bir ihlali" olarak kabul edilmektedir. İşyeri iletişiminin önemli bir şeklidir çünkü çalışanlar, çalışanların hoşnutsuzluğu ve etik olmayan uygulamalarla ilgili örgütlere değerli geri bildirimler verebilmektedir. Bu nedenle, muhalefet kurumlara iyileştirme ve yenilik için fırsatlar sunmaktadır (Kassing, 2009). Ancak, tüm örgütler çalışanların ortaya koyduğu muhalefeti tanıma ve bunlara karşılık vermeye hazır değildir. Ayrıca bazı yöneticiler, muhalefetin önemini fark etmemişlerdir. Bu durum, kuruluşların yüksek derecede

ifade özgürlüğü geliştirmesini engellemektedir. Yöneticilerin muhalifleri doğru bir şekilde anlama ve kullanmadaki başarısızlıkları, örgütlerin muhalif çalışanlardan yararlanma şanslarını yitirmesine neden olmaktadır. Bunların aksine, yöneticiler, işyerlerinde belirleyici etkilerini kullanarak, akıllıca kararlar almak ve insan ruhunun bütünlüğünü onurlandırmak için yüksek derecede konuşma özgürlüğü yaratmalıdır (Chen ve Croucher, 2016).

Örgütler, yapıları ve günlük uygulamaları aracılığıyla, örgütsel otorite ve çalışanlar arasında ortak bir zemin oluşturabilir veya oluşturamayabilir. Bu da çalışanların düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmesine ve sorgulanabilir örgütsel uygulamalarla ilgili paylaşılması gerektiğine inandıkları bilgilerin ortaya çıkmasını hizmet etmektedir. Böyle bir ortak zeminin var olması durumunda, çalışanlar kendilerini çeşitli konularda fikir beyan etmeleri bağlamında teşvik edilmiş hissedebilirler ve örgütsel politikalarla ilgili olarak yaşayabilecekleri anlaşmazlıkları iletebilirler. Ortak bir zeminin yokluğunda (ya da ortak bir zemine güvenilmezse), çalışanlar anlaşmazlıklarını sessizlik yoluyla uygulamaya karar verebilmektedir. Bir çalışan, yönetim veya otorite tarafından yapılan bir hatayı gözlemleyebilir ancak bu konuda kamuoyu önünde konuşmamaya karar verebilir. Şikayet etmekten ziyade, çalışanlar yönetime iltifat edebilir, hatta övgülerde bulunabilirler (Morrison ve Milliken, 2000).

İşgören muhalefet etmek yerine, sessiz de kalabilir. Bunun nedenlerinden biri, yönetimin örgütsel muhalif olduğunda hoşgörüsüz olduğu algısı olabilir. Diğer nedenler, konuşmanın fark yaratmayacağı ve / veya konuşmanın olumsuz yansımalar ile sonuçlanabileceği varsayımına dayanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar, görüşlerini, fikirlerini ve düşüncelerini dile getirirler ve kuruluşlarında tanık oldukları uygulamalardan memnuniyetsizlik yaşadıklarında diğer tepki biçimlerine katılırlar. Ses, anlaşma, tartışma, öneri sunma ve destek sağlama gibi bir dizi iletişimsel davranışı ifade etmektedir (Gordon, 2017). Dolayısıyla, çalışanlar iş ile ilgili uygulamalar ve meseleler hakkındaki anlaşmazlıklarını veya çelişkili görüşlerini ilettikleri zaman, aslında örgütsel muhalefete dahil olmuşlar demektir.

Çalışanların muhalif olmaları için birkaç sebep vardır. Her şeyden önce, çalışanlar işlerinde görüşlerini bildirmek istemektedirler (Kassing, 1998). Dahası, bazı örgütler muhalifleri örgütsel süreçlere bir katılım biçimi olarak kullanmaktadır. Örgütlerin üyeleri örgütsel meselelere daha fazla katılmaya başladıkça, örgütsel

uygulamalara daha geniş katılımları nedeniyle daha fazla muhalefet uygulayabilirler. Dahası, çalışanlar yönetim tarafından yanlış yönlendirmeler veya sınırlamalar belirlediklerinde, muhalif davranışlar içinde olabilirler (Kassing, 1998). Öyleyse, liderlerin çalışanların nasıl ve neden muhalif davranış içinde olduklarını anlamaları bir gerekliliktir. Muhalefet davranışının içeriğini anlamak bu bağlamda çok önem ifade etmektedir.

Örgütsel muhalefet üzerinde yapılan araştırmalar, hem iş arkadaşlarına hem de yönetime karşı muhalif ifadenin çalışan bağlılığı ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Kassing vd., 2012). Bazı araştırmalar, birçok örgütün muhalif ifade ettiği için örgüt üyelerini cezalandırdığını ileri sürmektedir (Waldron ve Kassing, 2011). Ayrıca, örgütler geri bildirimin otoriteye meydan okuduğu hallerde çalışan geri bildirimlerine ve şikayet faaliyetlerini gereksiz olarak nitelemektedirler. Ancak, örgütsel karar vermede iyileşme gibi muhalif ifadelerin olumlu sonuçları olabilir. İş yerinde muhalefetin dile getirilmesinin de usul adaleti algısını artırdığı bulunmuştur. Muhalif ifadeler risk almayı gerektirirken, muhalefetin ifade edilmesi iş doyuma bağlı olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel muhalefetin ilk tanımları, Hirschman'ın (1970) çıkış-ses-sadakat modeline (EVL) kadar geri gitmektedir. Çalışanlar memnun olmadığında, ya istifa ederek memnuniyetsizlikten kaçmaktadırlar ya da örgütsel koşulların mevcut durumunu değiştirmeye çalışarak memnuniyetsizliklerini dile getirmeyi tercih edebileceklerdir. Bu teoriye göre, yüksek düzeyde iş sadakatine sahip çalışanların işyerinde kalacağını, ancak sessiz kalacaklarını ve/veya memnuniyetsizliklerini dile getireceklerini ancak düşük düzeyde iş sadakati olanların da kurumdan ayrılma olasılığının daha yüksek olacağını savunmuştur.

Bu model, "ihmal" kavramını (çıkış-ses-sadakat-ihmal) ekleyen Farrell (1983) tarafından genişletilmiştir. Farrell, çalışanların memnun olmadığında bir kurumun düşüş yaşayabileceğini iddia etmiştir. Çalışanların bir diğer tercihi ise, devamsızlık ve işe geç gelmelerde görüldüğü gibi, memnuniyetsizliklerini ihmal etme yoluyla ifade etmeyi seçmektir.

Graham (1986), ilkeli örgütsel muhalefeti "işyerinde bireylerin mevcut politikaya ya da uygulamaya karşı bilinçli itirazları nedeniyle örgütsel durumu protesto etmek ve / veya değiştirmek için çabaları" olarak tanımlamıştır.

2.4. Örgütsel Muhalefetin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Durumlar

Çalışanların örgüt içinde muhalefet etmelerine neden olan konular değişmektedir. Redding (1985), açıkça yasadışı ve ahlaksız veya etik olmayan (örneğin insan haklarını ihlal eden), psikopatik, deli, inanılmaz derecede aptal, duyarsız (insani ihtiyaçlara ve duygulara), verimsiz ya da pratik olmayan ve rahatsız edici ya da can sıkıcı durumlar gibi muhalefeti hızlandıracak zayıf bir karar verme süreci sağladığını vurgulamıştır. Bu modeli kullanarak, Sprague ve Ruud (1988), çalışanların muhalefet yanıtlarının çoğunun verimsizliğe, duyarsızlığa ve inanılmaz aptallığa karşı tepkiler olduğunu bulmuşlardır. Özellikle, çok fazla sayıda muhalefet olayı çalışanların değişime karşı dirençlerinin bir sonucu olarak meydana geldiğini tespit etmişlerdir. Diğer muhalefeti tetikleyici olaylar arasında işyeri politikaları, kariyer ilerlemesi ve çalışanlara karşı adaletsiz muameleler yer almaktadır (Kassing ve Armstrong, 2002).

Çalışanlar kişisel avantajlarını ilgilendiren muhalefeti ifade ettiğinde, örgüt içindeki işlerini iyileştirmeye ve iş beklentileri, ücretler ve faydalar gibi konulara odaklanmaktadırlar (Graham, 1986). Bunların aksine, çalışanlar ilkeli bir muhalefeti ifade ettikleri zaman örgütsel yaşayabilirlik ve etik de dahil olmak üzere tüm kuruluş için önem addeden konular üzerinde odaklanmaktadırlar. Son olarak, çalışanlar bazen iş arkadaşlarıyla ilgili meselelere muhalefet ederler. Bu nedenle, muhalefeti tetikleyici olaylar kendiliğinden, diğerlerine bağlı veya tarafsız olarak kategorize edilebilir. Muhalefeti tetikleyen olaylar kısaca aşağıdaki gibidir:

- Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar: Çalışanlara yönelik adil davranılması ve çalışan hakları ile ilgili olarak kurum içinde nasıl muamele gördüklerine dair muhalefeti içermektedir.
- Örgütsel Değişim: Örgütsel değişiklikler ve bu değişikliklerin uygulanması hakkındaki muhalefeti içermektedir.
- Karar Verme: Örgütsel kararlar ve kurum içinde kararların nasıl alındığı hakkında muhalefeti içermektedir.
- Etkisizlik: Verimsiz çalışma uygulamaları ve etkisiz süreçler hakkındaki muhalefeti içermektedir.
- Görev/Sorumluluk: Bir kişinin işyerindeki görev ve sorumluluklarını veya başkalarının görev/sorumlulukları hakkındaki muhalefeti içermektedir.

- Kaynaklar: Örgütsel kaynaklarının kullanımı ve bunların kullanılabilirliği hakkında muhalefeti içermektedir.
- Etik: Örgüt içerisindeki etik olmayan uygulamalar ve örgüt içinde göstermeleri beklenen etik olmayan uygulamalar hakkında muhalefeti içermektedir.
- Performans Değerlendirme: Birinin veya başkalarının nasıl değerlendirildiğine veya performans değerlendirme sürecine dair muhalefeti içermektedir.
- Zararın Önlenmesi: Bir kuruluşun kendini, iş arkadaşlarını veya müşterileri tehlikeye atmak için yapabileceği şeylere dair muhalefeti içermektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

2.5. Muhalif Davranışlar Sergileme Stratejileri

Kassing (1997) örgütsel muhalefetin ifade edilmesini açıklayan bir model önermiştir. Çalışanlar, muhalefetin ifade edilmesi için üç stratejiden birini seçmektedirler. Bu stratejiler Yukarı Doğru, Yatay ve Yerinden Edilmiş Muhalefet stratejilerinden oluşmaktadır.

Zeng (2014) yaptığı çalışmasında Kassing (1997) tarafından geliştirilmiş olan modelden bahsetmiştir ve üç tür muhalefetin tespit edildiğini anlatmıştır. Bunlar açıkça belirtilmiş, düşmanca ve yer değiştirmiş muhalefettir. Bu stratejiler sırasıyla, çalışanların doğrudan, saldırgan ve pasif olarak muhalefet ifade etmesini işaret etmektedirler. Kassing, daha sonraki çalışmasında düşmanca muhalefeti yatay muhalefet olarak değiştirmiştir. Bu yeni modelde, muhalefetin biçimleri, dinleyicilerin seçimlerine göre sınıflandırılır: Doğrudan yönetime ifade ettiği açıkça bildirilen muhalefet, diğer meslektaşlarına ifade edilen gizli/yatay muhalefet ve örgüt yönetimiyle doğrudan bağlantısı olmayan kişilere ifade edilen muhalefet olarak öne çıkmaktadır.

2.5.1. Dikey/Yukarı (Açıkça Belirtilmiş) Muhalefet

Kassing (1998), bu stratejiyi, "endişeleri doğrudan yönetim ve denetim otoriteleri ile şirket yetkilileriyle paylaşmanın bir yolu" olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar, etkili bir dinleyici kitlesi olarak algıladıkları birine muhalefet durumunu ilettikleri zaman, yukarı yönlü muhalefeti yapmış olurlar. Muhalefet yapan kişi, muhalefetinin yapıcı olarak kabul edileceğine ve otorite tarafından kendisine az misilleme yapılacağına veya hiç bir misilleme yapılmayacağına inanmaktadır. Başka bir deyişle, yukarı doğru muhalefet, yapıcı geri besleme olarak konumlandırılmaktadır. Tipik olarak, çalışanlar kendilerini amirleriyle yüksek kaliteli bir ilişki içinde algıladıklarında yukarı doğru muhalefet yapmaktadır (Kassing, 2011). Diğer muhalefet stratejileri de önerilmiştir. Bu stratejiler arasında şunlar yer almaktadır:

- Zorla kendini kabul ettirme (diğer kişiyi önemli hissettirmek),
- Değiş tokuş (diğer kişinin yaptığı eylemine karşılık olarak bir şeyler yapmayı teklif etmek, onlara geçmişte yapılan iyiliği hatırlatmak),
- Koalisyonlar (dinleyicilerden yardım alma, işe alım teşebbüsleri, memnuniyetsizlik sorunu hakkında aynı şekilde düşünüp düşünmediklerini dinleyicilere sormak),
- Baskı (dinleyicileri kontrol etme, baş belası olma),
- İlham (değerlere veya ahlaki değerlere hitap eder, güven ve etkililik aşılamak için mesajlar, duygusal ricalar),
- Duyguları açığa çıkarma (bir sorun ya da olay yüzünden hissedilen duyguları açıklamak), bilgi isteme (bilgi rica etmek, dinleyicilere bu gibi durumlarda kalsa ne yapacağını sormak) ve mizah (memnuniyetsizliği iletmek için gayri resmi bir biçimde mizahı kullanmak).

Bouda (2015) yaptığı çalışmasında açıkça belirtilmiş muhalefetin, çalışanların örgütte değişime neden olabilecek örgütsel kitlelere yani üst yönetime ya da amirlerine açık ve net bir şekilde muhalefet ettiklerini ifade ettiğinde ortaya çıktığını anlatmıştır.

Chen ve Croucher (2016), çalışanların görüşlerini doğrudan yönetim ve amirler gibi örgütte etkili bir güce sahip örgüt üyelerine ifade ettikleri zaman, açıkça

belirtilmiş muhalefetin gerçekleştiğini belirtmiştir. Çalışanlar, herhangi bir misilleme olmaksızın yapıcı olarak algılanacaklarına inanmaktadır.

Wright (2011) yaptığı çalışmasında yukarıda da çokca bahsi geçen bu üç türün içerisinde en çok makbul karşılanan muhalefetin açıkça belirtilen muhalefet olduğunu vurgulamıştır. Çünkü açıkça belirtilen muhalefet veya diğer adı ile yukarı yönlü muhalefet olumlu örgütsel değişime sebep olan yapıcı mesajları içermektedir. Örneğin, Joe patronuna giderek, "Ben şirkette pek mutlu değilim çünkü bizim örgütümüz Casual Friday (Cuma günleri çalışanların istedikleri gibi giyinme haklarını kullanmasını içeren bir etkinlik) etkinliğine katılmıyor." diye bahsettiğinde, ilgili örgütün Casual Friday etkinliğini göz önünde bulundurmalarına neden olabilir. Bu sonuç Joe'nun muhalif bir düşünce ile yaşadığı olaydan duyduğu memnuniyetsizliğini ifade etmesi sonucunda elde edilir. Çoğu zaman, açıkça ifade edilen muhalefet yukarı yönlü gerçekleşir. Yani, bahsi geçen bu muhalefet/memnuniyetsizlik bir çalışan tarafından bir amirine örgüt içerisindeki hiyararşi çervesinde ifade edildiğinde oluşmaktadır. Bu tür bir durumda çalışan tarafından algılanan düşük bir misilleme riski bulunmaktadır ve çalışan genellikle aktardığı düşüncelerinin düşmanca değil de yapıcı olduğuna inanmaktadır.

2.5.2. Yatay Muhalefet

Yatay muhalefet, çalışanların rakip/muhalif olarak algılanacağına inandıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların misillemeye karşı bir miktar koruma sağladıklarını hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Yatay muhalefet yapanlar, misillemeye karşı bir bağışıklık duygusu sağlayan birtakım örgütsel kaldıraç gücüne (örneğin, aile ilişkileri, azınlık statüsü, kıdem, uzmanlık) sahiptir. Bu nedenle gizli/yatay muhalifler öncelikle kişisel avantaj sorunları hakkında muhalefet edeceklerdir. Baskı altında olduğunu düşündükleri veya nüfuzlu olduğunu düşündükleri bir dinleyici kitlesinin var olduğuna inandıkları her yerde muhalefetlerini ifade etmeyi tercih etmektedirler. Gizli/yatay muhalifler, kendi örgütleriyle karşı karşıya gelmekte veya doğrudan meydan okuma konusunda tereddüt etmezler. Kişisel öncelikleri takip edip bunları garanti altına almak için bir gayret, örgütsel değişimi etkileme isteğinin yerini almaktadır. Bu nedenle, gizli/yatay

muhalefet öncelikli olarak kişisel avantajlı konuları içermektedir. Düşük misilleme durumunda ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1998).

Bir çalışan, muhalefet ifadelerinin düşmanca olarak anlaşılacağına inanıyorsa, yukarı muhalefet yerine yatay/gizli muhalefetle meşgul olabilir. Kassing modelini ilk geliştirdiğinde, bu tür bir muhalefeti "antagonistic" yani düşmanca muhalefet olarak nitelemiştir. Çünkü yazar, bunun "bazı kişisel avantajlar elde etmek veya kişisel hayal kırıklıklarını ortadan kaldırmak için örgütler içindeki etkisiz dinleyicilere karşı muhalefetin saldırgan ifadesi olduğuna inanmıştır (Kassing, 1998). Ancak, daha sonra, bunu gizli muhalefet olarak adlandırmanın daha doğru olacağını savunmuştur. Kassing (1998), "gizli terimi, antagonistik/düşmanca olmaktan ziyade bu boyutu içeren öğe kümesini son şeklini çok daha doğru bir şekilde yansıtmaktadır" demeye devam etmiştir. Yatay muhalefet "çalışanlar, denetim otoriteleriyle nispeten daha zayıf kalitede ilişkiye sahip olduklarında ve örgütle çalışanların ifade ettikleri geribildirimleri nispeten hoşgörüsüz bir şekilde değerlendirdiklerinde gerçekleşmektedir" (Kassing, 2011). İşte bu durumda çalışanlar muhalefet durumlarını iş arkadaşlarına ifade etmektedirler.

Gizli/yatay muhalefet, Gorden'in (1988) aktif yıkıcı ses olarak tanımladığı şeyi andırmaktadır. Antagonistik (düşmanca) muhalif ses ve ihmal unsurlarını içeren bir tepkidir. Antagonist muhalefetle uğraşan çalışanlar örgütlerini kendi içlerinden değiştirmek istemektedirler ama bunu çok bencilce nedenlerden ötürü ve oldukça etkisiz yollardan yapmayı istemektedirler. Bu nedenle, değişim yaratma çabaları ihmalkar olarak kabul edilebilir (Kassing, 1998).

Bouda (2015) yaptığı çalışmasında çalışanların örgüt içindeki "etkisiz dinleyicilere" muhalefeti ifade ettiklerinde gizli/yatay muhalefetin meydana geldiğini belirtmektedir. Diğer bir deyişle, işçiler ve alt düzey yöneticiler gibi değişim gerçekleşmesi için yetki veya güce sahip olmayan kitlelere ifade ettiklerinde gizli/yatay muhalefet ortaya çıkmaktadır. Bu türden bir muhalefet Bouda (2015)'nın aktardığı karşı-kurumsal web siteleriyle ilgili örnek bir araştırmada anlatılmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, çalışanlar, resmi olarak muhalefet etmeye çalıştıklarında bu kanalların bunu elde etmede başarısız olması halinde veya bu kanalları kuruluşlar tarafından teşvik edilmediği zamanlarda çalışanlar web siteleri ve çevrimiçi forumlar gibi gayri resmi ağlara başvurmaktadırlar. Ayrıca, sahip oldukları bilgilerini ve şikayetlerini bu alanlarda ifade etmektedirler ve bilgi paylaşımı sağlamaktadırlar.

2.5.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet

Yer değiştirmiş muhalefet, Kassing'in (1997) ifade ettiği gibi çalışanların muhalefet davranışlarını ifade etmede kullandıkları üçüncü stratejidir. Yer değiştirmiş muhalefet, "muhalefetin ya iş arkadaşlarına ya da mesai arkadaşı olmayan arkadaşlara, eşlere/ortaklara ve aile üyelerine sözel ifadesi olarak kavramsallaştırılmıştır" (Kassing, 1998). Yine aynı yazar (1997), çalışanların bu stratejiyi, yaptıkları muhalefetin düşmanca olarak algılanacağını ve misillemeye yol açacağını düşünürlerse, muhalefetlerini ifade etmek için kullandıklarını ileri sürmüştür. Burada muhalefet, muhalefeti yapan kişiye cevap vermede etkili olmayan kitlelere ifade edilmektedir (Kassing, 1998). Örneğin, bu stratejiyi kullanan çalışanlar, örgütün parçası olmayan aile üyelerine ve arkadaşlarına muhalif olduğu konuları ifade etmektedirler (Kassing, 2011). Kassing (2009)'e göre, yer değiştirmiş muhalefeti paylaşan çalışanlar, örgütsel bağlılık eksikliği nedeniyle bunu yapabilmektedirler.

Alternatif olarak, çalışanlar yukarı ve yatay muhalefetten kaçınabilir ve yerinden edilmiş muhalefet ile meşgul olabilirler. Çalışanlar yer değiştirmiş muhalefet davranışını muhalefete yol açan şartlarda bir değişiklik yapamıyor olmalarına karşın, bu iletişim hattını işyeri hayal kırıklıklarını ifade etmek için güvenli bir strateji olarak bulmaktadırlar. Yer değiştirmiş muhalefet ile ilişkilendirmek için çeşitli faktörler bulunmuştur. Örneğin, Kassing (1998), düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, yer değiştirmiş muhalefeti ifade etme eğiliminde olduğunu bulmuştur. Dahası, Kassing ve DiCioccio (2004), daha az iş deneyimi olan çalışanların yüksek düzeylerde yer değiştirmiş muhalefete sahip olduklarını bildirmişlerdir.

Chen ve Croucher (2016), yer değiştirmiş muhalefet, etkisiz dışsal dinleyicilere (örneğin, çalışmayan arkadaşlar, aile, yabancılar ve önemsiz diğerleri) eleştiriyi ifade etmeyi içerdiğini bildirmiştir. Bu durum çalışanlar düşman olarak algılanmak ve yüksek düzeyde misilleme yaşamak konusunda savunmasız hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Kassing, 1997). Çalışanlar, kimden geleceği belli olmaması nedeniyle bireysel misillemeden kaçınmak için toplu eylemlere katılacaklar. Örneğin, çalışanlar dilekçeler yazabilir veya grevlere katılabilirler.

Bouda (2015) yaptığı çalışmasında yer değiştirmiş muhalefetin, çalışanların muhalefet ifadelerini medya veya güçlü kitleler dışındaki harici kitlelere ifade ettiğinde ortaya çıktığını ve bu çalışanların da ihbarcılar tarafından hedef alındığını anlatmaktadır. Bu strateji ile muhalifler, aile üyeleri, çalışma arkadaşları, ortaklar, yabancılar, vb. dahil olmak üzere değişim için harekete geçme olasılığı daha düşük olan kitlelere yönelik hayal kırıklıklarını ifade etmektedirler.

Yer değiştirmiş muhalefet, ihmal ve çıkışa işaret eden davranışlar olarak kavramsallaştırılabilir. Yer değiştirmiş muhalefet ihmali andırmaktadır çünkü çalışanlar örgütsel uyumu etkilemek için en etkili dinleyicilerine mevcut muhalefetlerini anlatmayı denememektedirler. Yer değiştirmiş muhalefet çıkışa benzemektedir çünkü çalışanlar etkin iç kitleler yerine dışsal dinleyicilere karşı muhallafetlerini bildirmeyi tercih edebilirler. Böyle bir davranış, psikolojik bir çıkış biçimi olarak kavramsallaştırılabilir. Çalışanlar fiilen fiziksel olarak örgütlerini terk edebileceklerini hissetmeyebilirler, ancak örgütsel sınırların dışında muhalefet ifade ederek bir dereceye kadar psikolojik çıkış uygulayabilirler (Kassing, 1998).

Wright (2011) yer değiştirmiş muhalefet için bir iş arkadaşından ziyade bir eşi ve günlük hayattan bir arkadaşına yani örgüt dışında konumlanmış bir kişiye örgüt ile ilgili memnuniyetsizliğini ifade etmesi olarak nitelemektedir. Yer değiştirrmiş muhalefet örgüt içinde ortaya çıkmadığı için örgütsel iletişim alanının pek fazla konusu olmamıştır. Dahası, yer değiştirmiş muhalefet bilgi uçurma eyleminin ilk aşaması olarak kabul edilmektedir.

2.6. Haber Uçurma (Whistle blowing)

Eschenlauer (2002) haber uçurmayı, "örgüt üyelerinin, işverenlerinin kontrolü altında yasadışı, ahlaksız veya gayri meşru uygulamaların ifşasını, eylemleri etkileyebilecek taraflara açıklaması" olarak tanımlamıştır. Bu tanım, bilgi uçurmanın örgütsel muhalefetin bir alt kategorisi olduğunu göstermektedir. Bilgi uçurma, üçüncü bir tarafa yanlış davranmayı bildirmeyi içerirken, örgütsel muhalefette ise, ancak böyle olmak zorunlu değilse de, bu tür bir bildirmeyi içerebilmektedir. Bilgi uçurma ve örgütsel muhalefet, benzer şekilde, işyeri bağlamında yer alan muhalefete odaklanmaları nedeniyle birbirine benzemektedir.

Haber uçurma (Whistleblowing) olaylarının ilerleyişini gösteren adımların bir modeli Stewart (1980) tarafından geliştirilmiştir. Bu modeli oluşturmak amacıyla elli gerçek olay analiz edilmiştir. Olayları inceledikten sonra tutarlı olaylar ortaya çıkmıştır. Bilgi uçurmanın ilk adımı, etik olmayan, ahlaksız, yasadışı olan veya halkı tehlikeye atacak bir örgütsel ürün ya da politikanın bilincine varmaktır. İkinci adımda, endişe, bir üst konumda yer alan yöneticiye ifade edilir ve örgüt üyesi, üstlerin bu kaygılara yönelik bir davranış içinde olmayacağını algılamaktadır. Örgüt üyesi, daha sonra kuruluşun hiyerarşisindeki daha yüksek konumlarda olanlara kaygılarını ifade etmektedir. Bu üçüncü adımda, üye yüksek konumlarda olanların da kendi kaygılarına göre hareket etmeyeceğini algılamaktadır. Dördüncü aşamada, örgüt üyesi, kaygıları kurumun veya devlet kurumunun denetlenmesinden sorumlu olan bir düzenleyici kuruma iletmektedir. Bu aşamada kaygılar kamuya açılmakta ve örgüt üyesi bu noktada kaygıları kamuoyuna açıklayabilmektedir. Örgüt üyesi daha sonra beşinci sırada üstleri tarafından tecrit edilebilmektedir. Son aşamada, örgüt üyesi işten atılarak ya da istifaya zorlanarak kuruluş içinde bitirilmektedir (Schultz, 1992).

Ingwar (2014)'a göre, bilgi uçurma, örgütsel muhalefetin bir alt kümesidir ve organizasyonun içinde veya dışında örgütsel yanlışları raporlamayı içermektedir. Kuruluşun standart uygulamaları, politikaları ve süreçleri hakkında çalışanın aykırı görüşüdür. Özellikle, bilgi uçurulması, bir kişi tarafından (örgütün hukuka aykırılık veya diğer yanlışları hakkında verilere ya da bilgilere erişim ile) yanlış yapılanmayı düzeltme potansiyele sahip olan bir dış bir varlığa yapılan kasıtlı bir ifşa eylemini ifade etmektedir. Bilgi uçurma bir çeşit muhalefetin ifade edilmesidir. Bununla birlikte, tüm muhalefet girişimleri bilgi uçurma olarak kabul edilmez, bu nedenle, sadece bir örgütsel muhalefet ifade biçimi olarak görülebilir.

2.7. Örgütsel Muhalefet Davranışı İle İlgili Faktörler

Bireylerin muhalif olmaya karar vermesi durumunda belirli bir strateji takip etmesi gereklidir. Seçim süreci bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerden etkilenir. Bireysel etkiler, kurum içindeki iletişim davranışlarına ve işyerlerinin dışından kabul edilen değer ve beklentilere işaret etmektedir. İlişkisel etkisi örgütte başkalarıyla olan

ilişkinin biçimi ve kalitesi ile ilgilidir. Son olarak, örgütsel etkiler, bireyin ilgili kurumla ilişkisi ve algısı hakkındadır (Zeng, 2014).

2.7.1. Bireysel Faktörler

Bouda (2015) yaptığı çalışmasında (Kassing, 2001)'in de vurguladığı bireysel etkilerin, çalışanların güçsüzlük duygusunu, çatışmayı önlemek için tercihleri, doğru ve yanlış duygularını ve örgütsel rolleri içerdiğini ifade etmiştir. Buna paralel olarak, Kassing ve Avtgis (1999), bireylerin iletişim özellikleri ile muhalif davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmanın sonucu, iletişim özelliklerindeki bireysel farklılıkların, çalışanların muhalif davranışlarındaki farklılıklar ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Daha açık bir ifadeyle, araştırmacılar, açıkça ifade tarzı muhalefeti kullanan çalışanların sözel olarak daha tartışmacı ama daha az saldırgan olduğu sonucuna varmışlardır.

Chen ve Croucher (2016) bireysel farklılıkları da içeren çalışmasında, tartışmacılığın örgütsel muahlefet ile olumlu bir biçimde ilişkili ancak tükenmişlik sendromunun ise muhalefet niyetiyle negatif ilişkili olduğunu bildirmiştir.

Bireysel faktörler, bireyin güç duygusu ve doğru ve yanlış hissi gibi, çalışanın örgüte getirdiği önceden sahip olunan niteliklerle ilgilidir (Kassing ve Avtgis, 1999). Aynı araştırmacılar, bir bireyin önceden varolan sözel saldırganlık ve tartışmacılık özelliklerinin, bireyin örgüt içinde muhalefetlerini nasıl ifade ettiğine dair bir etkisi olduğunu bulmuştur. Özellikle, daha tartışmacı ve sözel olarak daha az saldırgan olan bireylerin, gizli/yatay ya da yerinden edilmiş muhalefet ifadesine göre daha yukarı yönlü/açıkça belirtilen muhalefeti kullandıklarını bulmuşlardır. Ayrıca, daha az tartışmacı olan bireylerin, yatay ya da yerinden edilmiş muhalefet gibi daha az saldırgan bir strateji kullanmayı seçtiklerini tespit etmişlerdir. Bir çalışan, kurum içinde yönetici bir pozisyonuna sahip olduğunda, yüksek derecede tartışmacı olduğunda, yöneticiler veya amirler ile yüksek kaliteli ilişkilere sahip olduğu durumlarda, yukarı yönlü muhalefet stratejileri kullanma olasılığı daha yüksektir. Çünkü bu çalışan, örgüt içinde yüksek düzeyde iş yeri ifade özgürlüğü olduğuna inanmaktadır. Öte yandan, bir çalışan yönetim dışı bir rolü olduğunda, sözel olarak yüksek derecede saldırgan olduğunda, yöneticiler veya amirleri ile düşük kaliteli

ilişkilere sahip olduğu durumlarda, yatay/gizli muhalefet stratejileri kullanma olasılığı daha yüksektir. Bu çalışan örgüt içinde düşük seviyede işyeri konuşma özgürlüğü olduğuna inanmaktadır. Buna ek olarak, çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve çalışanların kişisel güç algılarının yukarı doğru muhalefetle olumlu bir şekilde ve yatay muhalefetle ise olumsuz ilişkili olduğunu göstermiştir (Ingwar, 2014).

2.7.2. İlişkisel Faktörler

Bouda (2015) yaptığı çalışmasında, ilişkisel etkilerin çalışanların kurumlarda sürdürdüğü ilişki türü ve kalitesini içerdiğini vurgulamıştır. Kassing (2001)'e göre, amirlerle yüksek kaliteli ilişkilerin, açık ve daha katılımcı bir iletişimi desteklediğine inanılmaktadır. Ancak yazar düşük kaliteli ilişkilerin bunu gerçekleştirmede başarısız olduğunu bildirmiştir. Sonuç olarak, yüksek kaliteli ilişkilere sahip çalışanların, düşük kaliteli ilişkilere sahip çalışanlara göre daha fazla yukarı yönlü muhalefet ifade etme olasılıklarına sahiptirler. Benzer şekilde, Payne (2007), çalışanlar ve amirlerin arasındaki güven algısının ne kadar yüksek olursa, çalışanların gizli ve yerinden edilmiş muhalefet ifadesi yerine yukarı yönlü yani açıkça muhalefet kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Ingwar (2014)'e göre, ilişkisel faktörler çalışanın kurum içindeki diğer çalışanlarla olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Kassing ve Avtgis (1999)'e göre, çalışan ilişkileri, çalışanların muhalefetlerini nasıl ifade etmeyi seçtiklerini etkileyebilir. Ayrıca, bir çalışanın yöneticisi veya amiri ile olan ilişkisi de, bir bireyin muhalefeti nasıl ifade etmeyi seçtiğini belirler. Örneğin, bir çalışanın kendi amiri ile daha yüksek kalitede bir ilişkiye sahip olduğuna inanıyorsa, çalışan, amiri ile düşük kaliteli bir ilişkiye sahip olduğuna inanan bir çalışandan daha fazla yukarı yönlü muhalefet etmeye daha istekli olacaktır. Son olarak, amirinin yukarı yönlü muhalefeti başarılı bir şekilde kullandığını gören bir çalışan kendisi de yukarı yönlü muhalefeti kullanmak için daha fazla istekli olacaktır (Kassing ve Avtgis, 1999).

Chen ve Croucher (2016) yaptıkları çalışmalarında örgütsel muhalefetin ifade edilmesinde ilişkisel faktörlerin bir payı olduğunu ve bunların çalışanların amirleriyle ve meslektaşları ile ilişkilerinden ortaya çıktığını bildirmiştir. Bu

bağlamda Kassing (2000)'nin yağtığı çalışma bize yol haritası görevi görmektedir. Çalışma muhalefeti ifade etme stratejileriyle ilgili olarak astlarının ast-üst ilişki kalitelerini nasıl algıladıklarını incelemiştir. Elde edilen sonuçlar, denetim otoriteleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurdukları tespit edilen astların, amirleri ile düşük kaliteli ilişkilere sahip olduklarını algılayan astlarına göre daha belirgin bir biçimde yukarı yönlü/açıkça yapılan muhalefeti daha fazla kullandıklarını bildirmişlerdir. Bir önceki durumun tersine, denetim otoriteleriyle düşük kaliteli ilişkilere sahip olduklarını düşünen astlar, amirleri ile yüksek kalitede ilişkilere sahip olduklarını algılayan astlarına göre anlamlı olarak daha fazla gizli muhalefet kullandıklarını bildirmişlerdir. Ayrıca, bu araştırmalar, diğer çalışanlardan yüksek düzeyde tecrit bildiren çalışanların düşük düzeylerde yukarı yönlü muhalefet yaptıklarını bildirdiklerini ve gizli muhaliflikten kaçındıklarını bulmuştur.

2.7.3. Örgütsel Faktörler

Bouda (2015)'a göre, üçüncü kategori ise, çalışanların örgütleriyle nasıl özdeşleştikleri ve çalışanların örgütlerini muhalefet yapanlara karşı ne kadar hoşgörülü algıladıkları gibi örgütsel faktörlerdir. Aslında, Kassing (1998) yönetimin çalışanların görüşlerini desteklemesi durumunda ve muhalefet ifadelerinin örgütsel politikalar ve uygulamalar açısından bir değişiklik getireceğini düşündüklerinde çalışanların açıkça ifade edilen muhalefeti kullanma olasılığının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Hegstrom (1990) ayrıca örgütsel iklimlerin ve örgütsel kültürlerin çalışanların muhalif görüşlerini nasıl ifade ettiklerini büyük ölçüde etkilediğini öne sürmüştür. Bu çalışmalar, çalışanların muhalefetlerini beyan etme kararlarını ve muhalefet stratejisi seçimlerinin çalışanların görüşlerinin alınmasında yönetim desteğinin sağlanması ve muhalefet yapanların kuruluşla güçlü bir şekilde özdeşleşmesi gibi örgütsel faktörlerden çok etkilendiğini doğrulamaktadır.

Chen ve Croucher (201)'a göre, işyeri özgürlüğü ve algılanan adalet, muhalefeti etmeyi düşünürken çalışanların göz önünde bulundurduğu başlıca örgütsel faktörler arasındadır. İşyerinde ifade özgürlüğü muhalefet niyeti ile olumsuz ilişkilidir çünkü iş yerinde ifade özgürlüğü, çalışanların geri bildirimlerine değer veren bir iklim yaratılmasına katkıda bulunabilir. Böylece, işlerinden daha fazla memnun olan çalışanları teşvik etmektedir ve daha fazla örgütsel bağlılık ve

özdeşleşme yol açmaktadır. Kassing ve McDowell (2008), çalışanların örgütlerde yüksek derecede bir adalet algıladıklarında daha az gizli ve yer değiştirmiş muhalefet ifade ettiklerini öne sürmüşlerdir. Goodboy vd. (2008) çalışanların dağıtıcı ve kişilerarası adalet algılarını gizli/yatay muhalefeti olumsuz olarak öngörürken, bilgi adaleti algılamaları ise gizli muhalefeti olumlu olarak öngörmüştür. Dikkat çeken diğer örgütsel aktörler de bulunmaktadır. Çalışanların muhalefet ifadelerini etkileyebilecek bir diğer faktör ise örgütsel iklimdir. Bununla birlikte, diğer faktör ise ekonomik meselelerdir. Croucher vd. (2014), çalışanların muhalefet algılayışlarının işine zarar verebileceği düşündüklerinde ekonomik sorunların muhalefeti caydırıyor olduğunu bulmuşlardır.

Kassing (2000a), bir çalışanın işyerinde ifade özgürlüğü konusundaki algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyine ve dolayısıyla muhalefet ifade etme stratejilerine bağlı olarak olumlu olduğunu ileri sürmüştür. Yani, Kassing, işyerinde daha fazla ifade özgürlüğü algılayan çalışanların, daha az iş yeri özgürlüğü algılayan çalışanlardan daha fazla kendilerini örgütle özdeşleştireceklerini bulmuştur. Böylece, iş yerlerinde daha fazla ifade özgürlüğü algılayan çalışanlar, yukarı yönlü muhalefeti kullanacaklardır. Sonuçlar ayrıca, işyerinde ifade özgürlüğü ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin düzeyleri arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışanların özdeşleşme durumları ve muhalefeti ifadeleri, iş yeri özgürlüğünün bir işlevi olarak farklılık gösterir. Buna ek olarak, fikirleri dile getirme fırsatlarını kısıtlayan bir kuruluş, çalışanların gizli muhalefet stratejilerini seçmelerine yol açacaktır (Ingwar, 2014)

2.8. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Ingwar (2014) muhalafeti ifade etmenin bireysel, ilişkisel ve örgütsel sonuçları olduğunu iddia etmiştir. Bir kuruluş içinde muhalafetini ifade etmek, çalışan için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (yani çalışanın mesleki kariyerine veya örgüt durumuna zarar verebilir). Buna ek olarak, Kassing'e (1997) göre, çalışan her zaman, muhalafetini ifade ettikten sonra kendisine karşı misilleme olacağından korkacaktır. Garner (2013), birçok kurumun çalışanlarını muhalafetini ifade ettikleri için cezalandırdığını ve onların muhalafetini gereksiz gördüklerini, bunun da yaptırım korkusuyla çalışanların sessiz kalmasına neden olduğunu bulmuştur. Öte

yandan, yukarı yönlü muhalefeti ifade etmek, çalışanın kurumun hedeflerine, politikalarına ve süreçlerine bir işaret ve bağlılık görevi olarak görülebilir. Çalışan, yukarı doğru muhalefeti ifade ederek, örgütsel başarıyı destekleyen izlenimler yaratır ve sürdürür ve çalışan, izlenim yönetimi çıktılarını (örneğin, maddi ve sosyal faydalar, istenen özdeşleşme ve saygınlık artışı) elde etmek için kendini konumlandırabilir (Kassing ve Armstrong 2002).

Pianesi (2018) kaleme aldığı makalesinde örgütsel muhalefetin önemli olup olmadığını tartışmıştır. Bu tür muhalefet davranışlarının ifade edilmesine izin vermeyen bir kuruluşun, başka türden sorunlara yol açtığını vurgulamıştır ve bu sorunlara iki açıdan bakmanın mümkün olduğunu vurgulamıştır. Stratejik olarak, muhalefetin yokluğu inovasyonu ve yaratıcılığı öldürmektedir. Karşıtlığa izin verilmediğinde ya da açıkça cesaretlendirilmediğinde, gerçekten yitip giden şey, kurumun kendi çevresinden bir şeyler öğrenebilme yeteneğidir çünkü artık örgüt için farklı yorumlamalar ve alternatif eylem planları bir anlam ifade etmemektedir. En değerli iç kaynaklarını çelişen bakış açılarıyla seferber edememe, çoğunlukla bürokratik olarak adlandırılan bir oybirliği kültürü doğurur. En değerli iç kaynakların farklı bakış açılarıyla seferber edememek, çoğunlukla bürokratik olarak adlandırılan bir oybirliği kültürü doğurmaktadır. Kültürel olarak konu ele alınacak olunursa, muhalefetin yokluğu örgüt içerisinde ilişkilerin kesilmesine sebep olmaktadır. Örgüt içinde "Muhalefetin ifade edilmesi boşunadır" inancı, bir örgütün kültürüne nüfuz ettiğinde, muhalefeti ifade etmek için işgörene bırakılan tek şey, işten ilişkilerin kopmasıdır. İlişkilerin kopması bir muhalefet şekli olduğu zaman (yani, "artık umurumda değil. Yapmam gerekeni yapıyorum"), bu durum örgüt içinde kök salacak ve bunu ortadan kaldırmak zorlaşacaktır (Pianesi, 2018).

Ingwar (2014) muhalefetin ifadesinin, çalışanın kuruluş içindeki ilişkileri için olumsuz sonuçlara (yani potansiyel olarak işyeri ilişkilerini riske sokabilir) neden olabileceğini bildirmiştir. Ancak, muhalefetin ifadesi, çalışan için olumlu sonuçlar da doğurabilir. Örneğin, Kassing ve Armstrong (2002), yukarı muhalefeti ifade eden çalışanların örgütten daha çok memnun olduklarını ve örgütle daha fazla özdeşleştiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, bu çalışanların yatay/gizli muhalefet ifade eden çalışanlarla karşılaştırıldığında, yöneticileri veya amirleriyle daha yüksek bir kalite ilişkiye sahip oldukları bulunmuştur.

Muhalefet, grupların inanç ve hedeflerdeki hataları ve sınırlamaları tespit etmesine yardımcı olarak bu sorunlara bir çözüm sağlar. Muhalefet, grupların aceleyle bir karara varmasını önlemekte, daha fazla bilgi arayışını harekete geçirmekte ve insanların çeşitli açılardan gerçekleri ve görüşleri dikkate almasına neden olmaktadır (Nemeth ve Goncalo, 2005). Önceki araştırmalar, muhalefeti ifade etmenin gruplarda özgünlüğü, içten gelen şevki ve yeniliği geliştirdiğini bulmuştur. Örgütsel muhalefet ve haber uçurma üzerine yapılan çalışmalar, bireylerin etik olmayan davranışlara ve uygulamalara meydan okuyan muhalif bireyler için önemli bir yol olarak kabul etmektedir. Çünkü muhalefet örgütlerde inovasyon, karar alma ve etik değer üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Kennedy, 2012).

Handova (2017) ChannelFutures isimli internet sitesinde "İşyerindeki Muhalefeti Dinlemenin Önemi" adlı bir makale yazmıştır. Bu makalede birçok özel kuruluşa atıfta bulunarak onların uygularına yer vermiştir. Çalışmada Blue Corona Başkanı ve CEO'su Ben Landers'ın "farklı fikirlere sahip insanlar, iş sahiplerinin endişelenmesi gereken şey değildir. Aynı fikirde olmamak için çoğu insanın işine özen göstermesi ve dikkat etmesi gerekir ve sizin takımınızdan istediğiniz tam olarak budur. İş performansının asıl katili, dikkat eksikliği ve çalışanlarınızın işten kopmasıdır." demektedir. Çünkü çalışanların hoşnutsuzluğunu dinleyerek, iş sahipleri huzursuzluğun yayılmasının durdurulmasına yönelik ilk adımı atmaktadırlar.

Örgüt içinde karar vermede muhalefet gereklidir, çünkü kararları verenler genellikle kararların uygulayıcısı değildir. Karar verme ve uygulama arasındaki ayrım, karar uygulayıcıların etkili kararları için gerekli bilgiye sahip olabileceği anlamına gelmektedir ve bu bilgi örgütsel muhalefet olarak ifade edilmektedir. Muhalefet ayrıca etik olmayan kararlar için de bir düzeltici olabilir. Muhalefet ifade etme yeteneği de artan iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Buna ek olarak, muhalefet usul adaleti algısının artmasıyla bağlantılıdır. Dahası, muhalefet tükenmişliği azaltmada ve işgücü kaybının azalmasında ciddi etki yapmaktadır (Garner, 2013).

Ingwar (2014)'a göre, yukarı yönlü muhalefeti ifade etmek örgüt ve birey için potansiyel olarak yararlıdır. Ayrıca, yukarı muhalefetin faydaları, muhtemelen, kuruluşa zararlı hale gelmeden önce sorunların ve problemlerin tanımlanmasını, yenilik potansiyeli ve artan çalışan memnuniyetini, örgütsel özdeşleşme ve örgüt içi ilişkisel kalitenin artmasını içerebilir (Kassing, 2011).

Örgütsel muhalefetin bilinen en büyük faydası karar kalitesini artıran bilgi sağlayarak örgütsel performansı iyileştirme potansiyeline sahip olmasıdır. Muhalefetin ifade edilmesi ile sorgulanabilir veya mantıksız görüşlerin belirlenmesi sağlanabilir, yanlış hipotezler açığa çıkarılabilir ve yanlış görüşler doğrulanabilir ya da bu hipotezler veya görüşlerönceden önlenebilir. Açık, güçlü tartışmalar, insanların kabul edilen görüşlerin altında yatan varsayımları ve mantıksal sonuçlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Zaten bu da görüşlerin eyleme ilham vermesi açısından gereklidir. İnsanın hayal gücü sınırlı olduğu için, muhalefetin ifade edilmesi yeni fikirler ve seçenekler üretmeye yardımcı olabilmektedir. Örgüt alan yazınında Hirschman (1970), çalışanların örgütsel sorunları tanımlayabilecekleri bir mekanizma olarak "ses"in önemini vurgulamıştır (Argyres ve Mui, 2007).

Ötken ve Cenkci (2013)'ye göre, örgütsel muhalefet örgütlerin demokratikleşmesinde önemli rol oynamakta ve örgüt içerisindeki problemlerin saptanması, bu problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınmasına ve örgütün gelişmesine fayda sağlamaktadır. Ayrıca, örgütsel muhalefeti doğru yöneten şirketler yaşanan değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilecek ve rakiplerine karşı avantaj kazanabilecektir.

Yukarıdaki bölümlerde de bahsedildiği gibi, çalışanların örgüt içindeki çeşitli durumlarda verdiği muhalefet tepkileri aslında çalışanın kurumun hedeflerine, politikalarına ve süreçlerine bir bağlılık işareti olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu tepki ile çalışan esasen örgütün başarısını desteklemektedir.

Bir örgütte çalışanların muhalefet davranışlarının ifade edilmesine izin verilmezse, bu durum başka türden sorunlara yol açma olasılığına sahiptir. Bir örgütte, muhalefetin yokluğu inovasyonu ve yaratıcılığı ortadan kaldırmaya yönelik adılmış bir adımdır. Bunun temel nedeni ise örgütün menfaatleri için ortaya çıkan farklı seslerin, yorumlamaların ve değişik düşüncelerin yok olması anlamına gelmektedir. Buna ek olarak, muhalefetin yokluğu örgüt içerisinde ilişkilerin sekteye uğramasına neden olabilmektedir. Çünkü muhalefetin aktarılması durursa, örgüt içinde oluşan ve geri bildirim gibi işlev yapan iletişim de kopmuş olacaktır. Örgüt içinde iletişimin kopması başta örgütsel güven olmak üzere iş tatmini, işgören devir hızı, tükenmişlik gibi çok ciddi olumsuzlukları beraberinde getirebilmektedir. Bu durumların önüne geçilmesinde demokratik ve çoğulcu liderlik uygulamaları, özgür

ifade ortamının ve süreçlere katılımın sağlanması örgütler için doğru hamleler olabilmektedir.

Diğer yandan, muhalefet durumlarını ifade eden çalışanların örgütten daha fazla memnun olabilmektedir ve bu durum da işgörenlere örgütle daha fazla özdeşleşme imkanı sunmaktadır. Ayrıca, bu çalışanlar dikey muhalefet sergilemeye başlarlar ise bu da çalışanların yöneticileri veya amirleriyle daha yüksek bir kalitede ilişkiye sahip oldukları anlamına gelmektedir. Bir örgütte ilişkinin kalitesinin artması, örgütün menfaatlerine hizmet edecek süreçleri de oluştaracak güce sahiptir.

Son olarak, örgütsel muhalefet örgüt içinde karar kalitesini artırmaya destek vermektedir ve böylece süreçler konusunda çalışanlara bilgi sağlayarak onların örgütsel performansı iyileştirebilmektedir. Bunun dışında, muhalefetin ifade edilmesi örgüt adına kullanılmak üzere yeni fikirlerin ve seçeneklerin üretilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu da örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasına hizmet edecektir.

3. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Günümüzde dünya hiç durmadan değişim göstermektedir. Örgütler, yoğun bir rekabet ortamında gelişmekte, belirsizliklerle karşı karşıya kalmakta ve çok zorlu bir ekonomik ortamda mücadele etmektedirler. Tarih boyunca üretim süreçleri büyük değişiklikler yaşamıştır. 1960'lar ve 1970'ler arasında ekonomik sektör işleri daha ucuza yapmanın (iş bölümü, standardizasyon, seri üretim) yollarını aramışlardır. Daha sonra, 1980'ler ve 1990'lar arasındaki eğilim, işleri daha iyi hale getirmek (kalite kontrol, esneklik, otomasyon) iken, son 20 yıl içinde örgütler daha iyi şeyler yapmayı (estetik, tasarım, çeviklik, özgünlük, inovasyon, eşsizlik) amaçlamıştır. İlerleme; sanayileşmenin, küreselleşmenin ve yeni teknolojilerin doğuşundan beri devam etmektedir. Başkalaşmayı değiştiren yaşam hızındaki inatçı artış, daha kısa bir ürün yaşam döngüsü, iş hayatının kalıcı veya istikrarlı aşınması ve doğasına göre değişen işler gibi yeni eğilimler de ortaya çıkmaktadır (Vetillart, 2014).

Toplumda ve iş dünyasında ortaya çıkan son gelişmeler sırasında, yaratıcılık kavramı yeni alanlara taşınmıştır. Yaratıcı endüstrilerin yükselişi ve bir sermaye biçimi olarak yaratıcılık fikri, akademisyenlerin yanı sıra iş ve yönetim

profesyonellerinin ilgilerini da çekmiştir. Örgüt çalışmaları alan yazında yaratıcılık kavramı benimsenmiş olduğundan, örgütsel bir bağlamda gerçekleşen yaratıcılığı ifade etmek için örgütsel yaratıcılık kavramı ortaya konmuştur (Blomberg, 2016).

Karmaşık ve beklenmedik biçimde değişen ortamlarda ayakta kalmayı ve gelişmeyi hedefleyen kuruluşlar için örgütsel yaratıcılık giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İnovasyonun ön şartı ve bir kurumun performans başarısının bir itici gücüdür. Yenilikçi araştırmalar, yüksek katılımı ve katılımcı inovasyonu giderek daha fazla teşvik ederken, örgütsel yaratıcılık modelleri, temel olarak bireysel bir yaratıcılık görünümüne dayanmaktadır. Aynı şekilde, örgütsel yaratıcılığın ve yeniliğin tanımları belli noktalarda eşittir ve birbirinin yerine geçebilir yapılar olarak kullanılırken, öte yandan farklı yapılar olarak görülmektedirler. Yaratıcılık, yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak görülürken, inovasyon/yenilik bu fikirlerin uygulanması olarak görülmektedir (Nisula, 2013).

Bu başlık altında, yaratıcılık, yaratıcılığı etkileyen unsurlar, arttıran unsurlar ve engelleyen unsurlar, örgütsel yaratıcılığın alt boyutları olan, bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık, yaratıcı yönetici ve yaratıcı yönetim, yaratıcı lider ile örgütsel yaratıcılığın sonuçları gibi konular hakkında bilgiler sunulacaktır.

3.1. Yaratıcılık Kavramı

İlk yaratıcılık kavramı, Tanrı'nın zanaatkarlık fikrinden gelen İncil'in yaratıcılığının öyküsünü anlatan İncil hikayesi gibi dini metinlerde bulunmaktadır. Hindular, Konfüçyüsler, Taocular ve Budistler için yaratılış daha çok bir tür taklit olarak görülüyor. Ancak Platon için yeni bir şey mümkün değildi ve onun zamanında sanatın ideal formları eşleştirmek için bir gerçekleştirilen bir çaba olarak görülüyordu. Özgünlük, sadece erken tarih boyunca (1500-500) yaratıcılığın önemli bir göstergesi olarak düşünülmüştür ama ortaçağ boyunca erken rönesansa kadar özgün fikirler hiçe sayılmıştır. Yaratıcılık kavramını geliştirmek yazarların, filozofların ve sanatçıların birkaç neslini almıştır. Adam Smith, sistematik, politik ve sosyal bilgiye dayanan bir bilim geliştirmeyi zorunlu gördüğü için bir insan davranış bilimi ihtiyacına değer veren ilk kişilerden biri olmuştur (Hauksdottir, 2011).

Yaratıcılık, insan toplumunun temel bir yönüdür, ancak aynı zamanda bunu kavramak ve tanımlamak çok zordur. Geleneksel olarak, sanat, hayal gücü ve hatta zeka ile bağlantılıdır. Teknolojik gelişme, küreselleşme ve demografik değişimler, iş mantığındaki ve istihdam uygulamalarındaki değişimlere neden olmuştur ve ülkeler, bölgeler ve iş örgütleri arasındaki rekabeti artırmıştır. Böylece, yaratıcılık kavramını ulusal ve toplumsal politikalar, kurumsal stratejiler ve değer ifadeleri, iş ilanları ve gündelik tartışmalar gibi yeni alanlara taşımıştır. Araştırmacılar yaratıcılık kavramının hoş bir sesi ve pozitif bir halesi olduğu için - hep daha çok ve daha iyiyi istemektedirler. Bununla birlikte, akademik araştırmalarda kullanılan yaratıcılık kavramının benimsenmesi çeşitli zorluklar doğurmaktadır. Olağanüstü bir şey ya da hepimizin sahip olduğu ve her gün gösterdiği bir şey olarak düşünülebilmektedir. Yaratıcılık, basit bir süreç ya da süreçlerin, aktörlerin ve etkilerin karmaşık bir birleşimi olarak da görülebilir (Blomberg, 2016).

Yaratıcılık olgusu, deneysel araştırmalarla kolay bir şekilde ele alınacak olandan çok daha fazla yönlü, kapsamlı ve karmaşıktır. Bu nedenle, yaratıcılık ile ilgili çalışmalar, yaratıcılığa ilişkin belirli bir tarafa, bakış açısına ya da boyutuna ışık tutabiliyorken, aynı anda, diğer bazı yönler ya da bakış açıları mutlaka dışarıda bırakılmaktadır. Örgütsel yaratıcılığın bir kavram ve bir araştırma konusu olarak karmaşıklığı, yaratıcılığın gerçekte hangi yönüyle çalışıldığına dair eleştirel ve yansıtıcı olmanın çok önemli olduğunu anlatmaktadır ve örgütsel yaratıcılığa ilişkin diğer katkı ve kavramsallaştırmalarla nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamaktadır. Bu, yalnızca örgütsel yaratıcılık bilgisi üzerine çalışmaların sentezlenmesi için değil, aynı zamanda örgütsel yaratıcılık bilgisinin gelişimi ve mevcut durumu hakkında eleştirel ve geri dönüşlü araştırmalar sağlama ihtiyacını da ortaya koymaktadır (Blomberg, 2016).

Yaratıcılık, kavramı birçok bilim insanı tarafından farklı nitelikleri ortaya çıkarılarak tanımlanmıştır. Öyle ki, Watt (2007) yaratıcılığı "örgüt içindeki bireylerin ve çalışma ortamının yaratıcı çıktılarının bir işlevi" olarak nitelemiştir. Florida ve Goodnight, (2005) ise çalışanları, fikirleri değerli ürünlere ya da hizmetlere dönüştüren yaratıcı düşünürlerin cephaneliği olarak görmüş ve örgütlerin en önemli varlığı olduğunu ifade etmiştir. Bu, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde her kurumun, yaratıcı çalışanların örgütsel yaratıcılığa sahip olmalarının varlığına ve performansına bağlı olduğu fikrini de desteklemektedir. Benzer şekilde, Dorum ve

Vollen (2016), yaratıcılığın özellikle yüksek teknoloji sektöründe, başarılı şirketlerin en önemli özelliklerinden biri olarak kabul edilmekte olduğunu bildirmiştir.

Blomberg (2016), yaratıcılık araştırmalarının köklerinin psikolojik ve psikometrik araştırmalarda bulunabileceğinden bahsederken aynı zamanda mistisizm ve maneviyat ile de bağlantılı olduğunu bildirmektedir. Bu, yaratıcılık anlayışımıza ve onunla ilgili düşüncelerimizin eğilimlerine de etki edebilir. Daha da önemlisi, örgütsel yaratıcılık üzerine yapılan güncel araştırmalar, birçok farklı etkinin çapraz ateşinde gerçekleşmektedir.

Harrington (1990), yaratıcılığı, esas olarak yeni fikirlerin gerçekleştirilmesini içeren özgünlük, uyarlanabilirlik ve gerçekleştirmeye dayanan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Yaratıcılığa özellikle ek olarak, yalnızca yaratıcının kendisi için değer veren sosyal yaratıcılık, tek bir kişi tarafından yaratılmış olsa bile, diğerlerine de değer katmakta olduğunu iddia etmiştir. Bu bağlamda, örgütlerdeki çoğu yaratıcılık sosyal yaratıcılıktır çünkü yaratıcılık bir kurumun hedeflerine bir şekilde ulaşmasında fayda sağlamaktadır. Yaratıcılık, kolektif tanımına uyan bir ekosistem veya kolektif teşebbüsün bir sonucudur. Her bir bireyin bu ortak girişimdeki yeni katkısının yaratıcılığı (değeri) çalışma ekosistemindeki diğer değer yaratan insanlar ve süreçlerin varlığına ayrılmaz bir şekilde bağlı bulunmaktadır (Harrington, 1990).

Çalışanların yenilikçi davranışlarını sürdürmek ve örgütsel inovasyon, rekabet gücü ve uzun vadeli başarı için hayati öneme sahiptir. Her çalışanın yaratıcı olma yeteneği vardır, ancak bunun seviyesi ve sıklığı çalışma ortamından etkilenmektedir. Bununla birlikte, kurumlarda bireysel çalışanlar arasında yaratıcı bir performansı teşvik eden koşullar hakkında az şey bilinmektedir. İyi bir yenilikçi ortam, çalışanın içsel motivasyonunu ve dolayısıyla önemini vurgulayan örgütsel yaratıcılığı üzerinde yüksek bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, kuruluşlar genellikle yaratıcı bireylere engeller yaratmakta ve kısıtlamalar getirmektedir. Bürokrasi, zaman ve maddi kaynak eksikliği gibi nedenlerle yöneticiler çalışanlarına örgütsel yaratıcılıklarını kullanma imkanı vermemektedirler (Dorum ve Vollen, 2016).

Nisula (2013) yaptığı çalışmasında yaratıcılığın anlamını araştırmış ve yaratıcılığın yeni fikirlerin ve yeni sorun çözme yollarının işbirlikçi bir çaba ile ortaya çıktığı ve bu alanda değer üretmek için çok sayıda bilimsel bilgi alanını içeren diyalogları örgütün misyonu ve pazarı için teşvik eden çeşitli faaliyetler olduğu sonucuna varmıştır.

Yaratıcılık birçok yönden tanımlanmıştır ve ona bağlı olan kişi, süreç, hizmet ve ürün gibi çeşitli yönlerden bahsedilmiştir. Khalili (2015) tez çalışmasında "Yaratıcı düşünce ya da davranış, hem yeni/özgün hem de yararlı/uygun olmalıdır." sonucuna varmıştır. Ayrıca, çoğu teorisyenin, yaratıcılığı ürün, hizmet ve süreçler gibi farklı şekillerde sunulabilecek yeni ve yararlı düşüncelerin üretimi olarak tanımladığına tez çalışmasında yer vermiştir.

Mevcut alan yazında, yaratıcılık, yenilikle ilgili önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Amabile vd. (1996), tüm inovasyonların yaratıcı fikirler ile başladığını öne sürmektedir. Yaratıcılık, inovasyon için ilk adımdır ve her inovasyona temel teşkil etmektedir. Yaratıcılık ve yenilik kavramları açıkça birbiriyle bağlantılıdır. Bu nedenle, "yaratıcılık" ve "yenilik" terimleri bazen birbirinin yerine geçebilir ve hatta bazen ayrım gözetmeksizin kullanılmaktadır. Bununla birlikte, inovasyon, iş rolündeki yeni fikirlerin uygulanması veya uygulanması olsa da, yaratıcı etkileşim, yenilikçiliğe olan girdiye odaklandığı için, doğasında daha temeldir (Khalili, 2015).

3.2. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar

Yaratıcı düşünme ve davranışın önündeki engelleri görerek tanımlamak ve anlamak örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir faktör olarak önümüze çıkmaktadır. Bu engelleri belirlemek çok önemlidir çünkü farkındalık onları aşmaya yönelik ilk adımdır. Yöneticiler, bu engellerin örgüt içinde var olduklarını bilir ve bunların etkilerinin bilincinde olurlarsa bu engelleri daha etkili bir şekilde aşacaklardır (Öztürk ve Wilemon, 2001). Yaratıcılığı etkileyen unsurlar arttıran ve engelleyen olmak üzere iki ayrı grup altında incelenecektir.

3.2.1. Yaratıcılığı Arttıran Unsurlar

Hansen (2012) çalışmasında yaratıcılığı arttıran çeşitli faktörden bahsetmektedir. Ona göre öne çıkan önemli faktörlerden biri eşleştirmedir. Yani, uzmanlıklarını ve yaratıcı düşünme becerilerini kullanan ve içsel motivasyonu teşvik eden, aynı zamanda daha fazla gelişme için fırsatlar sunan ödevlerle çalışanları

eşleştirmek gelmektedir ve buradaki öncül rol yönetime aittir. Ayrıca, örgüt içinde yaratıcılığı geliştirmek amacıyla çalışma gruplarının oluşturulması gereklidir. Çünkü farklı görüşleri, perspektifleri ve kişilikleri içeren, ekibin çeşitlendirilmiş bir yapısı ile onların fikirlerini ve yeni düşünceleri teşvik eden destekleyici bir ortamın birleşimi yaratıcılığın ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Woodman ve arkadaşlarının (1993) ortaya koyduğu çalışma sonuçlarına göre, yaratıcılığın ortaya çıkması için bireylerin bilgi birikimini kurum içinde başkalarıyla özgürce paylaşabilmeleri ve yaratıcı kalmaları için kararlara katılabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, başkalarının görüşlerini ve bilgilerini elde etmek, örgütte yaratıcı performansın oluşması üzerinde daha fazla bir etkiye sahip olabilmektedir. Ayrıca, yaratıcılığı arttıran unsurlardan biri de ödüllerdir. Ödüllerin bireyler için oluşturulması ve onlara iletilme şekli de yaratıcılığı etkileyebilir; özellikle de içsel motivasyon üzerinde etki sahibi olabilirler.

Ekip ve çalışma grubu faktörlerini tanımlarken, Shalley ve Gilson (2004), sosyal etkileşimin, bireyin örgüt içindeki yaratıcılığına etkilerinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışma sonucuna göre, çalışanın iş arkadaşlarının görüşü, bir bireyin yaratıcı çalışması ve örgütlenmesi hakkındaki tüm görüşü etkileyebilir. Dahası, gruptaki uzmanlık ve becerilerin çeşitliliğini arttırması, tartışmalara farklı bakış açıları getirmesi ve problem çözme konusundaki belirgin alternatiflerin ötesine geçmesi beklenen grup yapısında çeşitlilik olması örgüt içinde yaratıcılığın artmasına destek sağlayan noktalar olmuştur.

Morris (2018), "Örgütsel Yaratıcılığın Geliştirilmesi" ismiyle yayımlanan bir değerlendirme yazmıştır. Bu çalışmasında birkaç noktayı özellikle vurgulamıştır. Yazara göre, örgütsel yaratıcılık, seçim yapmaya, uzlaşmaya ve riskli bir karmaşıklık dengesine bağlıdır. Yaratıcı örgüt, riski kontrol ederken esnek olmak zorundadır, ancak aynı zamanda öğrenme ve deneme yoluyla "yeni"yi arama özgürlüğü de sağlamalıdır. Yaratıcılığa elverişli bir ortamın kritik olduğunu ve hem kültüre, iklime hem de çevrenin fiziki yönlerine bağlı olduğu görüşünü destekleyen kanıtlar olduğuna inanmaktadır. Yaratıcı sonuçların yaratıcı bir ortamda üretildiğini ve bir kültür olarak yaratıcılığın teşvik edildiği ve ödüllendirildiği bir yaratıcılık sistemi görünümü vardır. Bu bağlamda, yaratıcılık birkaç kişi ile sınırlı değildir, ancak tüm çalışanların bütünden yararlanma konusunda yaratıcı olmaları teşvik edilmelidir. Örgütlerde, bireylere işlerini nasıl organize ettiklerine dair azami takdir yetkisi

verildiğinde, öz-yeterlilikleri güçlü olduğunda ve yüksek kalitede bilgi olduğu zamanlarda yaratıcılık kolaylaştırılmış olacaktır.

3.2.2. Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar

Örgütlerin hayatta kalmayı ve yapıcı rollerini sürdürmesi için, olumlu düşüncelere, fikirlere, alan araştırmasına dayanan yeni fikirler ve teoriler elde etmek için yeni bir bakış açısına ihtiyacı vardır ve aksi takdirde örgütün düşüşünün dinamiklerini ve yıkımını başlatmış olacaklardır (Nazari ve Shahdadnejad, 2011).

Yaratıcılığın önündeki engeller çok önemli bir konudur çünkü bu tür engellerin sayısı çok ve çeşitlidir. Bu engellerin çoğu bireysel kişiliğe, sosyal çevreye veya çalışma ortamına göre sınıflandırılabilir (Wong ve Pang, 2003). Örneğin, Wong ve Pang, otel endüstrisi üzerine yaptığı çalışmalarında bu engellerden bazılarını belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, zaman baskısı, yetersiz kaynak, değerlendirme ve mevcut durum gibi konular araştırmacıların üzerinde özellikle durduğu ve analiz ettiği unsurlar arasındadır.

Yaratıcılık ve değişim yakından bağlantılıdır. Değişime cevap vermek için yaratıcılık gerekir ve yaratıcılık değişimin sonucudur. Hem yaratıcılık hem de değişim yeni yönler anlamına gelmektedir. Her ikisi de belirsizlik ve risk ile ilişkilidir. Yaratıcılık sapma ile ilgilidir, yani risklidir. Pek çok insan değişime direnir çünkü bu durum sıkı çalışma gerektirmektedir. Kalıplarda, alışkanlıklarda ve yaklaşımlarda değişiklik yapılmasını gerektirir. Diğer taraftan, değişim olumludur, çünkü kişinin durumu, değişim, kendini tatmin etme ve kişinin kendine özgü yetenek ve duyguları ile ifade edilebilir. Pek çok yaratıcılık uzmanı, insanların normal olarak değişime direnmediğine, ancak olumsuz geçmiş deneyimlerle bunu yapmaları gerektiğine inanmaktadır. İş örgütlerinde değişim genellikle bir geliştirme olarak teşvik edilir ve ima edilen iyileştirme vaadi gerçekleşmediğinde, insanlar hayal kırıklığına uğrarlar, alaycı olurlar ve gelecekteki değişimi benimsemezler (Sadi ve Al-Dubaisi, 2008).

Vetillart (2014) eğitimin, yaratıcılık üzerinde önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Ona göre, örgün eğitimin geleneklere uyma çabası, yaratıcı ifadenin önünde ciddi bir engel olarak durmaktadır. Çünkü çocukların, eğitim aldığı

kurumdaki katı kurallar ve başkalarının kararları nedeniyle yaratıcı potansiyellerini ilk önce kaybettikleri okuldur. Bundan farklı olarak, hayat içindeki karşı karşıya kalınan olayların da bireyleri derinden etkileyebileceğini anlatmıştır. Örneğin, hastalık ya da yalnızlık hayal gücü ve yaratıcı düşüncenin önündeki önemli engel alanlarından biridir.

Amabile vd. (2002), birçok araştırmanın, yaratıcılığın nasıl olumsuz etkilendiğine odaklandığını ifade etmişlerdir. Mevcut araştırmaların yaratıcılığı olumsuz yönde etkilediğine işaret eden faktörler arasında şunlar gelmektedir: korku, zaman baskısı, yeni fikirlere karşı sert eleştiriler, politik engeller, örgütsel ortamı engellemek, kalite yerine nicelik düşünmek ve standartlaşma yaparak bireysel yetenekleri dışlamak. Bahsi geçen bu faktörler yaratıcılığı öldüren negatif faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Vetillart (2014) yaratıcılık kavramının önündeki engelleri de içeren bir çalışma yapmıştır. Araştırmacıya göre, teoride tekrarlayan bir paradoks bulunabilir çünkü çağdaş örgütlerimizin çoğu yaratıcılığı benimsememeye ve değişime direnmeye yönelik yapılanmışlardır. Geçmişe bakarsak, örgütsel işlevler katı kurallar ve düzenlemeler ile işbölümü ve bürokratik kararlar verme ile özdeşleştiğini görülmektedir. Nahavandi (1996)'ye göre ise, günümüzün ekonomik durumlarının belirsizliği, organizasyonların katılaşması, basit çözümler ve olumsuz kurumsal kültürler kullanma alışkanlıkları yaratıcılığın önündeki engelleri temsil etmektedir. Araştırmacıya göre, örgütlerde en çok korkulan şeyler: dalgalanmalar, rahatsızlıklar, dengesizliklerdir. Dahası, örgütler yaratıcılığı pek hoş karşılamazlar çünkü örgütler yaratıcı olmak için belirsizlik içinde hareket etmek zorundadırlar. Bu açıdan yaratıcı liderlik, örgütsel değişim geçişini kolaylaştırmak için bir çözümdür.

Vetillart (2014)'e göre, iş yükü baskıları ve örgütsel problemler yaratıcılık için engellerdir. Bu engellerin aşılmasında liderler, projelerin kontrolü yerine grup oluşumlarına daha fazla odaklanmalıdır. Örgütler, fikirlerin üretilmesini ve gerçekleştirilmesini sınırlayan ticari faaliyet baskılarından da kaçınmalıdırlar. Örgütlerde yaratıcılık çoklu formlarda mevcuttur. Liderler yeni beceriler ve ilham geliştirmek veya örgütü teşvik etmek istediklerinde, yaratıcılık konusunda uzmanlaşmış dış temsilcilerin yardımlarını kullanabilirler.

3.3. Bireysel Yaratıcılık

Antti (2013) çalışmasında, yaratıcılık araştırmalarında en fazla önemin, yaratıcı bireylere ve yaratıcı bireylerin özelliklerine ve niteliklerine verildiğini ifade etmiştir. Örneğin, yazara göre, bir kişiden yaratıcı bir kişiyi adlandırması istendiğinde, Leonardo Da Vinci, Salvador Dali, Tim Burton, Nikolaus Kopernikus ve benzerleri gibi tanınmış sanatçılar, film yapımcıları ve bilim adamları akla gelebilmektedir. Yaratıcılık kavramı belki de bu kadar yaratıcı insanlarla çok güçlü bir ilişki içerisindedir ve birçoğu, yaratıcılığın, doğuşta bu kişilere verilen az sayıdaki seçkin hediye olduğunu düşünebilir. Ancak bu varsayım değişmeye başlamıştır. Abraham Maslow (1943), yayımlanan "İnsan Motivasyonu Teorisi" başlıklı makalesinde, ünlü ihtiyaçlar hiyerarşisini ileri sürmüştür. Teoride Maslow beş farklı insan ihtiyacını tanımlamıştır. Bu seviyeler fizyolojik, güvenlik, sevgi / aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirmeden oluşmaktadır. Piramidin temeli, solunum, yiyecek, su, vücut ve sağlığın güvenliği ve kaynakları içeren fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile sağlanmaktadır. Piramidin en üst kısmı, güven, başkalarının saygısını kazanma, problem çözme ve yaratıcılık da dahil olmak üzere öz saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından oluşur. Günümüz dünyasında, iş, birçok insan için kendi kendini aktive etme ihtiyaçları da dahil olmak üzere bu ihtiyaçların çoğunu karşılamanın bir aracı olarak görülebilir (Antti, 2013).

Hansen (2012)'e göre, bireysel düzeyde yaratıcılık, örgütsel yaratıcılığı ve yeniliği oluşturmak ve desteklemek için bir temel olarak görülebilir. Bireysel yaratıcılık kişilik faktörleri, bilişsel stil ve yetenek, ilgili görev alan uzmanlığı, motivasyon ve sosyal ve bağlamsal etkiler gibi süreçleri içerir. Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç oluşturulması olarak tanımlanabilir.

Amabile vd. (1996) bazı akademisyenlerin, yaratıcılığın doğuştan çok fazla olmadığını, ancak hayata karşı daha fazla bir tavır olduğunu söylemektedir. Bu fikir, herkesin bunu yapmak istediğinde yaratıcı olabileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşım, örgtülerdeki yaratıcılık üzerine yapılan çalışma için de daha faydalıdır. Bilim adamları, motivasyon ve karmaşık düşünme yeteneği gibi yaratıcı performans için önemli olan bazı kişisel nitelikleri tanımaktadırlar. Motivasyon, yaratıcı çalışanların uzun çalışma dönemlerini tutkuyla ve yüksek ilgi düzeyiyle

birleştirmelerini sağlamaktadırlar. İki tür motivasyon bulunmaktadır: içsel ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyon kişinin kendi içinden gelmektedir. Kişi motive olmuştur. Çünkü işin kendisi tatmin edicidir veya zordur. Dışsal motivasyon çevreden gelmektedir. Bir kişi motive olur, çünkü mali bir ek gelir gibi iyi yapılmış bir işi bekleyen harici bir ödül bulunmaktadır.

Hansen (2012) çalışmasında, çoğunlukla, bireysel yaratıcılığın, yaratıcı insanlara göre, çalışma ve düşünme yaklaşımlarıyla ilgili farklı özelliklere sahip olması beklenen yaratıcı insanların bir özelliği olarak görüldüğünü bildirmektedir. Bu teori, birlikte verilen herhangi bir alanda yaratıcılık için gerekli bir gereklilik oluşturan, bireysel yaratıcılığın üç ana bileşenini formüle eder. Bu bileşenler şunlardır: uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve içsel görev motivasyonu. Amabile vd. (2002) uzmanlığı tüm yaratıcı işler için bir temel olarak biçimlendirmektedir. Bu, uzmanlığın birey tarafından biriktirilen tüm bilgileri, onların özel teknik yeteneklerini ve yeteneklerini içerdiği anlamına gelir. Yaratıcı düşünme becerileri, bir kişinin yeni problem çözme yaklaşımları ve çözümleri yaratma konusundaki uzmanlıklarını uygulamalarını sağlayan bilişsel unsurları içermektedir. Uzmanlık ve yaratıcı düşünme becerilerinin birleşimi, bir kişinin neler yapabileceğine temel oluşturmaktadır. Aynı zamanda, içsel görev motivasyonunun yönü, kişinin gerçekte ne yapacağını belirlemektir.

Bireysel yaratıcılık, çok sayıda psikolojik alt alan tarafından araştırılmıştır. Başlangıçta, bu çalışmaların amacı yaratıcı olduğu düşünülen insanların ayırt edici özelliklerini anlamak ve tanımlamak olmuştur. Nitelikler, yaratıcılığa dair hala önemli bir çalışma konusu olduğundan, bu konuyla ilgili birçok çalışma yapılmış ve yaratıcılık ile ilgili birçok özellik üretilmiştir. Bu özelliklerin birçoğu şöyle listelenmektedir: problemlere karşı duyarlılık, estetik özelliklerin yüksek değerlemesi, geniş ilgi alanları, karmaşıklığa duyulan ilgi, yüksek enerji, bağımsız yargılama, özerklik, sezgi, özgüven, şakacılık, yaratıcı bir öz-duyum, ve kişinin benlik kavramında açıkça karşıt veya çatışan özellikler barındırması. Diğer bazı özellikler ise şunlardır: Merak, sabır, nedensel akıl yürütme, düşünsel dürüstlük, öz-yönelim, teşvik, başarı, çalışmaya bağlılık ve iç kontrol odağı. Bu yönlerin hepsi yaratıcılıkla pozitif ilişkilidir. Diğer taraftan, uygunluk ve güç, yaratıcılık ile olumsuz ilişkilidir. Bununla birlikte, yukarıda bahsedilen özelliklerin, kurumlar içindeki yaratıcılık için öngörü değeri olduğunu gösteren açık bir kanıt yoktur (Klijin, 2009).

Bir başka bakış açısına göre, Hauksdottir (2011) bireysel yaratıcılığın, örgütsel yenilik için önemli bir yapı taşı olduğuna inanmaktadır. Yaratıcılık, bir örgütün tepkisi, yenilenmesi ve yeniden konumlandırılması için bir yakıt olabileceğini anlatmıştır. Çalışanlarının yaratıcılığını artıran kurumlar için, yaratıcılığın teşvik edilip edilmediği sorusu hayati bir önem taşımaktadır. Bu sadece yaratıcı endüstrilerdeki kuruluşlar için değil, genel olarak örgütler için de geçerlidir. Yaratıcı bir örgütün lideri, yaratıcılığı artıran bir ortamın oluşturulmasındaki erdemli döngü kurmak ve yaymak için bir rol üstlenmektedir. Dahası, yaratıcı bir örgütün liderinin rekabet avantajı yaratmak için bu faktörlerin farkında olması şarttır.

Khalili (2015)'ye göre, herhangi bir yeni düşüncenin temel kaynağı bireylerdir. Bir işgören işyerinde en büyük yenilik kaynağıdır. Çalışanların yaratıcılıkları teorik olarak yenilik için gerekli olan ivmeyi sağlamaktadır. Yaratıcı olan çalışanlar yeni ürünlere yönelik fırsatları görmeye ya da mevcut yöntemleri kullanmanın yeni yollarını tespit etmeye, iş ile ilgili problemleri çözmek için yeni fikirler üretmeye ve genellikle uygulama için yeterli planları geliştirmeye eğilimlidir. Ayrıca, yaratıcı işgören, ürünler, süreçler ve uygulamalar hakkında yeni ve faydalı düşünceler üretebilmektedir. Çalışanların yaratıcı fikirlerinin, işyerinde kendilerine ayak uydurabilecek olan diğer personele aktarılabilir olması beklenebilir.

Yaratıcı bireyler, çoğu insanın ayrı tutulduğu düşünce ve eylem eğilimlerini göstermektedir. Bu eğilimler çelişkili uç noktaları içerirler. Bu eğilimler, bir birey olmak yerine, her biri çoklu özelliklerden oluşmaktadır. Paradoksal kişilik özelliklerini içeren on madde şunları içermektedir (Antti, 2013):

- Yaratıcı insanlar çok fazla fiziksel enerjiye sahiptir, ama aynı zamanda sık sık sessiz kalır ve dinlenirler.
- Yaratıcı insanlar akıllı ve aynı zamanda naif olma eğilimindedirler.
- Yaratıcı insanlar, şakacı olmayı ve disiplini ya da sorumluluğu ve sorumsuzluğu bir arada kullanırlar.
- Yaratıcı insanlar, hayal gücü ve kurgu ile köklü bir gerçeklik duygusu arasında geçiş yaparlar.
- Yaratıcı insanlar hem dışa dönük hem de içe dönük olma eğilimindedir.
- Yaratıcı insanlar aynı zamanda alçakgönüllü ve gururludur.

- Yaratıcı insanlar, bir dereceye kadar katı cinsiyet rolünün klişesinden kaçarlar.
- Yaratıcı insanlar hem isyankar hem de muhafazakardır.
- En yaratıcı insanlar yaptıkları iş konusunda çok tutkulular, ancak bu konuda da son derece objektif olabilirler.
- Yaratıcı insanların açıklığı ve hassasiyeti, genellikle onları acı çekmeye maruz bırakır ve aynı zamanda da büyük keyif almaya fırsat tanır.

Antti (2013)'ye göre, yaratıcı insanlar çeşitli niteliklere sahiptirler. Örneğin, uzun saatler çalışıp, çalışmalarına derinden konsantre olurken, çok fazla enerji ve coşkuyla ortaya çıkabilirler. Onların enerjilerinin içsel olarak oluştuğu düşünülmektedir çünkü onların odaklanmış zihinleri genlerine göre daha üstündür. Bununla birlikte, yaratıcı insanlar her zaman aktif, konsantre ve enerjik değildir ve ayrıca sık sık dinlenirler. Önemli olan, yaratıcı insanların enerjilerini kontrol etmeleridir çünkü bazen bu enerji takvimler, dış programlar veya benzeri durumlar tarafından çok kötü yönetilmeye sebep olabilmektedir. Gerektiğinde, yaratıcı insanlar enerjilerini bir lazer ışını gibi odaklayabilirler, ancak değillerse hemen pillerini şarj etmek zorunda kalabilirler. Bu eğilim, yaratıcı insanlara genleriyle miras kalmamıştır ve bunlar yaratıcı insanlar tarafından deneme yanılma yoluyla öğrenilmiş ve hedeflerine ulaşmak için bir strateji haline gelmiştir.

Yaratıcı insanlar yaptıkları iş konusunda tutkulular ama bu konuda da çok objektif olabilirler. Tutku olmadan, zor bir göreve olan ilgi kaybedilebilir. Yaratıcı bireylerin yüksek hassasiyet seviyesi onlara hem bir armağan hem de bir lanettir. Çünkü bu onları büyük zevklere maruz bırakmakla birlikte onlara acı ve ızdırap çekmelerine sebep olmaktadır. Yeni bir şey yaratmak, kişisel ilgi gerektirir, ancak biri bir şeyi değiştirmeye çalışırken, bu da eleştirilere ve hatta kısır saldırılara davetiye çıkarmaktadır. Belki de yaratıcı bireyler için en zor olan şey, bir nedenden dolayı çalışamadıklarında yaşadıkları kayıp ve boşluk hissidir. Daha sonra, bir kişi bireyin uzmanlık alanında motive olarak çalıştığında, endişeler ve kaygılar uçup gidebilir ve zaman onun için anlamsızlaşabilir (Csikszentmihalyi, 1996).

3.4. Toplumsal (Grup) Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılığın önemli destek faktörlerinden biri de toplumsal çevrenin yaratıcılığa imkan sunmasıdır. Kişinin motivasyonu toplumsal çevre tarafından ne kadar olumlu yönde desteklenirse, kişinin sahip olacağı özgüveni de bir o kadar yükselecektir. Bunun sonucu olarak, örgütsel yaratıcılığa da oldukça katkı sağlayacaktır. Toplumsal yapı kişilerin yaratıcılığını kısıtlamamalı ve yenilikçiliğe açık olmalıdır. Baskının yoğun olarak hissedildiği toplumsal çevrelerde yaratıcılığın yaşama şansı son derece düşük seviyededir. Bireysel yetenekler sadece uygun toplumlarda filizlenebilir (Balay, 2010).

Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için öncelikle yaratıcılığa imkan ve önem veren bir örgüt çevre gereklidir. Bunun en önemli nedeni ise bireylerin yaratıcı düşünceler geliştirebilmesi bireyin bulunduğu çevreden etkilenmesinden geçmektedir. Dahası, birey bu çizgide şekil almaktadır. Bireyin sahip olduğu motivasyonuna yönelik etkiler doğrudan bulunulan içinde bulunduğu çevreden gelmektedir (Amabile vd., 2005).

Klijin (2009) çalışmasında toplumsal yaratıcılığa değinmiştir ve grup yaratıcılığı ile ilgili olarak, potansiyel birçok etkili faktörü incelemiştir. Örneğin, üye değişiminin grup yaratıcılığına etkisini araştırmıştır. Rotasyon yapan grup alt kümeleri ile açık grupların kapalı gruplardan daha yaratıcı olduğu ortaya çıkmıştır. Açık gruplar, kapalı gruplardan daha fazla fikir ve daha çok çeşitlilikte fikir üretmiştir. Yeni gelenler toplam grup üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmuşlardır ve yeni gelenler sayesinde eskilerin üretkenliğine de olumlu katkı yapmıştır. Grup değişikliklerinin yaratıcılığa olan etkilerinin, zamanlama, yeni gelenlerin görev deneyimi, grup beklentileri, sosyal uyum, değişim sıklığı ve işbirliği ve uyum yeteneği gibi faktörlere bağlı olduğu öne sürülmüştür.

Hauksdottir (2011)'e göre, yaratıcı sonuç, grup yapısı organik olduğunda ve farklı alanlardan veya fonksiyonel geçmişlerden gelen bireylerden oluştuğunda en yüksek olabilmektedir. Bu araştırmacılar yaratıcılık için grup büyüklüğü, iletişim kalıpları, normlar, roller, problem çözme stratejileri ve sosyal bilgi süreçlerini yaratıcılık için grup moderatörleri listesine eklemektedir. Gruplarda yaratıcılığı azaltan bir dizi faktör vardır. Bu faktörleri iki gruba ayrılmıştır: Sosyal Durdurucular ve Bilişsel Müdahaleciler. Sosyal durdurucular sosyal kaygı, sosyal kaytarma,

üretkenlik yanılsaması, eşleşme ve aşağı doğru karşılaştırmadır. Diğer taraftan, bilişsel müdahaleler, üretim engelleme, görevle alakasız davranışlar ve bilişsel yükü içermektedir. Sosyal ve bilişsel uyarıcı olarak gruplandırılmış yüksek yaratıcılıklara yol açan faktörler vardır. Bilişsel uyarıcılar arasında yeni çağrışımlar, hazırlık, dikkat, çatışma, heterojenlik ve grup üyelerinin tamamlayıcılıkları, farklı düşünme stili ve fikirlerin kuluçka dönemi yer alır. Sosyal uyarıcılar rekabet, hesap verebilirlik, yukarı doğru karşılaştırma ve hedeflerdir.

Khalili (2015)'ye göre, grupların yaratıcı olması için dört iklim faktörünün gereklidir. Öncelikle, ekip üyelerinin enerjisine odaklanma ve yön veren net tanımlanmış ve paylaşılan bir vizyon olmalıdır. İkincisi, karar verme sürecine katılım, ekibin bağlılığı ve üyelerin kararların sonuçlarına yatırım yapma olasılığını arttırmak açısından önemli görülmektedir. Dahası, çevre güvenli olarak algılanmalıdır, çünkü böylece ekip üyeleri eleştirmekten ve alaydan korkmadan yeni fikirler sunabileceklerini hissederler. Son olarak, yeni ve geliştirilmiş şeyler yapma yollarını tanıtmaya yönelik girişimlerde eklemlenmeli ve desteklenmelidir.

3.5. Yönetsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılığın yönetsel bakımdan değendirilmesi, yöneticinin örgütteki çalışanlarını yaratıcı özellikler elde etmesine ve bunları barındırmasına yönelik yönlendirmesini ifade etmektedir. Bu yönlendirmeyi sağlayamayan örgütler çalışanların yaratıcı beceri ve düşüncelerini yok ederek ve onları çaresizliğe sürükleyebilmektedir (Yurter, 2016).

Örgüt yöneticileri, rekabetin çok yoğun yaşandığı ortamlarda örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için problemlere en hızlı şekilde çözüm yolları bulmak zorundadır. Bu da yaratıcılığa açık olma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu, yöneticilerin personelinin yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmasına imkan sağlamaktadır. Örgüt içindeki yaratıcılık yenilikçiliği tetikleyerek, ortaya çıkarmaktadır. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için uygun bir örgüt ikliminin varlığı şarttır. Bu da örgütü yönetenler tarafından sağlanabilen bir faktördür. Yani örgütsel yaratıcılığın oluşmasında birincil görev yöneticilere aittir (Balay, 2010).

Yüksek yaratıcılık seviyelerine sahip olan örgütlerin, karmaşık sosyal ve politik sisteme, yüksek düzeyde bilgiye ve tekniğe sahip oldukları bilinmektedir. Tüm örgütler, sahip oldukları yaratıcılığı, yenilikçiliğe dönüştürmek istemektedirler. Bununla birlikte, bunu elde etmek örgütsel yaratıcılığı örgüt düzeyine çıkarma yoluyla sağlanabilir (Chang ve Chiang, 2007).

Nisula (2013), örgütsel yaratıcılığı; yaratıcılık, örgütte yaratıcılık, kolektif yaratıcılık, organizasyonda yaratıcılık, yaratıcı kolektifler ve dağıtılmış yaratıcılık gibi çeşitli yapılar altında incelemiştir. Örgütsel yaratıcılık, bir kuruluş bağlamında yer alan yeni ve değerli, yararlı veya uygun fikirlerin ürünlerin, süreçlerin veya hizmetlerin üretimini ifade eder. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılık üzerine yapılan araştırmalar, özellikle sosyal ve örgütsel bağlam ve bunların yaratıcılık üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Woodman vd., 1993).

Patterson (2018) yaratıcılık kavramını bir şirketin devam eden hayatının bir parçası yapmanın anlaşılması zor bir konu olduğunu bildirmektedir. Öğrenmeye yatırım yapan kuruluşlar, örgütlerinin yaratıcılık, fikir ve fırsatlardan yararlanma yollarını öğrenmek için aktif olarak yatırım yapmayı düşünmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Yaptığı çalışmasında, bireysel ve yönetsel yaratıcılığın nasıl ele alınabileceğine dair birkaç basit sorunun ne olabileceği sormuştur:

- Kuruluş, çalışanlarına ve ürün kullanıcılarına hangi yaratıcı değeri getiriyor?
- Çalışanları ve ürün kullanıcılarını bir kurum veya ürünle yaşadıkları deneyimlerden memnun kılan nedir?
- Bireysel ve kurumsal yaratıcı kapasiteyi yürütmek için neler yapılmaktadır?
- Bireysel ve örgütsel yaratıcılığa olan bağlılığı karşılayabilir veya aşabilir misiniz?
- Bu beklentileri karşılamak için hangi mekanizmalar vardır?

Antti (2013) çalışmasında Woodman vd. (1993) tarafından yapılmış olan örgütsel yaratıcılık tanımına yer vermiştir. Yani, örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, düşünce, prosedür veya süreç olarak tanımlamıştır. Yazara göre, örgütlerde yaratıcılığın ortaya çıkması için bireysel yaratıcılığın gerekli olduğu açıktır, ancak örgütlerde yaratıcılığı etkileyen diğer faktörlerin ihmal edilmesi durumunda tek başına yeterli değildir. Örgütsel yaratıcılığın araştırılmasına duyulan gereksinim, modern sanayi toplumundan postmodern bilgi toplumu için daha geniş toplumsal

değişime yol açmıştır. Modern sanayi toplumu için inşa edilen örgütsel modeller, şu an içinde yaşadığımızın çok daha istikrarlı bir dönemi için tasarlanmıştır. Önceki modellerde öngörülebilirlik, kontrol, maliyet etkinliği ve rasyonel düşünme vurgulanmıştır. Modern sanayi çağında inşa edilen örgütsel modellerde, çalışanlar kolayca değiştirilebilir ve işler açıkça tanımlanmış ve yapılandırılmıştır. İş genellikle bir montaj hattı kullanarak bir şey üretilmektedir ve fabrikalarda yer almaktadır. Kontrolü vurgulayan örgütsel yaklaşım, çalışanların yaratıcılığını en aza indirgeme etkisine sahip olmuştur.

Örgütsel yaratıcılığın tanımlanmasına birçok araştırmacı katkıda bulunmuştur. Nisula (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel yaratıcılık veya örgütteki yaratıcılık kavramlarına ait temel görüşler ve bu görüşlerin ait olduğu teoriler aşağıdaki gibi ayrı ayrı araştırılmıştır.

Tablo 2. Örgütsel Yaratıcılık Kavramına Ait Temel Görüşler

Sıra	Yazar (lar)	Kavram	Tanımlama	Görüş	Teori	Düzeyi
1	Csikszentmihalyi,(1994, 1988)	Yaratıcılık	Yaratıcılık, bireyleri oluşturan bir sistemin ve sosyal ve kültürel faktörlerin bir işlevidir.	Sistem	Kişiyi, süreçleri, ürünleri ve yerleri oluşturan çerçeve	Bireysel
2	Amabile, (1997)	Örgütte yaratıcılık Örgütsel yaratıcılık	Yaratıcılık fikirlerin olşumudur, yenilik ise bu fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasıdır.	Çıktı	Bileşen teorisi	Bireysel takım
3	Fisher and Amabile,(2009)	Doğaçlama yaratıcılık	Örgütsel yaratıcılık, bir organizasyonda yeni ve uygun ürün, hizmet ve süreç veya stratejiler için fikir üretmektir.	Süreç	Bileşen teorisinin genişletilmesi	Bireysel
4	Woodman and Schoenfeldt, (1990), Woodman et al., (1993), Woodman, (2009)	Örgütsel yaratıcılık	Karmaşık bir örgütsel bağlamda birlikte çalışan insanlar tarafından yeni ve yararlı sonuçların oluşturulmasıdır.	Çıktı	Bireysel yaratıcılık görüşüne göre Etkileşimci bakış	Çok düzeyli: bireysel, grup, örgüt
5	Drazin et al., (1999)	Örgütte yaratıcılık	Yaratıcılık, ortaya çıkan sonuçların yeni, yararlı ya da yaratıcı olmasına bakılmaksızın yaratıcı eylemlere bir katılım sürecidir.	Süreç	Çok düzeyli bakış açısı Anlam çıkarma teorisi	Çok Düzeyli, Öznenin Kendi içinde, Öznelerarası, Toplu
6	Sawyer and DeZutter, (2009)	Dağıtılmış	Yenilik kolektif bir toplumsal	Süreç	Etkileşim	Toplu

		yaratıcılık Yenilik	yaratılış olarak ortaya çıkmaktadır.		analizi Doğaçlama tiyatro anlatıları	
7	Deleuze and Guattari, (1988)	Yaratıcılık, Bilgi	(heterojen materyaller arasında)Bağlantı kurabilme becerisidir.	Gövde/rizom	Felsefe, Yapısalcılık sonrası dönem	Toplu, Sosyal
8	Hargadon and Bechky, (2005)	Toplu yaratıcılık	Kolektif yaratıcılık, anlık bir kolektif sürecin ürünleri olarak ortaya çıkmaktadır.	Süreç - etkileşimdeki davranış	Kolektif biliş	Toplu (grup)
9	Harrington, (1990)	Sosyal yaratıcılık	Zaman, mekân, aktör ve süreçler üzerinden dağıtılan ekosistem sonuçlarıdır.	Süreç	Psikoloji	Sosyal yaratıcılık (Toplu yaratıcılık)
10	O'Donnell, et al.,(2006)	Toplu yaratıcılık	Toplu yaratıcılık, çok nadir durumlarda iletişimsel eylem yoluyla söylenmemiş ve geçmiş bilgiden ortaya çıkmaktadır.	Süreç	İletişimsel eylem (Habermas, 1987, 2003) Yerleşik uygulama (Gherardi, 2000)	Toplu

Hauksdottir (2011) yaratıcılığın geliştirilmesi ile ilgili çalışmasında iki temel teorik modelin, örgütsel yaratıcılık alanındaki araştırmaların tonunu belirlediğini ifade etmiştir. Bunlardan birincisi, Amabile (1988)'in "Yaratıcılığın Sosyal Psikolojisinin Bileşen Modeli" ve diğeri ise Woodman ve meslektaşlarının (1996) önerdiği "Örgütsel Yaratıcılığın Etkileşimci Bakış Açısı"dır.

Yaratıcılığın Sosyal Psikolojisinin Bileşen Modeli teorisinin en önemli önermesi, çalışma ortamlarının yaratıcılık için temel bir kaynağı temsil etmesidir ve yaratıcılığa katkıda bulunan bileşenleri etkileyerek yaratıcılığı desteklemesidir (Amabile, 1997). Bireysel veya küçük takım yaratıcılığına katkıda bulunan üç ana bileşen vardır: uzmanlık, yaratıcı düşünme yeteneği ve içsel motivasyon. Çalışanların yaratıcılığını etkileyen daha geniş çalışma ortamının ana bileşenleri, yenilikçiliğe yönelik örgütsel motivasyon, kaynakların kullanılabilirliği (finansman, zaman ve personel kaynakları dahil) ve zorlu çalışma ve denetleme teşviki gibi yönetim uygulamalarıdır. Bu model, motivasyon unsurunun, çalışanların yaratıcılığındaki çalışma ortamının etkilerini temel alan psikolojik bir mekanizma olarak rolüne dair ampirik destek almıştır (Amabile, 1997).

Hauksdottir (2011), Amabile (1996)'in Yaratıcılığın Bileşen Kuramı, yaratıcılığın bilişsel sürecini beş aşamaya ayırdığını bildirmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

- Görev sunumu (projenin tanımlanması ve anlaşılması),
- Hazırlık (öğrenme veya hafıza ile hazırlık),
- Fikir üretimi,
- Fikir doğrulama (fikirlerin sınanması) ve
- Çıktıların değerlendirmesi (fikirlerin tanıtılması).

Hauksdottir (2011) bazı noktaların önemli olduğunu vurgulamıştır. Örneğin, dış ve iç faktörler bireyin yaratıcı sürecini etkilemektedir. Dış etkiler çalışma ortamından (dış motivasyon) olanlar ve içsel faktörler içsel motivasyon, alanla ilgili beceriler ve yaratıcılık ile ilgili süreçleri içermektedir. Yaratıcı süreç, bir yeniliğin üretimi ve açık uçlu bir göreve uygun bir cevap, ürün veya çözüm olmalıdır. Cevap yeni olmalı, ancak tamamlanması gereken görev veya çözülmesi gereken sorun için de uygun olmalıdır.

Hauksdottir (2011) çalışmasında Woodman, Sayer ve Griffin (1993) tarafından geliştirilmiş olan teoriyi incelemiş ve bireyin yaratıcılığının durumsal ve tutumsal faktörlerden etkilendiğini öne süren, örgütsel yaratıcılığın etkileşimli bakış açısını önerdiklerini anlatmıştır. Bireyin çalışma ortamına olan uygunluk faktörlerinin etkileşimi, onun yaratıcı performansını öngörmektedir. Bu model ayrıca, yaratıcı davranışları kolaylaştıran veya engelleyen örgütsel faktörleri anlamak için çapraz düzeydeki etkileri de vurgulamaktadır. Dahası, bu teoriye göre, bir örgütteki yaratıcı performans, bireylerin etkileşimlerinin bir fonksiyonudur ve bu noktada grubun ve örgütün sahip olduğu özellikler yaratıcılığın gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini etkilemektedir. Örgütün özellikleri arasında kültür, kaynaklar, ödüller, strateji, yapı ve teknoloji yer almaktadır.

Anderson vd. (2014)'ne göre, Örgütsel Yaratıcılığın Etkileşimci Bakış Açısı teorisi, yaratıcılığın, birey ve onların farklı organizasyon düzeylerindeki iş durumu arasındaki karmaşık bir etkileşim olduğunu vurgulamaktadır. Bireysel düzeyde, bireysel yaratıcılık, öncül koşulların (örneğin, biyografik değişkenler), bilişsel stilin ve kabiliyetin (örneğin, farklı düşünme), kişilik (örneğin, benlik saygısı), ilgili bilgi,

motivasyon, sosyal etkiler (örneğin, ödüller) ve bağlamsal etkilerden oluşmaktadır (örneğin, fiziksel çevre). Takım düzeyinde, yaratıcılık bireysel yaratıcı davranışların, grup üyeleri arasındaki etkileşimin (örneğin, grup kompozisyonu), grup özelliklerinin (örneğin normlar, boyut), takım süreçleri ve bağlamsal etkilerin (örneğin, Örgüt kültürü, ödül sistemleri) bir sonucudur. Yönetsel düzeyde, inovasyon, hem bireysel hem de grup yaratıcılığının bir işlevidir. Bu, işyerinde yaratıcılığı artırabilecek veya engelleyebilecek bağlamsal ve bireysel faktörler arasındaki etkileşimleri vurgulayan en sık kullanılan kavramsal çerçevelerden biri olmuştur.

Nisula (2013), Yaratıcılığın Bileşen Kuramı bağlamsal konuların örgütlerdeki yaratıcılığı engellediğini veya kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Çünkü bu model bireysel-biliş-temelli bir yaratıcılık modeline dayanmaktadır. Modelin en önemli özelliği bireysel düzeyde bileşen yaratıcılığının yenilikçilik için çalışma ortamı ile nasıl bütünleştiğini anlatmasıdır. Model, yaratıcılık ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi kurmaktadır. Modelde, bireysel ve takım yaratıcılığı (alanla ilgili deneyim, yaratıcılık ile ilgili beceriler ve süreçler ve içsel motivasyon bileşenleri ile) çalışma ortamının yeniliklerini beslerken, çalışma ortamı (organizasyonel motivasyon, yönetim uygulamaları ve kaynaklar) sırayla, bireysel ve takım yaratıcılığını etkilemektedir. Diğer taraftan, bu modelin zayıf noktası ise, yaratıcılığı bireysel ve takım düzeyinde sınırlandırmasıdır. Bunları, bireysel-biliş temelli yaratıcılık temelinde, benzer süreçler olarak görmektir. Tam tersine, inovasyon bir iş ortamı veya kurumsal düzeyde istenen sonuç olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla model, yaratıcılığı örgütsel düzeydeki olgular olarak açıklamamaktadır. Bunun yerine, odak noktası, belirli yaratıcı bireyler ve gruplar ve bağlamsal faktörler üzerinedir.

Blomberg (2016)'e göre, özellikle örgütsel bağlamda ortaya çıkan ve yaratıcılığa odaklanan araştırmalar, örgütsel yaratıcılığa dair fikirler vermektedir. Örgütsel yaratıcılık, bir çalışma örgütü bağlamında gerçekleşen yaratıcılığı ilgilendiren birey odaklı, psikolojik bakış açılarının yaratıcılığa olan etkilerini ayırmayı amaçlayan bir kavramdır. Örgütsel yaratıcılığın kuramsal yapısının çoğunu yaratıcılığa dair kapsamlı psikolojik araştırmaya borçlu olsa bile, bu araştırma örgütsel bir ortamda yaratıcılığı anlama açısından oldukça sınırlı olmuştur. Örgütsel yaratıcılık, örgütsel davranış içinde bir alt alan olarak, örgüt teorisi veya organizasyon çalışmaları ve iş ortamlarında ve örgütsel bağlamlarda yer alan

yaratıcılık ile ilgilenmektedir. Bu nedenle, örgütsel yaratıcılık, yaratıcı bireylerin sadece bir araya gelmesi fikrinden daha fazlası olarak ele alınmaktadır. Bir örgütte yer alan psikososyal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu tanım, yaratıcılık ve sosyal süreçlerin karmaşıklığının yanı sıra çeşitli bağlamsal ve durumsal etkilerin sosyal yönünü vurgulamaktadır. Ayrıca, örgütsel yaratıcılık, resmi örgütsel uygulamalardan, yapısal unsurlardan ve yönetim ile ilgili sorunlardan etkilenmektedir.

Bir diğer bakış açısıyla, Nisula (2013), Örgütsel Yaratıcılığın Etkileşimci Bakış Açısı teorisi çok düzeyli bir örgütsel yaratıcılık modeli sunduğunu bildirmektedir. Bireysel yaratıcılığa dayanarak, her bir bireysel özniteliğin (biliş, kişilik, motivasyon ve beceriler) ve bağlamsal faktörlerin (grup ve örgütsel düzey faktörleri) bireylerin organizasyonlardaki yaratıcılığını etkilediğini öne sürmektedir. Grup yaratıcılığı, bireysel düzeydeki yaratıcılık ve grup özelliklerinin bir işlevi olarak görülürken, örgütsel yaratıcılık, grup yaratıcılığının ve örgütsel özelliklerin bir işlevi olarak görülmektedir. Burada örgütsel yaratıcılık, karmaşık örgütsel bağlamda birlikte çalışan kişiler tarafından yeni ve yararlı sonuçların üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Böylece bu görüş, yaratıcılığa sonuç odaklı bakış açısını temsil etmektedir. Örgütsel yaratıcılığın dört bileşeni (yaratıcı süreç, yaratıcı çıktılar, kişiler ve durum) ve bu bileşenlerin etkileşimi, bir örgütün davranışsal yaratıcı potansiyelini oluşturmaktadır. Örgütsel düzeyde yaratıcılık, kurucu gruplarının yaratıcı performansından ve yaratıcılığın kurumsal olarak geliştirilmesinden oluşan sosyal sistemin (örgütün) yaratıcı bir performansı olarak önerilmiştir.

3.6. Yaratıcı Yönetim

Antti (2013) yönetim ve yaratıcılığın çoğu zaman çelişkili terimler olarak görüldüğünü bildirmektedir. Bu, yaratıcı olmak için, başkalarının kontrolünden belirli bir bağımsızlık ve özgürlük düzeyine sahip olması gerektiği ortak görüşünü yansıtmaktadır. "Freelance/Serbest Çalışan" terimi genellikle gazeteciler, araştırmacılar, ressamlar, müzisyenler ve daha yaygın olarak bilinen bir istihdam ilişkisinin ötesinde çalışan ve genellikle bir takım yerine birçok şirket için çalışan yaratıcı işçilerle ilişkilendirilmektedir. Özgürlük, yaratıcılık için gerekli bir ön koşuldur. Çünkü bu faaliyetler kesin olarak tanımlanamaz ve ölçülemez. Yönetim,

daha sonra, açıkça tanımlanmış ve ölçülebilir sonuçlar gösterebilmenin önemli olduğu bir kontrol ve koordinasyon mekanizması olarak görülür.

Vetillart (2014)'a göre, yaratıcı liderler, herkesin yaratıcılığından ilham almakta ve faydalanmaktadır. Çalışanların yaratıcı olmalarını teşvik etmek için kendilerini güvende hissettikleri ve kabul ettikleri samimi ve sosyal bir organizasyon yapısı geliştirmektedir. Bu liderler, örgütün üyelerini, kendilerini tamamen süreçlere dahil hissetmeleri ve kişisel ve profesyonel gelişim elde etmelerini sağlama konusunda motive etmektedir. Yaratıcılık, aynı vizyon ve misyonları paylaşan bir topluluk aracılığıyla teşvik edilir. Liderler, herkesin organizasyonel süreçlerin yaratılmasında, yenilikçi bir ruhun geliştirilmesinde rol almasını sağlayabilmektedir.

Diğer yandan, Klijn ve Tomic (2010) yaratıcı yönetimin örgütlerde yaratıcılığı teşvik etmek için atabileceği adımları belirtmişlerdir. Bu adımlar arasında, yenilik sürecindeki herkesin yeni fikirler önermesi, bilgi paylaşımı, çeşitliliği teşvik etme, başarısızlığı tolere etme, zorlu hedefler belirleme, ödüllendirme ve yaratıcılığa zaman ayırma gibi açık iletişimi teşvik etme yer almaktadır. Aslında, yöneticiler hem iyi hem de kötü olarak örgütsel yaratıcılığı ve yenilikçiliği çok fazla etkileme gücüne sahiptirler.

Zayıf ve yaratıcılığı eksik liderliğe sahip olan örgütler, daha az etkili olma eğilimindedir ve sorunlarını çözmek için sürekli yeniden yapılanma ve küçülme eğilimlidirler. Öte yandan, yaratıcı ve etkili liderleri olan örgütler, yeniden yapılanma ve küçülme ihtiyacını ortadan kaldırmak için çalışmaktadırlar. Bu liderler örgütü etkin bir şekilde yönetmekte ve bu nedenle büyük bir yeniden yapılanma aşamasına izin vermemektedirler (Mumford vd., 2018).

3.7. Yaratıcı Yönetici

Morris (2018) yaptığı çalışmasında yönetim ve yöneticiler ile ilgili çeşitli sınıflandırmalardan bahsetmektedir. Araştırmacıya göre, bir örgütte ne tür bir yaratıcılık ortaya çıkacaksa, bu kısmen liderlere ve kısmen de örgütsel çevreye bağlı bulunmaktadır. Araştırmacı çalışmasında yaratıcı yöneticileri çeşitli gruplara ayırmış ve detaylı olarak bilgi vermiştir. Öncelikle, mevcut paradigmaları kabul eden yaratıcı liderler vardır. Bu kategoride, kendisinden önce geçmişte yaptıklarını yapan çoğaltıcı

liderler bulunmaktadır. Başkalarının yaptıklarını yapan ama bunu yapmak için yeni bir gerekçe olan yeniden tanımlayıcılardırlar ve başkalarının gittiği yerlerden bir ya da daha fazla basamak üzerinde ilerleyen ileri doğru giden fark yaratanlar vardır. İkinci kategori, mevcut paradigmaları reddedenlerdir. Bunlara yeniden yönlendiriciler denilmektedir. Yeniden yönlendiriciler bir kuruluşu yeni bir yöne yönlendirmektedir. Diğer taraftan, yeniden yapılandırmacı yeniden yönlendiriciler yeni bir doğrultuda hareket eden ama şimdiki zamandan ziyade geçmişi bir başlangıç noktası olarak kullanan liderler vardır ve neredeyse sıfırdan başlayan yeniden başlatıcı liderler vardır. Önerilen üçüncü kategori, çeşitli güncel yaklaşımları sentezleyen yaratıcı yöneticilerdir. Sentezciler, farklı yaklaşımlardan en iyi fikirlerin olduğuna inandıkları şeyi almaktadırlar ve bunların tümünü bir araya getirirmektedirler.

Vetillart (2014)'a göre, yaratıcı yönetici, çalışanların yaratıcılığını besleyen ve örgütteki yeniliği sürdürme rolünü oynamak zorundadır. Küreselleşmenin getirdiği değişikliklere ve yeni teknolojilerin evrimleşmesine karşı, bu liderler profili yeni olasılıklar ve fırsatlar yarattığı için belirsizliği kucaklamakla yükümlüdür.

Morris (2018)'e göre, bazı örgütler, diğerlerine göre değişime daha elverişli ve uygundur ve bazı örgütler liderlerin farklı şekillerde "yaratıcı" olmalarını gerektirebilir. Yani, değişime direnen bir örgütün, mevcut paradigmaları (çoğaltma, yeniden tanımlanma ve ileriye doğru artış) kabul eden yaratıcı liderlik türlerine sahip olma olasılığı daha yüksektir. Diğer türden liderlerin kovulması ya da istifa etmesi muhtemeldir. Bununla birlikte, değişimi memnuniyetle karşılayan bir kurum, mevcut paradigmaları (yeniden yönlendirme, yeniden inşa etme ve yeniden canlandırma) reddeden ya da bunları sentezleyen (sentez) yaratıcı liderliği hoş karşılamaya daha yatkındır. Başarılı olan kuruluşlar daha az radikal yaratıcı liderlik türünü seçebilir, ancak çevre değiştiğinde, geçmiş başarılara bakılmaksızın değişmek zorunda kalabilirler.

Morris (2018)'e göre, yaratıcı yönetim farklı şekillerde az çok yaratıcı olabileceği fikrini desteklemenin bir yolunu bulmak zorundadır. Yönetim, bir örgütte yaratıcı bir kültürü yerleştirmek için altı temel soruyu kullanmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Liderler neye dikkat ederler, neyi ölçer ve kontrol ederler?

- Liderler kritik olaylara nasıl tepki verirler?
- Liderler kıt kaynakları nasıl bölüştürürler?
- Liderler rol modelleme, öğretim ve koçluk gibi görevleri nasıl sağlarlar?
- Liderler ödül ve statüyü nasıl tahsis ederler?
- Liderler çalışanları nasıl seçerler, nasıl teşvik eder ve / veya aforoz ederler?

Amabile (1998), yaratıcılığı artıran altı yönetsel uygulama kaleme almıştır. Onun uygulamaları aşağıda verildiği gibidir:

- Mücadele. Doğru kişiyi, doğru işe uygun şekilde, kendi uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine göre eşleştirmek.
- Özgürlük. İnsanlar çalışmalarına istedikleri şekilde yaklaşmakta özgür olduklarında içsel motivasyon ve sahiplik geliştirmek.
- Kaynakları kullanmak.
- Çalışma grubu özellikleri. Yöneticiler, farklı perspektif ve geçmişlere sahip ekipler oluşturmak.
- Denetim teşviki. Tutkuyu sürdürebilmek için, insanların iş konularını hissetmek.
- Örgütsel destek. Tüm örgüt bunu desteklediğinde, yaratıcılık gerçekten geliştirilebilir.

Yine Amabile (1998), yaratıcı bir liderin birincil rolünün destekleyici, güvenli bir psikolojik ortam tasarlamak ve sürdürmek olduğunu vurgulamaktadır. Bunu başarmak için şu noktalar önerilmiştir:

- Akıllı başarısızlıklar
- Risk almaya karşı bir hoşgörü
- Etkileşimli iletişim
- Tutkuyu teşvik etmek
- Kişisel projeler için özerklik süresi,
- İyimserlik
- Mutlu tesadüfleri cesaretlendirmek
- Paradokslara karşı bir hoşgörü

Yaratıcılık, resmi kuralları vurgulayan, geleneksel şeyler yapma yollarına saygılı ve açıkça belirlenmiş rolleri vurgulayan kültürler tarafından engellenmektedir. Yaratıcılık, fikirler hakkında şakacı olan, risk almayı destekleyen,

zorlayıcı ve belirsizliğe tolerans gösteren, demokratik, katılımcı liderlik tarzları yaratıcılığı kolaylaştıran, otoriter stilleri engelleyen iklimler tarafından teşvik edilmektedir. Yaratıcılık, uyarlanabilir ve esnek, erişime açık, kurumsal yapılar ve sistemler tarafından geliştirilmiştir. Bunların etkin kullanarak, kaynaklar yaratıcılık ve değişim için bir teşvik olabilmektedir (Morris, 2018).

Vetillart (2014)'a göre, yaratıcı yöneticiler, çalışanların risk almalarına ve hata yapmalarına izin vererek onların yaratıcılığını serbest bırakmayı teşvik edebilir. Bu davranışlar değişim korkusu, belirsizlikler ve yeni bir şey uygulamasının huzursuzluğu ile açıklanabilir. Yaratıcı liderlerin takipçileri sorgulama yeteneğine sahiptirler ve bu liderler takipçilerinin yeni alternatifler düşünmelerini ve farklı biçimde düşünmeyi öğrenebilmelerine yardım ederler. Liderler, aynı zamanda, çeşitliliklerin yönetimi ile de ilgilenmek zorundadırlar. Yani örgüt içindeki herkes, yetenek ve yaratıcılığa katılarak, aynı örgüte ait olduklarını hissetmelidir. Yeni çalışanlar geçmiş deneyimlerinden daha yüksek bir algı ve bilgi çeşitliliği getirebilir, ancak liderlerin çalışanlara kendilerini ifade etme fırsatı vermesi gerekmektedir.

3.8. Yaratıcı Liderin Özellikleri

Yüksek bir hızla değişen ve giderek karmaşıklaşan dünyada, liderlik, geleneksel rollerine birden fazla meydan okuma ile karşı karşıyadır. Yaratıcılık, bu kaygı ve belirsizlikten kurtulmak için çoğu örgüt için kritik bir nokta haline gelmiştir. Yaratıcılık ve liderlik alanlarını bir araya getiren öncü bir güç, değişim ve değişimin getirdiği karmaşık problemlerdir. Bazı araştırmacılar, yaratıcılığın etkili liderlikte, örgüt veya kurumun kötü tanımlanmış problemleri çözmesini sağlayan, fırsatlara cevap veren ve rekabet avantajı sağlayan kritik bir faktör olduğunu düşünmektedir. Yaratıcı insanlar yaratıcı olmaya karar verirler ve liderliğe karşı yaratıcı bir tutum sergilerler. Yaratıcı liderler kararları veya yaratıcı kararlar vermenin yollarını temsil eden çeşitli özellikler sergilemektedirler (Guo vd., 2016).

Yaratıcı liderler, problemin ilk tanımlanmasında ve problem çözümlerinin değerlendirilmesinde liderlerinden yaratıcı girdiler arayan takipçilerle beraber hareket eden yaratıcı insanlar olmalıdır. Yaratıcı çabalar sonucu oluşan başarılı liderlik, liderin alanındaki uzmanlığına ve bilirkişiliğine bağlı olacaktır. Bu yüzden,

yaratıcı çabalara öncülük etmelerini istediğimiz kişiler, uzman olarak düşünebilen ve yaratıcı düşünebilen uzmanlar olmalıdır. Geleneksel olarak, yaratıcı liderleri karakterize eden şey onların farklı düşünme yeteneğidir. Yani, yeni, kötü tanımlanmış problemleri çözmek için çoklu alternatif fikirler üretme yeteneğidir. Bununla birlikte, yaratıcı liderler daha açık ve daha az geleneksel ya da daha özerktirler. Ayrıca daha güdümlü, daha iddialı, daha otoriter, daha düşmanca ve daha dürtüsel oldukları söylenebilir. Bu özellikler daha sonraki yaratıcılığa avantajlar sağlayacak bile olsa, otoriter, düşmanca, otonom insanların basitce insanları yönlendirmesi kolay değildir (Mumford vd., 2018).

Liderlik ve yaratıcılık alanları arasındaki kesişme noktasında, en az üç tema ortaya çıkmaktadır ve bunlar yaratıcı problem çözme, yaratıcı eğilimler ve bilgi birikimidir. Liderler her zaman çevresel değişimler, alt sistem farklılıkları ve insanların çeşitliliği gibi örgütsel bağlamlarda karmaşık ve dinamik sorunlarla karşılaşırlar. Bu problemleri çözmek için temel problemlerin tanımlanması, yaratıcı fikirlerin oluşturulması, fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulama planının oluşturulması ile ilgili yaratıcı problem çözme becerileri gereklidir. Çevresel olayların yorumlanması, bilginin güvenilirliğinin değerlendirilmesi, tahminlerin değerlendirilmesi ve planların değerlendirilmesi gibi değerlendirme faaliyetlerinin liderlik rollerinin kritik parçaları olduğu bilinmektedir (Guo vd., 2016).

Liderler, yaratıcılığın gelişmesi için elverişli bir ortamı teşvik etmek amacıyla örgütü tasarlayarak örgütsel yaratıcılığı ve yeniliği başarılı bir şekilde teşvik edebilirler. Liderler bunu, örgütn üyeleri için samimi ve kapsayıcı çalışma koşulları oluşturarak yapabilirler. Örgütün sosyal yapısı çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine ve kabul etmelerine yardımcı olurken, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel liderler, her çalışanın fikirlerinin, geçmişlerinin ve perspektiflerinin zenginliğine saygı duymalı, değer vermeli ve bunlardan yararlanmalı ve onların eşsiz kişisel varlıklarını ve deneyimlerini kuruluş için çalışmak üzere kullanmalarına izin vermelidir. Dahası, örgütün üst düzey liderliği yaratıcılığa değer vermeli ve yeni gelişmeleri teşvik etme konusunda hevesli olmalıdır. Bu, örgütteki kişilerin yaratıcı olması için gerekli zorluk ve fırsatları sağlayacaktır. Liderliğin vizyonu ve stratejik hedefleri, örgütün yaratıcılığı aktif olarak besleyip beslemediğini belirlemektedir. Bu nedenle, heyecan verici bir vizyon, herkesin tam olarak katılabileceği ve ortak bir vizyon arayışında profesyonel ve

kişisel gelişim kazandırabileceği bir çalışma ortamı oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Lider, başkalarına bir amaç ve daha büyük bir görev anlayışı ile ilham verebilmektedir. Bu tarz bir çalışma ortamı yaratıcılığa elverişlidir. Bu türden bir liderlik, takipçilere sonunda onları etkili ve yaratıcı liderlere dönüştüren değişikliklere neden olacaktır (Mumford vd., 2018).

Diğer taraftan, Randall ve Coakley (2007)'e göre, liderler sadece kendi başlarına yaratıcı uzmanlar değildirler çünkü onlar ayrıca plan da yapabilmelidirler. Başka bir ifade ile liderin planlama becerileri, koordinasyon, ortam uyumu, kaynak tahsisi ve yedekleme planlaması gibi beceriler, yaratıcı çabaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte, yaratıcı çabaların önderliğinde, zaman gecikmeleri, kaynak gereksinimleri ve rakip eylemleri nedeniyle, kestirimlerde bulunma özellikle önemli bir liderlik becerisi olabilmektedir. Ayrıca etkili liderlik, örgütün yaşadığı sorunları belirleyerek, bunlara odaklanarak, kritik meseleleri belirleyerek ve paydaş çatışmasını yönetmek olduğunu iddia etmişlerdir.

Son olarak, Vetillart (2014)'a göre, yaratıcı bir örgüt kurmak için, liderler açık fikirli olmalı, katılımcı olmalı, cesaretlendirmeli, mevcut hiyerarşik yapıyı silmeli ve alışılmamış bir kişiliğin yanı sıra kişilerarası beceriler geliştirmelidir. Yaratıcı liderler, destekleyici ve güvenli bir psikolojik ortam ile nitelendirilen iyi bir ortam kurabilen bireylerdir.

3.9. Yaratıcı Örgütün Özellikleri

Geçmişte birçok örgütün kullandığı modeller artık 21. yüzyılın kurumsal ortamında etkinlik ve başarı için yeterli görünmemektedir. Örgütlerin sektörlerindeki durumu, çevresi ve onu çevreleyen süreçler durağan veya yavaş olduğu için değişmiştir. Günümüzde birçok sektörde, örgütler hızla değişen teknolojinin, küreselleşmenin, belirsizliğin, öngörülemezliğin ve çalkantıların zorluklarıyla yüzleşirken, iş süreçleri çok daha hızlı değişmektedir. Bu sektörlerdeki değişken çevre nedeniyle, bu tür örgütlerin çoğu başarısız olmaktadır ve rekabetçi ve başarılı kalabilmek için yaratıcılık ve sürekli yeniliklere ihtiyaç duymaktadır. Bu, inovasyon süreçlerini yönetmek için örgütte var olan yaratıcılığı ve liderliği tanıması ve kullanması gerektiği anlamına gelmektedir. Örgütler yaratıcı liderleri sürekli

geliştirecek bir yapı oluşturmazsa, bu süreçlerin yönetilmesinde stratejik tasarım, teknoloji, kültür ve örgütsel strateji, uzun süre idare edemeyebilir. Örgütsel yaratıcılık stratejisi, kuruluşların yenilenmeye elverişli ortamlar oluşturmasına, yenilikleri teşvik eden örgüt kültürü oluşturmasına ve bu organizasyonların rekabetçi kalmasına yardımcı olacak örgütsel çeşitlilik oluşturmasına yardımcı olacaktır (Agbor, 2008).

Yaratıcı ve yenilikçi çabalar, başarının garanti edilemediği masraflı çabalardır. Bu yüzden liderler ürünleri satmalıdır. Yaratıcı çabaların liderleri hem iş dünyasında hem de profesyonel çevrede yer almalı ve aynı zamanda yaratıclığı destekleyecek sağlam bir ortam oluşturmaya da çalışmalıdır. Yaratıcılığın ve inovasyonun, kontrolün merkezileşmediği, risk alma ve özerk deneylerin teşvik edildiği, destek sistemlerinin duyarlı olduğu ve üst yönetimin aktif, görsel olarak yaratıcılık ve yeniliğin değerini kabul ettiği firmalarda olgunlaşma olasılığı daha yüksektir (Mumford vd., 2018).

3.10. Örgütsel Yaratıcılığın Sonuçları

Vetillart (2014)'a göre, yaratıclığın sonucu çok nettir. Yani, örgütsel yaratıcılık, performansın göstergesidir ve günümüzde organizasyonlar için rekabet avantajı olarak algılanmalıdır. Yaratıcılığın, alışılmışın sınırlarını ve normlarını ilerletme arzusu nedeniyle, bazı insanlar için "alışılmamış" bir beceri olarak algılanabilir. Yaratıcılık liderin kişiliğinin bir parçasıdır ve daha 'yenilikçi' düşünmek isteyen liderlerin kişiliklerinin bir parçası da olmalıdır. Başka bir deyişle, örgütsel yaratıcılık örgüt liderlerinin sürekli olarak yeni ve farklı şeyler algılamalarına sevk etmede ana etmendir.

Patterson (2018)'a göre, örgütsel yaratıcılık kavramının uygulanması öncelikle örgüt içinde hataların tolere edebildiği bir ortamın oluşturulmasından geçmektedir. Çünkü yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve ödüllendiren bir çalışma ortamı yaratıcılık için önem taşımaktadır. Başarılı deneyimler örgüt içindeki güvenin artmasına sebep olacaktır. Dahası, geçmişte bu tür deneyimlere sahip olan kişiler etrafında çalışmak, örgüt içinde yaratıcılığı artırabilir. Başarısızlık yaratıcılığın ifade edilmesinde bir demotivasyon aracı olarak deneyimlendiğinde bile başarının rolü,

daha fazla başarı için bir motivasyon kaynağı olabilir. Bu nedenle, yaratıcılığın, güçsüzlük belirtileri yerine, gerçek bir çabadan oluşan ve öğrenilmesi gereken fırsatlardan gelen hataları görmek olarak nitelendirilmesi önem taşımaktadır.

Khalili (2015)'ye göre örgütsel yaratıcılık için ekonomik unsurlar ön planda yer almaktadır. Diğer bir değişle, yeniden tasarlanan ürünler ve kişiselleştirmenin bir sonucu olarak geliştirilen yeni ürünler pazar payını kazanmaya ve elde tutmaya yardımcı olmaktadır ve bunlar örgütün nihai kârlılığını artırmaktadır. Bireyler yaratıcılık ve inovasyonun ana kaynağıdır ve yeni ve faydalı düşünceler üreten ve uygulayan çalışanlar, örgütün büyümesine ve rekabetçi olabilmelerine ve sonuç olarak değerli kaynaklara sahip olmasını sağlamaktadır.

Patterson (2018) yaratıcı örgütleri karmaşık, sosyal, politik ve teknik sistemler olarak tanımlamak yararlı olacağını dile getirmektedir. Ayrıca, yaratıcı çıktıları tanımlamak ve bir dizi mekanizmayı uygulamaya koymak için, örgütlerdeki liderliğin aynı anda birey, takım ve örgüt seviyelerindeki bilgileri değerlendirme becerisine sahip olması gerekli olduğunun altını çizmektedir. Araştırmacıya göre, örgütsel yaratıcılık, karmaşıklık, uzlaşma ve seçimler arasındaki riskli bir dengeyle bağlantılıdır. Yaratıcı örgütün girişimci riskini kontrol ederken bir yandan da esnek olması gerekir, ancak öğrenme ve deneme yoluyla yeni bilgi aramaya özgürlüğünü sağlamayı başarabilmek zorundadır. Orijinal çıktı, iç iletişim süreçlerinin sonucu olacaktır. "İyi uygulamalarda" esnek bir örgüt olma ihtiyacı kulağa inandırıcı gelmektedir çünkü bunların tamamı yaratıcılığı destekleyecektir.

Diğer yandan, Vetillart (2014) örgütsel yaratıcılığın yaratıcı düşünme becerileri ile büyük miktarda sorun çözmede ve iş geliştirmede faydalı olduğunu bildirmektedir. Bunların dışında, örgütsel yaratıcılığın sunduğu fırsatlardan birkaçı şunlardır: örgüt içinde zamanın en iyi biçimde kullanılması, ürünlerin çekiciliğinin arttırılması, çalışanların motivasyonun arttırılması, üretim süreçleri etkinliği ve verimliliğinin artması, fırsat tanımlamalarının artması, yetenekli insanların elde tutulması gibi.

Özetlemek gerekirse, örgütsel yaratıclığın ortaya çıkması için doğru liderlik yaklaşımlarının örgüt tarafından uygulanması gereklidir. Bunun uygulanması sayesinde örgüt içinde farklı seslere yer verilmiş ve daimi bir iletişim kapısı açık tutulmuş olacaktır. Ancak, bunun elde edilmesinde örgütlerin yönetim yapısı ve örgüt içinde uygulanan liderlik yaklaşımları yaratıcılığı ve muhalefeti teşvik ederek,

örgüt adına faydalı olacak sonuçlar üretmeye yardımcı olmalıdır. Bazı liderlik stillerine ve modellerine yapılan yatırımlar, yaratıcılık yaratan sonuçlar doğurmayabilir. Başarılı kuruluşlar, kahramanca ve otoriter yönetimden ziyade paylaşılan ve işbirlikçi yani demokratik liderliğin, kurumların potansiyelinin kilidini açan şey olduğunu keşfetmişlerdir (Agbor, 2008).

Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması, örgütte bütünleşik bir topluluk kurmaktan geçmektedir. Bunun için de demokratik uygulamalara yer vermek ve bunun gereği olarak olarak çalışanların düşüncelerini rahatça ifade etmelerine imkan sağlamak gerekmektedir. Çünkü ancak bu şartlarda çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmaları ve geliştirmeleri sağlanmış olacaktır. Örgütler, ilişkilerin önündeki engelleri azaltmak için çeşitli yollar aramalıdırlar ve çalışanlarını süreçlere katılıma, işbirliğine ve fikir değiş tokuş yapmaya teşvik etmelidirler. Bu durum örgüt içinde hem muhalefet hem de yaratıcılılık kavramlarının hoş karşılandığının göstergesi olmalıdır. Özellikle bu faaliyetler aynı zamanda, isgörenlerin işlerine ve çalıştıkları işletmelerine karşı bakışlarında olumlu yönde bir tutum geliştirmelerine de yol açmaktadır. Örgütsel yaratıcılık, örgüt için çaba gösteren herkesin yaratıcılığından ilham alarak onlardan faydalanmaktadır. İişgörenlerin hem eleştirel bakış açılarını hem de yeni ve yaratıcı düşüncelerini örgüt menfaatleri adına belirtmesine izin verilmelidir. Böylesi demokratik bir çalışma ortamının hazırlandığı örgütlerde, çalışanlar kendilerini güvende hissederek yaratıcı olmaya özen göstereceklerdir ve kabul ettikleri demokratik, yaratıcı, samimi ve sosyal bir örgüt yapısı geliştireceklerdir. Böylece, çalışanların işletmeye katkılarını önemli ölçüde artıracak sonuçlar doğacaktır.

2. BÖLÜM

DEMOKRATİK LİDERLİK, ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL YARATICILIĞIN TURİZM SEKTÖRÜ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmayı oluşturan kavramların turizm ve otel endüstrisi açısından sahip olduğu önemleri vurgulanmıştır. Buna ek olarak, alan yazında yer alan kavramlarla ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş ve aşağıda sunulmuştur.

2.1. Demokratik Liderlik Tarzının Turizm Sektörü ve Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Alexakis (2011)'e göre, konaklama endüstrisinde liderlik yönetim kelimesiyle yer değiştirmiştir. Öte yandan lider olmak, çalışanların teşvik edilmesi veya onlara ilham verebilmesi anlamına gelmektedir. Buna göre, çalışanların bir otelin liderliğini algılayış şekli, bir liderin etkinliği, çalışanların tutumları ve sonuç olarak çalışanların performansı dahil olmak üzere bir takım önemli örgütsel sonuçları etkilemektedir. Yani, liderler, işlerin yönetilmesi ve insanların yönlendirilmesi gerektiğine dikkat etmelidirler. Tüm zorluklara rağmen, liderler kendi seviyesinde ve altındaki her şeyden mesul ve sorumludurlar. Öyleyse, tüm yöneticilerin (ve çalışanların) sorumluluklarını yerine getirmek için ilgili otoriteye sahip olması önemlidir. Görevlerini daha da karmaşıklaştırmamak için, liderlerin örgüt ortamının bilincinde olmaları beklenmektedir. Bir liderin insanları ve sistemleri yönlendirmesi yeterli değildir. Özellikle turizm ve konaklama endüstrisinde lider, astlarının uzman görüşlerinin de farkında olmalıdır. Çalışanların sahip olduğu bu türden kavrayışlardan yararlanmak, diğer endüstrilere tam olarak uymayan akıllı insanlar sınıfını cezbeden konaklama organizasyonları için çok yararlı olabilir.

Al-Ababneh ve Lockwood (2010)'a göre, konaklama endüstrisindeki örgütler değişimi karşılamak, yapılarını geliştirmek ve performansı artırma baskısı ile yüz

yüzedirler. Konaklama hizmetlerinin misafir hizmetlerini ve çalışanların iş memnuniyetini iyileştirmek için etkin liderlik kullanması gerektiği önerilmiştir. Otelcilik sektöründeki yöneticiler, çalışanlarını motive etmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için liderlik tarzlarını kullanarak çalışanların iş tatminini artırabilir. Ancak, otokratik liderlik tarzının, talebin öngörülemezliğinden dolayı konaklama endüstrisinde yer etmiş olduğunu savunulmaktadır. Bu, konaklama sektöründe liderlik tarzına yönelik araştırmanın bir şekilde göz ardı edilmiş olması nedeniyle, çalışan performansını arttırıp arttırmadığı veya işe yarayıp yaramadığı hususu açık değildir. Çünkü demokratik liderlik ile ilgili çok daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Ogbeide (2005) konaklama endüstrisinin hem hizmet içerdiğini hem de emek yoğun bir özelliğe sahip olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, bir liderin etkinliği paydaşların algıladıkları değerini, müşteri memnuniyetini ve çalışan mutluluğunu etkileyebileceği gözden kaçırılmaması gereken bir gerçektir. Bu nedenlerden ötürü örgüt içinde etkili ve doğru liderlik tarzının benimsenmesi, bir konaklama işletmesinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Konaklama sektöründe liderlik stilleri hakkında uygun araştırmalar yapabilmek için, teorik çerçeve metodolojisi gibi kavramsal konuların ele alınmasına öncelik verilmelidir. Yönetim tarafından algılanan liderlik tarzının, astların algılamasına göre aynı olup olmadığını görmek için astların düşüncelerine daha fazla dikkat gösterilmelidir.

Tain-Fungwu vd. (2006)'ne göre, uluslararası turist otellerinin özellikleri arasında, uluslararası turist oteller tarafından sağlanan başlıca ürünler, sadece oda, restoran, eğlence ve eğlence tesisleri gibi görsel ürünler değil, görünmez hizmetleri de içermektedir. Yönetim ve ürün çıktılarının tamamı müşteri odaklıdır. Çalışanlar yetenek ve çalışma istekliliklerinde farklı olabilmektedirler. Bununla birlikte, uluslararası turist otel endüstrisi büyük miktarda insan gücüne bağlıdır. Bu nedenle, yöneticilerin, ikincil bir görevi yerine getirmeye hazır olmaları için uygun bir liderlik tarzı kullanmaları şarttır. Satış yaparken, uluslararası turizm otel müdürleri tarafından katılımcı ve görevlerin dağıtıldığı stilleri daha sık kullanılırken, çalışanlar daha yüksek örgütsel bağlılığa sahiptirler. Demokratik bir liderlik stili altındaki çalışanlar örgüt içinde en yüksek değer algısına, kendileri için çaba gösterildiğine, elde tutulma ve örgüte olan genel bağlılıklarında en üst dereceye ulaşmaktadırlar.

Diğer yandan, Alexakis (2011) bugünün liderlerinin, uzun vadeli karlılığa ve örgütün başarısına etki edebilecek şeyin insan kaynakları olduğunun farkına varmaları gerekliliğini anlatmaktadır. Bu, özellikle, ekonomilerin hizmet sektörüne doğru kaydığı Kanada, ABD ve diğer batı ülkelerinde çok etkili olmaktadır. Hizmet sektörlerindeki işle ilgili sonuçlar genellikle iş tatmini, iletişim ve çalışma ortamının algılarını içerecek şekilde birbirine bağlıdır. Turizm ve konaklama endüstrisinin hizmet ve insan uyumu, diğer sektörlere karşı bir avantaj sağlamaktadır çünkü turizm endüstrisine ilgi duyan bireylerin profilleri doğaları gereği insan odaklı olmalarını gerektirmektedir.

Başka bir görüşe göre, demokratik liderlik, önemli bir çalışma alanıdır çünkü örgütleri yönetmek, günümüzün iş ortamında çevresel baskılar nedeniyle yaratıcı çözümler gerektiren durumlar oluşturmaktadır. Liderlerin örgütlerde büyümeyi kolaylaştırması gerekmektedir. Kar temelli iş modelleri için, performansın doğrulanabilir, kapsamlı ve objektif yöntemler kullanılarak ölçülmesi önemlidir. Liderlik, örgüt için en üst düzeydeki yetenekleri çekmeye, motive etmeye ve elde tutmaya odaklanması gereklidir. Bunu yaparken örgüt, astları güçlendirmeye ve uyarıcı bir kültür yaratmaya odaklanmalı ve örgütsel bir vizyonu paylaşmaya odaklanmalıdır. Bunların elde edilmesinde en önemli olan nokta olan demokratik liderlik kolaylaştırıcı rol görevi görecektir (Blayney ve Blotnicky, 2010).

Demokratik liderlik, otel endüstrisine özel olarak uygun olduğu söylenebilir çünkü en önde yer alan otel çalışanları, misafirlerle doğrudan iletişime geçtikleri için, müşteri ihtiyaçlarının yöneticilerden daha fazla anlaşılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, yönetim, çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlayarak fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Demokratik liderlik, ön safta yer alan otel çalışanlarının misafir ve yönetim arasında irtibat subayı görevi görmesine izin vermelidirler. Bu liderliğin çalışanlar arasındaki bağlılığı, katılımı ve sadakati artırma becerisi, çalışanlarına hizmet kalitesine olan bağlılığını duyurmak isteyen bir yönetici için çekici olmalıdır. Bu nedenle, kaliteli hizmete bağlı olan bir otel müdürünün, nispeten katılımcı bir liderlik tarzı kullanacağını tahmin etmek mantıklı olacaktır (Clark vd., 2009).

Demokratik, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir liderlik tarzı yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttırmaktadır. Karar almada katılımcılık, çalışanların verilen karar doğrultusunda aidiyet duygusu duymalarını sağlamakta ve bu sonuçların

uygulanmasında daha yeni ve gelişmiş yollar önermelerini sağlamaktadır. Çalışanlara yaptıkları işle ilgili geri dönüt verilmesi ve takdir etmek bireysel yaratıcılığı ve dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı arttıracaktır (Çavuşoğlu, 2007).

Kolesnikova (2012), çok güçlü bir kültüre sahip olan konaklama endüstrisinde, yönetim kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmayı gerektirdiğini ve zaman zaman karar alma süreci, özellikle düzenlemeler kapsamında olmayan durumlarda aşırı derecede yavaşlayabiliceğini bildirmiştir. Rekabetin zayıf olduğu ortamlarda bu tür bir sistem hayatta kalabilir ve insan kaynaklarının daha iyi kullanılmasına yol açacak güçlü liderlik uygulanarak performans ve hizmet kalitesi önemli ölçüde iyileştirilebilir. Çalışanların algıladığı liderlik stillerinin etkisi, çalışan memnuniyeti, etkinlik, ekstra çaba, motivasyon, bağlılık ve lider-üye ilişkisi ile yakından ilişkilidir.

Benson ve Blackman (2011)'a göre, örgütsel etkililiğin önemli bir unsuru olarak liderliği tanımlayan çalışmaları içeren çok sayıda örgütsel ve yönetim literatürü bulunduğunu ifade etmiştir. Literatür liderliğin ne olduğu, iyi bir liderin nasıl olduğunu ve farklı liderlik biçimlerinin yanı sıra liderliğin maksimum performans için yerleştirilmesi gereken yerin neresi olduğunu tartışmıştır. Tüm örgütlerin misyon ve hedeflerine başarıyla ulaşmalarını sağlayan yetenekli liderlikten yararlanabileceklerine dair evrensel bir uzlaşma bulunmaktadır. Bu durum turizm literatüründe liderlik hakkındaki tartışmaların eksikliğini bir miktar daha fazla merak konusu haline getirmektedir. Turizm ve yönetim hakkında az da olsa araştırma olmasına rağmen, turizmde farklı sınıflardaki liderliği araştıran tartışmaları içeren neredeyse hiç yayın bulunmamaktadır. Bu bağlamda, turizm sektörünü içine alan çalışmaların yapılması sektördeki paydaşlara katkıda bulunacaktır.

Tain-Fungwu vd. (2006), uluslararası otellerin çeşitli zorluklarla yüz yüze gelebileceğini ve doğru liderlik uygulamalarının gerekliliğinin önemini vurgulamaktadır. Gelecekte, turist otelleri dış pazardaki sert rekabete ve istikrarsız insan gücü tehdidine karşı koymak zorunda kalacaklardır. Rekabet üstünlüğünü korumak için öncelik, omurga elemanlarının, yani, farklı bölümlerdeki çalışanlarının istikrarının sağlanması zorunlu hale gelmiştir. Örgütsel bağlılık, yöneticilerin liderlik tarzından derinden etkilenmektedir. Bu nedenle, bir yöneticinin liderlik tarzı astların örgütsel bağlılığını etkileyebilir ve örgütsel bağlılık bir kişinin hizmet tutumu, tutku ve çalışma isteğiyle ilgilidir. Tüm bunlar uluslararası turist otellerinin başarısında rol oynayan temel faktörler haline gelmişlerdir.

Al-Ababneh ve Lockwood (2010) çalışmalarında, yöneticilerin çalışanlarının iş tatmini seviyelerini artırabilmeleri için bazı bilgiler sunmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar arasında iş tatmininin artırılmasında en önemli faktörler oldukları için, temel hijyen faktörlerini dikkate almalıdır. Yöneticiler, meslektaşlar, yan haklar, çalışma koşulları, denetim, ödeme ve koşullu ödüller gibi iş yönlerini geliştirmenin yollarını düşünmelidir. Ayrıca, görevde yükselme, iletişim ve işin doğası gibi çok düşük iş tatmini seviyelerine yol açan diğer iş yönlerini de geliştirmelidirler. En düşük iş doyumu düzeylerinin erkekler, genç insanlar, üniversite meznunu olmayanlar, daha az tecrübeli kişiler ve diğer çalışanlar gibi - çalışan grupları ile birlikte, nerede olduğunu belirleyerek gelişimin yönlendirilmesinde de katkıda bulunabilirler. Yöneticiler, özellikle de kısım amirleri ve daha az deneyimli yöneticiler, kişisel yaklaşımlarını geliştirmelerine yardımcı olabilecek liderlik stilleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalıdır.

Başka bir düşünceye göre, herhangi bir grubun, örgütün veya işin en hayati noktası liderdir. Liderlik, örgütsel ve iş başarısı veya etkinliği için diğer kaynakları kullanan kritik unsurdur. Nijerya ve dünyadaki turizm sektörü, geçtiğimiz yıllarda olumlu dönüşüm ve profesyonelliğe tanıklık etmektedir. Bu nedenle Nijerya'daki tüm konaklama sektörünün, konaklama endüstrisinin gelişimini iyileştirmek için işletmelerin kalitesini eş zamanlı genişletmek için en uygun liderlik tarzını benimsemesi gereklidir. Bu, yalnızca kurumları, mevcut konaklama işletmelerinin sürekliliğini ve sektörün gelişimini artıracak en uygun liderlik tarzının kullanılmasıyla sağlanabilecektir. Tüm liderlik tarzıyla ilgisi ne olursa olsun, konaklama endüstrisi tarafından benimsenebilecek bir liderlik tarzının uygun karışımda benimsenmesi gerektiğini belirtmek çok önemlidir (Abomeh, 2013).

Bunlara ek olarak, Al-Ababneh ve Lockwood (2010) konaklama endüstrisindeki yönetim, kuruluşun her seviyesinde üyeler arasındaki operasyonlar ve etkileşimleri stres, müdahale ve kontrol sağlayan bir “var olma” tarzı olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, “orada olma” ya da “uygulamalı” liderlik tarzının konaklama endüstrisinde yaygın olarak kabul edildiğini de öne sürülmektedir. Tartışma, bu tarzın çalışanların iş tatminini sağlamak için diğer stillerden daha etkili olabileceğidir. Çünkü yöneticiler her zaman çalışanlarıyla birlikte çalışmakta ve dolayısıyla çalışanların işlerinde yaşadıkları sorunlara daha fazla ilgi göstermektedir. Dahası, demokratik bir liderlik stilini benimsemek zor olabilmektedir. Bu, otokratik

tarzın tercih edildiği anlamına gelmez, ancak konaklama endüstrisinde gerekli olduğu iddia edilmektedir. Bununla birlikte, Ürdün'de, otellerdeki yöneticiler arasındaki en yaygın liderlik tarzının, güç paylaşımına dayalı demokratik bir tarz olduğunu ortaya çıkmıştır. Bu durum bahsi geçen ülkede daha olumlu sonuçlar doğurmuştur. Dahası, otokratik liderliğin daha düşük iş tatmini düzeylerine yol açtığı, demokratik liderliğin ise iş tatmini seviyesinin yükselmesine yol açtığı öne sürülmüştür. Yazarlar, demokratik liderlik tarzının, çalışanların Batı Avustralya'daki federal örgütlerde iş tatmini ve bağlılığına olumlu olarak bağlı olduğunu bulmuşlardır.

Alexakis (2011)'e göre, bir liderin empati derecesi, yani başka bir duygusal acıyı hissetme yeteneği, çalışanları açısından düşünüldüğünde genellikle önemli bir rol oynamaktadır. Çevrelerindeki insanların nasıl etkilediklerinin tam olarak farkında olmayan liderler, kendi davranışlarının uygunluğu ile uyum içinde olma ihtimalleri düşüktür. Bir otel endüstrisi araştırması, karlılık ile çalışanların yöneticilerinin davranışsal bütünlüğünü nasıl algıladıkları arasında çarpıcı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, konaklama sektörü yöneticilerinin liderlik faaliyetlerini nasıl gördükleri ve çalışanların aynı eylemleri nasıl gördükleri arasındaki eşitsizliği ortaya koymuştur. Büyük turizm ve konaklama sektörü liderleri, işçinin duygusal emeğini boşa harcayan otokratik kararlar vermek yerine, çalışanların emeğine yönelmektedirler. Bir süredir, artan rekabet ve endüstri karmaşıklığı, konaklama sektörü yöneticilerinin özellikle çalışan performansı ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde, kurumsal hedeflere ulaşmada yeni yöntemler benimsemelerini zorunlu kılmıştır. Bunların başında da doğru liderlik stillerinin benimsenmesi gelmektedir.

Clark vd. (2009), bir yöneticinin liderlik tarzının, firmanın stratejik ve pazarlama inisiyatiflerinin -özellikle müşteri hizmetleriyle ilgili olanları- benimsemeleri de dahil olmak üzere, çalışanların davranışları üzerinde son derece büyük bir etkisi bulunduğunu bildirmektedir. Otel yöneticilerinin, çalışanların hizmet kalitesine olan bağlılığını etkileyebileceği ve bu durumda kendilerine büyük pay düştüğünü aklından çıkarmamlıdır. Bu, yöneticinin çalışanlarını etkileyebilecek bir liderlik tarzı benimsemesini gerektirmektedir. Farklı liderlik biçimleri (ister otokratik ister demokratik), çalışanların davranışlarını farklı şekillerde etkileme yeteneğine sahip olsa da, en uygun liderlik tarzının belirlenmesi zor olmaya devam

etmektedir. Otel yöneticileri için uygun liderlik tarzı, kendilerinin hizmet kalitesine olan bağlılıklarını, mükemmel hizmete elverişli çalışan eylemlerine çevirme yeteneklerini arttıran bir unsur olarak değerlenlendirmeleri gerekliliğidir. Demokratik liderlik, liderin astlarına danışmayı ve görüş ve önerilerini dikkate almayı içermektedir ve fikir birliği, danışma, yetkilendirme ve katılım ile ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik teorisinin temel ilkesi ile birlikte, demokratik liderlik, örgütsel ve yönetsel değerlerin çalışanlara yayılmasını geliştirme potansiyeline en yüksek sahip olanıdır. Demokratik bir lider için çalışan çalışanlar, otoriter liderler altında çalışan çalışanlardan daha fazla süreçlere dahil olma, örgüte bağlılık ve sadakat sergileme eğilimindedir. Sonuç olarak, karar verme sürecine katılmalarına izin verilen çalışanların bu kararlara daha bağlı olmaları muhtemeldir.

Dulčıć ve Raguž (2018)'a göre, her duruma uygun olan ve evrensel olarak kabul edilmiş bir liderlik tarzı olmadığı tartışılabilir. Yöneticiler, liderlik tarzını hem iç hem de örgütün dış çevresinde yeni gereksinimlere uyarlamalıdırlar. Demokratik liderlik tarzının en iyi seçim olduğu yönündeki sık sık tekrarlanan ifade yanlış olabilir çünkü bazı durumlarda bu adımın yöneticinin örgütsel hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olması için otokratik liderlik tarzını uygulamak gerekmektedir. Otel işletmeciliği, artan rekabet gücü ve turizm talebindeki değişiklikler nedeniyle, oldukça karmaşık bir endüstridir. Otel işletmelerinin günlük pratiği, karmaşıklığın, dinamiklerin, heterojenliğin ve belirsizliğin günümüzün çevrelerinin temel özellikleri olduğu tezini doğrulamaktadır. Konaklama endüstrisindeki örgütsel ortamın iki ana unsuru rakipler ve misafirlerdir. Rekabetçilik, yeni otel ürünlerinin kullanılmasını, otel kalitesinin niteliğini ve çalışanların davranışlarındaki değişiklikleri artırmayı gerektirir. Öte yandan, otel işletmecileri, daha çekici ve yaratıcı bir hizmet yaratmak için otel yönetimi ile rekabette yarışmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle, liderlik tarzı hem otel yöneticisine hem de çalışanların ve otel misafirlerinin ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır.

Deery ve Jago (2001)'ya göre, iletişime daha açık olan ve demokratik liderlik tarzını benimseyen liderler için çalışan personel, değişime karşı daha az dirençli olmaktadırlar ve bu çalışanlar otokratik yöneticiler için çalışanlardan daha fazla örgütsel özdeşleşme göstermektedirler. Bu nedenle otelin tepe yöneticileri, idarecilerini yönetim tarzını daha danışmaya/iletişime daha açık bir şekilde

değiştirmeye doğru eğitmelidir. Fakat aynı zamanda, karar verme süreçlerine katılmaları ve bazı yetkileri kazanmaları için personel yetiştirmeleri gerekmektedir.

Yukarıda anlatılan fikirleri destekleyen bir düşünce de Boonyachai (2011) tarafından aktarılmıştır. Yazara göre, demokratik liderler, herhangi bir öneriyi toplamak için astları ile çalışmayı ve bu önerileri karar almada kullanmayı sevmektedir. Bu tarz, herhangi bir engelin üstesinden gelmek için astları motive etmek için en uygundur. Demokratik liderlik tarzı, çoğu örgütte kullanım için çok iyi ve uygundur, çünkü lider astlarından geri bildirim alabilmektedir. Ayrıca, lider ve astları yeni fikirler önererek birlikte çalışabilirler. Son olarak, demokratik liderlik stili tüm alt kadroyu güçlendirmek için çok iyi bir yönetim olarak kullanılabilir.

Diğer taraftan, Ogbeide (2005), konaklama ve otelcilik sektörü rekabetçi olmaya devam ettikçe, finansal performansı devam ettirmek ve geliştirmek için hem güvenilir hem de kullanıcı dostu teknolojik değişiklikleri ve kaliteli insan kaynaklarını benimseme baskısıyla karşı karşıya olduğunu ifade etmektedir. Sonuç olarak, liderlik becerilerine sahip ve/veya etkin liderliği destekleyen yöneticiler, rekabete ayak uydurmaya yardımcı olabilmektedir. Konaklama örgütleri için doğru liderlik tarzını seçme stratejisi örgütün geleceğine etki etme gücüne sahiptir. Ancak liderlik tarzının etkinliği, çalışma durumunu ve örgütlenmeyi çevreleyen koşullara ve durumlara bağlı olduğu unutulmamalıdır. Diğer taraftan, konaklama endüstrisi, endüstrinin alışılmış değişikliklerini öngörebilen ve bunları yönetebilen liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Liderlik çalışmalarında bahseldilmesi gereken diğer bir konu da cinsiyettir. Górska (2016)'ya göre, kadınların yönetim pozisyonlarındaki yetersiz temsil edilmesi, en iyi potansiyel adayların, ister erkeklerin ister kadınların olsun, onların kaçmış yeteneklerinden yararlanma fırsatını yansıtmaktadır. Ayrıca, erkekler ve kadınlar farklı liderlik stilini benimsemektedirler. Kadınlar liderlik pozisyonlarını elde tutarken daha demokratik olma eğilimindedir. Kadınların erkeklerden daha demokratik bir tarzı benimsemeleri, aynı zamanda çalışanlara karşı daha hoşgörülü ve anlayışlı olmaları daha olasıdır.

Demokratik liderliğin çalışanlar açısından bakıldığında katılım konusunda yansımaları olabilmektedir. Clark vd. (2009)'ne göre otel yöneticileri ve ön cephede yer alan çalışanları, yöneticinin demokratik liderliği ne ölçüde uyguladığı konusunda genel bir fikir birliğine sahip olmayabilirler. Çalışanların karar verme sürecine

girmelerine izin verecek girdiler yöneticiler tarafından kullanılmayabilir ve onların fikirleri yönetici tarafından tam olarak dikkate alınmayabilir veya uygulanmayabilir. Bu durumda, yöneticilerin çalışan katılımına sözde değer verdiğinin anlaşıldığı yerlerde, çalışanlar yöneticiyi samimiyetsiz görebilirler. Bununla birlikte, demokratik liderliğin yalnızca yöneticinin çalışanlarla görüştüğünü, ancak önerilerinin uygulanmasının zorunlu olmadığını ima etmesi önemlidir. Özellikle fikirlerin dikkate alınacağı beklentisi göz önünde bulundurulduğunda, yönetici tarafından fikir veya önerileri tekrar tekrar dikkate alınmayan çalışanların, örgütün veya yöneticinin değerlerini paylaşma olasılıkları daha düşük olabilir.

2.2. Demokratik Liderlik ile İlgili Turizm Sektöründe Yapılmış Çalışmalar

Elbaz ve Haddoud (2017) yaptıkları çalışmada, seyahat acentaları bağlamında, liderlik tarzlarının seyahat acentelerinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda dört farklı liderlik stili arasındaki ilişkiyi ve çalışanların memnuniyeti ve takım performansı üzerindeki etkilerini, bilge liderliğin aracı rolünü araştıran bütünleştirici bir modelini geliştirmişlerdir. Mısır'da faaliyet gösteren 505 seyahat acentesinden toplanan verileri kullanarak, tüm liderlik tarzlarının çalışanların memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmadığını göstermişlerdir.

Deery and Jago (2001), "Otel Yönetimi Stili: Çalışan Algıları ve Tercihleri Üzerine Bir Araştırma" adlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma, çalışanların beş yıldızlı, orta ölçekli bir oteldeki yönetim uygulamaları ve tercihlerini nasıl algıladıklarını incelemektedir. Özellikle, çalışma, otel yöneticilerinin daha danışmacı hale geldiği hipotezini incelemektedir. Bulgular, personelin belirleyici bir yönetim tarzını tercih etmesine karşın, amirlerin ve bölüm müdürlerinin otokratik olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Aslında, verilerin toplandığı 4 yılda, yönetim tarzı daha az paylaşımcı, yani demokratik ve daha çok otokratik hale gelmiş olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Son olarak, mevcut araştırmanın önemli bulgularından biri, çalışanların otel yöneticilerinden belirleyici yönetim sağlamak için sürece dahil olmada artan isteği olmuştur. Diğer bir ifade ile işgörenler, birtakım güçlendirme yollarıyla karar verme süreçlerine erişebilir hale gelmeyi istemektedir.

Minett vd. (2009) konaklama yönetiminde liderlik tarzları ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma, otelcilik sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzlarını değerlendirmeyi ve bunu yaparak, olası etik karar verme stillerini de çıkarmayı amaçlamaktadır. Sonuçlar yöneticilerin liderlik tarzının ve dolayısıyla etik karar verme tarzının sadece katılımcıların yaşına göre değiştiğini göstermektedir. Cinsiyete, yıllara dayanan deneyime, organizasyonda tutulan pozisyona veya elde edilen eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Abomeh (2013) Abuja'da konaklama işletmelerindeki liderlik tarzının değerlendirilmesine yönelik bir uygulama yapmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, çeşitli konaklama işletmelerinin kullandığı liderlik tarzını değerlendirmek, diğer sektörlerde başarıya yol açabilecek ya da konaklama işletmelerinin başarısızlığını azaltmak ya da azaltabilmek için sektöre en etkin ve etkili liderlik tarzını belirlemektir. Çalışmada, tüm liderlik tarzının, konaklama işletmelerinin performansı üzerinde eşit etkileri olmadığı ve bazılarının diğerlerinden daha olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Masry vd. (2004)'nin yaptıkları çalışmanın amacı Mısır'da bulunan beş yıldız zincir otellerindeki Mısırlı oteller ve yabancı GM'ler (oteller) arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya çıkarmak ve etkin liderlik düzeylerini belirlemektir. Sonuçlar, yabancı ve Mısırlı GM'ler arasında liderlik düzeylerinin etkililiği ve çalışanların lider rolünün önemine ilişkin algıları ile ilgili hiçbir farklılık ortaya koymamıştır. Bu çalışma, GM'lerin (otellerin) "otokratik" veya "laissez-faire" tarzını, takım çalışmasını gerçekleştirmek için daha "demokratik" ve "katılımcı" liderlik ile ikame etmelerini tavsiye etmektedir. Çalışma, otel işgörenlerini güçlendirmenin geliştirilmesi gerektiği ve böylece yöneticiler ve astların örgütün hedeflerine ulaşmada etkin bir şekilde yer alması gerektiğini önermiştir.

Clark vd. (2009) çalışmalarında, liderlik tarzının, yöneticinin hizmet kalitesine olan bağlılığını, çalışanların müşterilere hizmet vermeye yönelik kendi bağlılığı da dahil olmak üzere, yüksek kaliteli hizmete nasıl dönüştürdüğünü inceleyerek üç liderlik tarzının (yönlendirici, demokratik/katılımcı ve güçlendirici) ön safta yer alan otel çalışanlarını ne ölçüde etkilediğini araştırmışlardır. Bu araştırmanın diğer bir amacı, belirli liderlik tarzlarının ön safhada yer alan çalışanların performansını nasıl etkilediğini daha iyi anlamaktır. Çalışmada rol

netliği, paylaşılan değerler ve iş memnuniyeti gibi çalışan nitelikleri incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, öncelikle, liderlik tarzına bakılmaksızın, yöneticinin hizmet kalitesine olan bağlılığı, ön planda yer alan çalışanlarının işlerini açıkça anlayıp anlamadığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. İkincisi, otel yöneticisinin liderlik tarzı, yöneticinin çalışanlara hizmet kalitesine olan bağlılığını yönlendirmede kritik bir rol oynamaktadır.

Al-Ababneh ve Lockwood (2010) tarafından yapılmış çalışma, yöneticilerin benimsediği liderlik tarzı ile astlarının iş tatmini arasındaki bağlantıyı ortaya koymaktadır. Veriler 220 katılımcıdan (110 çalışan ve 110 yönetici) toplanmıştır. Bulgular, çalışanların demografik özelliklerine göre iş tatmini açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Çalışmanın sonucuna göre, liderlik stili ve iş memnuniyeti arasındaki doğrudan bağlantıyı araştırmak için metodolojik olarak sağlam bir yol bulmak zordur. Ayrıca, liderlik tarzı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki kurmak mümkün olmamıştır. Çalışma, liderlik stilinin çalışanların iş tatmini ile ilgili olmadığını bulmuştur. Diğer yandan, demokratik liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Boonyachai (2011)'nin araştırması, Tayland otel endüstrisindeki orta derece yöneticilerin liderlik tarzlarına odaklanmıştır. Araştırma çeşitli hedefler takip edilerek gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, İşlemsel Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Laissez-Faire Liderlik dahil, Taylandlı orta derece otel yöneticilerinin egemen liderlik tarzlarını araştırmak temel amaç olarak alınmıştır. İkinci olarak, üç liderlik stilinin her birinde temsil edilenler arasındaki demografik farklılıkların araştırılması amaçlanmıştır. Son olarak, Taylandlı orta derece otel yöneticileri tarafından kullanılan liderlik teknikleri arasındaki farklılıkları araştırmak ve bu tekniklerden hangisinin çalışanları daha verimli motive edebileceklerini keşfetmektir. Araştırma sonucuna göre, Tayland otel endüstrisinin baskın liderlik stili, Hibrid T/T liderliğidir. Bu liderlik stili, her zaman bireysel, grup ve örgütsel gelişim ve yenilikleri en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Hibrid T/T Liderleri, çalışanlarını karar verme sürecine katılmaya ikna etmelidir ve daha yüksek başarı düzeyleri için çaba göstermeleri amacıyla personeline destek olmalıdır.

Górska (2016) tarafından yapılmış olan çalışma, erkekler ve kadınlar arasındaki liderlik farklılıklarına yönelik ön araştırmaları sunmaktadır. Bu araştırma çalışması ön özellik niteliğindedir ve cinsiyetin liderlik tarzındaki bir faktör olarak

etkisi üzerine bir tartışma başlatmayı amaçlamaktadır. Yapılan araştırmanın sonucu, kadın katılımcıların demokratik bir liderlik tarzı benimsemeye daha eğilimli olduğunu göstermektedir. Çalışmanın sonucuna göre, cinsiyet liderlik tarzındaki baskın faktör değildir. Ayrıca, mevcut araştırmanın çıktısı, kadınların erkeklerden daha demokratik bir tarzı benimsemeye daha yatkın olduğunu ve aynı zamanda daha hoşgörülü ve anlayışlı olduğunu göstermektedir. Çalışmanın diğer bir sonucu, erkeklerin ve kadınların farklı liderlik tarzlarını benimsediğini göstermiştir. Kadınlar liderlik pozisyonlarını tutarken daha demokratik olma eğilimindedir.

Chen ve Tjosvold (2006) tarafından yapılan "Çin'de Amerikan ve Çinli Yöneticilerin Katılımcı Liderliği: İlişkilerin Rolü" isimli çalışmalarında, Çin'de çeşitli endüstrilerden 163 Çinli çalışana örgüt ile olan ilişkileri ve Amerikan ve Çin yöneticileri ile ilişkilerinin etkinliği hakkında anket uygulanmıştır. Sonuçlar, çalışanlar ve yöneticiler tarafından birlikte oluşturulmuş işbirlikçi hedeflerin ve Çinli ilişki değerinin ortaya çıkan engellerin üstesinden gelmek için olumlu olacağı ortaya çıkarmıştır ve kültürel sınırlar içinde katılımcı/demokratik liderlik geliştirmenin örgüt için önemli olabileceğini göstermektedir.

Dulčıć ve Raguž (2018) tarafından yapılmış olan araştırma, çeşitli farklılıklar nedeniyle, konaklama endüstrisindeki liderlik tarzının diğer ekonomik alanlardan oldukça farklı olduğunu göstermektedir. Çalışmada Dubrovnik-Neretvian ilçesindeki otellere yer vermeyi amaçlamışlardır. Konaklama endüstrisinde liderlik tarzını belirlemek için kapsamlı bir anket kullanılmıştır. Katılımcılar çalışmaya katılan otellerin üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Çalışma sonucuna göre, Dubrovnik-Neretvian ilçesinde otel yöneticilerinin liderlik tarzı farklılıklar göstermiştir. Sonuçlar, Dubrovnik-Neretvian ilçesinde otelcilik sektöründeki otel yöneticilerinin danışman liderlik stilini uyguladığını göstermektedir. Diğer bir sonuca göre, yöneticilerin liderlik tarzlarını zaman zaman değiştirmek zorunda oldukları ortaya çıkmıştır. Çünkü onlara göre ideal liderlik tarzı bulunmamaktadır. Çalışma, Dubrovnik-Neretvian ilçesindeki oteller otokratik yönetim tarzının yanı sıra demokratik liderlik tarzını değerlendirmeyi ve örgüt içinde kullanmasının olumlu sonuçlar doğuracağını önermektedir.

Aioanei (2006) çalışmasında çok farklı örgütlerde (kamu, özel) çalışan insanlara "Liderlik nedir? Romanyalı örgütlerinin liderleri ile nasıl bir ilişkisi vardır? En yaygın liderlik davranışları hangileridir ve Romanya için hangi liderlik tarzı en

iyisidir?" gibi sorular sormuştur. Veriler, gerçek Romanyalı liderlerle ilgili ve onların liderlik tarzlarındaki tercihler hakkında toplamıştır. Sorular, iki ana yapıya göre gruplandırılmıştır: demokratik liderlik tarzına karşı otoriter liderlik tarzı; ve ilişkiye dayalı liderlik ile görev yönelimli liderlik tarzı. Sonuçlar, otokratik üslup-demokratik üslup boyutu ile ilgili olarak, Romanyalı insanlar liderliği otokratik üslubuna dayandırmaktadırlar ve araştırma sonuçları Romanya'daki liderlerin yüzde 55 otoriter ve yüzde 45 demokratik olduğunu göstermektedir. Sonuçlar ayrıca, Romanyalı insanlar liderlerini otoriter (yüzde 5) oranından daha çok demokratik odaklı (yüzde 95) liderler olarak görmek istediklerini de göstermiştir. Bu da ülke için önemli bir değişimdir.

Al-Ababneh (2013) Ürdün'deki beş yıldızlı otellerde liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmayı hedefleyen bir araştırma yapmıştır. Çalışanların bakış açılarından hem liderlik tarzını hem de onların iş doyumunu ölçmek için beş maddelik likert ölçeğine dayanan 57 maddeden oluşan bir anket uygulanmıştır. Ampirik sonuçlar, iki tip liderlik tarzının, yani demokratik ve laissez faire liderlik tarzının çalışanların iş tatmini ile doğrudan pozitif ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu çalışma, Ürdün'deki otellerde tüm liderlik tarzlarının farklı seviyelerde bulunduğunu, ancak Ürdün'deki otellerde demokratik tarzın hakim liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Bulgular, çalışanların işlerinden yeterince memnun olduğunu göstermektedir. Bu, demokratik liderliğin otel yönetimi için uygun görüldüğünü ima etmektedir. Bu sonuca göre; yöneticiler, uygun liderlik tarzını benimseyerek çalışanın iş tatmini seviyesini artırabilirler.

Tain-Fungwu vd. (2006) tarafından Yöneticinin Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılıkarasındaki ilişki incelenmek üzere bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki kavram dereceleri ve ilişkileri ile uluslararası turizm otellerindeki operasyon biriminde çalışanların örgütsel bağlılıkları analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, demokratik üst düzey liderlik altında, astlar, en yüksek derecede kendilerine değer verildiği algısına, çabalara, iş yerinde kalması için en üst düzeyde çabaya ve genel olarak iş bağlılığına sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Öte yandan, otoriter üst düzey liderlik altında, astlar en az iş yerinde kalması için alt üst düzeyde çabaya ve genel iş bağlılığına sahip olduğu gerçeğini bildirmektedir.

Kılıç vd. (2018) Bursa'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde, liderlik davranışının örgütsel muhalefet ile ilişkisinin tespit edilmesi amacı ile bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, çalışanların liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenirken, liderlik davranışına yönelik algı ile örgütsel muhalefet davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

2.3. Örgütsel Muhalefetin Turizm Sektörü ve Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Toplumun muhalefet yapanlara verdiği tepkiden bağımsız olarak, Kassing (2011), muhalefetin örgüte olan uyumun panzehiri olduğunu iddia etmektedir. Çünkü muhalafet bireylere kendileri için konuşma imkanı vermektedir. Bu nedenle, muhalefet iş yerindeki anlaşmazlık veya çelişkili görüşleri paylaşma durumuyla karşı karşıya olan herkes için geçerlidir. Anlaşmazlıkların nedenini ve insanların bunu nasıl ifade ettiği anlamak, çalışanlara iyi hizmet edecek önemli bir iletişim becerisi olarak anlaşılmalıdır. Çünkü karşılarına çıkacak olan ihtimalleri bilerek, muhalifler neden konuşma gereğini hissettiklerini bilmekte ve anlayabilmektedirler. Böylece, kaygıları hakkında kiminle konuşacaklarını belirleyebilir ve bu kaygıların en iyi nasıl ifade edileceğine karar verebilirler. Çünkü sadece bu olduğunda hem işgörenler hem de örgütler fayda sağlamaya çalışabilirler. Çalışanlar, gerçekte, işten duydukları memnuniyetsizlik hakkında konuşmak için çok da fazla imkana sahip değillerdir. Literatür, bu imkan eksikliğinin çoğunlukla kuruluşların muhaliflere yönelik politikasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Aslında, bahsi geçen bu örgüt içi politika sadece uzun vadeli performansında değil, aynı zamanda bir örgütün hayatta kalmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Söylemeye gerek yoktur ki, zayıf bir politikanın olması veya hiç olmaması tüm paydaşları etkileyebilmektedir.

Ne olursa olsun, örgüte bağlı olan çalışanlar, özellikle mevcut politikanın kusurlu ya da işlevsiz olduğunu tespit ettikleri zaman muhalif fikirlerini dile getireceklerdir. Bu nedenle, muhalefetin ifade edilmesi ayrıca, örgütsel stratejik kararlar için önemli olduğuna ve bunun ifade edilmesinin eksikliğinin örgüte çeşitli biçimlerde problemler doğuracağına inanılmaktadır. Doğacak sorunların başında gelen örgütsel sessizlik en yaygın ve en çok bilinen yöntemdir. Çalışanlar örgütteki

potansiyel sorunlar hakkında bilgi saklamayı tercih ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu, işyerinde "sessizlik kuralının" varlığını yansıtabilir. Bu karar, özellikle çalışanların örgütlerin muhalif sesleri hoş karşılamadıklarını algıladıkları ve bunların ifade edilmesinin kendileri için çok riskli olduğunu düşündükleri zaman kullanılmaktadır. İronik olarak, çalışanlar işverenleri tarafından örgütsel uygulamalarla ilgili anlaşmazlıkların dile getirilmesi için teşvik edilmezler, çünkü bu tür eylemler örgütlerin o anki durumlarını zorlayıcı olarak algılanmaktadır. Pek çok örnekte, muhalifler, örgütün kimliğini ve örgütün çıkarlarını tehdit etmekle suçlandıkları için bastırılmaktadırlar (Hamid ve Othman, 2015).

Turizm ve konaklama işletmelerinde günlük işleyiş esnasında ve iş süreçlerinin akışı sırasında ister kısa isterse uzun vadede olsun çeşitli kararların alınması gerekmektedir. Bu kararların alınmasında örgütsel muhalefet yapıcı bir rol oynayabilmektedir. Argyres ve Mui (2007)'ye göre, örgütsel muhalefet, karar kalitesini artıran bilgi sağlayarak kurumsal performansı iyileştirme potansiyeline sahiptir. Muhalefet, sorgulanabilir veya mantıksız görüşlerin belirlenmesini, açığa çıkarılacak yanlış hipotezleri ve bu görüşlere ya da önlenecek hipotezlere adanmış eylemleri tespit etmeyi mümkün kılmaktadır. Açık, güçlü tartışmalar, insanların, bu bakış açılarının eyleme ilham vermesi için gerekli olan, varsayımların ve kabul edilen bakış açılarının mantıksal çıkarımlarının daha derin bir takdirini kazanmalarına yardımcı olmaktadır. İnsanın hayal gücü sınırlı olduğu için, muhalif yeni fikirler ve seçenekler üretmeye yardımcı olabilir. Buna ek olarak, toplumsal düzeyde muhalefetin sürü davranışını önleyebileceğini savunmaktadır.

Shahinpoor ve Matt (2007) örgütsel muhalefetin şeffaf, verimli, üretken, sağlam ve başarılı örgütlerin temel bir özelliği olduğunu belirtmesine rağmen, muhalif görüşlerini ifade etmede rahat olan örgüt üyelerinin daha çalışkan, örgüte sadık, motive ve yetenekli olduklarını ileri sürmektedir. Yukarı yönlü örgütsel muhalefet, etik değerlerin kurumsallaşması ve bu konudaki ilgili standartların geliştirilmesi açısından örgüte önem kazandırmaktadır.

Her örgütte olduğu gibi, turizm ve konaklama işletmelerinde de birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Hamid ve Othman (2015)'a göre, oluşan bu sorunların çözümü için örgütsel bir iletişim oluşturulmalıdır. Çünkü örgütsel iletişim kurumlarda iletişimin ideal bir yolu olarak kabul edilmektedir. Kurulan bu iletişim alt kadrolardan üstlere kadar yukarı doğru geri bildirime izin vermektedir. Örgüt

üyelerinin serbestçe yanıt vermelerine, endişelerini ifade etmelerine ve örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek sorunları ortaya çıkarmasına izin vermektedir. İşyerinde serbest iletişim akışı yaygın bir uygulama haline geldiğinde, çalışanlar yanlışları bildirmek için daha açık olma eğilimindedir. Ayrıca, örgütsel iletişim kurumlarda şeffaflığı da teşvik etmektedir.

2.4. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel muhalefet ile ilgili alan yazın incelenmesi durumunda çalışmaların daha çok yabancı araştırmacılar tarafından yapıldığı (Chen ve Croucher, 2016; Mengqi ve Hample, 2016; Zheng, 2014) ve ülkemizde de daha çok eğitim bilimlerinde yer almış olduğu gözlemlenmektedir (Aydın, 2015; Özdemir, 2010; Ağalday, 2013). Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan araştırmalar yurt dışında daha çok gerçekleştirilirken, yurt içinde yeni yeni çalışılmaya başlandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte, örgütsel muhalefet davranışının incelenmesi konusuna artan ilgi ve merak söz konusudur.

Barnett (1989) tarafından çalışan muhalefeti ile çalışan ispiyonculuğu arasındaki ilişkilerin incelendiği bir analiz yapılmıştır. Bu araştırma, şirketler tarafından yapılan resmi personel muhalefet politikalarının oluşturulması ile çalışanların bilgi uçurma davranışlarının düzey ve yönleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Personel yöneticilerinden şirketlerinde muhalefet politikaların varlığı ve içeriği hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Yöneticilerden ayrıca bu politikaların çalışan ispiyonculuğu üzerindeki etkilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmanın bazı sonuçları şöyledir: Çalışan yöneticileri, resmi bir çalışan muhalefet politikasının uygulanmasından sonra örgüt içinde olan haber uçurmada önemli bir artış bildirmişlerdir. Ayrıca, personel yöneticileri, resmi bir çalışan muhalefet politikasının uygulanmasından sonra örgüt dışına doğru olan haber uçurmada önemli bir düşüş olduğunu bildirmişlerdir.

Kesen ve Pabuçcu (2016) örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın öğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik seviyelerine etkilerini belirlemeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel muhalefetin yatay ve dikey muhalefet boyutu işe yabancılaşmanın güçsüzleşme

boyutunu olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı şekilde, dikey muhalefet işe yabancılaşmanın anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Yatay muhalefet ise anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yani çalışanların hem üstleri ile hem de diğer paydaşlar ile aynı fikirde olmaması ve bunu ifade edebilmeleri, hissedecekleri güçsüzlük duygularını azalmaktadır. Muhalif söz ve davranışları ile kendilerini ifade edebilen, diğerleri üzerinde etkili olabilen, fikirleri ile örgütsel faaliyetlerin akışını değiştirebilen öğretim elemanları kendilerini daha güçlü hissetmekte ve işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olmaktadırlar.

Özdemir (2010) Ankara'daki kamu genel liselerinde görev yapan yöneticiler ve öğrentmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçlamıştır. Bu çalışmada "öğretmen muhalefetine genel olarak etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının yol açtığı, demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkileri incelendiğinde eğitim düzeyi yüksek, sendikalı, orta yaşta olan, orta düzeyde kıdeme sahip ve fazla okulda görev yapmış öğretmenlerin görece daha fazla muhalif oldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, 'haber uçurma' davranışının öğretmenler arasında yaygın bir davranış olmadığı, öğretmenlerin en sık sergiledikleri muhalif davranış biçimi ise yöneticilere doğrudan itiraz etmek şeklinde kendini gösterdiği, muhalif öğretmenlerin yöneticiler tarafından baskı altına alınmaya çalışıldığı, muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu, muhalefetin okulda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenilesme gibi çesitli olumlu sonuçlara neden olmasının yanı sıra, huzuru ve ahengi bozan bir etken olduğu" verilerini elde etmiştir.

Acaray (2018) eğitim sektöründe faaliyet gösteren çeşitli özel kurumlarında çalışan öğretmenlerin değerlendirmelerinden pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları, pozitif psikolojik sermayenin örgrütsel muhalefet kavramına ait olan dikey, yatay ve yer değiştirmiş muahelefet boyutları üzerinde etkili olduğunu tespit emiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet stratejileri incelendiğinde en çok dikey muhalefet, sonrasında yatay muhalefet ve en az tercih edilen ise yer değiştirmiş muhalefet olarak ortaya çıkmıştır.

Croucher vd. (2019) örgütsel muhalefet, örgütsel asimilasyon ve örgütsel itibar arasındaki ilişkinin incelenmek için çalışma yapmışlardır. Standart araçlar

kullanılarak anket verileri toplanması, üç ülkeden (Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere ve Avustralya) alınan çalışanlardan oluşan bir örneklemle gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yönetime ve iş arkadaşlarına karşı muhalefet ifade etmenin hem örgütsel asimilasyon hem de örgütsel itibar ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu ortaya çıkmıştır. Özellikle, bulgular, kendi kurumlarında daha sosyalleştiğini bildiren çalışanların, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı daha fazla muhalefet ettiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde, örgütlerini daha ahlaki ve saygın olarak algıladıklarını bildiren çalışanların, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı muhalefetini ifade etme olasılıkları daha yüksektir.

Aydın (2015) sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında "örgütsel muhalefet ile örgütsel politika ve politik davranış algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu" sonuçlarına ulaşmıştır.

Turnage ve Goodboy (2016) tarafından yapılan çalışmada örgütsel muhalefet yüz yüze ve mail olarak iki farklı açıdan incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların lider-üye değişim durumunun (grup içi ve grup dışı) örgütsel muhalefetin (mesela açıkça ifade edilen, gizli, yer değiştirmiş) farklılıkları e-posta ile yüz yüze olarak açıklayıp açıklamayacağını incelemektir. Sonuçlar, grup dışı çalışanların e-posta yoluyla açıkca muhalefet ifadelerini daha fazla sunduklarını, oysa grup içi çalışanların ise muhalefet ifadelerini şahsen ifade etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu çalışmanın sonuçları, amir ile ast ilişkisinin kalitesinin, çelişkili görüşlerin e-posta yoluyla nasıl yukarı doğru iletildiğini belirlemede önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü bu görüşleri şahsen bir yöneticiye iletmek, bir e-posta göndermek yerine, daha iyi bir çalışma ilişkisinin göstergesi olabilmektedir.

Ağalday (2013) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik araştırma gerçekleştirmiştir. "Öğretmenlerin, yöneticilerin en çok etik dışı uygulamalarını muhalefet etme nedeni olarak gördükleri; öğretmenlerin en yüksek düzeyde, açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini tercih ettikleri; yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenleri, nadiren de olsa cezalandırdıkları, öğretmenlerin okulda yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda özdenetim ve demokratik süreçlerin geliştiği" sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akada (2015), örgütsel muhalefete ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek istediği çalışmasında, araştırma sonucunda görüş bildiren katılımcıların "muhalefet ortalamasının ara-sıra diliminde olduğu, çoğunlukla yukarıya muhalefet davranışı sergilemekte oldukları, yöneticiye itiraz edebildikleri ve onları ikna etmeye çalıştıkları" sonucuna ulaşılmıştır.

Beldek (2015) örgütsel özdeşleşme, örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet ilişkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında "örgütsel özdeşleşme ile örgütsel muhalefet algıları arasında orta düzeyde ters yönlü bir ilişki tespit edildiği, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu" sonucuna ulaşmıştır.

Korucuoğlu (2016), örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu çalışma, "yukarı yönlü muhalefet algılarında cinsiyet değişkenine göre erkeklerin lehine farklılaşma görüldüğü, örgütsel muhalefet noktasında öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesi, öğretmenlerin mesleki kıdemi ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılaşma ortaya çıkmadığı, örgütsel güç oyunları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü düşük seviyeli bir ilişki olduğu" sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Kavak (2016) örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet davranışı üzerine etkisini belirlediği çalışmada, "örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik ve muhalefet davranışı arasında (anlamlı) bir ilişki olduğu" sonucuna ulaşmıştır.

Ökten ve Cenkci (2018) beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, "sorumlu ve düzenli kişilerin hem yapıcı hem de sorgulayıcı açık muhalefette bulunduğu, dışa dönüklüğün yapıcı açık muhalefeti açıkladığı, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin sorgulayıcı açık muhalefeti negatif yönde açıkladığı, duygusal dengenin hem dışsal hem de gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı" sonucuna ulaşılmıştır.

Ataç ve Köse (2017) örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini inceledikleri araştırmada, "örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet olguları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu, örgütsel muhalefetin örgütsel

demokrasiyi açıklamada anlamlı bir değişken olduğu, bir örgütte muhalefet düzeyinin artmasının, demokrasi algısının artmasına neden olduğu" sonucuna ulaşmıştır.

Payne (2007) "Çalışanın Muhalefet İfadesinde Örgüt Temelli Benlik Saygısının Rolü" adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma, çalışanların örgüt temelli benlik saygısının muhalefeti ifade etmesiyle nasıl bağlantılı olduğunu araştırmaktadır. Örgüt temelli benlik saygısı yüksek olan çalışanlar, amirlerine karşı muhalefetlerini ifade etme eğilimindedir. Açık muhalefet stratejileri kullanan çalışanlar daha kararlı ve tatmin olmuşlardır ve örgütleriyle daha fazla özdeşleşmektedirler. Bu da örgüte karşı yapıcı geri bildirim sunma eğilimini açıklayabilmektedir. Çıkan başka bir sonuca göre, olumsuz geribildirim almak gibi büyük tehditler varsa, düşük benlik saygısı olan çalışanlar iletişim kurmaya daha az isteklidirler.

Yıldız (2013) örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelediği bir araştırma yapmış ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet algıları arasında bir ilişki olduğu, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif, örgütsel muhalefet algıları ile ise orta düzeyde negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Dağlı ve Ağalday (2014) öğretmenlerin örgütsel muhalif davranış biçimlerine ilişkin görüşlerini inceledikleri araştırmada, "öğretmenlerin, genel olarak okul yöneticilerine karşı "nadiren" muhalif davranışlar sergiledikleri, öğretmenlerin yöneticilere karşı sergiledikleri muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında; öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet, sendika üyeliği ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark saptanmadığı" sonucuna ulaşmışlardır.

Kassing (2011) "Muhalefet hakkında telaşlanmak: Başa çıkma stratejileri ile uyuşmazlık ifadeleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi" isimli çalışmasında muhalefetin ifade edilmesiyle ortaya çıkan stresle başa çıkma stratejilerinin nasıl ele alındığını incelemiştir. Bulgular, başa çıkma stratejilerinin, yukarı, yatay ve yer değiştirmiş muhalefetin ifade edilmesiyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, geri çekilme ve inkar stratejilerini ön plana çıkaran çalışanların muhalif durumlarını yönetime yönlendirme eğiliminde olduklarını ortaya

koymaktadır. Bütün bunlar, kendilerini güçlü, kontrol altında hisseden ve örgütleri ile ilişkide bulunan yukarı doğru muhalefeti ifade eden çalışanların görüşleridir.

Özdemir (2013), Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşlerini incelediği araştırmasında, "okullarda öğretmen muhalefetini etik dışı, hukuk dışı ve zorbaca davranışlar sergileyen yönetici tutumlarının tetiklediği, en sık sergiledikleri muhalif davranışın doğrudan yöneticiye itiraz etmek olduğu, yöneticilerin muhalif öğretmenleri baskı altına almaya çalıştıkları ve muhalefetin yöneticiler üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu, muhalefetin okullarda öz-denetim, demokrasi, adalet ve örgütsel yenileşme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu" sonuçlarına ulaşmıştır.

Payne (2014) örgütsel muhalefetin, örgütlerde değerli ve yapıcı bir iletişim biçimi olabileceğini ve çeşitli iletişim faktörlerinden etkilendiğini bildirmiştir. Ayrıca, çalışanların amirlerine duydukları güvenin muhalefet ifadeleriyle nasıl bağlantılı olduğunu araştırmıştır. Sonuçlara göre, amire olan güvenin, çalışanların yukarı yönlü muhalif kullanımları ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ek olarak, amire olan güven ile gizli ve yerinden edilmiş muhaliefet arasında ciddi, negatif bir ilişki bulunmuştur. Bulgular, çalışanların kendi amirlerine duydukları güven arttıkça, yukarı yönlü muhalefet kullanımlarının da arttığını, gizli ve yerinden edilmiş muhaliflerin kullanımının da azaldığını göstermektedir.

Biçkes (2017) konaklama işletmelerinde örgütsel muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, "bireylerarası saldırganlık üzerinde dikey muhalefetin negatif yönlü etkiye, yatay muhalefetin ise pozitif yönlü etkiye sahip olduğu, örgütsel muhalefet ve dışsal muhalefetin bireylerarası saldırganlık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonuçlarına" ulaşılmıştır.

Kaya (2016) kontrol odağı ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Buna göre, "dışsal kontrol odağına sahip çalışanların dışsal muhalefet yapmaya eğilimli olup, yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet yapmaktan kaçındıkların, kontrol odağı daha içsel kontrole doğru gittikçe çalışanlar yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet yapmaya daha çok eğilimli olup, dışsal muhalefet yapma olasılıkları azaldığı" sonucuna ulaşılmıştır.

Goodboy vd. (20089 tarafından yapılan bir çalışma örgütsel adaletin işlevi olarak örgütsel muhalefeti incelemiştir. Sonuçlar, çalışanların dağılım ve kişilerarası adalet algılarının yatay muhalefeti olumsuz yönde etkilediğini, ancak bilgilendirici adalet algıları ise yatay muhalefeti olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Sonuçlar, çalışanların iş arkadaşlarına karşı fikir ayrılıklarını ve/veya çelişkili görüşlerini ifade etme olasılıklarının maaşlarını adil olmayan olarak algıladıklarında daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Sadykova ve Tutar (2014) örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonucuna göre, kişisel değerlere saygı ile demokratik yönetim, demokratik davranış ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü, demokratik tutum ile açık muhalefet arasında ise negatif yönlü ilişkinin olduğu, otorite algısı ile açık, dolaylı ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunmaktadır.

Örgütsel muhalefet bağlamında, ülkemizdeki turizm ve konaklama sektörünü direkt olarak içine alacak biçimde uygulama yapılmış çalışma sayısı oldukça azdır. Bu nadir çalışmalardan biri de Özkoç ve Bektaş (2016) tarafından yapılmış olan "Otel Çalışanları Arasında Muhalefet Davranışlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Destek ve Öz-Yeterlilik" adlı çalışmadır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların öz-yeterlik düzeylerinin ve örgütsel desteğin örgütsel muhalefet eğilimlerin oluşumu üzerindeki yordayıcı rolünün derecesini ortaya koymaktır. Çalışma sonucunda elde edilen deneysel bulgulara göre, yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek, öz-yeterlik düzeyleri ve açıkça ifade edilen örgütsel muhalefet üzerinde bir etkiye sahiptir. Çalışmanın başka bir sonucuna göre, araştırmaya katılan otel çalışanları arasında, düşmanca, yerinden edilmiş ve gizli muhalefet gösteren çalışanların oranı oldukça düşük olmuştur. Bu üç tür muhalefet, işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından desteklenmemektedir. Bunların dışında, otellerde sessiz kalmayı tercih eden gizli muhaliflerin sayısının, düşmanca tutumlar sergileyen çalışanların sayısından fazla olması dikkat çekicidir ve otel işletmelerinin dikkatini çekmektedir.

2.5. Örgütsel Yaratıcılığın Turizm Sektörü ve Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Monteiro ve Sousa (2011)'a göre, dünya daha karmaşık hale geldikçe, turizm ve konaklama endüstrileri sürekli olarak değişime ve yeni küresel zorluklara maruz kalmakta ve şirketleri bu yeni hızlandırılmış ve süreksiz ortama uyum sağlama konusunda zorlamaktadır. Uzun süre başarı sağlayan geleneksel çözümler artık uygun olmamaktadır. İş yapmanın yeni ve yenilikçi yolları zorunludur. Örgütler, başarılı rutinleri sürdürmek için beklenmedik değişikliklerle yüzleşme durumlarında esnekliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Dahası, örgütler, çevresel değişimleri öngörmek ve yeni ürünler, hizmetler veya süreçler yaratarak uyum sağlamak için rutinlerini analiz edip yansıtabilmelidir.

Diğer taraftan, State ve Iorgulescu (2014)'e göre konaklama endüstrisinde yaratıcılık konusunda araştırma eksikliği söz konusudur. Çünkü tarihsel olarak bu turizm ve otelcilik alanı, gezginler için konaklama ve yiyecek sağlamakla ilgilidir. Otellerin misafirlerin konaklama ve yiyecek ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağı durumuna vurgu yapılmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde konaklama endüsterisi, müşteri deneyimleri yaratmaya odaklanmaya başladıkça, daha karmaşık bir endüstri olarak görülmektedir. Otel endüstrisinde, kurumsal yaratıcı sonuçların somut biçimleri arasında ürün yenilikleri, sürekli iyileştirme ve gelişmiş müşteri hizmetleri yer almaktadır. Tüm bunları başarmak için, konaklama örgütlerinin bu konuda belirli becerilere sahip çalışanlara ihtiyacı vardır ve bunların eksikliği sektörde inovasyonun önündeki en büyük engel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, insan sermayesine bağımlılık, rekabet gücü büyük ölçüde insan kaynaklarına bağlı olan otel endüstrisinde son derece önemlidir.

Akdoğan ve Kale (2011), yaptıkları çalışmalarında, konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinin örgüt içinde yenilik ve yaratıcılık bağlamında önemli bazı faktörlere bağlı olduğunu dile getirmektedirler. Yazarlara göre bu faktörler şunlardır:

a) işletmede yenilik ve yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürü ve örgüt ikliminin varlığı,

b) yenilik ve yaratıcılık odaklı strateji ve amaçlar,

c) esnek ve yenilikçi bir örgüt yapısı,

d) üst yönetimin yenilikçi ve yaratıcı faaliyetler için verdiği destek ve bu desteği arttıran mekanizmaların varlığı,

e) örgüt içi iletişim ve bilgi edinme kanallarının açıklığı ve

f) yaratıcı personeli işletmeye çeken ve işletmede tutan insan kaynakları uygulamaları.

Hon (2012) otel endüstrisindeki servis çalışanları sıklıkla rol belirsizliği ve çatışma, işin güvensizliği, ağır iş yükü ve zaman eksikliği gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını vurgulamaktadır. İş stresi, hizmet dünyasında hizmet kalitesini ve örgütsel etkinliği etkileyen zararlı bir yapı olarak uzun süredir göz önünde bulundurulmuştur; olumsuz sonuçlar doğurması beklenebilir. Otel yöneticileri çalışanlara örgüt içindeki süreçler ile ilgili geri bildirim alma fırsatı sunurlar ve uygun bağlamsal koşullar hazırlayabilirse, zorlayıcı ve engelleyici stres kaynakları, olumlu bir sonuca yani çalışan yaratıcılığına dönüştürülebilir. Otel yöneticileri, yeni ve faydalı fikirlerin ortaya çıkmasının örgütlerde gerçek bir zorluk olduğunun farkına varmalıdır. Özellikle, otel yöneticileri yararlı ve olumlu bir görev geri bildirimi sağlamakta başarılı olurlarsa, stres altındaki personel sorunları ortaya çıktığında danışabilecekleri birileri olduğunu bilecek ve amirlerinin sorunları çözmek ve yeni fikirlerin geçerli olmasını sağlamak için bilgi ve geribildirimlerini paylaşmaya istekli olacağını anlayacaktır. Bu durum otel çalışanlarına hem de örgütün kendisine olumlu sonuçlar verecektir.

Otel ve tatil endüstrisini içine alan literatür, yeniliğin ve farklılaşmanın zorunlu rolünü, örgütlerin fırsatları değişime dönüştürmeye ve rekabet gücünü koruma aracı olarak görmektedir. Literatüre göre, yeni ve benzersiz deneyimler geliştirmek, otelcilerin küreselleşme eğilimlerinden, yüksek teknolojideki ilerlemelerden ve turistlerin artan taleplerinden kaynaklanan pazardaki rekabete etkili bir şekilde cevap vermelerine yardımcı olmaktadır (Moghimi, 2016).

Diğer yandan, Iorgulescu ve Răvar (2013) otellerin geliştirdiği ve işlettiği ortamdaki değişimler, yeni hizmetler yaratıp satarak onları rekabet avantajlarını artırmaya ve iş yapmanın yeni ve yenilikçi yollarını bulmaya zorladığını bildirmektedir. Bu evrim, tüketici talebindeki değişimlere ve yeni turizmin ortaya çıkışıyla uyumludur. Bu turizm, kültürel etkenlere, çevresel kaynaklara ve yeni alışkanlıklara daha fazla önem veren iletişim ve teknolojilerin kullanımını da içeren

bir turizmdir. Konaklama endüstrisindeki yenilikçilik, diğer sektörlere ve ekonomik sektörlere kıyasla bazı özel özelliklere sahiptir. Öncelikle, konaklama sektörü insan kaynağı yoğundur ve müşteriler ve personel arasında güçlü bir temas bulunmaktadır. Bu temas ve tüketici talebi hakkındaki bilgiden dolayı, müşteri ile etkileşimde ve otelin günlük süreçlerinde genellikle yenilik yaratılmaktadır. Ayrıca, personelin müşteri ile etkileşimi yoğun olduğu için, yenilik sadece operasyonel faaliyetlerde yer alan personel tarafından değil, görünmeyen uzman personel, aynı zamanda ön büroda yer alan personel tarafından da üretilmektedir. İkincisi, konaklama yoğun bir bilgi endüstrisi olduğu için, kuruluşlar dışarıdan geliştirilmiş teknolojiler sunarak ve nadiren dahili Ar-Ge faaliyetlerini üstlenerek yenilik yapmaktadır. Bu nedenle, konaklama endüstrisindeki yenilikler, çoğu zaman dış tedarikçilerden ve nadiren bilim temelli yeni teknolojiler satın alındığından, tedarikçiye ya da tedarikçinin hakimiyetine dayanmaktadır. Üçüncü olarak, konaklama endüstrisindeki yenilikçilik davranışı oldukça heterojendir, çünkü endüstri çok çeşitli aktörleri kapsamaktadır. Bu sebeple, inovasyon endüstrinin genelinde değişiklik gösterme eğilimindedir ve daha büyük kuruluşlarda, ek hizmetler sunan şirketlerde veya zincir oteller gibi bir gruba ait şirketler daha yüksek bir yoğunluk sergilemektedir.

Dimaunahan ve Amora (2016)'ya göre, girişimcilik çalışmasında örgütsel yaratıcılık teorisi çok önemlidir. Çünkü yaratıcı sermaye, örgütsel hayatta kalmanın sağlanmasına yardımcı olmak için rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için temel bir yoldur. Aynı durum, çalışma yaptıkları Filipinler'de olduğu gibi mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeler için de geçerlidir. Pazarda sürekli olarak yenilikçi ürünler veya hizmetler üretme yeteneği, örgütsel hayatta kalmanın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, rekabeti sürdürme arzusu ile tüm organizasyonlar için yaratıcılığı yönetme konusu önemlidir. Amabile (1988)'in yaratıcılık teorisinin en önemli özelliği, çalışma ortamının bireysel bileşenleri etkileyerek yaratıcılığı etkilediği iddiasıdır. Yani, örgütsel yaratıcılık, destekleyici iklim veya çalışma ortamına bağlıdır. Örgütsel yaratıcılığa elverişli bir işyeri ortamın tasarlanmış olması, yönetimin yeni fikirler önermek için yenilik sürecindeki açık ve dinamik bir iletişim sürecini teşvik etmesi, yeni fikirler için desteklemesi, bilgi paylaşımına imkan sağlaması, başarısızlığı tolere etmesi, zorlu hedefler belirlemesi, güven ve açıklık göstermesi ve yaratıcılık bakımından çok önemlidir.

Başka bir düşünceye göre, muhtemelen yaratıcı liderlerin yaratıcı çalışma iklimlerini teşvik ederek örgütsel yaratıcılık üzerinde özellikle olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Yaratıcı ve açık düşünceli bir liderin yeni düşünce biçimleri ve fikirlerle oynama konusundaki coşkusu, çalışma ortamına aktarılabilir. Böylece örgüt içinde destekleyici bir iklim beslenmektedir. Dahası, "tuhaf" ve özgün fikirleri sunarak, yaratıcı ve açık bir lider, farklı fikirleri sunmak için yüksek toleransa sahip bir çevreyi teşvik edebilir. Muhtemelen, yaratıcı ve açık liderler, başkalarının fikir ve önerilerine karşı açıklık göstermekte ve bu şekilde, iyileştirme önerilerinin memnuniyetle karşılandığı bir ortamı beslemektedir. Fikirlere karşı yüksek bir hoşgörü, tartışmaların ve görüş alışverişinin mümkün olduğu açık ve demokratik bir ortamı da beraberinde getirebilir (Mathisen, 2012).

Bunlara ek olarak, Hon (2012) sürekli olarak değişim, çalışan yaratıcılığı ve organizasyonlardaki yenilikler, özellikle hizmet kalitesini ve bunların sunulmasını sürekli olarak teşvik eden konaklama endüstrisi için, çeşitli noktaların vurgulandığı bir çağda yaratıcı bir iş gücü fikri yöneticilerin dikkatini çektiğini bildirmektedir. Yaratıcı fikirler, hem çalışanlar hem de bir bütün olarak otel endüstrisi için psikolojik ve ticari faydalar sağlamaktadır. Mevcut iş zorlukları ile başa çıkmanın bir yolu, kaliteli konaklama ve yiyecek ve içecek (F&B) hizmetleri arayan müşterilere hizmet verirken çalışanların yaratıcılığına büyük ölçüde güvenmekten geçmektedir. Bu, konaklama işletmelerinde yenilikçiliğe, üretkenliğe ve uzun vadeli başarıya önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Buradaki yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistem içinde birlikte çalışan bireyler tarafından üretilen ürünler, hizmetler, fikirler, prosedürler ya da iş süreçleri hakkında yeni ve yararlı fikirlerin geliştirilmesini ifade etmektedir. İşyerinde baskı altında olan hizmet çalışanları özünde statükodan memnun değillerdir. Stres, mevcut durumundan memnun olmayanların çalışma koşullarını iyileştirmek için yeni yollar ve yaratıcı yaklaşımlar bulduğu bir değişim tetikleyicisi olabilir. Bu akıl yürütmeyle uyumlu olarak, bir takım akademisyenler stresin çalışanın yaratıcılığı ve örgütsel etkililiği üzerinde gerçekten olumlu bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmektedir. Yaratıcılığın özü, yeni yöntemler ve problemlere yaklaşmanın daha iyi yollarını bulmaktır.

Mathisen (2012) destekleyici, ilham verici ve sertbestci liderliğin, çalışan yaratıcılığını teşvik ettiğini iddia etmektedir. Bu yaratıcılığı destekleyici liderlik davranışlarına ek olarak, kendi yaratıcılığını doğrudan ortaya koyarak liderlerin

çalışanlarına ilham vereceğini ve bu şekilde organizasyonlarında yaratıcılığı teşvik edebileceklerini önermektedirler. Yani, yaratıcı rol modellerini gözlemlemek, insanların kabul edilmiş yaratıcı davranışları öğrenmelerine ve daha yaratıcı bir şekilde davranmalarına olanak tanıyacaktır. Böylece, liderlerin düşünce kalıpları, tercihleri, çalışma standartları ve yaratıcı aktiviteler, takipçilerinin yaratıcılıklarını artırabilecek beceri ve iş stratejilerini edinmelerini kolaylaştırabilir. Bu durum konaklama işletmelerinde görev yapan yönetici ve amir konumundaki çalışanlara bir kılavuz görevi görecektir.

Moghimi (2016), otel endüstrisindeki yenilikçiliği, çevresel değişimlere daha hızlı ve daha esnek cevap verebilme yeteneği olarak değerlendirmektedir. Günümüzün zorlu ve dinamik otel endüstrisi, kuruluşların ortaya çıkan zorluklara yanıt olarak günlük uygulamalarında inovasyon ve farklılaşmayı dikkate almasını gerektirmektedir. Otel endüstrisiyle ilgili literatür, inovasyonun ve yaratıcılığın, otelin rekabet avantajını sürdüren önemli bir başarı faktörü olduğunu, müşteri sadakati gibi finansal olmayan performans göstergesi olduğunu ve otelin finansal performansının bir göstergesi olduğunu göstermektedir. Dahası müşterilerin sürekli artan taleplerine etkili bir cevap olduğunu bildirmektedir.

Mathisen (2012) yaratıcı performansın, grup üyelerinin görevlerini, hedeflerini, stratejilerini ve iş süreçlerini eleştirel bir şekilde yansıtmasını ve sürekli iyileştirmeler üzerinde bir meşguliyet olmasını gerektirdiğini anlatmaktadır. Örgütsel iklim, liderliğin örgütsel yaratıcılığı etkilediği süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, liderlerin, çalışanların çalıştığı sosyal iklim üzerindeki etkileri ile çalışanların yaratıcılığı üzerinde güçlü bir etkisi olabilmektedir.

Hon (2012)'a göre, otel endüstrisindeki servis çalışanları, yoğun iş yükü, yetersiz zaman, yüksek sorumluluk, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş güvensizliği gibi baskılarla karşı karşıya kalmaktadır. Buna göre, hizmet sektöründe çeşitli iş stresi deneyimlemek yaygındır. Yazarın yaptığı çalışmanın sonuçları, iş stresinin kurumlar için mutlaka kötü ya da istenmeyen bir sonuç olmadığını göstermektedir. Çalışanların yaratıcılığını geliştirmekle ilgilenen kuruluşlar, iş stresi düzeylerini yorumlamalarında ayrımcılık yapmalıdır. İşle ilgili zorluklardan oluşan stresin, örgütsel etkinliği arttıran yüksek çalışan yaratıcılığı ile ilişkili olduğunu bulunmuştur. Örgütler işlerin yapılmasına ayak bağı olan şeylerin oluşturduğu stresi ortadan kaldırmaya odaklanmalıdır. Örneğin, iş güvensizliği, rol belirsizliği veya

işyerinde rol çatışması ile ilişkili stresin azaltılması, kurumun kültüründe daha sistemik değişiklikler yapılmasını ve çalışan ilişkilerine daha farklı yaklaşılmasını gerektirebilir.

Benzer şekilde, değişimlerin oluşturulmasında lider kilit rol anlamına gelmektedir. Lider, organizasyonlarda yaratıcılık düzeylerini tahmin eder. Sonuçlarımız, yaratıcı liderlerin, yaratıcı liderlerini izleyerek yaratıcı davranışları ve süreçleri öğrenebilecekleri, takipçileri motive edebilecek ve ilham verebilecek modeller olarak düşünülebilir. Buna ek olarak, yaratıcı liderler yaratıcı olarak hareket etmek için takipçilerinin ihtiyaçlarını anlayabilir ve takdir edebilirler. Örneğin, farklı alternatiflerin araştırılması ve test edilmesi için harcamasına duyulan ihtiyaçzaman gibi. Aynı zamanda, yaratıcı bir lider, yaratıcı ve yenilikçi bir iklimi teşvik ederek fikirlerin daha da geliştirilebilmesi için daha az yaratıcı liderlerle fikirleri tartışmak için daha iyi bir ortak olarak algılayabilir (Mathisen, 2012).

Otelcilik endüstrisi tarihsel olarak gezginlere temel gıda ve konaklama sağlamak için rutin operasyonlarla ilgilenmiştir. Ancak artık piyasa taleplerine bu yönde etkili cevap vermek yeterli olmamaktadır. Çünkü çağdaş otelcilik sektörü birçok benzer ve alternatif hizmet teklifiyle dolup taşmaktadır. Müşteriler kesinlikle markaya sadık değillerdir ve bütçe kısıtlamaları altında en iyi teklifleri aramaktadırlar. Bilgi teknolojisi hızla pazarı değiştirmekte, eğlence, iş dünyası, güneş ve kum seyahatleri gibi otel segmentinde önemli bir değişim yaratan yeni segmentler piyasaya çıkmaktadır. Başarılı ve rekabetçi olmak için otellerin yaratıcı ve yenilikçi olması gerekmektedir. İnovasyon ve yaratıcılık, otel performansına çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. Bazı araştırmalar, hizmet sunumlarının farklılaştırılması, kişiselleştirilmesi ve hizmet sunumlarının kişiye özgü yapılması, müşterileri tatmin etmek ve onları elde tutmak için etkili olduğunu ve memnun müşterilerin sadık müşterilere dönüştüğünü göstermektedir (Moghimi, 2016).

Mathisen (2012)'e göre yaratıcı liderler, özellikle şeflerin yaratıcı gücü olarak görüldüklerinden, restoranlarda yaratıcı sonuçları teşvik edebilirler. Ayrıca, restoran sektörü genel olarak doğrudan liderliğe sahip bir işyeri olarak kabul edilmektedir. Güçlü liderlik konumları nedeniyle, restoran liderleri kendi örgütlerinde yaratıcı iklimlerin gelişmesinde daha merkezi bir rol oynayabilirler.

Dimaunahan ve Amora (2016)'ya göre, açık tartışma, fikirler arasında kalmalıdır ve bireyler arasındaki kişisel çatışmalara yol açmamalıdır. Bunun aksine

yönetim, yeni fikirleri sert bir şekilde eleştirmekten, statükoyu desteklemekten, politik problemleri tolere etmekten ve aşırı zaman baskısı yapmaktan kaçınmalıdır. Nihayetinde, örgütsel yaratıcılığa yolculuk, yeniliği ve uyarlamaları körükleyen bir şeydir. Bir kişinin yeni fikirler üretme becerileri kadar çalışma ortamlarının olumlu olması ve örgütsel yaratıcılığın desteklenmesi de önemlidir. Böylelikle, yönetim örgütsel yaratıcılığı kolayca ortaya çıkarabilir ve ölçeklendirebilir ve örgütsel hayatta kalmanın sağlanmasına yardımcı olabilir.

Moghimi (2016) yenilikçilik otel finansal performansına, rekabet avantajı elde etmeye ve müşteri sadakatine fayda sağlamakta olduğunu bildirmiştir. Çünkü otellerin müşteri odaklılığı, yenilikçilik ve inovasyon davranışlarının finansal ve finansal olmayan (müşteri elde tutma tutma ve otel itibarı) iş performansı üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Farklı türdeki yenilikler (süreç inovasyonu, örgütsel yenilikler ve ürün yenilikleri) otel satışlarının büyümesine katkıda bulunmakta ve süreç ve pazarlama yenilikleri otel piyasası değerini olumlu yönde etkilemektedir. Yenilikçilik, aynı zamanda satış avantajı ve kapasite kullanımı ile ticari karlılığı artıran pazar avantajını etkileyerek Norveç otel endüstrisinde iş karlılığı üzerinde önemli bir dolaylı etki yarattığı görülmüştür. Müşterinin otel tercihi sunulan hizmetin yenilikçiliğinden etkilenmektedir ve eğlence amaçlı seyahat edenlerin otel seçimlerinde oteldeki tesislerin yeniliklerinden etkilenmektedir.

Konovalova ve Jatuliavičienė (2015)'e göre, turizm ve konaklama sektör yapısının muhafazakâr ve sermaye yoğunluğu nedeniyle inovasyonun otel endüstrisinde bu kadar popüler olmadığını ancak günümüzde otel endüstrisi hızla değişmeye zorlanmakta olduğunu aktarmıştır. Böyle dinamik bir ortamda rekabet edebilmek için, otel işletmelerinin yöneticileri teknolojik arayüzleri karşılamak ve müşteri taleplerini karşılamak için proaktif değişiklikler yapmak zorundadırlar. Dahası, bugünün otel müşterilerinin sadakat düzeyleri düşmüştür ve en iyi değeri aramaya devam etmektedirler. Otel endüstrisinde en yenilikçi fikirler, dışarıdan bir bakış açısına sahip olan, operasyona bakan ve mevcut uygulamalarla kısıtlanmayanlardan gelmektedir. Otel misafirlerine uygun değer sunmak için otel yöneticileri başlangıçta çok çeşitli tüketici tercihlerini anlamak zorundadırlar ve bundan sonra bu tercihleri hizmet portföyüne dahil etmek ve önceliklendirmek zorundadırlar. İnovasyon, bir şirketin bir endüstrinin faaliyet gösterdiği işletmeyi değiştiren ya da müşterinin iş yapma ya da müşterinin işletme ile olan iletişim yapma

biçimini değiştiren yeni hizmetleri ve ürünleri geliştirme yeteneğini ifade etmektedir. Örneğin, Wingate Inn, yüksek teknolojiye daha erken ulaşmış ve her odada yüksek hızlı İnternet erişimini tanıtmıştır. Ayrıca otel servisine veri portu, sesli posta olanakları ve konferans görüşmesi ile iki hatlı hoparlörler eklenmiştir. Yine de otel alanında gelişmiş inovasyon süreçlerine rağmen, günümüzde otel yöneticileri işletmelerinin gelişiminde yeni ve yaratıcı süreçlerin kullanımını giderek daha fazla kullanmaktadır.

Moghimi (2016)'e göre, otel sektöründe bir yenilik kaynağı, hizmet sunumlarının ve kurumsal uygulamalarının kalitesini artırmak için çalışanların yaratıcı fikirlerini kullanan insan kaynakları içinde yer almaktadır. Bu fikir Pelit ve Öztürk (2010) tarafından da desteklenmektedir. Otel işletmecileri için inovasyonu geliştirmenin tek yolu, maddi olanakları iyileştirmek olsaydı, elde edilmesi nispeten kolay olabilirdi. Ancak bu sektördeki çalışanlar, diğer hizmet endüstrilerinde olduğu gibi, müşterinin hizmet deneyimine ilişkin algılarını şekillendiren marka elçileri ve servis sağlayıcılarıdır. Bu nedenle çalışanların yaratıcılıklarına değer veren ve onları kabul edici bir yaklaşım benimsenmesi faydalı olacaktır.

Otel endüstrisindeki yeni hizmet tasarımları, müşteri ihtiyaçları ve talepleri hakkında çok daha iyi bilgi ve anlayışa sahip olduklarından, müşteri iletişim halinde olan personelin proaktif katılımını gerektirebilir. Yenilikçi uygulamaların başarısı, birçok otel hizmetinin somut olmayan yapısı nedeniyle bu çalışanların yetenek ve becerilerine bağlıdır. Çünkü çalışanların yaratıcı fikirlerinin, hizmet sunumlarının kalitesini ve örgütsel etkinliğini artırdığı görülmektedir. Çoklu yeteneğe sahip, müşteri ile ilişkileri ön planda olan çalışanlarının eğitilmesi, fikir üretme ve yenilikçiliğin kaynağı olarak kabul edilmektedir (Moghimi, 2016).

Temizkan vd. (2014) de Monteiro ve Sousa (2011) gibi turizm ve konaklama sektöründe özellikle kalifiye işgücü üzerine odaklanmanın gerekliliğini vurgulamaktadır. Turizm hizmetleri, standartlaşmanın imkansız olduğu duygu ve deneyimleri içeren insan etkileşimlerine ve kişilerarası alışverişlere dayanmaktadır. Aslında, inovasyon sonuçtan ziyade bir süreç olarak anlaşılıyorsa, herhangi bir organizasyonda veya sektörde bulunabilir. Sadece yaratıcı bir işgücünü geliştirerek ve sürdürerek, kuruluş zorlu sorunların üstesinden gelmek için gerekli potansiyeli ve sadece yatırımlar yoluyla çözülemeyen durumları sürdürmeyi başaracaktır. Bu potansiyel, yaratıcı insanları, çalışanları ve yöneticileri işe alma, geliştirme ve elde

tutma kapasitesiyle ve şirket başarısı ile bireysel bağlılığı ve endişeyi destekleyen bir örgütsel iklim ve kültürün kurulması ile ilişkilidir.

Moghimi (2016) konaklama sektöründeki yaratıcılığın ve yenilikçiliğin önemli rolünün, başarılı inovasyon uygulamalarının belirleyicilerini keşfetme konusunda araştırmacıları motive ettiğini anlatmaktadır. Stratejik insan kaynakları, liderlik (örneğin yetkilendirme) ve örgüt kültürü gibi örgütsel çevresel faktörler, çalışanların bağlılığı gibi bireysel faktörler ve inovasyon uygulamalarının pazar potansiyeli ve taleplerine uygunluğu konaklama sektöründeki inovasyonunun başarı faktörleri olduğu bulunmuştur. Wong ve Pang (2003a) karma yöntemli bir araştırma çalışmasında, üst düzey yöneticilerin desteği ve motivasyonu, açık bir örgüt politikası, özerklik ve esneklik, paylaşılan karar verme politikaları, ödül ve takdir etme dahil olmak üzere, Hong Kong otel endüstrisinde çalışanların inovasyonunu motive eden örgütsel bağlamın çeşitli boyutlarını tanımlamışlardır. Örgütsel hizmet kültürünün ve liderliğin de otel endüstrisindeki yaratıcılığı ve yeniliği etkilediği bulunmuştur. Başka bir değerlendirmeye göre, otellerin yenilikçi faaliyetleri büyük ölçüde yönetimin değişime açık olmasına bağlı bulunmaktadır.

Monteiro ve Sousa (2011) konaklama yönetiminin son otuz yılda oldukça gelişmiş olduğunu ve konaklama örgütlerinin yapısının daha düz ve esnek hale geldiğini anlatmıştır. Buna paralel olarak, yönetim, müşterilerin beklentilerini karşılamak için sürekli iyileştirme süreçlerini benimseme ihtiyacının farkına varmıştır. Eleştirel düşünme, iletişim ve kişilerarası beceriler, etik bir davranışla birlikte otel yöneticisinin XXI. yüzyılda sunması gereken gelecekteki yetkinlikler olarak işaret edilmiştir. Küresel krizi atlatmak için kalite ve maliyet kontrolü üzerinde eş zamanlı olarak odaklanması gerektiğinden, yöneticinin rolü daha karmaşık hale gelmiştir. Liderler, konaklama konusunda uzman olmalı ve insan yönetimi ve gelişiminde sağlam becerilere sahip olmalıdır. Çoğu otel hala işlevsel bir hiyerarşik yapıya ve çalışanların düşük eğitim seviyesine sahip olduğundan, yöneticiler çoğu zaman sadece koordinasyon faaliyetlerini üstlenmektedir.

Özet olarak, yöneticiler uygun bir örgütsel kültür ve yapı geliştirerek, kaynakları tahsis ederek, çalışma gruplarını ve işleri tasarlayarak, uygun bir destek ve teşvik düzeyi ile yaratıcı performansları adil bir şekilde değerlendirerek, astlarının yaratıcılıklarını etkileyebilirler. Bütün bunları başarmak için, yaratıcılığın önemini kabul eden bir örgüt ve astlarının yaratıcılığını arttıran eğitim etkinlikleri

uygulanmalıdır. Yaratıcılık öğretilebilir ve çalışanların yaratıcılığını artırmaya yönelik eğitim sadece çalışanlara değil yöneticilerine de yöneltilmelidir (State ve Iorgulescu, 2014).

Yukarıdaki bölümlerde de anlatıldığı üzere, demokratik liderliğin, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık üzerindeki etkisini beş yıldızlı otel işletmeleri açısından incelendiği araştırmaların çok fazla olmadığı belirlenmiştir. Turizm ve otel endüstrisi hizmet sektörü içerisinde yer almaktadır ve endüstrinin yapısı gereği işletmelerde emek-yoğun olma durumu hakimdir. Buna ek olarak, bu otel işletmelerinin oldukça çok sayıda bölümü bulunmaktadır ve bu bölümler çok sayıda işgöreni barındırmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin örgüt içinde uygulanan liderlik tipini nasıl algıladığını ortaya koymak örgüte yönetim stratejilerinin belirlenmesi başta olmak üzere ciddi kazançlar sağlayacaktır. Ayrıca, örgüt içinde ortaya çıkan tartışmalı konulara işgörenlerin ne tür tepkiler verdiğinin belirlenmesi veya konulara uzak veya yakın durmalarının belirlenmesi örgütün yararına olacak pek çok sonuçları doğuracaktır. Son olarak, uzun vadede örgütün varlığını sürdürmesine yardımcı olacak olan yenilikçi yönelimlerin örgütte var olup olmadığını belirlemek önem taşımaktadır. Bu nedenlerle, Antalya ve İzmir'deki otel işletmeleri çalışanlarının demokratik liderlik algı düzeylerini, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık davranışlarını belirlemek ve çeşitli sonuçlara ulaşmak amacıyla yapılan söz konusu çalışmanın, izleyen bölümde elde edilen verilerin analizi ve sonuçlarına ilikin bulgulara yer verilmiştir.

2.6. Örgütsel Yaratıclık ile İlgili Turizm Sektöründe Yapılmış Çalışmalar

2013 yılında Hon vd. "İş ile ilgili stresin üstesinden gelmek ve otel sektöründe çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek: Amirlerden gelen görev geri bildiriminin rolü" isimli bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma, iş stresi, sorunları dile getirme davranışı ve yaratıcılık üzerine literatüre katkıda bulunmaktadır. Bu çalışma, iş stresinin her zaman kötü bir şey olmadığı sonucuna ortaya koymaktadır. Ayrıca, amirler olumlu ve yararlı bir görev geri bildirimi sağladıklarında, çalışanların bunu yaratıcılık haline getirebileceğini göstermişlerdir. Çalışmanın diğer bir sonucu ise, çalışan yaratıcılığının, sadece stres kaynaklarını

ortadan kaldırmakla kalmayacağı aynı zamanda örgütsel etkinliği de arttıracak yeni, yaratıcı ve yararlı fikirlerin geliştirilmesine yol açabileceğidir. Statükodan memnun olmayan otel çalışanları, değişimi başlatmak ve bu tür eylemsizliklerin üstesinden gelmek için değerli bir kaynak olabilirler. Elde edilen bu sonuçlar, bu potansiyel sorundan yararlanmak için, otel yöneticilerinin amirlerden görev odaklı geribildirim ve yaratıcılık desteği sağladığından emin olmalarını önermektedir.

Wong ve Pang (2003) müdürlerin ve amirlerin görüşlerinin alındığı ve otel endüstrisinde yaratıcılığın önündeki engelleri inceleyen bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışma Hong Kong otel endüstrisinde yaracılığın önünde duran iş ile ilgili engellerin müdürler ve amirler tarafından nasıl algılandıklarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmaları sonucunda otel sektöründe yaratıcılığı engellediğini düşündükleri 25 adet iş ile alakalı engel tespit etmişlerdir. Bu çalışmaya göre, yaratıcılığın önündeki en büyük engeller, değişim ve eleştirilerden korkma ile zaman ve iş baskısı faktörleri olmuştur.

Mathisen vd. (2012) tarafından "Yaratıcı Liderler Yaratıcı Örgütleri Teşvik Eder" başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma restoran sektörünü araştırma konusu olarak seçmiştir. Bu çalışmanın amacı liderlerin yaratıcılıklarının örgütsel yaratıcılığın bir yordayıcısı olarak incelemek ve yaratıcı liderlerin örgütsel yaratıcılığı desteklediği fikrini benimseyerek yaratıcılığa ilişkin literatüre katkıda bulunmaktır. Bulgular, yaratıcı liderlerin, kendi yaratıcı davranışlarını sergiledikleri zaman doğrudan örgütsel yaratıcılığı teşvik ettiklerini ve dolaylı olarak yaratıcı davranışları takdir edip anlamalarını sağlayarak organizasyonda yaratıcı bir iklimi geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Yazarlar, yaratıcı liderlerin yaratıcılıklarını, takipçileri için bir model ve ilham kaynağı olarak ve dolaylı olarak yaratıcı bir iş ortamını destekleyerek ve teşvik ederek yaratıcılıklarını arttırmalarını önermektedirler. Sonuçlar, hem lider işe alımı hem de lider gelişimi için yaratıcılığa vurgu yapan kuruluşlar için yararlı kurallar sağlamaktadır.

Moghimi (2016) "Oteller ve Tatil Köylerinde Yaratıcılık ve İnovasyon: Liderliğin Rolü" adlı tez çalışmasında yaratıcılık, inovasyon ve liderlik konularını araştırmıştır. Bu tezin temel amacı, algılanan inovasyonu güçlendirici liderlik davranışlarının etkisini, çalışanın inovasyonu destekleyen bir organizasyonel iklim algısını ve çalışanların Avustralya'daki ve İran'daki oteller ve tatil yerlerinde yaratıcılık ve inovasyon konusundaki kişisel girişimlerini incelemektir. Bu tez,

özellikle algılanan inovasyonu güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılığı ve yeniliği üzerindeki doğrudan etkisini incelemektedir. Ampirik bulgular, inovasyonu artıran liderlik davranışlarını ölçmek için yeni geliştirilen yapının, çalışanların Avustralya ve İran'daki oteller ve tatil yerlerinde yaratıcılığını ve yenilikçiliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde yansıttığını göstermektedir. Bu tez, bu sektördeki liderlerin çalışanlar arasında yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etmek için benimsemeleri gereken davranışlar hakkında bilgiler vermektedir.

Dimaunahan ve Amora (2016) alanla ilgili beceriler, yaratıcılıkla ilişkili beceriler, içsel görev motivasyonu, çalışma ortamı ve örgütsel yaratıcılık gibi örgütsel yaratıcılık modelindeki değişkenlerin karşılıklı ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışma Filipinler'deki Ulusal Başkent Bölgesi (NCR) içinde ve dışında mikro, küçük ve orta ölçekli restoranlardaki 133 katılımcıyı kullanarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen modellemenin sonuçları, sadece yaratıcılıkla ilişkili becerilerin ve çalışma ortamının anlamlı bir şekilde örgütsel yaratıcılığı öngördüğünü, çalışma ortamının ise yaratıcı beceri, içsel görev motivasyonu ve alanla ilgili becerileri önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur.

Wong ve Ladkin (2008) Hong Kong'da otel endüstrisinde çalışanların yaratıcılığı ve onların işle ilgili motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi temel alarak çalışan yaratıcılığı ile işle ilgili motivasyon araçları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. 983 çalışandan oluşan bir örneklemden çıkan sonuç, kanonik korelasyonun, yaratıcılık ve işle ilgili motivasyon araçları arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Dahası, yaratıcılık altındaki risk alma boyutunun içsel işle ilgili motivasyonlarla daha fazla ilişkili olduğu bulunmuştur.

Monteiro ve Sousa (2011) "Yenilikçi Yöneticilerin Kelimeleri İle Konaklama İnovasyonunun Anlatılması" adlı çalışmalarında, otel yöneticilerinin yüksek kaliteli konaklama endüstrisinde inovasyonu teşvik etmedeki rolünü açıklamak için tasarlanan araştırmalar özetlenmektedir. Bir rol teorisi yaklaşımı içerisinde, yöneticilerin algısal haritalarını çıkartabilmek için, çalışanlarının inovatif olduğu düşündükleri 24 yönetici ve daha az inovatif olarak değerlendirildiği altı yönetici ile mülakat yapılmış ve bunlar içerik analizi ve yazışma analizine tabi tutulmuştur. Araştırma, daha fazla ve daha az yenilikçi liderler arasında önemli farklılıklar ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar, yenilikçi ve yenilikçi olmayan yöneticilerin kendi algıları ile hizmet inovasyonundaki etkileri arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Gyurácz-Németh vd. (2013)'nin "Özel Otellerde Yenilik - Başarı İçin Bir Anahtar" adlı araştırmaları, inovasyonun hizmet inovasyonu içindeki tanımını ve turizmde inovasyonu tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışma yeniliğin başarısını belirleyen inovasyon unsurlarını ve özelliklerini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada, yenilikçi bir Macar oteli bir vaka çalışması olarak seçilmiştir ve bu otelin yenilik süreçleri, literatür taramasında bahsedilen diğer yazarlar tarafından belirlenen gruplara ayrılmıştır. Otelin yenilikleri, inovasyon faaliyetine ve inovasyon kaynağına göre gruplandırılmıştır.

Borovskaya ve Dedova (2014) Rusya'nın St. Petersburg şehrinde hostellerde çalışanlar üzerinde bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı, St. Petersburg şehrini ele alarak hostellerin yönetim uygulamalarında yaratıcılığın boyutlarını araştırmaktır. Çalışma kapsamında Ekim-Kasım 2012 döneminde hostel sahipleri ve çalışanları ile 72 yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Çalışmanın bulguları, dört ana yönetsel aktiviteyi, hostellerde yaratıcılığın temel öğeleri olarak tanımlamaktadır. Bunlar: hedeflenen işe alım, müşterilerin ayrılması, mekânın düzenlenmesi ve hem iç hem de dış paydaşlarla iletişimin örgütlenmesidir.

Wong ve Pang (2003) "Otelcilik Sektöründe Yaratıcılık İçin Motivasyonlar - Yöneticilerin ve Amirlerin Bakış Açıları" isimli çalışma yapmışlar ve otel endüstrisindeki yöneticiler ve amirler tarafından algılanan, yaratıcılığı etkileyen işle ilgili motivasyonları tanımlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların eğitim ve gelişim boyutunun, yaratıcılık için önemli bir motivasyon unsuru olduğuna karar verdiklerini göstermiştir.

State ve Iorgulescu (2014) "Otel Endüstrisinde Yönetim ve Organizasyon Kurumu Kültürünün Etkisi" adlı bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmanın amacı, kurum kültürü ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ve yönetim biçiminin örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma, Hofstede'nin modelini kullanarak Romanya otel sanayi kültürünü vurgulamaktadır. İnovasyon üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, üç faktör dikkate alınmıştır: bireycilik, güç mesafesi ve uzun vadeli yönledirme. Makale, bu faktörlerin otelin kullanma şeklinden ve bunların örgütsel yaratıcılığa olan etkisinden nasıl etkilendiğini araştırmaktadır. Çalışma, otel çalışanlarının yaratıcı davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek bir bireysel kültüre sahip olduklarını göstermektedir. Ne yazık ki, belirlenen büyük güç

mesafesi ve kısa dönemli yönelim, örgüt kültürünün çalışanların yaratıcılığını arttırmak için uygun olmadığını göstermektedir.

Konovalova ve Jatuliavičienė (2015), "Ukrayna'daki Radisson otel zinciri örneğinde otel endüstrisindeki inovasyon geliştirme perspektifleri" isimli çalışmada otel işletmelerinde hızlı bir şekilde değişen iş ortamında başarılı otel iş büyümesi için en hayati ve en önemli ön koşulun, yenilikçiliğin gelişmesi olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır. Yazarlar, inovasyon için ana engelin finansal yetersizlik olduğu sonucuna varmışlardır. Diğer önemli problemler, uygun teknolojilere erişimin yetersiz olması ve değişikliklere karşı örgütsel dirençdir.

Kendir (2013) "Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği" adlı tez çalışmasında, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algılarının düzeyini belirlemeyi hedeflemiştir. Bu amaca yönelik olarak, Afyonkarahisar İli'nde turizm işletme belgesine sahip üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 373 işgörene anket uygulamıştır. Araştırma bulgularına göre, ankete katılan işgörenlerin; demografik özellikleri (yaş, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve aldıkları turizm öğrenimi) ve çalıştıkları işletmelerin statüsü ile örgütsel yaratıcılığı oluşturan boyutlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Kesici (2014) tarafından ortaya konan tez çalışmanın amacı, ülke tanıtımı ve turizm açısından önem taşıyan mutfak alanında çalışan aşçıların mesleki özerkliğinin, yaratıcılık süreci aşamalarına etkilerini belirleyerek, otel ve restoran işletmelerine önerilerde bulunmaktır. Araştırma sonuçlarına göre, aşçılara sağlanan mesleki özerklik, aşçıların özerk davranabilme yetisine oranla yaratıcılık süreci üzerinde daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları arasında ön plana çıkan diğer bir husus da aşçıların tecrübelerinin arttıkça örgütleri tarafından sağlanan özerkliğin artmakta olduğu ve şu anki örgütlerde çalışma süreleri arttıkça da özerk davranabilme yetisinin arttığıdır.

Çifçi (2014), Alanya'daki yiyecek içecek işletmelerinin yenilik ve yaratıcılık stratejilerine göre çalışanların yaratıcılık performanslarına etki eden iş ortamı değişkenlerini ve bu işletmelerin yönetiminde ve ürün geliştirmesinde yaratıcılık için hangi değişkenlere önem verilmesinin öncelikli olduğunu ortaya çıkarmayı hedefleyen bir tez çalışması yapmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, yiyecek içecek

işletmelerinin iş ortamı değişkenlerinden özgürlük, çalışma grubu desteği ve örgütsel teşvik faktörlerinin çalışanların yaratıcılık performansına en çok etki eden faktörler olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Akdoğan ve Kale (2011) konaklama işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli görülen örgüt içi faktörlerin, personelin yaratıcılık performansı ve işletmenin yenilik performansına etkisinin belirlenmesini amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, yenilik odaklılık ve proje üretme, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklılık ve tamamlayıcı yetenekler ve takım ruhu, yenilik ve yaratıcılık performansını pozitif, bürokratik yapı ise negatif olarak etkilemektedir. Ancak yaratıcılığı geliştirme, inisiyatif kullanma ile tepe yönetimi desteği ve motivasyonun, yenilik ve yaratıcılık performansı üzerinde bir etkisi tespit edilmemiştir.

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İşgörenlerin demokratik liderlik algılarının, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışları üzerindeki etkisinin otel işletmelerinde belirlenmesinin çalışıldığı uygulamanın bu kısmı, araştırmanın amacı, önemi, evreni, örneklemi, varsayımları, hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırma soruları ile kullanılacak analiz tekniklerine ilişkin bilgileri yer kapsamaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Son olarak, konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Liderlik öncesinde lider tanımının yapılması gereklidir. Genellikle, bir grup halinde bir amaca ulaşmak için gruba önderlik edecek bir kişi seçilir. Bu kişiye de lider denir ve özelliklerinden dolayı bu kişinin seçilmesi ve bir lider ünvanının verilmesi gereklidir. Bir liderin, diğerlerinden ayrılan çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Başarılı liderlerin, durumlara uyabilen, sosyal çevrede dikkatli, işbirlikçi, kararlı, güvenilir, iddialı, ısrarlı ve kendine güvenen, bilgili olmak gibi özellikleri bulunmaktadır. Her ne sektör veya örgüt yapısı olursa olsun, bunlar sadece etkili bir liderlik anlayışı yardımı ile gelişerek başarılı olabilirler (Ray ve Ray, 2012).

Demokratik liderliğin temel özellikleri, liderin kararlar üzerinde son söz sahibi olmasına rağmen grup üyelerinin fikir ve düşünceleri paylaşmaya teşvik edildiğini göstermiştir. Bu, grup üyelerinin süreç içinde birbirlerine daha fazla bağlı hissetmelerini sağlayacak ve sonunda yaratıcılığın cesaretlendirilmesine yol açacaktır. Demokratik liderliğin çekirdeği katılımdır. Demokratik liderliğin ideali katılımcılara faydalı, samimi ve katılımı teşvik edici olmasıdır (Leng vd., 2014).

Demokratik liderlik tarzı, liderler ve takipçiler arasında aktif bir iletişim olarak görülmektedir. Liderler nihai sorumluluğu almaktadırlar ancak görev atamasını belirleyen astlara da yetki vermektedirler. Demokratik liderler "yukardan-aşağı" bir iletişim yaklaşımı uygulamazlar ancak her seviyedeki astların

konuşmalarına ve grup üyeleri arasında iletişimi teşvik etmeye öncelik vermektedirler. Demokratik liderler, takipçilerle beraber çalışma fakat astlarını kontrol etmeme eğilimindedir. Bu tarz liderler, takipçilerini kendi başlarına çalışmaya teşvik etmektedirler. Bu tip liderler kendilerini astların üzerine koymazlar ve kendilerini, emirleri vermeden öneri, rehberlik ve bilgi sağlayan ya da takipçileri zorlama niyetini göstermeyen kılavuzlar olarak görmektedirler. Demokratik liderlik tarzı çalışanlar arasında çok popüler hale gelmiştir çünkü bu liderler, grup üyelerinin fikirlerinin ve bilgisinin katkısının önemli olduğunu düşündükleri işbirlikçi, güleryüzlü ve görev odaklı bir ortam yaratmışlardır. Dahası, bu liderlik tarzı altında, grup üyeleri, liderlerin yakın gözetimi olmadan daha iyi bir şekilde performans gösterebilmektedirler (Vongphanakhone, 2014).

Muhalefet, temel olarak siyaset bilimine özgü bir kavram olmakla birlikte, giderek aralarında yönetim bilimi de olmak üzere pek çok disiplinin ilgi alanına girmeye başlamıştır. Bu nedenle son yıllarda muhalefet olgusunun siyaset bilimi dışında örgüt içi ilişkiler bağlamında da incelenmesi gerektiği yönünde bir anlayış gelişmiştir (Özdemir, 2010).

Çalışanların muhalefetini ifade eden alanyazın, muhalefet kavramını anlatmak için Hirschman'ın çalışanların sesi tanımlamasını kullanmaktadır. Hirschman (1970)'a göre çalışanların sesi, itiraz edilebilir bir durumdan kaçmaktan ziyade, herhangi bir değişim girişiminin kendisidir. Bu değişim doğrudan yönetimde olan kişilere ister bireysel isterse toplu dilekçeyle, yönetimde bir değişikliği zorlamak amacıyla daha yüksek bir otoriteye itirazda bulunmak (mahkemeye gitmek), çeşitli eylemler ve protesto yoluyla veya kamuoyunu harekete geçirmeyi amaçlayanlar eylemler şeklinde olabilmektedir.

Örgüt üyeleri gözlemledikleri çeşitli örgütsel uygulamalara, özellikle uygunsuz olduğu düşünülen uygulamalara farklı tepkilere sahip olabilirler. Örneğin, taciz, ayrımcılık, yolsuzluk veya diğer örgütsel suistimaller gibi iş yerinde kötüye kullanım gözlemleyen iki çalışanı hayal edebilirsiniz. Bu çalışanlardan biri sorunları gözlemleyerek ve nelerin umulduğunu sunarak bu gözlemlere cevap verebilirken, ondan uygun ve yapıcı geribildirim alınacaktır. Ancak diğeri konuşamayabilir. Araştırma ve endüstriyel raporlar, çalışanların iş yerinde yapılan yanlış uygulamalara karşı kızgınlıklarından bahsetmekten kaçınmalarının olağandışı olmadığını ileri sürmektedir ve bu sessizliğin özellikle örgüt içinde değişiklik yapma gücü olan

kişilerle konuşmak söz konusu olduğunda belirgin olduğunu belirtmektedir (Kassing, 1998).

Kennedy (2012)'e göre, örgütlerde bir dereceye kadar muhalefetin sağlanması önemlidir, çünkü uygun olmayan davranışlar genellikle grup bağlamında ortaya çıkmaktadır. Gruplar halinde çalışırken, bireyler onaylanmak ve sosyal inançlarının da onaylanmasını istemektedirler ve sonuç olarak, varolan uygulamaları devam ettirme ve fikirleri yansıtma olmadan sürdürme eğilimindedirler. Bu, eşgüdüm ve uyum sağlansa da, aynı zamanda kötü karar verme, keyfi normların ve uygun olmayan performansın sürdürülmesi ve etik olmayan davranışlar ile sonuçlanabilmektedir. Yerleşik hedeflere yönelik uyum, tekdüze hareket etmeyi teşvik ettiği için, grup bağlamları çoğu kez düşünceli, yenilikçi ve etik davranışlardan uzaklaşmaya sebep olabilmektedir.

Yaratıcılık kavramı farklı yazarlar tarafından başka açılardan bakılarak değerlendirilmiştir. Amabile (1988)'e göre, genellikle akademisyenler tarafından da paylaşıldığı gibi günlük anlayışla, yaratıcılık "yeni olma", "özgünlük", "teklik" ve "fark"ı içermektedir. Blomberg (2016) yaptığı çalışmasında, "yaratıcılığı nasıl tanımlarız?" diye sormuştur. "Yaratıcılık, mevcut bilginin yaratıcı bir kullanımı olarak, ilişkisiz görünen şeyler arasındaki ilişkileri görebilme yeteneği olarak, problemleri bulma ve onları çözme süreci gibi orijinal düşünce olarak ya da bilgi alanları arasında yeni bağlantılar yaratma yeteneğidir." şeklinde ilgili alan yazından cevaplar toplamıştır. Bir başka tanıma göre, yaratıcılık başkalarının gördüklerini görme eylemidir, ancak başkalarının yapmadığı şeyleri birbirine birleştirme eylemidir (Morris, 2018).

Yaratıcılık, rekabetçi bir dünyada yer alan herhangi bir firmanın parçası olmalıdır. Vetillart (2014) inovasyonun şirketlerin geleceği olduğunu ve genellikle büyüyen ve başarılı bir şirket kurmanın altın yolu olarak kabul edildiğini düşünmektedir. Yaratıcılığın hem ekonomik hem de sosyal olarak kişisel yaşam açısından önemi bulunmaktadır. Yaratıcılık, ekonomilerin ve toplumların itici gücüdür. İşyerinde ya da kişisel yaşamda, diğer türlerden insanları ayırt ederken bu özelliğe değer verilmektedir. Yenilikçilik ve rekabetçilik için bir itici güç olan yaratıcılık yeni fikirleri hayata geçirmek ve değişimi uygulamak için gereklidir.

Morris (2018) örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması için bazı temel şartların sağlanması gerektiğini bildirmektedir. Örneğin, örgütsel yaratıcılık, yaratıcılığa

elverişli bir ortam ile elde edilebilir ve hem örgüt kültürüne, iklimine hem de çevrenin fiziki yönlerine bağlıdır. Yaratıcı sonuçların yaratıcı bir ortamda üretildiğini ve yaratıcılıkların bir kültür olarak teşvik edildiğini ve ödüllendirildiğini düşündüren bir sistem ve yaratıcı bakış açısı oluşturmak faydalı olacaktır. Bu bağlamda, yaratıcılık birkaç kişi ile sınırlı değildir, ancak tüm çalışanların yaratıcı olmaları teşvik edilmelidir. Örgütlerde, bireylere çalışmalarını nasıl düzenledikleri konusunda maksimum takdir yetkisi verildiğinde, bireylerin öz-yeterliliğinin güçlü olduğunda ve yüksek kalitede bilgi olduğunda yaratıcılık kolaylaşmaktadır. Bireysel ve örgütsel yaratıcı gelişim, geçirgen sınırlar sağlayan, karmaşıklığı artıran ve güvenli psikolojik alanlar sağlayan yapılar ve süreçlerle desteklenmektedir.

Demokratik liderlik tarzının başarılı olduğu işletmelerde işgörenler amirlerinin kendi yorumlarını, düşüncelerini ve seslerini duymalarından dolayı mutlu olabilmektedirler. Çünkü çalışanlara göre, çalışanların sesinin duyulması demek yöneticilerin gözünde değer kazanmış olmaları anlamına gelmekte ve bir güven doğası oluşmaktadır. Bu tür durumlarda, işgörenler verilen kararların ve toplanan fikirlerin çalışanların tamamına ait olduğu ve bunların eşit söz hakkına dayandığını bilmektedirler. Örgütte kullanılan demokratik liderlik uygulamalarıyla, aslında "kötü fikir yoktur" düşüncesinin oluşmasına imkan tanınmaktadır ve çalışanlara bu konuda eleştiri gelmeyeceği konusunda güvence verildiği için örgüt için hayati öneme sahip olan yaratıcılık ve yeniliğe de fırsat verilmiş olacaktır. Bu durum çalışanlara örgüt içinde güven sağlamaktadır ve bir moral kaynağı olmaktadır.

Alanyazında ağırlıklı olarak eğitim, işletme ve siyaset bilimi gibi disiplinlerin inceleme alanı olan demokratik liderlik olgusu bu çalışmada yönetim disiplini bağlamında ele alınmıştır. Bu açıklamalara bağlı olarak bu tezin temel sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

"İşgörenlerin demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarını etkiler mi?"

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, demokratik liderliğin, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık üzerindeki etkisini beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde

yapılacak bir araştırma ile ortaya koymaktır. Bu bağlamda, İzmir'deki beş yıldızlı şehir otel işletmeleri ve Antalya'daki beş yıldızlı sayfiye otel işletmeleri çalışanlarına ait demokratik liderlik algı düzeyleri ile örgütsel muhalefet ve yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve farklılıkların olup olmadığı tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma hem turizm ve konaklama yazın alanına katkı sunmayı hem de araştırmacılar için veri kaynağı olmayı; daha sonra da sektörde etkin rol oynayan işletme yöneticilerine ve sektörde yer alan diğer uygulayıcılara yol gösterici bir rehber olarak hizmet etmeyi hedeflemektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gao (2013)'ya göre, liderlik, bir tür kıt kaynaktır ve bir örgüt tarafından belirlenebilir bir faktördür. Etkili liderlik, büyüme, değişim ve yenilenmenin ana faktörlerinden biridir ancak halen, bazı örgütlerin liderleri, gelişimleri ile eşleşecek liderliğe sahip olmamaktadır ve liderlik kaynağı son derece gelişmiş ekonomilerde kuruluşların gelişmesini engelleyen orantısız bir biçimde bulunmaktadır. Liderlik, bir liderin en belirgin özelliğidir ve onun liderlikte gelişimi, örgüte çok ciddi katkıda bulunmaktadır.

Demokratik liderlik tarzı, gücün paylaşılmasını içermektedir; güç bir bütün olarak gruba dayanmaktadır. Liderlik, grup üyeleri ve çoğunlukla takımın bir parçası olarak görülen lider yönetici arasında paylaşılmaktadır. Dolayısıyla, grup içinde işgörenler ve yöneticiler arasında daha fazla etkileşim söz konusudur. Gücün daha fazla devredilmiş doğası, grup üyelerinin politika geliştirme, karar verme ve kontrol sistemlerinin kullanımı konusunda büyük bir söz sahibi olduğu anlamına gelmektedir. Sorumluluğun paylaşılması, görevlerin dağılması ve sürekli danışmanlık bu liderlik tarzındaki en önemli özelliklerdir. İletişim her iki yönde de aktiftir ve bu nedenle örgütün yönetimi bakımından çok önemli bir rol oynamaktadır (Rattay, 2018).

Turizm ve konaklama işletmelerinde görev yapan liderler, çalışanlarına destek olma, onları süreçlere dahil olmaları için teşvik etme ve onlara ilham verme konularında başarılı olmalıdır. Çünkü, çalışanların liderliği nasıl algıladığı ve liderin uyguladığı liderlik tarzı, çalışanların tutumları ve performansı da dahil olmak üzere

çok çeşitli örgütsel çıktılara etki etme gücüne sahiptir. Turizm ve konaklama işletmelerinde, işgörenlerin verimliliklerinin ve performans kalitesinin yükselmesinde psikolojik faktörler de ciddi rol oynamaktadır. Aynı ortamı paylaşan yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişki liderin uygulayacağı liderlik tarzından büyük oranda etkilenecekdir. Turizm ve konaklama işletmelerinde uygulanacak liderlik tarzı çeşitli psikolojik motivasyon unsurları ile desteklenmelidir. Aksi takdirde, işgörenden istenilen düzeyde hizmet kalitesi sunumunun beklenmesi gerçekci olmayacaktır (İnce, 2013).

Özellikle turizm ve konaklama sektöründe lider, astlarının ürettiği ve zaman içerisinde sahip olduğu bu uzman görüşlerinin de bilincinde olmalıdır. Çalışanların sahip olduğu bu türden bilgi, beceri ve tecrübelerden yararlanmak, turizm ve konaklama endüstrisi için çok yararlı olabilir. Yerel düzeyde bakılacak olunursa, örgütler üzerinde bu denli ciddi etkisi olmasına rağmen ülkemizdeki araştırmacılar demokratik liderlik konusuna çok ilgi göstermemişlerdir. Ayrıca, yurtdışında yapılan çalışmaların daha çok çalışan performansı (Bhatti vd., 2012), iş tatmini veya örgütsel bağlılık (Manners, 2008) kavramları ile birlikte çalışıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, demokratik liderlik kavramının örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasında bir ilişki olup olmadığına dair nispeten oldukça az sayıda araştırma yapılmış olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile bu ilişkilerin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Kassing (1998), örgütsel muhalefeti, "örgütsel uygulamalar, politikalar ve operasyonlar hakkında anlaşmazlık veya çelişkili görüşleri ifade etmektir" diye tanımlamıştır. Yani, çalışan örgüt içinde şahit olduğu ve kendisi için uygun bulmadığı noktaları ifade edebilmelidir. Çalışanların bu muhalefeti, anlaşmazlık veya çelişkili görüşlerini tartışmaya ihtiyaçları vardır. Ancak, bu tarştışmalar, örgütsel uygulamalar, politikalar veya operasyonlar hakkında olmalıdır. Dikkat edilecek olunursa, bahsi geçen bu muhalefet durumlarının tamamı örgütü yakından ilgilendiren ve belki de örgütün geleceğine veya varlığını sürüdürebilmesine etki edebilecek derecede önemli konu ve tartışmaları içermektedir. Bu bağlamda, örgüt içinde muhalefetin ifade edilmesi büyük öneme ve sonuçlara sahiptir. Muhalefetin dile getirilmesi çalışanlar tarafından riskli olarak değerlendirebilir. Çalışanların muhalif tutumları, sadece çalışanın hoşgörüsüzlük derecesinin tetikleyici durumlar tarafından aşıldığında başlamaktadır. Tetikleyici olaylar, ahlaki konular, kendine zarar verme, örgütlenme, kötü karar verme gibi çeşitli konulardan kaynaklanabilir.

Muhalefet eden çalışanlar, örgüt içinde gördükleri ve doğru olmadığını düşündükleri durumları düzeltme adına fikirlerini dile getirmektedirler (Garner, 2009).

Her sektörde ve her örgütte olduğu gibi, muhalefet turizm ve konaklama sektörü için çok önem arzetmektedir. Çünkü Pianesi (2018)'nin ifade ettiği gibi, stratejik olarak, bir örgütte muhalefetin eksikliği yenilikçiliği ve yaratıcılığı öldürmektedir. Örgüt içinde farklı görüşlere ve karşıt düşüncelere yer verilmediğinde ya da bunlar açıkça cesaretlendirilmediğinde, gerçekten yitip giden şey, kurumun kendi çevresinden bir şeyler öğrenebilme yeteneği olacaktır. Bunun nedeni ise herkesin aynı düşünmesi veya artık örgüt için farklı yorumlamalar ve alternatif eylem planlarının üretilememesidir.

Diğer bir taraftan, turizm ve konaklama endüstrisi çalışanların muhalefetlerini beyan etmeleri, onların emek verdikleri kurumlarının hedeflerine, politikalarına ve iş süreçlerine odaklandıklarına işaret etmektedir ve onların işlerine olan bağlılıklarının bir göstergesi olarak nitelenebilir. Başka bir deyişle çalışan, muhalefeti ifade ederek, çalıştığı örgütün başarılı olmasını istemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel muhalefet ile ilgili alan yazın incelenmesi durumunda çalışmaların daha çok yabancı araştırmacılar tarafından ele alındığını ve ülkemizde de daha çok eğitim bilimlerinde kendine yer bulduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, turizm ve konaklama sektörü alanında demokratik liderlik kavramı ile örgütsel muhalefet kavramı arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışmaya rastlanmış olması bu çalışmanın diğer bir çıkış noktası olmuştur. Örgütsel muhalefet ile ilgili yapılan araştırmalar yurt dışında daha çok gerçekleştirildiği ve yurt içinde ise yeni yeni çalışılmaya başlandığı dikkati çekmektedir. Ancak yurt dışında yapılmış olan çalışmalar daha çok teorik olarak karşımıza çıkmaktadır (Al-Busaidi, 2014; Goodboy, 2008) ve bu çalışmalar da örgütsel demokrasi, örgütsel itibar ve örgütsel sinizm (Zeng, 2014; Croucher, 2019) gibi kavramlarla beraber araştırılmışlardır. Bu çalışma ile elde edilen çıktıların özellikle otel işletmeleri yöneticilerine önemli bir katkıda bulunacağı beklenmektedir. Çünkü olumsuz gibi algılanan muhalefet kavramının özellikle insan odaklı bir sektör olan turizm ve konaklama sektöründeki birçok yanlışlığı da alıp götürmesi hedeflenmiştir.

Konaklama ve turizm endüstrisinde, yaratıcı sonuçların somut halleri arasında ürün yenilikleri, sürekli iyileştirme ve gelişmiş müşteri hizmetleri bulunmaktadır. Tüm bunları başarmak için, konaklama örgütlerinin bu konuda belirli becerilere

sahip işgörenlere ihtiyacı vardır ve bunların eksikliği endüstride inovasyonun önündeki en büyük engel olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, insan sermayesine bağımlılık, rekabet gücü büyük ölçüde insan kaynaklarına bağlı olan otel endüstrisinde son derece önemlidir.

Bireyleri yönetmek ve sürekli değişime cevap vermek için yaratıcılık en önemli kilit rollerden birini üstlenmektedir. Başarılı liderlik geliştirmek ve yeniden yapılanma veya küçülmeye gitmekten kaçınmak için yaratıcı liderlik şarttır. Geçen yüzyıl, işyerinde geleneksel yönetme ve yönlerdirme tekniklerine ek olarak yaratıcılık gibi yeni beceriler gerektirmiştir. Günümüzde yaratıcı liderler yeni nesillere uyum sağlama, yeni yollarla liderlik etme ve onlarla etkileşimde bulunma konusunda daha istekli olmalıdırlar (Vetillart, 2014). Bilginin anahtar kaynak olduğu ileri teknoloji alanında, işletmelerin başarılı olması için yaratıcılık hayati önem taşımaktadır. Aynı zamanda, yaratıcılığı yönetmek, günümüz ekonomisinin en önemli sorunlarından biridir (Dorum ve Vollen, 2016). Yukarıda da belirtildiği gibi Türkiye'de örgütsel yaratıcılık konusunda turizm alanında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu söylenebilir.

Dmokratik liderliğin, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik hem ulusal hem de uluslararası araştırma sayısının çok sınırlı sayıda kalması ve özellikle turizm ve konaklama endüstrisi bağlamında Türkiye'de yapılmış bir çalışmaya rastlanmaması, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur.

Araştırma ile elde edilecek olan sonuçlar, beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde kullanılarak, doğru liderlik uygulamaların örgütün içinde ortaya çıkacak muhalefet davranışlarını olumlu yöne çevirmesi, örgütün üretici ve yaratıcı boyutuna canlılık katacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda çalışma önem arz etmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Demokratik liderlik, örgütsel muhalefet davranışı ve alt boyutları (Dikey/Açıkça Belirtilmiş Muhalefet, Yatay Muhalefet ve Yer Değiştirmiş Muhalefet) ile örgütsel yaratıcılık ve alt boyutları (Bireysel Boyut, Yönetsel Boyut

ve Toplumsal Boyut) arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H_1: Demokratik liderliğin, örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: Demokratik liderliğin, örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: Örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda sunulan amaç ve hipotezlere ek olarak, bu araştırmada aşağıdaki sorulara da cevap aranmıştır:

- İşgörenlerin demokratik liderlik algıları hangi düzeydedir?
- İşgörenlerin demokratik liderliğe ilişkin algı düzeyleri ile demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, vb.) ve bazı bireysel özellikler (turizm öğrenimi görme, çalışılan bölüm, sektördeki tecrübe, vb.) ile otel işletmelerinin sahiplik yapısı (yerli zincir, yabancı zincir, bağımsız) ve konumuna (şehir, sayfiye) göre farklılık göstermekte midir?
- İşgörenlerin örgütsel muhalefet davranışları nelerdir?
- İşgörenlerin örgütsel muhalefet davranışları ile demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, vb.) ve bazı bireysel özellikler (turizm öğrenimi görme, çalışılan bölüm, sektördeki tecrübe, vb.) ile otel işletmelerinin sahiplik yapısı (yerli zincir, yabancı zincir, bağımsız) ve konumuna (şehir, sayfiye) göre farklılık göstermekte midir?
- İşgörenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları nelerdir?
- İşgörenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları ile demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, vb.) ve bazı bireysel özellikler (turizm öğrenimi görme, çalışılan bölüm, sektördeki tecrübe, vb.) ile otel işletmelerinin sahiplik yapısı (yerli zincir, yabancı zincir, bağımsız) ve konumuna (şehir, sayfiye) göre farklılık göstermekte midir?

Bu çalışma, Antalya ve İzmir'deki otel işletmeleri çalışanlarının demokratik liderlik algı düzeylerinin, örgütsel muhalefet ile örgütsel yaratıcılık davranışları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasında bilgiler elde etmek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmanın konaklama ve turizm sektörüne ve gelecekte yapılacak olan diğer araştırmalara önemli bir veri kaynağı olması düşünülmektedir. Türkiye'deki ulusal alan yazın taraması, işgörenlerin demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ile örgütsel yaratıcılık davranışlarının turizm ve konaklama sektöründe ne kadar az ilgi

çektiğini ortaya koyacaktır. Bu bağlamda, bu faktörleri içine alacak biçimde bir çalışmanın olmaması alan yazında önemli bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Antalya ve İzmir'deki otel işletmeleri üzerinde uygulanan bu araştırma aşağıdaki varsayımlar bağlamında yapılmıştır.

- Araştırmada kullanılan demokratik liderlik ölçeği, otel işletmelerindeki işgörenlerin demokratik liderlik algı düzeyini belirleyebilir.
- Araştırmada kullanılan örgütsel muhalefet ölçeği ile otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışları ölçülebilir.
- Araştırmada kullanılan örgütsel yaratıcılık ölçeği ile otel işletmesi işgörenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları ölçülebilir.
- Arastırmada, seçilen örneklem evreni (ana kütleyi) temsil etmektedir.
- Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, örneklemi oluşturan tüm bireyler tarafından rahatlıkla anlaşılabilir ifadeler içermektedir.
- Araştırmaya katılan çalışanlar ölçekteki ifadeleri samimi bir şekilde yanıtlamışlardır.
- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiki yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

Diğer yandan, bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırma Antalya ve İzmir'deki 5 yıldızlı otellerle sınırlandırılmış ve işgören olarak çalışan bireyler üzerinde uygulanmıştır.
- Araştırmada, Antalya ve İzmir'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamı yerine zaman, maliyet ve yardımcı eleman gibi sınırlılıklardan dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiş ve anket yöntemi ile çalışanlardan bilgi toplanması yolu tercih edilmiştir.

- Çalışanların vermiş olduğu cevaplar kendi kişisel algılarına dayanmaktadır. Yani, gerçek hayattaki durumlarla çalışanların kişisel algıları arasında farklılık ortaya çıkabilmektedir.
- Anketlerin uygulandığı dönemin başta (Ağustos ayı) en yüksek sezon olması ve sonrasında da özellikle keskin bir düşüş gösteren sezon sonuna (Eylül, Ekim ve Kasım) denk gelmiş olması nedeniyle yeterli anket sayısına ulaşmada ciddi zorluklara sebep olması diğer bir kısıtı oluşturmaktadır.
- Alan yazın incelemesinde demokratik liderlik, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelendiği benzer başka çalışmaya rastlanamadığından faktörlerin tümü açısından diğer çalışma sonuçlarıyla mukayese yapılması mümkün olmamıştır.

3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Antalya ve İzmir'de faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019) verilerine göre, Antalya ilinde 2019 yılı itibariyle 788 adet turizm belgeli tesis bulunmaktadır ve bu tesisler 209,919 oda kapasitesine sahiptir. Diğer taraftan, yine aynı verilere göre, İzmir ilinde 2019 yılı itibariyle 213 adet turizm belgeli tesis vardır ve bu tesisler 39,997 oda kapasitesine sahiptir. Turizm Bakanlığı'nın; "Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması" (1989) verilerine göre Türkiye'de yıldızlı ve diğer tesisleri kapsayan genel ortalama üzerinden odabaşına düşen personel sayısı 0.70 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0.35 şeklinde hesaplanmıştır. Toplam ortalamalar temel alınarak Antalya'daki oda sayısına göre personel sayısı hesaplandığında (209,919 x 0.70) 146,943 personel sonucu bulunmuştur. Benzer biçimde, İzmir'deki oda sayısına göre personel sayısı hesaplandığında (39,997 x 0.70) 27,997 personel sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın evreni oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olduğundan ve maliyet sınırlılığı nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)'ın oluşturdukları ±0.03, ±0.05 ve ±0.10 örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri Tablo 3'de verilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

Tablo 3. Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük-lüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81

Tablo 3'e göre, örnekleme hatasının 0.05 alınması durumunda ve p ve q değerlerinin 0,5 değerinde 1000000 anakütle değeri için anketin en az 384 bireye uygulanması gerekliliği veya örneklem alınmasının yeterli olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise yaklaşık olarak anakütle sayısı 146,943+27,997=174940 olarak hesaplanmıştır. Yapılan veri toplama işlemi ile toplam 785 geçerli anket sayısı elde edilmiş ve yeterli sayıya ulaşılmıştır. Daha sonra veriler analize tabi tutulmuştur.

Bununla birlikte, çalışmanın şehir otelleri ve sayfiye otelleri biçiminde karşılaştırma yapılması hedeflenmiştir. Sayfiye otelleri için Antalya; şehir otelleri için İzmir kapsam içine alınmıştır. Türkiye'deki en fazla 5 yıldızlı otel işletmesi Antalya'da bulunmaktadır ve 2018 yılı itibarıyla Antalya'ya 12 milyondan fazla turist gelmiştir. Turizmin başkenti olarak nitelenen ve turizm faaliyetlerinin oldukça yoğun bir biçimde yapıldığı bir destinasyon olması nedeniyle araştırma için Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmeleri seçilmiştir. Diğer yandan, tez yazarının yaşadığı şehir, ulaşım-konaklama imkanları ve kaynak kısıtları göz önüne alındığında İzmir seçilmiştir. İzmir hem şehir otelleri ve hem de sayfiye otelleri açısından farklı bir konuma sahiptir. Bu yüzden, iş ve kongre turizmi kapsamında Türkiye'nin öncü şehirlerinden biri olan İzmir'deki şehir merkezinde faaliyet

gösteren şehir otelleri seçilmiştir. İki grubu ayırmak gereği doğacağından tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Yani, evrendeki alt grupların evrendeki ağırlıkları oranında örneklemde temsil edilmeleri amaçlanmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak, Antalya ve İzmir'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel isletmeleri, eğlence, dinlenme ve deniz turizmine yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye otelleri ile iş ve kongre turizmine yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir otelleri olmak üzere iki tabakaya ayrılmıştır.

Tabakalı örnekleme yöntemi, evreni olusturan birimlerin, araştırma konusu ile ilgili özelliklerinin heterojen olması durumunda kullanılır. Tabakalı örnekleme yönteminde, farklı özellikleri içeren evren, kendi içerisinde homojen tabakalara (alt gruplara) ayrılır. Evreni oluşturan alt tabakaların her birinin evren içerisindeki oranları tespit edilir. Daha sonra örneklem büyüklügü "n" saptanır ve alt tabakaların evren içerisindeki temsil oranlarına göre, her bir tabakaya ilişkin örneklem basit tesadüfi örnekleme yöntemi veya sistematik tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilir (Ural ve Kılıç, 2006, s.40). Bu tez çalışmasında, tabakalı örnekleme yöntemini izleyen süreçte basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış ve anketler uygulanmıştır. Yıllık veya günlük izin almış olma, değişik vardiyalarda (gece-gündüz) veya değişik bölümlerde (bar, havuz kenarı, ana restoran) bulunma, anket doldurmayı istememe gibi durumlar nedeniyle tüm çalışanlardan veri elde edememe durumu göz önüne alındığından dolayı, evreni temsil edecek bir örneklem belirlenmiştir. Buna ek olarak, çalışmanın evrenini oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olması nedeniyle ve evrenin tamamına oluşmanın maliyet veya zaman olarak mümkün olmamasından dolayı örneklem alma yolu tercih edilmiştir.

3.7. VERİLERİN TOPLANMASI

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada hem birincil veriler hem de ikincil veriler olmak üzere iki tür veri kullanılması hedeflenmiştir. Bu yüzden, araştırmacıların yayınladığı ve yapmış olduğu, tez, makale ve bildiri gibi çalışmalar ile açık erişim imkanı bulunan çalışmalar derlenip analiz edilerek, demokratik liderlik, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık hakkında yerli ve yabancı kaynaklardan derinlemesine alan

yazın taraması yapılmıştır. Daha sonra, işgörenlerin demokratik liderlik algı düzeyleri, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 05 Ağustos 2018 ile 05 Aralık 2018 tarihleri arasında anket uygulanmıştır. Anketler, İzmirde'deki bazı otellerin yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek kendilerine bizzat bırakılmıştır. Daha sonrasında da anket formları kendilerinden geri alınmıştır. Diğer yandan, görüşülen diğer yönetici ve insan kaynakları uzmanları, özellikle Antalya'da olanlar, turizm sezonun en yüksek dönemi olması sebebi ile anketlerin mail yolu ile iletilmesinin daha doğru olacağını iletmişlerdir. Bu yüzden, anketler mail atılmış ve formlar yöneticiler tarafından basılmış ve çalışanlara uygulandıktan sonra posta yolu ile araştırmacıya iletilmiştir. Önceleri sezonun en yüksek dönemde olması nedeniyle iş yoğunluğundan, sonrasında ise, sezonun sonuna gelinmesi nedeniyle çalışanların işten ayrılması ile çalışan sayısının azalmıştır. Bu nedenlerle anket toplanması konularında ciddi zorluklar yaşanmıştır. Bunların dışında, İzmir'deki şehir otellerine toplam 500 adet ve Antalya'daki sayfiye otellerine toplam 500 adet olmak üzere toplam 1000 adet anket uygulanması hedeflenmiştir. Ancak, toplanan toplam anketlerden eksik ve hatalı olanlar çıkarıldığında İzmir'den 396 ve Antalya'dan ise 389 anket değerlendirmeye değer görülmüş ve analize tabi tutulmuştur.

Araştırmanın uygulaması çerçevesinde veri toplama tekniği olarak kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, otel işletmesi işgörenlerinin demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm eğitim alıp almaması, vb.) ve diğer bazı bireysel özelliklerini (çalışılan bölüm, sektörde çalışma süresi) ile araştırmanın yapıldığı işletmeler ile ilgili (otelin sahiplik durumu ve otel tipi) çeşitli bilgileri belirlemeyi amaçlayan kapalı uçlu soruları içermektedir.

Anketin ikinci bölümünde; konuya ilişkin alan yazın taraması yapılarak beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin Demokratik Liderlik algı düzeylerini ölçmek için Bhatti vd. (2012)'nin "The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction" adlı çalışmalarında kullandıkları 11 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Yazarlar, öğelerin birbirleriyle ne ölçüde ilişkili olduğunu belirlemek için Cronbach's Alpha kullanarak bir güvenilirlik analizi yapmıştır. Güvenilirlik indeksleri, ölçek içindeki her iki faktörün de birbirleriyle büyük ölçüde bağlantılı olduğunu ve aynı yapıyı ölçtüğünü ortaya koymuşlardır. Bu çalışamada kullanılan ölçek maddeleri hedef dilden ana dile çevrilmiş ve bunun için

hem Türkçe hem de İngilizce dillerine hakim tecrübeli üç uzmandan faydalanılmıştır. İlk önce, dilde eşdeğerlilik elde etmek için her bir yabancı dil uzmanından ayrı ayrı tek yönde çeviri yapmaları istenmiştir. Daha sonra, konuya hakim dil uzmanlarının ortak görüşleri doğrultusunda ifadeler düzenlenmiştir. Bunlara ek olarak, geri çeviri yöntemi kullanılarak, özgün ölçek ile uyarlanmış ölçek karşılaştırılmıştır. Bunu sağlamak için uzmanlar hedef dilden özgün dile tekrar çeviri yapmışlardır. Bunun sonucunda bir taslak form oluşturulmuş ve üniversitede görev yapan üç akademisyenden taslak ölçeği değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanların görüşleri alındıktan sonra turizm fakültesinde halen okuyan ancak mayıs ayı ile eylül ayları arasında turizm sektöründe aktif çalışan bir grup öğrenciye sorular verilmiş ve onlardan soruları okumaları istenmiştir. Sorularda anlaşılmayan veya değiştirilmesi gereken bir noktanın olup olmadığı sorulmuştur. Son olarak, alınan dönütler doğrultusunda ölçek içinde yer alacak maddelerin nihayi şekline karar verilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde, Kassing tarafından 1998'de "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale" adlı çalışmasında geliştirilen örgütsel muhalefet ölçeği alan yazında önemli bir yer tutmaktadır. Bu ölçek, 2013 yılında Aksel tarafından "Relationship Between Workplace Democracy And Organizational Dissent Behavior" isimli tez çalışması için Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu 20 maddelik ölçekte, dikey (9 adet ifade), yatay (5 adet ifade) ve yer değiştirmiş muhalefet (6 adet ifade) davranışlarını ölçen 3 boyuta ayrılmıştır. Ankette; 17, 11, 13, 9, 19, 4, 15 ve ters kodlanmış 1,5 ifadeleri olmak üzere toplam 9 ifade Dikey Muhalefet boyutunu ifade etmektedir. Diğer yandan, 12, 8, 6,18 ve 3 ifadeleri olmak üzere toplam 5 ifade ise Yatay Muhalefet boyutunu temsil etmektedir. 20, 10, 16 ve ters kodlanmış 2, 7, 14 ifadeleri olmak üzere toplam 6 ifade ise Yer Değiştirmiş Muhalefet boyutlarını ifade etmektedir.

Anketin son bölümünde ise, Balay (2010)'ın, "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları" adlı çalışmasında geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçme aracının ilk bölümünde, bireysel yaratıcılık (ilk 16 ifade), yönetsel yaratıcılık (11 ifade) ve toplumsal yaratıcılık (son 11 ifade) boyutlarındaki örgütsel yaratıcılık algı düzeylerine ilişkin toplam 38 ifade yer almaktadır. Kullanılan bu ölçek maddeleri ilerleyen yıllarda çok farklı faktörleri de içine alarak (örgütsel iklim, örgütsel kültür, işe güdüleme, yönetim ve liderlik, vb.) birçok çalışma içinde kullanılmıştır. Balay (2010)'ın geliştirdiği bu ölçek ülkemizde yaratıcılık ile ilgili

çalışmalarda yol gösterici niteliği taşımaktadır. Bu nedenle bu ölçek maddeleri kullanılmıştır. Yukarıda bahsi geçen bu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş, ölçek içerisinde yer alan maddeler "1=Hiç Katılmıyorum", "2=Az Katılıyorum", "3=Orta Düzeyde Katılıyorum", "4=Çok Katılıyorum", "5=Tamamen Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

3.8. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada işgörenlerin demokratik liderlik algı düzeyleri, örgütsel muhalefet davranışı ve örgütsel yaratıcılık davranışı ile ilgili görüşlerini betimlemek amacıyla her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

İşgörenlerin demokratik liderlik algı düzeyleri, örgütsel muhalefet davranışı ve örgütsel yaratıcılık davranışına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklere göre karşılaştırılmasında iki grup için (cinsiyet, turizm öğrenimi görme, otel tipi) bağımsız örneklemler için t-testi kullanılmıştır. Ayrıca, ikiden fazla grup içeren değişkenler için ise (yaş, medeni durum, eğitim düzeyleri, çalıştıkları bölümler, turizm sektöründeki çalışma süresi) tek faktörlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Dahası, varyans analizinin sonucunda anlamlı farklılık bulunan gruplar arasındaki farklılığı tespit etmek için varyansların eşit olması durumunda Post-Hoc teslerinden Tukey, varyansların heterojen olması durumunda ise Tamhane testleri kullanılmıştır. Bununla birlikte, araştırmada demokratik liderlik algı düzeyleri, örgütsel muhalefet davranışı ve örgütsel yaratıcılık davranışı ölçeklerinin güvenirliliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir.

Yukarıda bahsi geçen tüm analizlere ek olarak, demokratik liderlik, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık alt boyutları arasındaki ilişki derece ve yönlerini belirlemek amacıyla yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Kısacası, yapısal eşitlik modellemesi neden sonuç ilişkilerinin ortaya çıkarılması ve değişkenler arasındaki karşılıklı etki derecelerini belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesinin çözümlenmesinde ise LISREL paket programından yararlanılmıştır.

Son zamanlarda sosyal alanlarda ve davranış biliminde önemi ve kullanımı zamanla artan YEM uygulamaları oldukça fazla sayıdaki bilimsel araştırma girişiminin ayrılmaz biz parçası haline gelmeye başlamıştır. Artık neredeyse başlı başına bir araştırma yöntemi olarak da kolaylıkla isimlendirilecek olan YEM çalışmacılara oldukça değişik avantajlar sağlamaktadır (Şimşek, 2007).

Son 25 yılda YEM, sosyal alanlarda çok önemli analiz yöntemlerinden biri haline gelmiştir. YEM, değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanmasında ve sosyal bilimlerde teorilerin formüle edilmesinde de günümüzde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Kaplan, 2000).

İstatistiksel yöntemlerden çoğu, gözlenen değişkenlerin güvenilir ve geçerli olduğu varsayımı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Fakat sosyoloji, psikoloji gibi çoğu sosyal bilimlerde gözlenen değişkenlerin mükemmel ölçüldüğü varsayımı altında yapılan analizlerin geçerli olmayacağı görüşü benimsenmiştir. Bu nedenle değişkenlerin ölçüm hatalarına izin veren YEM geliştirilmiştir. YEM, başta sosyal bilimler olmak üzere, sağlık, demografi, ekonometri, biyoloji ve genetik gibi çoğu disiplinde kullanılmaktadır. Çoğu disiplinde YEM'in popüleritesinin artmasının başlıca nedenleri, istatistiksel etkinliği sağlarken eşzamanlı çoklu ilişkileri analiz etmesi, ilişkileri çok yönlü değerlendirmesi ve gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test edebilmesidir (Akıncı, 2007).

4. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, işgörenlerin demokratik liderlik algı düzeyleri, örgütsel muhalefet davranışı ve örgütsel yaratıcılık davranışı ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular verilmiştir ve katılımcıların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte, işgörenlerin demokratik liderlik algı düzeyleri, örgütsel muhalefet davranışı ve örgütsel yaratıcılık davranışı arasındaki karşılıklı etki ortaya konulmuştur.

4.1. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölüm uygulama kapsamında araştırmaya dahil edilen işletmelerdeki işgörenlerin demografik özelliklerine ait istatistiki verileri içermektedir.

Tablo 4'e göre, araştırmaya katılan 785 kişiden 406'sı kadın, 369'u erkektir. Kadın çalışanlar grubun %51,7'sini oluştururken erkek çalışanlar ise %48,3'ü oluşturmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	**Sayı (f)**	**Yüzde (%)**
Kadın	406	51,7
Erkek	369	48,3
Toplam	785	100.0

Tablo 5'e göre yaş grupları incelendiğinde, katılımcıların 25 yaş ve altı 554 (%70.6) kişi, 26-30 yaş arası 100 (%12.7) kişi, 31-35 yaş arası 57 (%7.3) kişi, 36-40 yaş arası 43 (%5.5) kişi ve 41 yaş ve üzeri 31 (%3.9) kişiden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	**Sayı (f)**	**Yüzde (%)**
25 yaş ve altı	554	70,6
26-30 arası yaş	100	12,7
31-35 arası yaş	57	7,3
36-40 arası yaş	43	5,5
41 yaş ve üzeri	31	3,9
Toplam	785	100,0

Tablo 6'da katılımcıların medeni durumlarına ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre katılanların %83.8'i bekar (f=658), %16.2'si evli (f=127) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	**Sayı (f)**	**Yüzde (%)**
Bekar	658	83,8
Evli	127	16,2
Toplam	785	100,0

Tablo 7'e göre katılımcıların öğrenim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, lisans mezunu olanlar katılımcıların büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Öğrenim durumu ilköğretim seviyesinde olanlar 41 (%5.2) kişi, lise 123 (%15.7), önlisans 95 (%12.1), lisans 495 (%63.1) ve lisansüstü seviyesinde olanlar 31 (%3.9) kişiden oluşmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	**Sayı (f)**	**Yüzde (%)**
İlköğretim	41	5,2
Ortaöğretim /Lise	123	15,7
Önlisans	95	12,1
Lisans	495	63,1
Lisansüstü	31	3,9
Toplam	785	100,0

Tablo 8'de katılımcıların turizm öğrenimi görme durumlarına ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre katılımcıların %76.2'sinin turizm öğrenimi gördüğü (f=598), %23.8'inin turizm öğrenimi görmediği (f=187) belirlenmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Turizm Öğrenimi Görme Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	**Sayı (f)**	**Yüzde (%)**
Evet	598	76,2
Hayır	187	23,8
Toplam	785	100,0

Katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları Tablo 9'da verilmiştir. Bu dağılımlara göre katılımcıların çoğunu oluşturan 371 (%47.3) kişi yiyecek ve içecek, 99 (%12.6) kişi ön büro, 66 (%8.4) kişi kat hizmetleri, 52 (%6.6) kişi halkla ilişkiler, 47 (%6.0) kişi İ.K.Y., 38 (%4.8) teknik servis, 76 (%9.7) satın alma ve muhasebe, 36 (%4.6) kişi diğer departmanlarında çalışmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Çalıştıkları Departman Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	**Sayı (f)**	**Yüzde (%)**
Ön Büro	99	12,6
Halkla İlişkiler	52	6,6
Kat Hizmetleri	66	8,4
İ.K.Y	47	6,0
Yiyecek İçecek	371	47,3
Teknik Servis	38	4,8
Satın Alma/Muhasebe	76	9,7
Diğer	36	4,6
Toplam	785	100

Tablo 10'da katılımcıların turizm sektöründeki deneyim yıllarına ilişkin yüzde ve frekans dağılımları verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %34'ü (f=267) 1 yıldan az, %27.9'u (f=219) 1-3 yıl arası, %17.8'i (f=140) 4-6 yıl arası, %9.7'si (f=76) 7-9 yıl, %10.6'sı (f=83) 10 yıl ve üzeri süredir turizm sektöründe çalışmaktadırlar.

Tablo 10. Katılımcıların Turizm Sektöründeki Deneyim Yılları Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	267	34,0
1-3	219	27,9
4-6	140	17,8
7-9	76	9,7
10 ve üzeri	83	10,6
Total	785	100,0

Tablo 11'de katılımcıların çalıştıkları otellerin sahiplik durumları değişkenine göre bilgiler yer almaktadır. Katılımcılardan 380 (%48.4) kişi yerli zincir, 114 (%14.5) kişi yabancı zincir ve 291 (%37.1) kişi ise bağımsız otel işletmelerinde görev yapmaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Çalıştıkları Otellerin Sahiplik Durumları Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Yerli Zincir	380	48,4
Yabancı Zincir	114	14,5
Bağımsız Otel	291	37,1
Total	785	100,0

Tablo 12'de katılımcıların çalıştıkları otellerin tipi değişkenine dair bilgiler yer almaktadır. Katılımcılardan 389 (%49.6) kişi sayfiye, 396 (%50.4) kişi şehir otel işletmelerinde görev yapmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Çalıştıkları Otel Tipi Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Sayfiye	389	49,6
Şehir	396	50,4
Toplam	785	100,0

4.2. Ölçek ve Alt Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan, demokratik liderlik, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışına ilişkin ölçeklerin güvenirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve Tablo 13'de sunulmuştur. Tabloya göre, ölçeklerin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada, demokratik liderlik ölçeğine ait güvenirlik katsayısı 0,900 olarak belirlenmiştir. Diğer yandan, örgütsel muhalefet davranışı ölçeğine yönelik güvenirlik katsayısı; dikey muhalefet 0,715, yatay muhalefet 0,712 ve yer değiştirmiş muhalefet 0,797 olarak ölçülmüştür. Ayrıca, örgütsel muhalefet davranışına ait genel ortalama 0,755 olarak bulunmuştur. Diğer yandan, örgütsel yaratıcılık davranışı ölçeğine yönelik güvenirlik katsayısı; bireysel yaratıcılık 0,916, toplumsal yaratıcılık 0,922 ve yönetsel yaratıcılık 0,931 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, örgütsel yaratıcılık davranışına ait genel güvenirlik katsayısı 0,928 olarak hesaplanmıştır. Son olarak, tüm ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,936 olarak belirlenmiştir.

Tablo 13. Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Demokratik Liderlik	------	0,900	11
Örgütsel Muhalefet	Dikey	0,715	9
	Yatay	0,712	5
	Yer Değiştirmiş	0,797	6
	Örgütsel Muhalefet Genel	0,755	20
Örgütsel Yaratıcılık	Bireysel	0,916	16
	Yönetsel	0,931	11
	Toplumsal	0,922	11
	Örgütsel Yaratıcılık Genel	0,928	38
Tüm Ölçeğin Güvenirliği		0,936	69

4.3. Katılımcıların Demokratik Liderlik Algısı Ölçeğine İlişkin Betimsel Bulgular

Bu başlık altında çalışmanın uygulandığı Antalya ve İzmir'deki otel işletmeleri işgörenlerinin demokratik liderlik algılarına ilişkin istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 14'de çalışanların demokratik liderlik algısına ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Demokratik liderlik ölçeğinin içindeki ifadeler arasında işgörenlerin algısının en yüksek olduğu ifade ($\bar{x}$ =3,671) ile "Örgüt içinde ters giden bir şey olursa, siz bu durumu liderinize korkusuz bir şekilde söyleyebilirsiniz." ifadesidir ve bunu ($\bar{x}$=3,480) ile "Bir hata yaptığınızda, lideriniz kibarca bunu size söyler ve size tekrar yapmamanızı önerir." ifadesi takip etmektedir. Diğer yandan, bu ifadeler arasında işgörenlerin algısının en düşük olduğu ifade ise ($\bar{x}$=2,919) ile "Lideriniz örgüt içinde yapılması gereken işe ve nasıl yapılması gerektiğine sizin karar vermenize izin verir." olmuştur. Buna ek olarak, "Büyük bir karar alınması gereken her durumda çalışanlar daima oy kullanır." ifadesi yine en düşük katılım sağlanan ifadelerden biri olmuştur ($\bar{x}$=3,100).

Tablo 14. Katılımcıların Demokratik Liderlik Algılarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra	İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
L1	Lideriniz kendi kararını son karar olarak değerlendirir.	**f**	87	130	281	116	171	3,196	1,261
		%	11,1	16,6	35,8	14,8	21,8		
L2	Herhangi bir konuda/karar hakkında, çalışanların önerileri de dikkate alınır.	**f**	56	127	242	160	200	3,408	1,226
		%	7,1	16,2	30,8	20,4	25,5		
L3	Büyük bir karar alınması gereken her durumda çalışanlar daima oy kullanır.	**f**	89	179	228	142	147	3,100	1,266
		%	11,3	22,8	29	18,1	18,7		
L4	Lider, karar verirken çalışanların önerilerini değerlendirir.	**f**	68	151	246	166	154	3,238	1,216
		%	8,7	19,2	31,3	21,1	19,6		
L5	Bir hata yaptığınızda, lideriniz kibarca bunu size söyler ve size tekrar yapmamanızı önerir.	**f**	61	113	210	190	211	3,480	1,242
		%	7,8	14,4	26,8	24,2	26,9		
L6	Eğer örgütte çok önemli bir karar alınacak ise bu kararda çalışanların da onayı alınır.	**f**	95	154	241	149	146	3,123	1,265
		%	12,1	19,6	30,7	19	18,6		
L7	Lideriniz çalışanlar için öylesine	**f**	77	174	243	161	130	3,118	1,212

	bir ortam oluşturur ki çalışanlar işi kendilerininmiş gibi benimser ve lider çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına izin verir.	%	9,8	22,2	31	20,5	16,6		
L8	Lideriniz örgüt içinde yapılması gereken işe ve nasıl yapılması gerektiğine sizin karar vermenize izin verir.	f	106	179	261	150	89	2,919	1,186
		%	13,5	22,8	33,2	19,1	11,3		
L9	Lideriniz örgütteki sorunların çözümünde sizin yaratıcılığınızı ve maharetinizi nasıl kullanmanız gerektiğini bilir.	f	68	119	270	209	119	3,244	1,145
		%	8,7	15,2	34,4	26,6	15,2		
L10	Örgüt içinde ters giden bir şey olursa, siz bu durumu liderinize korkusuz bir şekilde söyleyebilirsiniz.	f	59	75	187	208	256	3,671	1,231
		%	7,5	9,6	23,8	26,5	32,6		
L11	Örgütte sizinle ilgili beklentilerde herhangi bir değişiklik olursa, lideriniz sizinle beraber çalışarak bunu çözmeye çalışır.	f	61	132	248	180	164	3,323	1,200
		%	7,8	16,8	31,6	22,9	20,9		

4.4. Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimsel Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan Antalya ve İzmir'deki otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel muhalefet davranışlarının tamamına ilişkin istatistik bilgilerine yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel muhalefet ölçeği alt boyutlarıyla gruplandırılmış ve tablolar halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır.

Tablo 15'de örgütsel muhalefet davranışının tamamına ilişkin betimsel istatistikler tek bir tablo halinde sunulmuştur. Alt boyutları da içeren detaylı betimsel istatistiki değerlendirmeler Tablo 16, 17 ve 18'de verilmiştir.

Tablo 15. Örgütsel Muhalefet Davranışının Tamamına İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra	İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.
1	İşyerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim.	f	53	86	177	187	282	3,712	1,244
		%	6,8	11	22,5	23,8	35,9		
2	Evde işyeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım.	f	130	90	224	130	211	3,257	1,397
		%	16,6	11,5	28,5	16,6	26,9		
3	İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.	f	177	136	243	136	93	2,786	1,295
		%	22,5	17,3	31	17,3	11,8		
4	Yönetimi sorgulayabilirim.	f	92	108	223	198	164	3,298	1,267

		%	11,7	13,8	28,4	25,4	20,9		
5	İşyeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım.	**f**	59	94	219	183	230	3,549	1,235
		%	7,5	12	27,9	23,3	29,3		
6	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.	**f**	94	125	281	169	116	3,112	1,197
		%	12	15,9	35,8	21,5	14,8		
7	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.	**f**	227	133	193	109	123	2,704	1,416
		%	28,9	16,9	24,6	13,9	15,7		
8	İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşırım.	**f**	78	111	241	181	174	3,333	1,243
		%	9,9	14,1	30,7	23,1	22,2		
9	İşyerinde alınan kararlarla hemfikir olmadığımda bunu amirime söylerim.	**f**	35	89	270	215	176	3,519	1,092
		%	4,5	11,3	34,4	27,4	22,4		
10	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	**f**	116	141	268	142	118	3,006	1,246
		%	14,8	18	34,1	18,1	15		
11	Yürümediğini düşündüğüm örgütsel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım.	**f**	47	99	293	202	144	3,378	1,102
		%	6	12,6	37,3	25,7	18,3		
12	Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.	**f**	66	140	259	190	130	3,226	1,170
		%	8,4	17,8	33	24,2	16,6		
13	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	**f**	46	107	265	216	151	3,406	1,118
		%	5,9	13,6	33,8	27,5	19,2		
14	Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımın yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.	**f**	130	159	246	158	92	2,901	1,235
		%	16,6	20,3	31,3	20,1	11,7		
15	Amirime ve yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.	**f**	51	104	274	204	152	3,384	1,131
		%	6,5	13,2	34,9	26	19,4		
16	İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.	**f**	165	149	233	131	107	2,829	1,309
		%	21	19	29,7	16,7	13,6		
17	Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.	**f**	56	111	273	204	141	3,335	1,137
		%	7,1	14,1	34,8	26	18		
18	İş arkadaşlarıma sık sık işle	**f**	211	210	197	84	83	2,513	1,279

	ilgili şikayetlerde bulunurum.	%	26,9	26,8	25,1	10,7	10,6		
19	Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.	f	53	92	256	194	190	3,479	1,172
		%	6,8	11,7	32,6	24,7	24,2		
20	Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	f	106	167	257	143	112	2,984	1,227
		%	13,5	21,3	32,7	18,2	14,3		

Tablo 16'da çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının dikey muhalefet boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Örgütsel muhalefet ölçeğinin dikey muhalefet boyutu içindeki ifadeler arasında işgörenlerin algısının en yüksek olduğu ifade ($\bar{x}$ =3,712) ile "İşyerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim." ifadesi olmuştur. Buna ek olarak, bu ifadeyi, ($\bar{x}$=3,549) ile "İşyeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım." ifadesi izlemiştir. Diğer yandan, ($\bar{x}$=3,2981) ile "Yönetimi sorgulayabilirim." ifadesi en düşük düzeyde katılım sağlanan ifade olmuştur.

Tablo 16. Örgütsel Muhalefet Davranışının Dikey Muhalefet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra	**İfadeler**		**Katılım Düzeyi**					$\bar{x}$	**S.S.**
DÖM1 R*	İşyerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim.	**f**	53	86	177	187	282	3,712	1,244
		%	6,8	11	22,5	23,8	35,9		
DÖM4	Yönetimi sorgulayabilirim.	**f**	92	108	223	198	164	3,298	1,267
		%	11,7	13,8	28,4	25,4	20,9		
DÖM5 R*	İşyeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım.	**f**	59	94	219	183	230	3,549	1,235
		%	7,5	12	27,9	23,3	29,3		
DÖM9	İşyerinde alınan kararlarla hemfikir olmadığımda bunu amirime söylerim.	**f**	35	89	270	215	176	3,519	1,092
		%	4,5	11,3	34,4	27,4	22,4		
DÖM11	Yürümediğini düşündüğüm örgütsel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım.	**f**	47	99	293	202	144	3,378	1,102
		%	6	12,6	37,3	25,7	18,3		
DÖM13	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	**f**	46	107	265	216	151	3,406	1,118
		%	5,9	13,6	33,8	27,5	19,2		

DÖM15	Amirime ve yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.	**f**	51	104	274	204	152	3,384	1,131
		%	6,5	13,2	34,9	26	19,4		
DÖM17	Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.	**f**	56	111	273	204	141	3,335	1,137
		%	7,1	14,1	34,8	26	18		
DÖM19	Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.	**f**	53	92	256	194	190	3,479	1,172
		%	6,8	11,7	32,6	24,7	24,2		

(R*, ters kodlanmış ifadedir.)

Tablo 17'de çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının yer değiştirmiş muhalefet boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Katılımcılar, ($\bar{x}$=3,257) ile "Evde işyeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım." yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu ifade en yüksek değere sahip görüştür. Diğer yandan, işgörenler "Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım." ifadesine en düşük katılımı sağlamışlardır. Bu idafesinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}$=2,704) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 17. Örgütsel Muhalefet Davranışının Yer Değiştirmiş Muhalefet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra	**İfadeler**		**Katılım Düzeyi**					$\bar{x}$	**s.s.**
YEÖM2 R*	Evde işyeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım.	**f**	130	90	224	130	211	3,257	1,397
		%	16,6	11,5	28,5	16,6	26,9		
YEÖM7 R*	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.	**f**	227	133	193	109	123	2,704	1,416
		%	28,9	16,9	24,6	13,9	15,7		
YEÖM10	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	**f**	116	141	268	142	118	3,006	1,246
		%	14,8	18	34,1	18,1	15		
YEÖM14 R*	Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımın yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.	**f**	130	159	246	158	92	2,901	1,235
		%	16,6	20,3	31,3	20,1	11,7		

YEÖM16	İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.	**f**	165	149	233	131	107	2,829	1,309
		%	21	19	29,7	16,7	13,6		
YEÖM20	Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	**f**	106	167	257	143	112	2,984	1,227
		%	13,5	21,3	32,7	18,2	14,3		

(R*, ters kodlanmış ifadedir.)

Tablo 18'de çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının yatay muhalefet boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Örgütsel muhalefet ölçeğinin içindeki ifadeler arasında işgörenlerin algısının en yüksek olduğu ifade ($\bar{x}$=3,333) ile "İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşırım." olmuştur. Bununla birlikte, işgörenlerin bu boyutta en az katıldıkları ifade ise "İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikayetlerde bulunurum." olmuştur. Bu ifadenin aritmetik ortalaması ($\bar{x}$=2,513) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 18. Örgütsel Muhalefet Davranışının Yatay Muhalefet Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra	**İfadeler**		**Katılım Düzeyi**					$\bar{x}$	**s.s.**
YÖM3	İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.	**f**	177	136	243	136	93	2,786	1,295
		%	22,5	17,3	31	17,3	11,8		
YÖM6	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.	**f**	94	125	281	169	116	3,112	1,197
		%	12	15,9	35,8	21,5	14,8		
YÖM8	İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşırım.	**f**	78	111	241	181	174	3,333	1,243
		%	9,9	14,1	30,7	23,1	22,2		
YÖM12	Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim	**f**	66	140	259	190	130	3,226	1,170
		%	8,4	17,8	33	24,2	16,6		
YÖM18	İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikayetlerde bulunurum.	**f**	211	210	197	84	83	2,513	1,279
		%	26,9	26,8	25,1	10,7	10,6		

4.5. Katılımcıların Örgütsel Yaratıcılık Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimsel Bulgular

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın konusunu oluşturan Antalya ve İzmir'deki otel işletmeleri işgörenlerinin Örgütsel Yaratıcılık davranışlarına ilişkin istatiktiki bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca, ilgili alt ölçeklere göre gruplandırılarak tablolar halinde sunulmuştur ve yorumlanmıştır.

Tablo 19'da çalışanların örgütsel yaratıcılık davranışlarının bireysel yaratıcılık boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Örgütsel yaratıcılıkölçeğinin içindeki ifadeler arasında işgörenlerin algısının en yüksek olduğu ifade ($\bar{x}$=3,983) ile "Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım." ifadesi olmuştur. Buna ek olarak olarak, işgörenler "Beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım." ifadesine yüksek düzeyde katılım sağlamışlardır. Bu ifadenin aritmetik ortalaması ($\bar{x}$=3,900) olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, işgörenlerin algısının en zayıf olduğu ifade ($\bar{x}$=3,428) ile "Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım." ifadesi olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Bireysel Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra	İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.
B1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	f	27	63	235	252	208	3,701	1,052
		%	3,4	8	29,9	32,1	26,5		
B2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	f	41	87	259	213	185	3,527	1,121
		%	5,2	11,1	33	27,1	23,6		
B3	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	f	39	82	240	239	185	3,572	1,106
		%	5	10,4	30,6	30,4	23,6		
B4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	f	28	78	256	243	180	3,597	1,055
		%	3,6	9,9	32,6	31	22,9		
B5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	f	21	41	260	281	182	3,715	,966
		%	2,7	5,2	33,1	35,8	23,2		
B6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlara dönüştürmeye çalışırım.	f	29	63	286	226	181	3,594	1,041
		%	3,7	8	36,4	28,8	23,1		

B7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	**f**	20	47	187	296	235	3,865	,994
		%	2,5	6	23,8	37,7	29,9		
B8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	**f**	19	52	201	241	272	3,885	1,036
		%	2,4	6,6	25,6	30,7	34,6		
B9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	**f**	23	43	166	245	308	3,983	1,042
		%	2,9	5,5	21,1	31,2	39,2		
B10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	**f**	23	45	208	268	241	3,839	1,020
		%	2,9	5,7	26,5	34,1	30,7		
B11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	**f**	45	101	271	209	159	3,428	1,119
		%	5,7	12,9	34,5	26,6	20,3		
B12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	**f**	28	66	243	263	185	3,651	1,040
		%	3,6	8,4	31	33,5	23,6		
B13	Beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım.	**f**	20	54	169	283	259	3,900	1,020
		%	2,5	6,9	21,5	36,1	33		
B14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	**f**	20	56	192	268	249	3,853	1,027
		%	2,5	7,1	24,5	34,1	31,7		
B15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	**f**	25	64	239	265	192	3,681	1,030
		%	3,2	8,2	30,4	33,8	24,5		
B16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve çalışmalar yapmaya çalışırım.	**f**	27	53	219	276	210	3,750	1,032
		%	3,4	6,8	27,9	35,2	26,8		

Tablo 20'de çalışanların örgütsel yaratıcılık davranışlarının yönetsel yaratıcılık boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Bu boyut içindeki ifadeler arasında işgörenlerin algısının en yüksek olduğu ifade ($\bar{x}$=3,382) ile "İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım." görüşü olmuştur. Diğer yandan, işgörenlerin algısının en düşük düzeyde olduğu ifade ise ($\bar{x}$=2,783) ile "Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider." görüşü olmuştur.

Tablo 20. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Yönetsel Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra	İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	s.s.
Ö17	Yöneticiler gerektiğinde, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için kuralları esnetirler.	**f**	64	142	266	184	129	3,219	1,162
		%	8,2	18,1	33,9	23,4	16,4		
Ö18	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım.	**f**	37	154	224	212	158	3,382	1,146
		%	4,7	19,8	28,5	27	20,1		
Ö19	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve bunu geliştirme yollarını arar.	**f**	67	145	245	182	146	3,248	1,200
		%	8,5	18,5	31,2	23,2	18,6		
Ö20	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	**f**	127	208	243	122	85	2,783	1,206
		%	16,2	26,5	31	15,5	10,8		
Ö21	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	**f**	94	169	279	151	92	2,972	1,164
		%	12	21,5	35,5	19,2	11,7		
Ö22	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	**f**	132	157	240	154	102	2,919	1,258
		%	16,8	20	30,6	19,6	13		
Ö23	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	**f**	130	144	224	167	120	3,003	1,293
		%	16,6	18,3	28,5	21,3	15,3		
Ö24	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.	**f**	105	141	286	151	102	3,005	1,195
		%	13,4	18	36,4	19,2	13		
Ö25	Üstün başarılara imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır	**f**	104	145	237	174	125	3,090	1,251
		%	13,2	18,5	30,2	22,2	15,9		
Ö26	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	**f**	94	149	264	162	116	3,072	1,209
		%	12	19	33,6	20,6	14,8		

Ö27	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	**f**	104	141	263	151	126	3,068	1,241
		%	13,2	18	33,5	19,2	16,1		

Tablo 21'de işgörenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının toplumsal yaratıcılık boyutuna ilişkin betimsel istatistikler sunulmuştur. Bu boyut içindeki ifadeler arasında işgörenlerin algısının en yüksek olduğu ifade ($\bar{x}$=3,872) ile "İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler." görüşü en önde yer almaktadır. Bu ifadeyi, "İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar." görüşü takip etmektedir. Bu ifadenin aritmetik ortalaması ($\bar{x}$=3,868) olarak bulunmuştur. Öte yandan, "İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar." görüşü çalışanlar tarafından en alt düzeyde katılım sağlanan görüş olarak öne çıkmaktadır. Bu ifadenin aritmetik ortalaması ($\bar{x}$=2,923) olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 21. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Toplumsal Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra	**İfadeler**		**Katılım Düzeyi**					$\bar{x}$	**s.s.**
T28	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	**f**	99	150	279	185	92	3,001	1,173
		%	12,6	19,1	35,5	21	11,7		
T29	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	**f**	117	148	298	122	100	2,923	1,202
		%	14,9	18,9	38	15,5	12,7		
T30	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	**f**	83	61	100	188	353	3,849	1,348
		%	10,6	7,8	12,7	23,9	45		
T31	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	**f**	71	65	111	184	354	3,872	1,312
		%	9	8,3	14,1	23,4	45,1		
T32	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	**f**	74	68	106	176	161	3,868	1,332
		%	9,4	8,7	13,5	22,4	46		
T33	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	**f**	84	73	148	195	285	3,667	1,333
		%	10,7	9,3	18,9	24,8	36,3		
T34	İş arkadaşlarım, farklı inanç	**f**	77	72	119	219	298	3,750	1,311

	ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar	**%**	9,8	9,2	15,2	27,9	38		
T35	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	**f**	62	67	129	197	330	3,848	1,271
		%	7,9	8,5	16,4	25,1	42		
T36	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	**f**	68	65	139	189	324	3,810	1,291
		%	8,7	8,3	17,7	24,1	41,3		
T37	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	**f**	71	66	120	193	335	3,834	1,305
		%	9	8,4	15,3	24,6	42,7		
T38	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	**f**	80	67	131	165	342	3,792	1,349
		%	10,2	8,5	16,7	21	43,6		

4.6. Çalışanların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarının Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, işgörenlerin demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan t-testi ve varyans analizi yapılmış ve bu sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 22'de katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiştir. Tablo 22'deki t-testi sonuçlarına göre katılımcıların demokratik liderlik algıları ($p=0,332>0.05$), örgütsel muhalefet ($p=0,916>0.05$) ve örgütsel yaratıcılık ($p=0,878>0.05$) davranışları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 22. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\bar{x}$	s.s.	p
Cinsiyet	DEMOKRATİK LİDERLİK	Kadın	406	3,22	0,84	0,332
		Erkek	379	3,28	0,88	
	ÖRGÜTSEL MUHALEFET	Kadın	406	3,18	0,51	0,916
		Erkek	379	3,18	0,52	
	ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Kadın	406	3,51	0,61	0,878
		Erkek	379	3,51	0,60	

*p<0.05

Tablo 23'de katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 23'deki varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların demokratik liderlik algıları (p=0,788>0.05) ve örgütsel yaratıcılık (p=0,304>0.05) davranışlarına ilişkin görüşleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak Tablo 23, katılımcıların örgütsel muhalefet davranışı (p=0,024<0.05) ile yaş gurupları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Yaş guruplarına göre 25 yaş ve altı katılımcıların 40 yaş ve üzeri katılımcılara göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışını sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 23. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\bar{x}$	s.s.	p
Yaş Grupları	Demokratik Liderlik	25 yaş ve altı	554	3,23	0,88	0,788
		26 – 30 yaş arası	100	3,30	0,84	
		31 – 35 yaş arası	57	3,31	0,07	
		36 – 40 yaş arası	43	3,22	0,12	
		40 +	31	3,40	0,18	
	Örgütsel Muhalefet	25 yaş ve altı[A]	554	3,21	0,50	0,024*
		26 – 30 yaş arası	100	3,09	0,61	
		31 – 35 yaş arası	57	3,19	0,49	
		36 – 40 yaş arası	43	3,10	0,45	
		40 +[A]	31	2,97	0,31	
	Örgütsel Yaraticilik	25 yaş ve altı	554	3,48	0,62	0,304
		26 – 30 yaş arası	100	3,57	0,58	
		31 – 35 yaş arası	57	3,62	0,53	
		36 – 40 yaş arası	43	3,49	0,45	
		40 +	31	3,61	0,70	

*p<0.05

(Yukarıdaki harflendirme sistemi (A-A) gruplar arasında farklılık olup olmadığının nasıl tayin edileceğini göstermektedir. Yani, aynı harfe sahip olan gruplar arasında farklılık bulunduğu anlamına gelmektedir.)

Tablo 24'de katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları verilmiştir. Tablo 24'deki t-testi sonuçlarına göre katılımcıların demokratik liderlik algıları (p=0,369>0.05) ve örgütsel yaratıcılık (p=0,125>0.05) davranışlarına ilişkin görüşleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, Tablo 24 katılımcıların örgütsel muhalefet davranışı (p=0,003<0.05) ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Bekar katılımcıların evli katılımcılara göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 24. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\overline{x}$	s.s.	p
Medeni Durum	Demokratik Liderlik	Bekar	658	3,24	0,88	0,369
		Evli	127	3,32	0,76	
	Örgütsel Muhalefet	Bekar	658	3,21	0,52	0,003*
		Evli	127	3,06	0,44	
	Örgütsel Yaraticilik	Bekar	658	3,49	0,62	0,125
		Evli	127	3,59	0,53	

*p<0.05

Tablo 25'de katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğrenim durumlarına göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 25'deki varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların demokratik liderlik algıları (=0,259>0.05), örgütsel muhalefet (p=0,082>0.05) ve örgütsel yaratıcılık davranışları (p=0,796>0.05) ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 25. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\overline{x}$	s.s.	p
Eğitim Durumu	Demokratik Liderlik	İlköğretim	41	3,26	0,66	0,259
		Lise	123	3,09	1,00	
		Önlisans	95	3,30	0,83	
		Lisans	495	3,28	0,85	
		Lisansüstü	31	3,21	0,63	
	Örgütsel Muhalefet	İlköğretim	41	3,11	0,44	0,082
		Lise	123	3,08	0,49	
		Önlisans	95	3,15	0,64	
		Lisans	495	3,21	0,50	
		Lisansüstü	31	3,25	0,42	
	Örgütsel Yaraticilik	İlköğretim	41	3,55	0,49	0,796
		Lise	123	3,50	0,63	
		Önlisans	95	3,46	0,62	
		Lisans	495	3,51	0,60	
		Lisansüstü	31	3,61	0,63	

*p<0.05

Tablo 26'da, katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin turizm öğrenimi görmeye göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları verilmiştir. Tablo 26'daki t-testi sonuçlarına göre, katılımcıların katılımcıların demokratik liderlik algıları (p=0,469>0.05) ve örgütsel yaratıcılık (p=0,158>0.05) davranışlarına ilişkin görüşleri ile turizm öğrenimi görme durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Tablo 26, katılımcıların örgütsel muhalefet davranışı (p=0,019<0.05) ile turizm öğrenimi görme durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Turizm öğrenimi gören katılımcıların görmeyenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 26. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Turizm Öğrenimi Görme Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\overline{x}$	s.s.	p
Turizm Öğrenimi	DEMOKRATİK LİDERLİK	Evet	598	3,26	0,86	0,469
		Hayır	187	3,21	0,85	
	ÖRGÜTSEL MUHALEFET	Evet	598	3,21	0,52	0,019*
		Hayır	187	3,10	0,47	
	ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Evet	598	3,53	0,60	0,158
		Hayır	187	3,45	0,60	

*p<0.05

Tablo 27'de katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 27'deki varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların demokratik liderlik algıları (p=0,051>0.05), örgütsel muhalefet (p=0,212>0.05) ve örgütsel yaratıcılık davranışları (p=0,158>0.05) ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 27. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\overline{x}$	s.s.	p
Otelde Çalışılan Departman	Demokratik Liderlik	Önbüro	99	3,38	0,88	0,051
		Halkla İlişkiler	52	3,06	0,92	
		Kat Hizmetleri	66	3,31	0,75	
		İ.K.Y	47	3,41	0,85	
		Yiyecek İçecek	371	3,20	0,86	
		Teknik Servis	38	3,09	0,95	
		Satın Alma/Muhasebe	76	3,23	0,84	
		Diğer	36	3,59	0,79	
	Örgütsel Muhalefet	Önbüro	99	3,21	0,54	0,212
		Halkla İlişkiler	52	3,27	0,50	
		Kat Hizmetleri	66	3,05	0,53	
		İ.K.Y	47	3,14	0,43	
		Yiyecek İçecek	371	3,20	0,53	
		Teknik Servis	38	3,13	0,48	
		Satın Alma/Muhasebe	76	3,11	0,45	
		Diğer	36	3,26	0,43	
	Örgütsel Yaraticilik	Önbüro	99	3,59	0,58	0,158
		Halkla İlişkiler	52	3,54	0,54	
		Kat Hizmetleri	66	3,51	0,62	
		İ.K.Y	47	3,60	0,50	
		Yiyecek İçecek	371	3,45	0,62	
		Teknik Servis	38	3,48	0,62	
		Satın Alma/Muhasebe	76	3,56	0,64	
		Diğer	36	3,70	0,62	

*p<0.05

Tablo 28'de katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin otelcilik sektöründeki deneyimlerine göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 28'deki varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel yaratıcılık davranışları (p=0,107>0.05) ile otelcilik sektöründeki deneyimleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Diğer yandan, katılımcıların otelcilik sektöründeki deneyimleri ile demokratik liderlik algıları (p=0,000<0.05) ve örgütsel muhalefet

(p=0,009<0.05) davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Katılımcılardan 1 yıl ve daha az süredir otelcilik sektöründe deneyimi olanların, 1-3 yıl arasında deneyime sahip olanlara göre demokratik liderlik algıları yüksek bulunmuştur. Ayrıca, yine 1 yıl ve daha az süredir otelcilik sektöründe olanların, 4-6 yıl deneyimi olanlara göre demokratik liderlik algıları daha yüksek bulunmuştur. Bunların dışında, 1-3 yıl deneyimi olanların ise 7-9 yıl deneyimi olanlara göre daha az demokratik liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir. Tabloyu örgütsel muhalefet açısından ele alacak olursak, katılımcılardan 1 yıl ve daha az süredir otelcilik sektöründe olanların 4-6 yıl deneyimi olanlara göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri Tablo 28'de görülmektedir.

Tablo 28. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Otelcilik Sektöründeki Deneyimlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\overline{x}$	s.s.	p
Otelcilik Sektöründeki Deneyiminiz (Yıl)	Demokratik Liderlik	1-$^{A-B}$	267	3,43	0,85	0,000*
		1-3^{A-C}	219	3,08	0,85	
		4-6^{B}	140	3,11	0,78	
		7-9^{C}	76	3,42	0,82	
		10+	83	3,21	0,98	
	Örgütsel Muhalefet	1-^{A}	267	3,26	0,49	0,009*
		1-3	219	3,14	0,52	
		4-6^{A}	140	3,11	0,50	
		7-9	76	3,24	0,54	
		10+	83	3,10	0,51	
	Örgütsel Yaraticilik	1-	267	3,54	0,64	0,107
		1-3	219	3,42	0,58	
		4-6	140	3,53	0,56	
		7-9	76	3,58	0,55	
		10+	83	3,56	0,67	

*p<0.05

(Yukarıdaki harflendirme sistemi (A-A, B-B, C-C) gruplar arasında farklılık olup olmadığının nasıl tayin edileceğini göstermektedir. Yani, aynı harfe sahip olan gruplar arasında farklılık bulunduğu anlamına gelmektedir.)

Tablo 29'da katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin çalışılan otelin sahiplik durumuna göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablo 29'daki varyans analizi sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel yaratıcılık davranışları (p=0,169>0.05) ile çalışılan otelin sahiplik durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Tablo 29'a göre, yerli zincir otellerde çalışan işgörenlerin

demokratik liderlik algıları yabancı zincir otellerde çalışan işgörenlere göre daha fazladır. Ayrıca, bağımsız otellerde çalışan işgörenlerin ise yabancı zincir otellerinde çalışan işgörenlere göre demokratik liderlik algıları daha yüksektir (p=0,002<0.05). Bunlara ek olarak, yabancı zincir otellerinde çalışan işgörenlerin yerli zincir otellerinde çalışan işgörenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışı (p=0,047<0.05) sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 29. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Otelin Sahiplik Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\overline{x}$	s.s.	p
Çalıştığınız Otelin Sahiplik Durumu	Demokratik Liderlik	Yerli ZincirA^{A}	380	3,30	0,88	0,002*
		Yabancı Zincir$^{A/B}$	114	2,99	0,86	
		Bağımsız Otel^{B}	291	3,29	0,82	
	Örgütsel Muhalefet	Yerli Zincir^{A}	380	3,14	0,54	0,047*
		Yabancı Zincir^{A}	114	3,27	0,45	
		Bağımsız Otel	291	3,20	0,49	
	Örgütsel Yaraticilik	Yerli Zincir	380	3,50	0,61	0,169
		Yabancı Zincir	114	3,42	0,63	
		Bağımsız Otel	291	3,55	0,59	

*p<0.05

(Yukarıdaki harflendirme sistemi (A-A, B-B) gruplar arasında farklılık olup olmadığının nasıl tayin edileceğini göstermektedir. Yani, aynı harfe sahip olan gruplar arasında farklılık bulunduğu anlamına gelmektedir.)

Tablo 30'da katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin çalışılan otel tipine göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları verilmiştir. Tablo 30'a göre; şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre demokratik liderlik algı düzeyleri daha yüksektir (p=0,013<0.05). Ayrıca, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet sergiledikleri söylenebilir (p=0,020<0.05). Son olarak, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre daha fazla örgütsel yaratıcılık davranışlarını (p=0,001<0.05) sergiledikleri görülmüştür.

Tablo 30. Katılımcıların Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalışılan Otel Tipine Göre Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	Grup	n	$\bar{x}$	s.s.	p
Çalıştığınız Otel Tipi	DEMOKRATİK LİDERLİK	Sayfiye	389	3,17	0,89	0,013*
		Şehir	396	3,33	0,83	
	ÖRGÜTSEL MUHALEFET	Sayfiye	389	3,14	0,47	0,020*
		Şehir	396	3,22	0,55	
	ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Sayfiye	389	3,43	0,64	0,001*
		Şehir	396	3,58	0,56	

*p<0.05

4.7. İşgörenlerin Demokratik Liderlik Algılarının, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmada işgörenlerin demokratik liderlik algılarının, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik uygulanan korelasyon analizi sonuçları Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31'deki bulgulara göre, işgörenlerin demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ankara Üniversitesi Açık Ders Uygulaması (2019)'na göre, korelasyon katsayısının gücü, 0,01-0,29 arasındaysa, düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, 0,30-0,70 arasında bir ilişki varsa, bu orta düzeyde bir ilişkiyi göstermektedir. Ancak bu ilişki 0,71-1 arasındaysa, mükemmel olarak nitelenebilir. Bu bağlamda, işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında 0,393 düzeyinde pozitif yönlü (%39'luk bir korelasyon) bir ilişki hesaplanmıştır. Diğer bir deyişle, işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel muhalefet davranışları arasında orta derecede pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, işgörenlerin demokratik liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasında 0,551 düzeyinde pozitif (%55'lik bir korelasyon) bir ilişki elde edilmiştir. Yani, işgörenlerin demokratik liderlik algıları ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasında orta derecede pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Son olarak, işgörenlerin örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışları arasında 0,469 düzeyinde (%46'lık bir korelasyon) bir ilişki belirlenmiştir. Kısaca, orta derecede pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmada incelenen demokratik liderlik, örgütsel

muhalefet ve örgütsel yaratıcılık faktörlerinin herhangi birindeki pozitif yönlü değişimin diğer davranışları da olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Tablo 31. Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

		Liderlik	Muhalefet	Yaratıcılık
Liderlik	Pearson Korelasyon	1	0,393**	0,551**
	N	785	785	785
Muhalefet	Pearson Korelasyon	0,393**	1	0,469**
	N	785	785	785
Yaratıcılık	Pearson Korelasyon	0,551**	0,469**	1
	N	785	785	785

4.8. Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık ve Tüm Alt Boyutlarının Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesine İlişkin Bulgular

Yapılan incelemeler sonucunda hedeflenen yapısal eşitlik modellemesinin geçerliliğinin sağlanması amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri her bir madde için elde edilen örneklem uygunluk ölçüsüdür (Yurdugül, 2019) ve KMO değerinin yüksek olması ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz (Kaya, 2013). Bu çalışmada KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri yaklaşık 0,93 olarak hesaplanmıştır. Yani, verilere faktör analizinin uygulanabileceğini göstermektedir. Toplam değişken açıklamanın oranı yaklaşık % 70 olarak belirlenmiştir.

Her bir faktöre ait varyans açıklama oranı, özdeğerleri, faktörler içerisinde yer alan soruların faktör yükleri ve her bir faktörün Cronbach's Alpha (α) değerleri Tablo 32'de verilmiştir. Ayrıca, Tablo 32'de, araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan demokratik liderlik, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerinde bulunan faktörler ve değişkenleri arasındaki ilişki ve örgütsel muhalefet ve örgütsel

yaratıcılık davranışının demokratik liderlik algısı ile karşılıklı etki dereceleri gösterilmiştir.

Buna ek olarak, Tablo 32, tüm faktörlere ait açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Bu tabloya göre, demokratik liderlik boyutunu ve "L2, L3, L5, L6" demokratik liderlik boyutunun değişkenlerini temsil etmektedir.

Tablo 32'de, örgütsel muhalefet ve alt boyutlarına ait açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Tablo 32 incelendiğinde, "YATAY" örgütsel muhalefet davranışının yatay muhalefet boyutunu, "YER" yer değiştirilmiş muhalefet boyutunu, "DIKEY" dikey muhalefet boyutunu temsil etmektedir. Bununla birlikte "YOM3, YOM6, YOM12" yatay muhalefet boyutunun değişkenlerini, "YEOM10, YEOM16, YEOM20" yer değiştirmiş muhalefet değişkenlerini, "DOM11, DOM13, DOM17" dikey muhalefet değişkenlerini temsil etmektedir.

Son olarak, Tablo 32, örgütsel yaratıcılık ve alt boyutlarına ait açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Tablo 32 incelendiğinde "BIREYSEL" örgütsel yaratıcılık davranışının bireysel boyutunu, "ÖRGÜTSEL" yönetsel boyutunu, "TOPLUMSAL" toplumsal boyutunu temsil etmektedir. "B7, B8, B9, B10, B13, B14, B15, B16" bireysel boyutun değişkenlerini, "Ö20, Ö21, Ö22, Ö23, Ö24, Ö25, Ö26, Ö27" yönetsel boyutun değişkenlerini, "T30, T31, T32, T33, T34, T35, T36, T37, T38" toplumsal boyutun değişkenlerini temsil etmektedir.

Demokratik liderlik algı düzeyini oluşturan değişkenlerin demokratik liderlik davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde; L2 "Herhangi bir konuda/karar hakkında, çalışanların önerileri de dikkate alınır" değişkeni her bir birimlik artışta 0.83 oranında, L3 "Büyük bir karar alınması gereken her durumda çalışanlar daima oy kullanır" 0.79 oranında, L5 "Bir hata yaptığınızda, lideriniz kibarca bunu size söyler ve size tekrar yapmamanızı önerir" 0.73 oranında ve L6 "Eğer örgütte çok önemli bir karar alınacak ise bu kararda çalışanların da onayı alınır" 0.82 oranında liderlik davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu Şekil 1'de görülmektedir.

Tablo 32. Tüm Faktörlere ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler		**Faktör Yükleri**	**Öz Değerler**	**Toplam Varyans (%)**	**Cronbach Alfa**
Liderlik	**İfadeler**		**2,390**	**6,288**	**0,872**
L2	Herhangi bir konuda/karar hakkında, çalışanların önerileri de dikkate alınır.	**0,774**			
L3	Büyük bir karar alınması gereken her durumda çalışanlar daima oy kullanır.	**0,802**			
L5	Bir hata yaptığınızda, lideriniz kibarca bunu size söyler ve size tekrar yapmamanızı önerir.	**0,759**			
L6	Eğer örgütte çok önemli bir karar alınacak ise bu kararda çalışanların da onayı alınır.	**0,802**			
Dikey	**İfadeler**		**1,237**	**3,247**	**0,791**
DOM11	Yürümediğini düşündüğüm örgütsel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım	**0,779**			
DOM13	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	**0,739**			
DOM17	Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.	**0,695**			
Yatay	**İfadeler**		**1,093**	**2,876**	**0,606**
YOM3	İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.	**0,768**			
YOM6	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.	**0,824**			
YOM12	Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.	**0,494**			
Yer	**İfadeler**		**1,765**	**4,646**	**0,686**
YEOM10	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	**0,782**			
YEOM16	İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.	**0,730**			

Tablo 32’nin Devamı

YEOM20	Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum	**0,751**			
Birey	**İfadeler**		**3,693**	**9,718**	**0,866**
B7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	**0,770**			
B8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	**0,772**			
B9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	**0,804**			
B10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	**0,787**			
B13	Beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım.	**0,785**			
B14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	**0,796**			
B15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	**0,729**			
B16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve çalışmalar yapmaya çalışırım.	**0,761**			
Yönetsel	**İfadeler**		**6,966**	**18,332**	**0,929**
Ö20	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	**0,754**			
Ö21	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	**0,786**			
Ö22	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	**0,819**			
Ö23	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	**0,818**			
Ö24	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.	**0,734**			
Ö25	Üstün başarılara imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	**0,784**			
Ö26	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı	**0,832**			

	gösterirler.				
Ö27	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	**0,766**			
Toplumsal	**İfadeler**		**9,227**	**24,282**	**0,965**
T30	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	**0,885**			
T31	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	**0,907**			
T32	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	**0,915**			
T33	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	**0,837**			
T34	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar	**0,867**			
T35	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	**0,891**			
T36	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyıöne çıkaran bir kültürüöne çıkarırlar.	**0,900**			
T37	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	**0,890**			
T38	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	**0,858**			

Şekil 1'e göre örgütsel muhalefet davranışının yatay muhalefet boyutu değişkenleri incelendiğinde, YOM3 "İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm"değişkeninin bir birimlik artışı yatay muhalefet boyutunda 0.28 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. YOM6 "Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım" değişkeninin bir birimlik artışı 0.43 oranında ve YOM12 "Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim" değişkeni 0.90 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Şekil 1'e göre, örgütsel muhalefet davranışının yer değiştirmiş muhalefet boyutu değişkenleri incelendiğinde, YEOM10 "İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım" değişkeninin bir birimlik artışı 0.72 oranında, YEOM16 "İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı

konuşurum" değişkeni 0.58 oranında, YEOM20 "Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum" değişkeni ise 0.10 oranında yer değiştirmiş muhalefet boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Örgütsel muhalefet davranışının dikey muhalefet boyutu değişkenleri incelendiğinde, DOM11 "Yürümediğini düşündüğüm örgütsel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım" değişkeninin her bir birimlik artışı 0.72 oranında, DOM13 "İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum" değişkeni 0.82 oranında, DOM17 "Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim" değişkeni 0.70 oranında dikey muhalefet boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 1'de, örgütsel yaratıcılık davranışının bireysel yaratıcılık boyutu değişkenlerinin boyut üzerindeki etkisi incelendiğinde; B7 "Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım" değişkeni her bir birimlik artışta 0.10 oranında, B8 "Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım" değişkeni 0.76 oranında, B9 "Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım" değişkeni 0.81 oranında, B10 "Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım" değişkeni 0.79 oranında, B13 "Beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım" değişkeni 0.76 oranında, B14 "Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim" değişkeni 0.77 oranında, B15 "Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim" değişkeni 0.68 oranında ve B16 "Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve çalışmalar yapmaya çalışırım" değişkeni ise 0.72 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

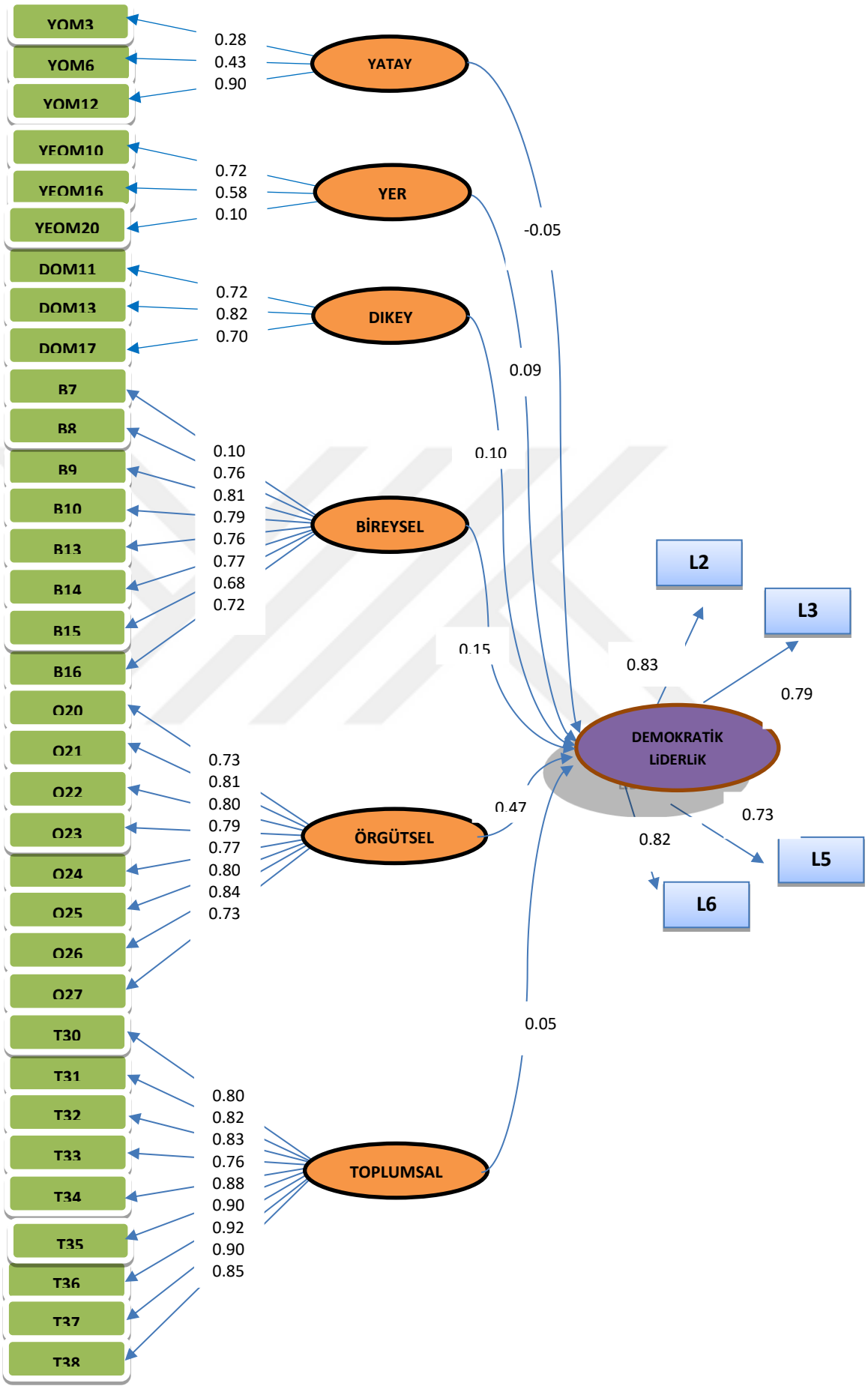
Örgütsel yaratıcılık davranışının yönetsel yaratıcılık boyutu değişkenlerinin boyut üzerindeki etkisi incelendiğinde; Ö20 "Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider" değişkeni her bir birimlik artışta 0.73 oranında, Ö21 "Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar." değişkeni 0.81 oranında, Ö22 "Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder" değişkeni 0.80 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan, Ö23 "Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve

değerlendirir.” değişkeni 0.79 oranında, Ö24 “Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler” değişkeni 0.77 oranında, Ö25 “Üstün başarılara imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır” değişkeni 0.80 oranında, Ö26 “Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler” değişkeni 0.84 oranında ve Ö27 “Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.” değişkeni ise 0.73 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu Şekil 1‘de görülmektedir.

Şekil 1‘de Örgütsel yaratıcılık davranışının toplumsal yaratıcılık boyutu değişkenlerinin boyut üzerindeki etkisi incelendiğinde; T30 “İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler” değişkeni her bir birimlik artışta 0.80 oranında, T31 “Yönetim İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler” değişkeni 0.82 oranında, T32 “İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar” değişkeni 0.83 oranında, T33 “İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.” değişkeni 0.76 oranında, T34 “İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar” değişkeni 0.88 oranında, T35 “İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler” değişkeni 0.90 oranında, T36 “İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar” değişkeni 0.92 oranında, T37 “İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.” değişkeni 0.90 oranında ve T38 “İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler” değişkeni ise 0.85 oranında pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yapısal eşitlik modeli test edilirken 3 farklı uyum kriteri kullanılabilir. Bu kriterler arasında en çok kullanılan kesin uyum kriterleridir (Gazeloğlu, 2016). Bu çalışma, kesin uyum kriterlerinden Tablo 32’de yer alan kriterler açısından değerlendirilmiştir.

Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeline ait şekil aşağıda sunulmuştur.


YOM3
YOM6
YOM12
YEOM10
YEOM16
YEOM20
DOM11
DOM13
DOM17
B7
B8
B9
B10
B13
B14
B15
B16
O20
O21
O22
O23
O24
O25
O26
O27
T30
T31
T32
T33
T34
T35
T36
T37
T38
0.28
0.43
0.90
0.72
0.58
0.10
0.72
0.82
0.70
0.10
0.76
0.81
0.79
0.76
0.77
0.68
0.72
0.73
0.81
0.80
0.79
0.77
0.80
0.84
0.73
0.80
0.82
0.83
0.76
0.88
0.90
0.92
0.90
0.85
YATAY
YER
DIKEY
BİREYSEL
ÖRGÜTSEL
TOPLUMSAL
-0.05
0.09
0.10
0.15
0.47
0.05
DEMOKRATİK LİDERLİK
L2
L3
L5
L6
0.83
0.79
0.73
0.82

(Chi-Square=1745.31, df=663, P-Value=0.00000, RMSEA=0.047)

Şekil 1. Demokratik Liderlik, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Davranışlarına İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 33. Kurulan Model İçin Uyum Kriterlerine Ait Değerler

KRİTERLER	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM	MODEL
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.90
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.88
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$	0.98
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$	0.97
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI \leq 0.95$	0.96
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$	0.04

Kaynak: Şimşek (2007).

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizinde kullanılan paket yazılımlar uyumluluk endeksleri için farklı sonuçlar göstermektedir. LISREL kullanıcıları genellikle Chi-Square değerine ek olarak GFI, AGFI, RMSEA, CFI ve NNFI gibi uygunluk endekslerine dayanarak sonuçları yorumlamaktadırlar (Şimşek, 2007). Analiz sonucuna göre, Şekil 1'in, modelin uygunluk endekslerinin iyi uyum gösterdiğini söylemek mümkündür. Ayrıca, yazılım tarafından önerilen değişiklikler doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır.

Şekil 1'de araştırmada incelenen çalışanların demokratik liderlik algısının örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışı üzerindeki karşılıklı etkisi incelendiğinde; yatay muhalefet boyutu ile demokratik liderlik davranışı arasındaki ilişkide her iki taraf arasındaki bir birimlik artışın -0.05 oranında her ikisi içinde negatif yönde ters etkili bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer yandan, yer değiştirmiş muhalefet boyutu ile demokratik liderlik davranışı arasındaki ilişkide her iki taraf arasındaki bir birimlik artışın 0.09 oranında her ikisi için de pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, dikey muhalefet boyutu ile demokratik liderlik davranışı arasındaki ilişkide her iki taraf arasındaki bir birimlik artışın 0.10 oranında her ikisi için de pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir.

Bireysel yaratıcılık boyutu ile demokratik liderlik davranışı arasındaki ilişkide her iki taraf arasındaki bir birimlik artışın 0.15 oranında her ikisi içinde pozitif yönde etkili olduğu hesaplanmıştır. Ayrıca, yönetsel yaratıcılık boyutu ile

demokratik liderlik davranışı arasındaki ilişkide her iki taraf arasındaki bir birimlik artışın 0.47 oranında her ikisi içinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Dahası, toplumsal yaratıcılık boyutu ile demokratik liderlik davranışı arasındaki ilişkide her iki taraf arasındaki bir birimlik artışın 0.05 oranında her ikisi için de pozitif yönde etkili olduğu Şekil 1'de görülmektedir.

4.9. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Bu tezden elde edilen bulgular, teori ve alan yazına katkılarının yanı sıra, örgütsel muhalefeti ve yaratıcılığı teşvik etmek isteyen kuruluşlar için bir takım pratik sonuçlar sunmaktadır. Her şeyden önce liderin davranışları çalışanların işleriyle ilgili algılarını etkilemektedir. Eğer liderler örgütte ortaya çıkan sorunları hızlıca belirlemek, çözüm için daha fazla bilgi aramak, farklı bakış açılarından daha fazla yararlanarak fikir üretmek ve kaliteli zaman ve çaba harcamak istiyorlarsa doğru liderlik becerilerini kullanmak zorundadırlar. Manhattan Üniversitesi (2018) kendi web sayfalarında yaptıkları tanımda, demokratik bir lider için, "Farklı örgüt düzeyindeki insanları bir araya getirerek sorunları çözmeye veya hedeflere ulaşmaya çalışır." demektedir. Böyle bir sürece işgörenlerin katılımının teşvik edilmesi için liderler, çalışanların çalışmalarına göre kendilerini olumlu ve doğru algılamalarına yardımcı olmalıdır. Örneğin, çalışanların işlerini doğru bir şekilde başarabileceklerini, davranışlarının iş sonuçları üzerinde bir fark yarattıklarını ve işlerin nasıl yürütülmek istediğine karar vermede belirli bir takdir yetkisine sahip olduklarını bilmelerine imkan tanınmalıdır. İşte bu noktada demokratik liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Uygulanan demokratik, yaratıcı ve özgür düşünceye açık liderlik uygulamaları, örgüt içerisinde istenen ortamın yaratılmasına katkıda bulunabilir ve örgütteki yaratıcılığın bir kültür olarak belirmesine aracılık edebilir. Bu noktada demokratik liderliğin örgütsel yaratıcılık ile sıkı sıkıya bir ilişkisinin olduğunu söylemek uygun olacaktır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, işgörenlerin demokratik liderlik algısı ile örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu noktada vurgulanmak istenen bir nokta bulunmaktadır. Örgüt liderleri örgütün farklı bölümlerinde çalışan bireylerin muhalefetlerini nasıl ifade ettiğini anlamak zorundadırlar. Bunu da kendilerine gelen muhalefet ifadelerinden çıkarmaları

mümkündür. Bu çalışma, otel işletmelerindeki işgörenlerin görece dikey muhalefet stratejisini daha fazla kullandıklarını tespit etmiştir. Yani, ortaya çıkan sorunları örgüt içerisinde etkisi, gücü ve çözme yeteneği olduğunu düşündükleri amirlerine dolaysız olarak iletme yolunu tercih etmiştir. Kassing (2009), dikey muhalafetin hem örgüt hem de işgören için ideal olan strateji olduğunu ilişkin bulguların varlığına işaret etmektedir. Çünkü dikey muhalefet sayesinde, işgören ile liderler arasında bir güven ve iletişim bağı oluşacaktır. İşletme açısından da örgüt içinde olup bitenler hakkında bir geri dönüt sistemi kurulmuş olacaktır. Ancak bunun örgüte entegre bir sistem olarak ortaya çıkması gerektiği ileri sürülebilir. Çünkü her bir muhalefet durumu yöneticiler tarafından ciddiye alınmayabilir veya bir misilleme ile işgörene dönebilir. Bunların dışında, işgörenlerin örgüt içerisindeki iş süreçlerine etkin katılımlarında başarı sağlanamamış gibi görünmektedir. İşgörenlerin risk ve sorumluluk almalarına izin verilmediği ve iş süreçlerine etkin katılımları sağlanmadığı için işgörenler uzak durmayı veya bir çeşit sessizlik içine girmeyi tercih etmiş olabilirler. Ancak bu bulguları teyit etmek ve olası nedensel ilişkilerin bazı alternatiflerini ortadan kaldırmak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmek gereklidir. Bununla birlikte, ortaya çıkan bu bulguların sonucunda örgütler çalışanların karmaşık muhalefet etme dinamiklerini anlamaya ve bunları olumlu yöne yönlendirmeye başlayabilirler.

Katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin turizm öğrenimi görme durumlarına göre karşılaştırılması yapılmıştır. Katılımcıların örgütsel muhalefet davranışı ile turizm öğrenimi görme durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Turizm öğrenimi gören katılımcıların görmeyenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bu bağlamda, bu tez çalışması Kılıç vd. (2018)'nin çalışmalarından farklı bir yönü işaret etmektedir. Çünkü Kılıç vd. (2018)'nin çalışmalarına göre, işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışı ile turizm öğrenimi almış olmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda iki çalışma farklıdır. Bahsi geçen örgütsel muhalefet davranışı sergilemenin turizm öğrenimi almış, felsefesini benimsemiş ve işlerden gerçekten anlayan işgörenlerin örgütteki yanlışları dile getirmesinden kaynakladığı düşünülmektedir. Çünkü hizmet sektörü içerisinde önemli bir payı olan konaklama sektörü, kalifiye ve turizm öğrenimi görmüş işgörenler ile uzun vadede ülkemize

büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, işe eleman seçme, alma ve yerleştirmelerde de turizm öğretimine sahip işgörenlerin öncelikli hale gelmesi gerekliliği savunulmaktadır. Diğer yandan, Kılıç vd. (2018)'nin çalışmaları ile bu tez çalışmasının sonucuna göre, işgörenlerin örgütsel muhalefet davranışı ile öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bağlamda iki çalışmanın sonucu benzerlik göstermektedir.

Yatay muhalefet "çalışanlar, denetim otoriteleriyle nispeten daha zayıf kalitede ilişkiye sahip olduklarında ve çalışanların ifade ettikleri geribildirimleri örgüt tarafından nispeten hoşgörüsüz bir şekilde değerlendirdiklerinde gerçekleşmektedir" (Kassing, 2011). İşte bu durumda çalışanlar muhalefet durumlarını iş arkadaşlarına ifade etmektedirler. Bununla birlikte, amirleriyle yüksek kalitede ilişkileri olduğunu algılayan astlar, amirleriyle düşük kalitede ilişkileri olduğunu algılayan astlarına göre belirgin şekilde yukarı yönlü bir muhalefet kullandıklarını bildirmişlerdir. Buna karşılık, yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkileri olduğunu algılayan astlar, yöneticileriyle yüksek kalitede ilişkileri olduğunu algılayan astlara göre belirgin şekilde daha yatay muhalefet ettiklerini bildirmişlerdir (Joost van loon, 2013). Bu durum amirlerin kullandıkları liderlik türleri ve bunlara bağlı olarak kullandıkları uygulamalarla birebir örtüşmektedir. Bu çalışmada, örgütsel muhalefetin yatay muhalefet boyutu ile demokratik liderlik arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt içinde amirler ile işgörenler arasında yaşanan bu ilişkinin bahsi geçen ve istatistiksel olarak ortaya konmuş olan düşük kalitedeki ilişkilerin ters yönlü ilişkiyi açıkladığı öngörülmektedir. Turizm ve konaklama işltemelerindeki yöneticilerin uyguladıkları doğru olmayan liderlik tarzı nedeniyle muhalefetin istenilen tarzda gerçekleşmediği ileri sürülmektedir.

Katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin görüşlerinin otelin sahiplik durumuna göre karşılaştırılması yapılmıştır. Buna göre, yabancı zincir otellerinde çalışan işgörenlerin yerli zincir otellerinde çalışan işgörenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yabancı zincir otellerin kurumsallaşma ve markalaşma çabaları diğer otel tiplerine göre önde yer aldığı öngörülmektedir. Bu nedenle, eleştiri ve yeni fikir ve görüşlere açık olma gibi durumlar yabancı zincir otellerinde sıklıkla görülmekte olduğu ileri sürülebilir.

Diğer yandan, işgörenlerin demokratik liderlik algısı ile örgütsel yaratıcılık ölçeğinin bireysel yaratıcılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişki nispeten düşük (0.15) seviyededir. Bir örgütte yaratıcı başarıyı elde etmenin veya örgütteki yaratıcılığı istenilen noktaya getirmenin en önemli yolu örgüt içerisinde bireysel özgürlüğe gerekli yatırımların yapılmasıdır. Çünkü örgütsel yaratıcılık, bireysel yaratıcılık üzerinden elde edilebilecek bir durumdur. Diğer bir deyişle, örgütün etrafında çok hızla değişen dünyaya adapte olması; örgütün liderliğinde ve yaratıcı düşüncelere sahip işgörenlerin bireysel yaratıcı katkısı ile elde edilebilir (Woodman vd., 1993). Bu gerçeklik, örgütteki her birim amirinin önemle üzerinde durması gereken bir noktadır. Sonuç olarak, bu tezde incelenen konaklama ve otel işletmelerindeki işgörenlerin bireysel yaratıcılık düzeylerinin düşük çıkmasının birkaç sebebi olduğu düşünülmektedir. Bunların en önemlisi, işgörenlerin motivasyon seviyesinin düşüklüğü olabilir. Örgütte işgörenlerin çalışmalarına yönelik bir tutkunun oluşturulmasında başarısızlık buna sebep olabilir. Örgüt işgörenlerin yaratıcılığını teşvik etmek amacıyla örgütte motivasyon unsurlarını yeniden gözden geçirebilir. Diğer yandan, örgütte yaratıcı düşünme becerilerinin eksikliği de olabilir. Bu noktada, liderler işgörenlerin yaratıcılığını teşvik eden eğitimler almalarına özen göstermelidir. Bahsi geçen bu çözüm önerileri doğru liderlik yaklaşımlarının izlenmesi ile elde edilebilir. Bunun yanında, işgörenler yeni fikirler ile amirlerinin karşılarına çıktıklarında ve yeterli düzeyde destek aldıklarında örgüt için olumlu gelişmelerin olması büyük olasılıktır. Yani işletmede işgörenlerin düşüncelerine, becerilerine ve tecrübelerine değer verildiğini anlayan işgörenlerin mutluluğu ve iş tatmini artmakta ve bunun sonucu olarak, işgören yaratıcılığı veya verimliliği de artabilmektedir. Bu bağlamda, konaklama ve otel işletmeleri yöneticileri demokratik ve özgürlükçü liderlik uygulamaları ile ortaya çıkan bireysel yaratıcılık eksikliğini giderme yolunda önemli bir adım atabilirler.

Katılımcıların demokratik liderlik algıları, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık davranışlarına ilişkin çalışılan otel tipine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Şehir otellerinde çalışan işgörenler sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre amirlerini daha demokratik olarak nitelemektedirler. Ayrıca, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre daha fazla örgütsel muhalefet sergiledikleri söylenebilir. Bu durumun sayfiye otellerinde çalışan işgörenlerin iş yüklerinin ağırlığından, düşük ücretlerinden ve işlerini daha çok mevsimsel olarak

görmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, şehir otellerinde çalışan işgörenler tam zamanlı çalışma fırsatı bulduklarından tecrübe ettikleri olumsuz durumları ifade etmeye daha fazla eğilimli oldukları şeklinde yorumlanabilir. Son olarak, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sayfiye otellerinde çalışan işgörenlere göre daha fazla örgütsel yaratıcılık davranışlarını sergiledikleri görülmüştür. Tam zamanlı çalışan işgörenlerin işlerini benimsemeleri, süreçlere katılmaları, özgürce fikir beyan etmelerine izin verilmesi bu durumu açıklamada etkili olabilir.

İşgörenlerin demokratik liderlik algısı ile örgütsel yaratıcılık ölçeğinin toplumsal yaratıcılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki (0,05) çok yüksek değildir. Bunun sebebi olarak şu noktalardan bahsetmek mümkündür. Demokratik, özgür ve yenilikçi kültürde doğmuş, büyümüş ve onunla bütünleşmiş bireylerin, yaratıcılık seviyeleri çok daha yüksek olabilmektedir. Ancak, geleneksel, baskıcı ve ceza kültüründe, nispeten yarış ve rekabet olduğu için, yaratıcılık çok sınırlı kalmaya devam edebilmektedir. Diğer yandan, örgütün tanımlanmış ve tüm üyeleriyle paylaşılmış yaratıcı bir vizyonunun yokluğu da ciddi sorun olabilir. İşgörenleri karar verme süreçlerine dahil etmek, onların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak bu sorunun çözümü için dile getirilebilecek noktalardan birkaçıdır.

İşgörenlerin demokratik liderlik algısı ile örgütsel yaratıcılık ölçeğinin yönetsel yaratıcılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki nispeten yüksek (0,47) seviyededir. Otel işletmesi yöneticileri, örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması için gerekli olan açıklık ve şaffaflığa sahip olmalıdır. Çünkü otel işletmeleri yönetici ve amirleri yaratıcı düşünmeye sahip çıkmazsa, işgörenlerin katkısı çok düşük seviyede kalmaya mahkum olacaktır. Yani, işgörenler tarafından sunulan fikir, öneri ve tekliflere açık olmak bu noktada çok önem addetmektedir. Yönetici ve amirler işgörenlerin yaratıcı faaliyetlerine sahip çıkarak, onlara destek olmalıdırlar. Onların sundukları bu önerilerin açıkça dile getirilmesinin önünü açan demokratik ve baskıdan uzak bir örgüt ortamı oluşturulması işletmelerin yaratıcılık seviyelerinin arttırılmasında büyük katkılar sunabilmektedir. Diğer yandan, otel işletmesi yöneticileri örgütte bir güven ortamını tesis ederek, işgörenler tarafından yapılan hataların örgütün öğrenmesi için bir fırsat olarak değerlendirilmesine destek olmalıdır. Bunun elde edilmesi için amir ve yöneticilerin demokratik uygulamaları, ceza ve korku unsurlarının önünde yer bulması zorunluluktur. Çünkü korku ve ceza

yaratıcılığın önündeki en büyük iki engel olarak durmaktadır. Bu bağlamda, otel işletmesi yönetici ve amirleri işgörenlerin öğrenmesine yatırım yaparak ve onların yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olarak, işletmeye büyük katkılar sağlayabilmektedirler.

Ogbeide (2005), konaklama sektörü sektörünün rekabetçi olmaya devam ettikçe, finansal performansı devam ettirmek ve geliştirmek için hem güvenilir hem de kullanıcı dostu teknolojik değişiklikleri ve kaliteli insan kaynaklarını benimseme baskısıyla karşı karşıya olduğunu ifade etmektedir. Çünkü doğru liderlik becerilerine sahip ve etkin liderliği destekleyen yöneticiler, rekabete ayak uydurmaya yardımcı olabilmektedir. Konaklama işletmeleri için doğru liderlik tarzını seçme stratejisi örgütün kendi geleceğine etki etme gücüne sahiptir. Buna ek olarak, işgörenlerin, elde tutulması, işgörenlerin memnuniyeti ve işgören devir hızı gibi çeşitli faktörleri de çok yakından ilgilendirmektedir. Diğer taraftan, konaklama endüstrisi, endüstrinin alışılmış değişikliklerini öngörebilen ve bunları yönetebilme becerilerine hakim liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu araştırma bu amacı karşılamak için gerçekleştirilmiştir. Alan yazında demokratik liderlik ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir araştırmaya rastlanılamamış olması araştırmanın özgünlüğünü de ortaya çıkarmaktadır.

Bhatti vd. (2012), otokratik ve demokratik liderlik stilinin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada liderlik tarzının iş doyumu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. İnsanlar görüşlerini paylaşabilecekleri ve fikirlerini korkmadan değiştirebilecekleri özgür bir iş ortamında çalışmaktan hoşlanmaktadırlar. Çalışanlar yanlış olan herhangi bir şey durumunda liderlerine korkusuzca söylemeyi arzu etmektedirler. Diğer bir sonuca göre, bu durum çalışanlara memnuniyet vererek çalışanlar arasında bir aidiyet hissi yaratmayı başarmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında, bu çalışmanın sonuçları Bhatti vd. (2012)'nin çalışmasında ortaya çıkan sonuçları desteklemektedir. Çünkü hem sayfiye hem de şehir otellerinde çalışan işgörenler hata yaptıklarında bu durumu liderleri ile paylaşmayı arzu etmektedirler. Bu durum sağlandığında da işgören tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı belirtilmiştir.

Avcı ve Yaşar (2016) tarafından, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşundaki çalışanların liderlik algılarını ve beklentilerini ortaya çıkarmak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanlar iletişim

kanalları açık, demokratik ve katılımcı bir liderlik anlayışı ile kurumlarının daha başarılı olacağını, diğer bir ifadeyle yöneticilerinden demokratik liderlik tarzına uygun davranışlarda bulunmalarını beklemektedirler. Bu çalışmanın çıktılarından biri de çalışanların her türlü süreçlere etkin katılımlarını sağlamaktır. Bu yolla çalışanların tartışmalarda fikirlerini açıkça beyan etmelerine imkan verilebilir ve böylece grup kararları teşvik edilmiş olunur. Bu bağlamda, çalışmalar örtüşmektedir.

Deery and Jago (2001)'nun çalışması, çalışanların beş yıldızlı, orta ölçekli bir oteldeki yönetim uygulamaları ve tercihlerini nasıl algıladıklarını incelemektedir. Yazarlar araştırmalarında önemli bulgular elde etmiştir. Onlardan biri, çalışanların otel yöneticilerinden belirleyici yönetim sağlamak için sürece dahil olmada artan isteği olmuştur. Diğer bir ifade ile personel, birtakım güçlendirme yollarıyla karar verme süreçlerine erişebilir hale gelmeyi istemektedir. Bu tez çalışmanın sonuçlarına göre de, işgörenler örgüt içindeki süreçlere daha fazla dahil olmayı istemektedirler. Örgüt açısından önemli kararların alınmasında çalışanların onayının alınmasını beklemektedirler. Bu çıktılar Deery and Jago (2001)'nun çalışmasının çıktıları ile benzerlik taşımaktadır.

Minett vd. (2009) konaklama yönetiminde liderlik tarzları ve etik karar verme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırma, otelcilik sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzlarını değerlendirmeyi ve bunu yaparak, olası etik karar verme stillerini de çıkarmayı amaçlamaktadır. Sonuçlar yöneticilerin liderlik tarzının ve dolayısıyla etik karar verme tarzının sadece katılımcıların yaşına göre değiştiğini göstermektedir. Bu bağlamda, mevcut bu çalışmada belirlenmiş olan yaş faktörünün demokratik liderlik algı düzeyini etkilediği sonucu Minett vd. (2009)'nin elde ettiği sonuçları desteklemektedir. Bunlara ek olarak, Minett vd. (2009)'nin çalışmasında, cinsiyete, yıllara dayanan deneyime, örgütte çalışılan departman veya eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu ortaya çıkmıştır. Mevcut bu çalışmanın çıktıları da demokratik liderlik bağlamında, cinsiyet, yaş, deneyim ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıkların olmadığını tespit etmiştir. İki çalışma da bu noktada benzer sonuçları işaret etmektedir.

İnce (2013) yaptığı çalışmasında demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiyi otel işletmelerindeki işgörenlerin motivasyonu açısından araştırmıştır. Çalısmada otel isletmelerindeki işgörenlerin güvenlik ihtiyacı, sosyal

ihtiyaçlar, kendini kanıtlama ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı boyutlarında demokratik ve otokratik liderlik arasındaki görüş farklılıkları değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, otel işletmelerinde çalışan işsgörenler demokratik yönetimin güvenlik ihtiyacını, sosyal ihtiyaçları, kendini gösterme ihtiyacını ve kendini tamamlama ihtiyacını daha olumlu etkilediğini düşünmektedirler. Belirlenen farklılıklar paralelinde katılımcıların tüm boyutlar için demokratik liderligin otel isletmeleri için daha uygun bir yönetim anlayışı olacağı görüşüne sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmacının bulduğu sonuçlar, mevcut bu çalışma açısından benzerlikler taşımaktadır. Bu çalışmada da işgörenler demokratik liderliğin otel işletmeleri için daha uygun bir yönetim tarzı olduğunu önerilmektedir.

Górska (2016) tarafından yapılmış olan çalışma, erkekler ve kadınlar arasındaki liderlik farklılıklarına yönelik ön araştırmaları sunmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucu, kadın katılımcıların demokratik bir liderlik tarzı benimsemeye daha eğilimli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, mevcut araştırmanın çıktısı, kadınların erkeklerden daha demokratik bir tarzı benimsemeye daha yatkın olduğunu ve aynı zamanda daha hoşgörülü ve anlayışlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, mevcut bu çalışma demokratik liderliğin cinsiyete göre anlamlı farlılıklar göstermediğini bildirmektedir. Bu noktada, iki çalışma birbirinden farklılıklar arzetmektedir.

Kılıç vd. (2018), Bursa'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde, liderlik davranışının örgütsel muhalefet ile ilişkisinin tespit etmeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda otel işletmeleri çalışanlarının liderlik davranışı algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani otel işletmeleri yöneticilerinin genel olarak sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının sonucunda çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin arttığı ortaya konmuştur. Çalışmanın diğer sonuçlarına göre, çalışanların liderlik davranışı algıları cinsiyet, gelir düzeyi, eğitim durumu, işletmede çalışılan pozisyon, değerlendirme yapılan yönetici, amir ve müdürlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konmuştur. Bu çalışma ise, çalışanların demokratik liderlik algılarının cinsiyete, yaş gruplarına, medeni duruma, eğitim durumuna ve çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda iki çalışma birbirinden farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Kılıç vd. (2018)'nin çalışmaları, çalışanların örgütsel muhalefet düzeyleri ise gelir düzeyi, otel

işletmesinde çalışılan departman, işletmede çalışılan pozisyon, değerlendirme yapılan yönetici ve işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya konmuştur. Ancak, bu çalışmanın sonuçları Kılıç vd. (2018)'nin çalışmaları ile bu noktada farklı sonuçları işaret etmektedir. Çünkü bu tez çalışmasının sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel muhalefet düzeyleri ile çalışılan departman açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Diğer yandan, işgörenlerin otelcilik sektöründeki deneyimleri bağlamında ise benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Yani her iki çalışmada da çalışanların örgütsel muhalefet düzeyleri ile otelcilik sektöründeki deneyimleri anlamlı farlılıklar göstermiştir.

Kassing (1998), düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, yer değiştirmiş muhalefeti ifade etme eğiliminde olduğunu bulmuştur. Dahası, Kassing ve DiCioccio (2004), daha az iş deneyimi olan çalışanların yüksek düzeylerde yer değiştirmiş muhalefete sahip olduklarını bildirmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuç, bahsi geçen bulguları desteklemektedir. Çünkü yapısal eşilik modelinden alınan sonuçlarına göre, çalışanların büyük bir ksımı (-0.05) yatay muhalefet stratejisini kullanmaktadır. Bundan farklı olarak, bu çalışma yaş ilerledikçe çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarının yaşı küçük olan çalışanlara oranla daha fazla örgütsel muhalefet davranış sergilediği sonucunu ortaya koymaktadır.

Acaray (2018) eğitim sektöründe faaliyet gösteren çeşitli özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin değerlendirmelerinden pozitif psikolojik sermayenin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, pozitif psikolojik sermayenin örgrütsel muhalefet kavramına ait olan dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet boyutları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin örgütsel muhalefet stratejileri incelendiğinde en çok dikey muhalefet, sonrasında yatay muhalefet ve en az tercih edilen ise yer değiştirmiş muhalefet olarak ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, bu çalışmanın açımlayıcı faktör analiz sonuçlarına göre, çalışanlar en çok dikey muhalefet stratejisini tercih etmektedirler. Bununla birlikte, diğerinden farklı olarak çalışanlar en az yatay muhalefet davranışını tercih etmektedirler.

Korucuoğlu (2016), örgütsel güç oyunları ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma "açık (dikey) muhalefet algılarında cinsiyet değişkenine göre erkeklerin lehine farklılaşma görüldüğünü bulmuştur. Ancak, bu çalışamanın sonuçlarına göre, örgütsel

muhalefetin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu noktada iki çalışma birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Diğer yandan, örgütsel muhalefet öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kademesi, öğretmenlerin mesleki kıdemi ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu yerleşim yeri değişkenlerine göre farklılaşma ortaya çıkmadığı belirlenmiştir. Korucuoğlu (2016)'nun çalışmasından farklı olarak, bu tez çalışması çalışanların örgütsel muhalefeti davranışları ile mesleki kıdemi veya deneyimi bağlamında farklılıklar olduğunu tespit etmiştir.

Özkoç ve Bektaş (2016), yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek, öz-yeterlik düzeyleri ve açıkça ifade edilen örgütsel muhalefet (dikey, yer değiştirmiş ve yatay) üzerinde bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Özkoç ve Bektaş (2016) tarafından elde edilen sonuçlar, mevcut bu çalışmayı destekler mahiyettedir. Özkoç ve Bektaş (2016)'ın çalışmasının başka bir sonucuna göre, araştırmaya katılan otel çalışanları, dikey/düşmanca, yerinden edilmiş ve yatay/gizli muhalefet stratejilerini kullanmaktadırlar. Ancak bu davranışları gösteren çalışanların oranı oldukça düşük olmuştur. Bu bağlamda, bu çalışmada da çalışanların sırasıyla ifade edilen muhalefet stratejilerini tercih ettikleri sonucu belirlenmiştir.

Ataç ve Köse (2017) örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisini inceledikleri araştırmada, "örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet olguları arasında pozitif ilişki olduğunu, örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasiyi açıklamada anlamlı bir değişken olduğu, bir örgütte muhalefet düzeyinin artmasının, demokrasi algısının artmasına neden olduğu" sonucunu elde etmişlerdir. Bu noktada, bu çalışma Ataç ve Köse (2017)'nin sonuçları ile örtüşmektedir. Yani, L2, L3, L5, ve L6 faktörlerinin de açıkladığı gibi; demokratik uygulamaların artması ile örgüt içerisinde örgütsel muhalefet seviyesi üzerinde pozitif yönlü bir etki yaratacağı savunulmaktadır.

Wong ve Pang (2003), otel endüstrisindeki yöneticiler ve amirler tarafından algılanan yaratıcılığı etkileyen işle ilgili motivasyonları belirlemeye yönelik çalışmalarında çalışanların eğitim ve gelişim boyutunun, yaratıcılık için önemli bir motivasyon unsuru olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışma, Wong ve Pang (2003)'nın çalışmasını destekler niteliktedir. Çünkü çalışanların en önemli gördüğü ve puanladığı ifade "Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım."

olmuştur. Bu durum hem sayfiye hem de şehir otellerinde çalışanların eğitim ve gelişim boyutuna verdikleri önemin vurgulanması açısından değerlidir.

Yurter (2016) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması sonucunda, öğretmenlerin bireysel yaratıcılık davranışlarının cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu boyutta erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla yaratıcılık davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu tez çalışmasının sonucuna göre, cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık tespit edilmemiştir. Yine aynı çalışma içinde, öğretmenlerin bireysel yaratıcılık davranışlarının yaşlarına ve kıdemlerine (deneyim) göre de istatistiksel istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Ancak bu tez çalışmanın sonuçları bahsi geçen çalışmanın sonuçlarını desteklememektedir. Çünkü bu tez çalışmasının sonuçlarına göre değişkenler arasında istatistiksel bir ilişki bulunamamıştır. Diğer yandan, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırma yapıldığında katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları, yönetsel yaratıcılık davranışları ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları istatistiksel olarak değişmediğinin belirlendiği görülmüştür. Bu noktada, her iki çalışma da ortak nitelik taşımaktadır. Çünkü bu tez çalışmasında da öğrenim durumu açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Kendir (2013)'in konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algılarının düzeyini belirlemeye yönelik çalışmasında işgörenlerin; demografik özellikleri (yaş, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve turizm öğrenimi görme) ve çalıştıkları işletmelerin statüsü ile örgütsel yaratıcılığı oluşturan boyutlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bununla birlikte, Kendir (2013) tarafından yapılan çalışmada ortaya çıkan sonuçların aksine, bu tez çalışmasının sonuçları örgütsel yaratıcılık ile yaş, eğitim durumu, deneyim gibi demografik özelllikleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bu noktada elde edilen bulgular birbirinden ayrılmaktadır.

Balay (2010) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık davranışları örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan yönetsel yaratıcılık davranışları daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Ancak, mevcut bu çalışmanın sonuçlarına göre ise, bireysel

yaratıcılık düzeyi oldukça düşük düzeyde hesaplanmıştır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel yaratıcılık davranışlarının, yönetsel davranışlarına göre daha düşük düzeyde çıkmasının nedeni, çalışanların motivasyon düşüklüğü, eğitim eksikliği ve iş yükü ağırlığı gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Demokratik lidelik tarzı, başta otel işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmeleri için faydalı ve değerli bir süreci ifade etmektedir. Bu çalışmanın demokratik liderliğin otel işletmelerindeki etkisinin ortaya konulması açısından öncü bir ol oynayacağı düşünülmektedir. Nitekim şimdiye kadar demokratik liderliğin, örgüsel muhalefet ile örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi üzerine sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, demokratik liderliğin hem örgüsel muhalefet hem de örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların demokratik liderlik algısı ölçeğine verdikleri cevaplara göre, daha çok orta düzeyde puanlama yapıldığı görülmektedir. Betimsel sonuçlara göre, çalışanların örgütteki liderleri ile çıkan sorunlar hakkında rahatça konuşabildikleri ortaya çıkmıştır. Bu olumlu bir durumdur. Bununla birlikte, işgörenlerin bazı konularda düşünceleri alınsa bile, çok önemli kararlarda söz haklarının olmadığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin kendi başlarına sorumluluk almalarına ve bazı kararları kendilerinin vermelerine müsaade edilmemektedir. Buna ek olarak, liderlerin işgörenlerin sahip olduğu yaratıcı becerilerin farkında olmadığı ve bu nedenle gerekli durumlarda bu becerileri kullanmalarına izin verilmediği de söylenebilir. Demokratik liderliğin özü olan katılımın sağlanmasında otel işletmelerinin çok başarılı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum örgütsel aidiyeti ve bağlılığı da düşürebilmektedir. Ayrıca, işgörenlerin demokratik liderlik algılarının çok yüksek olmadığı, liderlerin son sözleri kendilerinin söylediği görülmüştür. Ortaya çıkan önemli noktalardan bir diğeri ise, demokratik ve katılımı teşvik eden bir ortamın olmadığının belirlenmiş olmasıdır. İşgörenlerin karşıt düşünce bildirmekten ve işyerinde soru sormaktan çekinmekte oldukları gözlemlenmiştir. Buna ek olarak, işgörenler işyeri politikalarını sorgulamaktan uzak durmaktadırlar. Son olarak, çalışanlar yönetimi sorgulamaktan

da uzak durmayı tercih etmektedirler. Yani, örgütte muhalefetin bildirilmesine uygun bir örgüt politikası ve demokratik bir ortam bulunmadığı sonucu çıkarılabilir. İşgören ve liderler arasındaki ilişki kalitesinin de çok iyi olmadığı sonucuna varılabilir.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonucuna göre, çalışanların işyerinde alınan kararları aileleri ve iş dışındaki arakadaşlarıyla paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber, çalışanların evlerinde işle ilgili konuları konuşmaktan kaçınmayı tercih ettiği görülmektedir. Son olarak, diğer çalışanlar işle ilgili şikayetlerde bulundukları zamanlarda çalışanların onlara katılmamayı seçtikleri ortaya çıkmıştır. Kısaca, işgörenler işyeri üzerinde etkisi olmayan kişilerle işle ilgili sorunlarını paylaşmaktadırlar. Çünkü bu kişilerin bahsi geçen konular üzerinde güçleri ve yaptırımları bulunmamaktadır.

Çalışanların işyerinde memnun olmadıkları uygulamalar hakkında diğer çalışanlarla konuştukları ve onlara hislerini anlattıkları görülmektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin diğer çalışanlara işle ilgili şikayetlerde bulunmaktan kaçındığı da görülmektedir. Çalışanlar diğer işgörenlerle gizli gizli bu konuşmaları yapıyor olabileceği düşünülmektedir. Yani, işgörenler ile liderleri arasında bir güven sorunu olduğu sonucu çıkarılabilir. Diğer yandan, çalışanlar ile yöneticileri arasında yüksek kalitede bir ilişkinin varlığı da sorgulanabilir. Kısacası, işgörenler, örgütteki etkisiz kişilere bu durumlarını, hislerini ve düşüncelerini anlatmakta olduğu şeklinde yorumlanabilir.

İşgörenlerin yaş gruplarının onların örgütsel muhalefet davranışlarına ilişkin görüşlerini etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin yaşları arttıkça, muhalafet etme eğilimleri de azalmaktadır. Bu nedenle, sektörde tecrübesi fazla olan işgörenler muhalefet etmekten uzak durdukları ve bir sessizliğe büründükleri sonucu çıkmıştır. Buna ek olarak, bekarların da evlilere oranla daha fazla muhalefet ettiği belirlenmiştir. Bu bağlamda, liderlerin örgütün tümünden geri dönüt sağlayacak muhalefet etmeyi kolaylaştıran ve yaratıcılığı teşvik eden bir atmosferi yaratmada başarısız olduğu sonucuna varılabilir.

İşgörenlerin kendilerini geliştirmenin yollarını aradıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca, bireysel olarak işgörenlerin beklenenin üstünde performans göstermek için çaba harcadıkları da görülmektedir. Ayrıca, çalışanların farklı iş süreçleri kullanmadıkları ve risk almaktan ve beklenmeyen bir olayla karşılaşmayı işlerinin bir

parçası olarak görmekten hoşnut olmadıkları söylenebilir. Örgüt içinde bu süreçleri teşvik edecek bir mekanizmanın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Son olarak, yönetimin işgörenleri yaratıcılıkları nedeniyle ödüllendirmediği, çalışanlara özgürce düşünme ve davranma ortamı hazırlamadığı, hata yapmaktan korkmamayı teşvik etmediği ve risk almayı desteklemediği sonuçları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, işgörenler, işlerini geliştirmeye yönelik bir düşünceye sahip olduklarında bunu yönetim ile paylaşma eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Yine bu çalışanların, kalıplaşmış düşünce ve uygulamalardan vazgeçmek gibi bir düşünceleri de bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Yani, işgörenler durumu olduğu gibi kabullenmişlerdir ve eğer varsa yaratıcılık becerilerini devreye sokmak gibi bir düşüncelerinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sektöre Yönelik Öneriler

Otel işletmeleri yöneticileri işletmede çalışan her bir üyenin düşüncelerini paylaşmalarını teşvik etmeye özen göstermelidir. Çünkü demokratik liderlik yaklaşımı ile örgüt içinde ortaya çıkan sorunlara daha iyi fikirlerle yaratıcı çözümler sunulabilir. Aynı zamanda yenilik de teşvik edilir ve bunun sonucunda stratejik ve karmaşık sorunlara yönelik yaratıcı ve makul çözümler bulunur.

Otel işletmelerinde demokratik liderlik yaklaşımının kullanılması ile grup üyelerinin projelere daha çok dahil olmayı ve kendilerini bu işlere adaması teşvik edilebilir. Çünkü işgörenlerin örgütte yaptıkları işlerin nihai sonuçlarını önemseme olasılığı daha yüksektir.

Otel işletmeleri yöneticileri demokratik liderlik tarzını uygulayarak grup üyeleri arasında daha yüksek üretkenlik elde edebilirler. Yüksek üretkenlik işletme ve çalışanlar açısından olumlu kazanımlar sağlamaktadır.

Bu liderlik tarzıyla yönetilen işletmelerde, çalışanlar yöneticilerin kendilerini duyduğunu ve çalışanlara değer verildiğini hissetmektedirler. Çünkü bu işletmelerde çalışanlar işletme yöneticilerinin herkese eşit mesafede olduğuna ve alınan kararların herkes için eşit ağırlıkta olduğuna inanmaktadırlar. Böylece, işgörenlerin örgüte yönelik adalet algısı artacaktır.

Otel işletmeleri yöneticileri, toplantılarda ekip üyelerine "kötü fikirler olmadığı" konusunda güvence vermelidir ve bu yolla yaratıcılık ve yeniliğe yol açabilen fikirlerin ortaya çıkmasına izin vermelidir. Bu durum çalışanlara güven aşılayacak ve çalışanlara ciddi bir moral güçlendiricisi olarak çalışanlara destek sağlayacaktır.

Demokratik liderlik tarzını uygulayan otel işletmeleri yöneticileri çalışanları motive edici olmalı, işbirliği kurmaya hazır olmalı, yönlendirici olmalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır. En önemlisi de çalışanların grup toplantılarına katılımlarını sağlamalı, tartışmalarda fikirlerini açıkça beyan etmelerine imkan sunmalı ve böylece grup kararlarını teşvik etmelidir. Çünkü demokratik liderliğin temel özelliği katılımdır.

Demokratik liderlik tarzını uygulayan otel işletmeleri yöneticileri yüksek moral sahibi çalışanlara sahiptir. Bu sayede, örgüt içindeki tüm şikayet ve problemler bitebilir ve bunun sonucu olarak da tüm taraflar en yüksek iş doyumunu elde etmeye başlayabilirler. Bu durum aynı zamanda çalışanların arasında işgücü kaybında da düşüşe neden olabilmektedir.

Demokratik liderlik tarzı daha çok verimlilik ve üretkenliği de beraberinde getirebilmektedir. İşgörenler karar alma sürecine katıldığından, uygulayıcılarla tam işbirliği yapmaktadırlar. Böylece örgütte verimlilik yükselmektedir.

Demokratik liderlik tarzı yaratıcı bir örgüt ortamını teşvik etmektedir. Bu yüzden, otel işletmeleri yöneticileri demokratik bir örgüt ortamını oluşturmalıdır. Bu ortam örgütte yer alan ekip üyeleri arasında inovasyonu ve girişimi teşvik edecek ve örgütün amaç ve menfaatlerine hizmet edecek yaratıcı fikirlerin doğmasına hizmet edecektir.

Demokratik liderlik tarzını uygulayan otel işletmelerinde, örgütteki uygulayıcılar olan çalışanlar, işin daha iyi ve daha kısa sürede yapılabilmesi amacıyla ve iş performansı bağlamında yeni teknikler bulma girişimleri sergilerler. Bunların sonucu olarak, örgütte yaratıcılık ve üretkenlik teşvik edilir ve bu sayede örgütte inovatif düşünceye dayalı projeler artabilir.

Otel işletmeleri yöneticileri, istişare ve geri bildirimde açıklık, yaratıcı düşünme için bir alan yaratmalıdır. Yönetici tarafında oluşturulan bu olumlu çevre, yeni fikirler için bir atmosfer yaratmaktadır. Bu yaklaşım çalışanlara yardımcı olur

ve çalışmalarında heyecan ve zevk verebilir. Bunların doğal sonucu olarak da düşüncenin özgür bir şekilde akışı ve olumlu çalışma ortamı, yaratıcı düşünce için mükemmel bir tetikleyicidir.

Otel işletmeleri yöneticileri, çalışanları tarafından sunulan fikirleri kullanmalıdır. Çünkü bu bilgiler birinci elden kazanılmış çok değerli verilerdir. Bu sayede, çalışanlar kendi fikirlerin gerçekten bir anlam ifade ettiğini görebilirler. Bu da işgören bağlılığını ortaya çıkararak örgüte uzun vadede faydalar sağlayabilir.

Demokratik liderlik tarzını uygulayan otel işletmelerinde işgörenlerin yöneticilerine olan güvenleri artmaktadır. Bunun sonucu olarak, güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşabilmekte ve çalışanların iş tatmini artabilmektedir. Bunun dışında, oluşan güven duygusu ile işgörenlerin sundukları hizmetlerin kalitesinde artışlar görülebilmektedir.

Demokratik liderlik tarzı otel işletmelerindeki yöneticiler ile çalışanlar arasında gerginlikleri azaltmaktadır ve muhtemel yönetim-çalışan çatışmalarından kaçınmaya yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak, demokratik liderlik tarzı yeni fikirlerin çeşitlenmesine katkıda bulunmaktadır. Yani, örgüt içinde görüşlerin özgürce dile getirilmesine yani muhalefetin oluşmasına ön ayak olacak şartları doğurabilmektedir.

Demokratik liderlik tarzı uygulanan otel işletmelerinde personel devir hızı azalabilmektedir. Bu tür durumlarda yöneticiler, duygulara ve personel güçlendirme gibi birkaç faktöre odaklanabilirler. Çünkü bu yolla işletme kendi içinde liderler yetiştirmeye de başlamış olacaktır. Çalışanlar liderlik gelişimi yoluyla güçlendirildiğini hissettiğinde, örgütte kalmaya daha çok istekli olacaklardır ve böylece örgüt düşük oranda personel devir hızı yaşayacaktır. Çalışanlar için liderlik geliştirme yatırımı yapan bir firma, geleceğine yatırım yapıyor ve işgücünün büyük çoğunluğu tarafından takdir görüyor olacaktır.

Çalışmanın sonuçları örgütsel muhalefet açısından da ilginç fikirler sunmaktadır. Bu çalışma en çok, bir örgütün işgörenlerine muhalefet durumlarını dile getirme fırsatlarını sunması gerekliliğini vurgulamaktadır. Çünkü örgüt çalışanlarına fikirleri dile getirme fırsatlarını kısıtlarsa, çalışanların gizli muhalefet stratejilerini seçmelerine yol açacak ve örgüt içi iletişimlerde ciddi sorunlar doğmasına sebep olabilecektir.

Otel işletmeleri yöneticileri, çalışanlarına muhalafetlerini ifade ettikleri için cezalandırılmayacaklarına dair bir işyeri politikası oluşturmalıdır. Çünkü bahsi geçen bu örgüt içi politika sadece örgütün uzun vadeli performansında değil, aynı zamanda bir örgütün hayatta kalmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Ek olarak, çalışanların muhalefetlerini ifade etmesi işgörenin örgütünün hedeflerine, politikalarına ve süreçlerine bir bağlılık görevi olarak görülebilir. Bu politika, işgörenin sözleşmesinde yazılı olabilir veya sözlü olarak kendisine iletilebilir.

Otel işletmeleri yöneticileri, muhalefetin olmadığı bir örgütte inovasyon ve yaratıcılığın da olmayacağını bilmek zorundadır. Farklı düşüncelerin seslendirilmesine ya da açıkça cesaretlendirilmesine izin verilmezse, gerçekten yitip giden şey, kurumun kendi çevresinden bir şeyler öğrenebilme yeteneği olacaktır. Çünkü artık örgüt için farklı yorumlamalar ve alternatif eylem planları bir anlam ifade etmemektedir. Dolayısı ile yöneticiler, farklı düşüncelerin iletilmesi konusunda çeşitli iletişim yolları bulmalıdır (sözel-yüzyüze, yazılı-mektup, mail, mesaj).

Otel işletmeleri yöneticileri, muhalefetin olmadığı örgütlerde ilişkilerin kesilme noktasına geleceğini öngörmelidir. Örgüt içinde, muhalefetin ifade edilmesi boşunadır inancı bir örgütün kültürüne nüfuz ettiğinde, muhalefeti ifade etmek için işgörene bırakılan tek şey, işle ilişkilerin kopmasıdır. Çalışanların kendi başlarına kalmalarına, yani örgütsel yabancılaşmaya izin verilmemelidir.

Otel işletmeleri yöneticileri, işgörenlerden duydukları endişeleri doğrudan yönetim ve denetim otoriteleri ile şirket yetkilileriyle paylaşmalarını teşvik etmelidir. Çünkü işgörenler örgütten daha çok memnun olduklarında ve örgütle daha fazla özdeşleştiklerinde bu yolu tercih etmektedirler. Ayrıca, otel işletmeleri yöneticileri yukarı doğru muhalefetin, yapıcı geri besleme olduğunu ve şirket için değerli bilgileri içerdiği gerçeğini kabul etmelidir. Yani, yöneticiler örgüt içi iletişim kanallarını açık tutmalı ve bunları daha etkin kullanmalıdır.

Muhalefetin ifade edilmesine imkan tanıyan otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini yüksek olabilmektedir. Bu durum da işgörenin tükenmişliğini azaltmaya yardımcı olabilir ve azalan işgücü kaybı anlamına gelebilmektedir. Bahsi geçen durumlar ise örgütlerin verimlilik, performans ve yaratıcılıklarına ciddi katkılar sağlayabilecek unsurlardır.

Muhalefetin ifade edilmesine imkan tanıyan otel işletmelerinde işgörenler daha fazla iş tatmini tecrübe edebilmektedirler ve bu durum da işgörenlere örgütle daha fazla özdeşleşme imkanı sunmaktadır. Dolayısı ile işgörenin işletmede elde tutulma süreleri uzayabilir. Diğer değimle, işgören devir oranları azalabilir. Ayrıca, işletme için işgören seçme, işe alma ve yerleştirme ve eğitim gibi çeşitli masraflar ortadan kalkmış olabilir.

Son olarak, örgütsel muhalefet örgüt içinde karar kalitesini artırmaya destek vermektedir ve böylece süreçler konusunda çalışanlara bilgi sağlayarak onların örgütsel performansı iyileştirebilmektedir. Bunun dışında, muhalefetin ifade edilmesi örgüt adına kullanılmak üzere yeni fikirlerin ve seçeneklerin üretilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu da örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasına hizmet edecektir.

Bu çalışma örgütsel yaratıcılık olgusu bağlamında da çeşitli öneriler sağlamaktadır. Bunlardan ilki, otel işletmeleri yöneticileri, örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkması için doğru liderlik yaklaşımlarının örgüt tarafından uygulanması gerekliliğini hatırlamalıdır.

İkinci önemli nokta ise, otel işletmeleri yöneticilerinin riski kontrol eden ancak esnek ve yaratıcı bir örgüt ortamı oluşturmak zorunda olmalarıdır. Kısacası, yaratıcılığın önemini kabul eden bir örgüt ortamı ve vizyonu oluşturulmalıdır. Bu ortam işgörenlere aynı zamanda öğrenme ve deneme yoluyla yeniyi arama özgürlüğü sağlamalıdır. Yöneticiler, kendisine veya örgütün amaçlarına ve yapısına uygun bulmadığı düşündükleri durumları da rahatça ve bir tehdit hissetmeden ifade edebilen işgörenler örgütün demokratik bir yapıya sahip olmasına katkıda bulunabilir.

Vurgulanması gereken diğer bir nokta ise yenilikçi faaliyetler büyük ölçüde yönetimin değişime açık olup olmaması ile ilgilidir. Eğer yönetim bu değişime kapalıysa beklenen yenilik anlayışı örgütte ortaya çıkma ihtimalini en aza çekebilir. Çünkü örgütsel yaratıcılık bir noktada örgütün sürdürülebirliğini etkileme gücüne sahiptir.

Ayrıca, otel işletmeleri yöneticileri örgütsel yaratıcılığın performansın bir göstergesi olduğunu ve günümüzde örgütler için rekabet avantajı sağladığının farkına varmalıdır. Otel işletmeleri yöneticileri, örgütsel yaratıcılığın liderle başladığını akıllarında bulundurmalıdır. Bu yüzden otel işletmelerindeki tepe yöneticiler,

öncelikle demoratik, yaratıcı, özgür ifadeden yana ve katılımcılığa açık liderler seçmeye özen göstermelidir.

Otel işletmeleri yöneticileri, örgütsel yaratıcılık kavramının uygulanmasını sağlamak için örgüt içinde hataların tolere edebildiği bir iklim oluşturmalıdır. Demokratik yönetim tarzı kullanılan ve farklı düşünce ve yorumlamalara açık bir örgütte yaratıcılık öne çıkmakta daha az zorluk yaşayacaktır. Çünkü yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve ödüllendiren bir çalışma ortamı yaratıcılık için önem taşımaktadır. Bunun sonucu olarak başarılı deneyimler oluşabilir ve bu da örgüt içindeki güvenin artmasına sebep olacaktır.

Otel işletmeleri yöneticileri, bir örgütteki bireylerin yaratıcılık ve inovasyonun ana kaynağı olduğunu ve yeni ve faydalı düşünceler üreten ve uygulayan çalışanların, örgütün büyümesine ve rekabetçi olabilmelerine aracılık ettiğini umutmamalıdır.

Otel işletmeleri yöneticileri, yaratıcı ve yetenekli insanların elde tutulması gibi konularda dikkatli olmalıdır. Ayrıca, örgütte özellikle bu tip işgörenler için bir politika belirlenmeli ve uygunlamasına da önem verilmelidir.

Otel işletmeleri yöneticileri, işgörenlerin yaratıcılığını arttıran yaratıcı düşünme becerileri, sorun çözmede ve iş geliştirme, zamanın en iyi biçimde kullanılması, ürünlerin çekiciliğinin arttırılması, üretim süreçleri etkinliği ve fırsat tanımlamaları gibi çeşitli konularda eğitim müdahalelerini göz ardı etmemelidir. Çünkü yaratıcılık öğretilebilir ve çalışanların yaratıcılığını artırmaya yönelik eğitim sadece çalışanlara değil yöneticilerine de verilmelidir.

Otel işletmeleri yöneticileri, uzmanlıklarını ve yaratıcı düşünme becerilerini kullanırken örgütteki görevlerle doğru çalışanları eşleştirmeye özen göstermelidir çünkü buradaki birincil rol yönetime aittir. Dahası, işgörenlerin yaratıcı rol modellerini gözlemlemesi ve onlardan insanların kabul edilmiş yaratıcı davranışları öğrenmesi onların yaratıcı bir şekilde davranmalarına olanak tanıyacaktır. Böylece, işgörenler örgüte faydalı yaratıcı çıktılar üretebilmek için yeni düşünce kalıpları, yeni tercihler, çalışma standartları ve yaratıcı aktiviteler, beceri ve iş stratejileri edinmeyi başaracaklardır.

Otel işletmeleri yöneticileri, örgüte ait bilginin toplanması, depolanması, değerlendirilmesi ve paylaşılmasını sağlayan bilgi yönetim sistemi kurmalı ve gerekli

görülen durumlarda kullanmak amacıyla departmanlar arası bilgi alışverişi kolaylaştırılmalıdır (Akdoğan ve Kale, 2011).

Diğer yandan, otel işletmeleri yöneticileri, örgütsel yaratıcılığın birkaç kişi ile elde edilmemeyeceğini bilmelidir. Yani, örgüt içinde yaratıcılığı geliştirmek amacıyla çalışma grupları oluşturulmalıdır. Bu bağlamda, tüm çalışanların bütünden yararlanma konusunda yaratıcı olmaları teşvik edilmelidir. Çünkü farklı görüşleri, perspektifleri ve kişilikleri içeren, ekibin çeşitlendirilmiş bir yapısı ile onların fikirlerini ve yeni düşünceleri teşvik eden destekleyici bir ortamın birleşimi yaratıcılığın ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır.

Otel işletmelerindeki insan kaynakları bölümü, işe alımlarda bireylerin bireysel yaratıcılıklarının var olup olmadığını test eden sınav ve görüşme yöntemlerini kullanabilirler. Çünkü artık bugün şiddetli rekabet, yeni ve farklı ürün/hizmeti rakiplerden önce sunmanın gereklilikleri, örgütlerde yaratıcı ve yenilikçiliğe açık çalışanların istihdam edilmesini zorunlu hale getirmiştir. Benzer şekilde, otel işletmeleri, yönetici seçimlerinde yaratıcılık özelliği taşıyan lider konumundaki kişileri tercih etmelerinde büyük fayda bulunmaktadır.

Otel işletmeleri yöneticileri, yaratıcılığın ortaya çıkması için işgörenlerin bilgi birikimini örgüt içindeki diğer çalışanlarla özgürce paylaşabilmelerini ve yaratıcı kalmaları için kararlara katılabilmelerini sağlamalıdır. Diğer değişle, demokratik, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim tarzının yönetim kadar işgörenler arasında da teşvik edilmesi sağlanmalıdır.

Otel işletmeleri yöneticileri, yaratıcı sonuçların yaratıcı bir ortamda üretildiğini kabul etmelidir ve bir kültür olarak yaratıcılığın teşvik edildiği ve ödüllendirildiği bir ödül sistemini devreye sokmalıdır. Ödüllerin işgörenler için yaratıcılığı etkileyebildiği bilinmelidir. Çünkü ödül sistemi özellikle de içsel motivasyon üzerinde etki sahibi olabilir.

Otel işletmeleri yöneticileri, işgörenlerin fiziksel olarak içinde bulundukları ortamlarını çalışanların rahatça ve sık iletişim kuracakları biçimde tasarlamaya özen göstermelidir. Çünkü bu durum kurumda yaratıcılığı etkileme gücüne sahip önemli bir etkendir.

Otel işletmeleri yöneticileri, örgütleri bünyesinde bir araştırma geliştirme departmanı kurulmasına öncülük etmelidir. Çünkü örgüt için gerekli görülen yenilik

çalışmaları daha ziyade üst yönetim bünyesinde toplanmaktadır. Ancak böyle bir depatmanın kurulması mümkün görülmüyor ise, işletmede tamamlayıcı yeteneklerden oluşan bir proje takımı oluşturulması, yeni hizmetlerin daha çabuk ortaya çıkmasını sağlayacak ve işletmenin yenilik performansını arttıracaktır (Akdoğan ve Kale, 2011).

Yeni ve faydalı fikirlerin ortaya çıkması örgütlerde gerçek bir zorluktur. Bu nedenle, otel yöneticileri yararlı ve olumlu bir görev geri bildirimi sağlamaya çalışmalıdırlar. Otel yöneticileri işgörenler arasında öylesine bir iletişim oluşturmalıdır ki stres yaşayan işgörenler bu sorunlar ortaya çıktığında danışabilecekleri birileri olduğunu bilmeliler ve amirlerinin sorunları çözmek ve yeni fikirlerin geçerli olmasını sağlamak için bilgi ve geri bildirimlerini paylaşmaya istekli olmalıdırlar. Bu durum oteldeki işgörenlere hem de örgüte ciddi pozitif sonuçlar katacaktır.

Gelecekteki Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışma kavramsal olarak alan yazına sağladığı değerinin haricinde, pratik bir öneme de sahiptir. Antalya ve İzmir'deki otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerini ne kadar demokratik olarak değerlendirdiklerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Böylece yöneticilerin yönetim tarzlarında durumsal olarak değişim gerektiğinde demokratik liderlik tarzının sağlayabileceği faydalar ortaya konulmuştur. Kullanılacak doğru liderlik tarzı ile örgütlerin performanslarında, verimliliklerinde ve kalifiye işgörenlerin elde tutulmasında uygun yaklaşımın belirlenmesine yardımcı olabilecektir.

Bu bağlamda, araştırmacılar konuyu benzer ve farklı aracı değişkenlerle de analiz edebilirler. Örneğin, işgörenlerin demokratik liderlik ile otokratik liderlik algıları gibi çeşitli liderlik tarzlarından birkaç tanesini kullanarak turizm ve konaklama işletmeleri bağlamında karşılaştırma yapılarak incelenebilir. Doğru liderlik tarzının belirlenmesi açısından mukayese yapmak faydalı olabilir. Ayrıca, bahsi geçen faktörler arasındaki ilişki farklı bölge ve destinasyonlarda ve diğer konaklama işletmesi tiplerinde (örneğin, 3-4 yıldızlı oteller vb.) incelenerek alan yazına ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son olarak, araştırmaya katılan işgörenlerin sayısının arttırılması sonuçların daha da genellenmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, ilgili faktörlerin turizm ve konaklama işletmeleri dışında yer alan diğer turistik işletmelerde (yiyecek-içecek işletmeleri vb.) de uygulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abomeh, O. S. (2013). "Assessment of Leadership Style among Hospitality Business in Abuja", Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter), C: 2, No: 6, ss. 43-56.

Acaray, A. (2018). "Örgütsel Muhalefet Üzerine Pozitif Psikolojik Sermayenin Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Çalışma", Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C: 6, ss. 83-91. https://doi.org/10.18506/anemon.452607

Agbor, E. (2008). "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", Journal of Strategic Leadership, C: 1, No: 1, ss. 39-45.

Ağalday, B. (2013). İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Mardin İli Örneği). (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

Aioanei, I. (2006). "Leadership in Romania", Journal of Organizational Change Management, C: 19, No: 6, ss.705-712. https://doi.org/10.1108/09534810610708350

Akada, T. (2015). Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik Ve Yaratıcılık Performansına Etkisi", NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1, ss. 165-186.

Akıncı, D. E. (2007). Yapısal Eşitlik Modellerinde Bilgi Kriterleri. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aksel, S. F. (2013). Relationship between Workplace Democracy and Organizational Dissent. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Al-Ababneh, M. (2013). "Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction", International Journal of Management & Business Studies, C:3, No: 2, ss. 93-98.

Al-Ababneh, M. ve Lockwood, A. (2010). The Influence of Managerial Leadership Style on Employee Job Satisfaction in Jordanian Resort Hotels. (2018, Çevrimiçi) http://epubs.surrey.ac.uk/2870/,20 Mart 2018

Al-Busaidi, A. S. (2014). Toward a Model of Organizational Muted Dissent: Construct Definition, Dimensions, Measurement, and Validation. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Scripps College of Communication of Ohio University, the School of Communication Studies, Amerika.

Alexakis, G. (2011). "Transcendental leadership: The Progressive Hospitality Leader's Silver Bullet", International Journal of Hospitality Management, C: 30, ss. 708–713.

Alomiri, H. (2015). The Impact of Leadership Style and Organizational Culture on the Implementatıon of E-Services: An Empirical Study in Saudi Arabia. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Plymouth Business School, School of Management, İngiltere.

Amabile, T., Hadley, C.N. ve Kramer, S. J. (2002). "Creativity under the Gun", Harvard Business Review, C:80, No:8, ss.52–61. https://hbr.org/2002/08/creativity-under-the-gun

Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. ve Staw, B.M. (2005). "Affect and Creativity at Work", Administrative Science Quarterly, C:50, No:3, ss. 367– 403. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2189/asqu.2005.50.3.367

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity", Academy of Management Journal, C: 39, No: (5), ss. 1154–1184. https://www.jstor.org/stable/pdf/256995.pdf

Amabile, T.M. (1983). "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization", Journal of Personality and Social Psychology, C:45, No:2, ss. 357–376.

Amabile, T.M. (1988). "*A Model of Creativity and Innovation in Organizations*." In B.M. Straw and L.L. Cummings (Eds.). Research in Organizational Behaviour, 10. Greenwich, CT: JAI Press, ss. 123-167

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.

Amabile, T.M. (1997). "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", California Management Review, C:40, No:1, ss. 39–58.

Amabile, T.M. (1998). "How to Kill Creativity", Harvard Business Review, C:76, No:5, ss.76–87.

Anderson, N, Potočnik, K. ve Zhou, J. (2014). "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework", Journal of Management, C: 40, No: 5, ss. 1297-1333.

Ankara Üniversitesi Açık Ders Uygulaması, *Liderlik*: *Kuramlar ve Uygulamalar,* 2018, (Çevrimiçi). https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/8588/mod_resource/content/0/9.%20Hafta%20Liderlik%20Kuramlar%20ve%20Uygulamalar.pdf, 19 Nisan 2018.

Ankara Üniversitesi Açık Ders Uygulaması, *Korelasyon, Korelasyon Türleri ve Regresyon.* 2019, (Çevrimiçi). https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/2154/mod_resource/content/2/konu8a.pdf, 19 Nisan 2019.

Ardoğan, R. (2004). "Teorik Temeller Ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet", Cumhuriyet Üniversitesi. İlahiyat Fakültesi Dergisi, C:8, No:2, ss.171-189.

Argyres, N. ve Mui, V. L. (2007). "Rules of Engagement, Credibility and the Political Economy of Organizational Dissent", Strategic Organization, C: 5, No:2, ss. 107–154.

Ataç, O. L. ve Köse, S. (2017). "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 46, No: 1, ss. 117-132.

Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016). "Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım", Akademik İncelemeler Dergisi, C: 11, No: 1, ss. 187-205.

Aydın, M. A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*) Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Bal, V., Campbell, M., Steed, J. ve Meddings, K. *Center for Creative Leadership, The Role of Power in Effective Leadership, A CCL Research White Paper*. 2018, (Çevirimiçi) http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/roleOfPower.pdf, 15 Mayıs 2018.

Balay, R. (2010). "The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff", Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences, C:1, No:43, ss. 41-78.

Barnett, T. R. (1989). An Empirical Analysis of the Relationship between Employee Dissent Policies and Employee Whistleblowing, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Mississippi State University, Amerika.

Beldek, E. G. (2015) Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Benson, A. M. ve Blackman, D. (2011). "To Distribute Leadership or not? A Lesson from the islands", Tourism Management, C: 32, ss. 1141-1149.

Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations, There is a Difference between Leaders and Managers*, University Press of America, America.

Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A. ve Shaikh, F.M. (2012). "The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction", International Business Research, C: 5, No. 2, ss. 192-201.

Biçkes, D. M. (2017). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Muhalefetin Bireylerarası Saldırganlık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya'daki Otellerde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C: 31, No: 4, ss. 957-973.

Blayney, C. ve Blotnicky, K. (2010). "Leadership in the Hotel Industry: Evidence From Canada", International Journal of Management and Marketing Research, C: 3, No: 3, ss. 53-66.

Blomberg, A. (2016). Organizational Creativity – Hegemonic and Alternative Discourses. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), University of Turku, Turku School of Economics, Finlandiya.

Bolden, R. (2004). "What is Leadership? Leadership South West Research Report 1", ss. 3-5. https://exeter.rl.talis.com/items/74FE3641-EFA9-A5E8-8D07-52447E3839D8.html

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). "A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks", Centre for Leadership Studies 5. https://ore.exeter.ac.uk/repository/handle/10036/17494

Boonyachai, Y. (2011). An Investigation of the Leadership Styles of Middle Managers in the Thai Hotel Industry Using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Southern Cross University, Australia.

Borovskaya, I. ve Dedova, M. (2014). "Creativity In Hospitality Industry: Study of Hostels In St. Petersburg", Philosophy, Communication, C: 22, No. 2, ss. 137–144.

Bouda, D. (2015). The Expression of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrants in the United States", Department of Communication Studies, Minnesota State University, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Amerika.

Chang, W. ve Chiang, Z. H. (2007). "A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization", International Association of Societies of Design Research, ss.1-24. https://doi.org/10.1142/S1363919608002151

Chen, H. ve Croucher, S. (2016). "Cross Cultural Analysis of the Influence of Humor on Organizational Dissent in the Us, Korea, Japan, and China". (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), University of Jyväskylä, Faculty of Humanities, Finlandiya.

Chen, Y. F. ve Tjosvold, D. (2006). "Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships", Journal of Management Studies, C:43, No:8, ss. 1727-1752.

Cherry, K. *The 8 Major Leadership Theories*. 2018, (Çevirimiçi). http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm, 22 Ekim 2018.

Clark, R. A., Hartline, M. D., ve Jones, K. C. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality, Cornell Hospitality Quarterly, Volume 50, Issue 2, ss. 209-231.

Collins English Dictionary, 2018, (Çevrimiçi). https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/dissent, 21 Mart 2018.

ConnectUs, *The Global Issues Blog, 8 Advantages and Disadvantages of Democratic Leadership Style*, 2017 (Çevrimiçi) https://connectusfund.org/8-advantages-and-disadvantages-of-democratic-leadership-style, 25 Nisan 2017.

Croucher, S. M., Zeng, C., ve Kassing, J. (2019). "Learning to Contradict and Standing Up for the Company: An Exploration of the Relationship Between Organizational Dissent, Organizational Assimilation, and Organizational Reputation", International Journal of Business Communication, C:56, No:3, 349–367. https://doi.org/10.1177/2329488416633852

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial.

Çavuşoğlu, D. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Örgütlerde Yaratıcılık Kültürü ve Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çifçi, M. A. (2014). İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2014). "Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:13, No:50, ss. 112-128.

Deery, M. ve Jago, L. K., (2001). "Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences", Hospitality Management, C:20, ss. 325–338. https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00020-2

Definingleadership, *Democratic Leadership Style*. 2017, (Çevrimiçi). http://www.defining-leadership.com/democratic-leadership-style/, 29 Aralık 2017.

Dimaunahan, D. V. ve Amora, J. T. (2016). "An Investigation of Organizational Creativity of Micro, Small And Medium-Scale Restaurants in the Philippines Using

Structural Equation Modeling", GSTF Journal on Business Review (GBR), C:4 No.3, ss. 48-53.

Dorum, A. ve Vollen, P. (2016). "Creativity in smaller Organizations". (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management, Norveç.

Dulčić, Ž. ve Ivona Raguž, V. *The Leadership Styles in Hospitality Industry in Dubrovnik-Neretvian County*. 2018, (Çevrimiçi). https://hrcak.srce.hr/18088, 13 Nisan 2018.

Elbaz, A. M. ve Haddoud, M. Y. (2017). "The Role of Wisdom Leadership in Increasing Job Performance: Evidence from the Egyptian Tourism Sector", Tourism Management, C:63, ss. 66-76. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.008

English Oxford Living Dictionaries, 2018, (Çevrimiçi). https://en.oxforddictionaries.com/definition/dissent, 21 Haziran 2018.

Erven, B. L. *Becoming an Effective Leader through Situational Leadership*. 2018, (Çevrimiçi). https://aede.osu.edu/sites/aede/files/publication_files/Becoming%20an%20Effective%20Leader%20Through%20Situational%20Leadership.pdf, 22 Haziran 2018.

Eschenlauer, J. B. (2002). Experiential Processes of Making Decisions to Dissent, Argosy University. (*Yayımlanmamış* Doktora Tezi), Amerika.

Esther, M. (2011). Creating Effectıve Leaders Through Situational Leadersip Approach. (*Yayımlanmamış Lisans Tezi*), JAMK University of Applied Sciences, Finlandiya.

Farrell, D. (1983). "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multi Dimensional Scaling Study", Academy of Management Journal, C:26, ss. 596-606. https://www.jstor.org/stable/pdf/255909.pdf

Florida, R. ve Goodnight, J. (2005). "Managing for Creativity". Harvard business Review, C:83, No:7, ss. 1-9.

French, J. R. P. ve Raven, B. (1993). *The Bases of Social Power*. 2018, (Çevrimiçi). https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/THEBASESOFSOCIALPOWER_1565_.PDF s. 259-269, 23 Haziran 2018.

Gao, J. (2013). "On Leadership and It's Marketing", Open Journal of Leadership, C:2, No:4, ss.78-81. http://file.scirp.org/pdf/OJL_2013102311512408.pdf

Garner, J. T. (2009). "When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages", Communication Studies, C:60, No:2, ss. 197-218.

Garner, J. T. (2013). "An Examination of Organizational Dissent Events and Communication Channels: Perspective of a Dissenter, Supervisors, and Coworkers", Communication Reports, C:30, No:1, ss. 26-38.

Gazeloğlu, C., (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesinde Sıralı Kategorik Verilerin Ağırlıklandırılmış ve Ağırlıklandırılmamış Parametre Tahmin Yöntemleri ve Bilgi Kriterlerinin Örneklem Hacimlerine Göre Karşılaştırılması, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Goodboy, A. K., Rebecca M. C. ve Dunleavy, K. N. (2008). "Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice", Communication Research Reports, C:25, No:4, ss. 255-265.

Gorden, W. I. (1988). "Range Of Employee Voice", Employee Responsibilities and Rights Journal, C:1, No:4, ss. 283-299.

Gordon, M. *"A guide to developing enlightened leadership - 26 lessons from A to Z"*. 2017, (Çevrimiçi). http://www.roffeypark.com/, 28 Haziran 2017.

Górska, A. (2016). "Gender Differences in Leadership", Studia i Materialy, C:1, No:20, ss. 136– 144.

Graham, J.W. (1986). "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", Research in Orgazizational Behavior, C:8, ss. 1-52. https://psycnet.apa.org/record/1988-12437-001

Hamid, M. H. ve Othman, Z. (2015). "Whistleblowing and Voicing Dissent in Organizations", International Journal of Management Sciences, C: 6, No: 1, ss. 8-15.

Handova, D. *The Importance of Listening to Workplace Dissent.* 2017, (Çevrimiçi). http://www.channelfutures.com/leadership/importance-listening-workplace-dissent, 22 Aralık 2017.

Hansen, S. S. (2012). How to use the human resources within an organization most efficient with focus on Innovation, Creativity and Culture. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).* Kopenhagen University, Kopenhagen Business School, Danimarka.

Harrington, D. M. (1990). "The ecology of human creativity: a psychological perspective. In: M. A. Runco and R. S. Albert eds. Theories of Creativity". Thousand Oaks: Sage. ss. 143-170. https://psycnet.apa.org/record/1990-97842-007

Hassan, A. A. (2013) "Leadership Styles Of Business School Deans and Their Perceived Effectiveness". (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Brunel Business School, İngiltere.

Hauksdóttir, F. B. (2011). Positivity: A Key for Enhancing Creativity - Enhancing Organizational Creativity through Positive Leadership. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). University of Iceland, School of Business, İzlanda.

Hegstrom, T. G. (1990). "Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric", Journal of Applied Communication Research, C:18, ss. 141-152. https://doi.org/10.1080/00909889009360321

Hill, W. (1969). "A Situational Approach to Leadership Effectiveness", Journal of Applied Psychology, C:53, No. 6, ss. 513-517.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hon, A. H.Y., Chan, W. W.H. ve Lu, L. (2013). "Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor", International Journal of Hospitality Management, C:33, ss. 416-424. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.001

Ingwar, N. I. (2014). Exploring Relationships between Employees Locus of Control, Individualism and Collectivism Orientation, and Upward Dissent Message Strategies, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), University of Alaska Fairbanks, Amerika.

Iorgulescu, M. C. ve Răvar, A. S. (2013). "Tourists' Satisfaction with Innovation in Romanian Hotels", Proceedings of the 7th International Management Conference "New Management for the New Economy", ss. 694-703. http://conferinta.management.ase.ro/archives/2013/pdf/79.pdf

İnce, C. (2013). "Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Akademik Bakış Dergisi C: 35, ss. 1-15.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. "Örgütlerde Takım Çalısmasına Yönelik Etkin liderlik Nitelikleri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:11, ss. 438.

Jacobs, M. J. (2012) An Examinatıon of Midwest Community College Presidents' Leadership Styles, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Educational Leadership and Policy Studies, Wayne State University, Amerika.

Kennedy, J. A. (2012). Power and Dissent, Implications for Ethics in Organizations, University of California, Berkeley, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Amerika.

Guo, J., Dilley, A. E. ve Gonzales, R. (2016). "Creativity and Leadership in Organizations: A Literature Review", Creativity Theories – Research – Applications, C:3, No:1, ss. 2-3. https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/ctra.2016.3.issue-1/ctra-2016-0010/ctra-2016-0010.pdf

Garner, J. T. (2009). "Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals", International Journal of Strategic Communication, C:3, No:1, ss. 34-51. https://doi.org/10.1080/15531180802606471

Joost van loon (2013). How do Managers Cope with Dissenting Employees? (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Tilburg University, Hollanda.

Junaimah, J., See, L.P. ve Bashawir, A.G. (2015). "Effect of Manager's Bases of Power on Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study of Satisfaction with Supervision", International Journal of Economics, Commerce and Management, C:3, No: 2. ss.1-14.

Kaplan, D. (2000). "Structural Equation Modelling: Foundations and Extensions", Sage Publications, Advanced Quantitative Techniques in The Social Science, C:10, ss. 272. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1002_10

Kassing, J. W. (1997). Development of the Intercultural Willingness to Communicate Scale, Communication Research Reports, C:14, No:4, ss. 399-407. https://doi.org/10.1080/08824099709388683

Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. Management Communication Quarterly, C:12, No:2, 183–229. https://doi.org/10.1177/0893318998122002

Kassing, J. W. (2000a). "Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent", Communication Research Reports, C:17, No:4, ss. 387-396. https://doi.org/10.1080/08824090009388787

Kassing, J. W. (2009). "Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent", Communication Studies, 48, No: 4,ss. 311-332. https://doi.org/10.1080/10510979709368510

Kassing, J. W. (2011). "Stressing Out about Dissent: Examining the Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression", Communication Research Reports, C:28, No:3, ss. 225-234. https://doi.org/10.1080/08824096.2011.586075

Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). "Someone's Going to Hear About This", Management Communication Quarterly, C: 16, No: 1, ss. 39-65. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318902161002

Kassing, J. W. ve DiCioccio, R. L. (2004). "Testing a workplace experience explanation of displaced dissent", Communication Reports, C:17, No:2, ss. 111-120. https://doi.org/10.1080/08934210409389380

Kassing, J. W. , Piemonte, N. M., Carmen C. Goman, Mitchell, C. A. (2012). "Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave", Journal of Business Communication, C:49, No:3, ss. 237-253.

Kassing, J. W., ve Avtgis, T. A. (1999). "Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication", Management Communication Quarterly, C:13, No:1, ss. 100–115. https://doi.org/10.1177/0893318999131004

Kassing, J. W. (2001). "From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters", Management Communication Quarterly, C:14, No:3, ss. 442-470. https://doi.org/10.1177/0893318901143003

Kavak, O. (2016) Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kafkas Üniversitesi, Sosyal Biliimler Enstitüsü, Kars.

Kaya, Ç. (2016). "Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, C:12, No:46, ss. 81-96.

Kaya, M. K. (2013). "Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması", Marmara Coğrafya Dergisi C: 28, ss. 175-193.

Kendir, H. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar İli Örneği. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). "Örgütsel Muhalefet ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfis Model ile İncelenmesi", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C: 9, No: 42, ss. 1552- 1563.

Kesici, M. (2014). Aşçıların Mesleki Özerklikleri İle Yaratıcılık Süreci İlişkisi, (*Yayımlanmamış" Yüksek Lisans Tezi*), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kessler, V. *Leadership and Power*. 2018, (Çevirimiçi) http://www.koersjournal.org.za/index.php/koers/article/view/95, 30 Mart 2018

Khalili, A. (2015). Leading towards Creativity and Innovation: A Study of Small to Medium Enterprises (SMEs) in Australia. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), College of Business, RMIT University), Avustralya.

Khan, M. S., Khan, I ve Qureshi, Q. A. (2015). "The Styles of Leadership: A Critical Review", Public Policy and Administration Research, C:5, No:3, ss. 87-92.

Kılıç, G., Gülaydın, M., Sürücü, Ö. ve Kasapoğlu, B. *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Liderlik Davranışlarının Örgütsel Muhalefet İle İlişkisi, 18. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı,* 2018, (Çevirimiçi) http://utk18.artuklu.edu.tr/, 14 Şubat 2018.

Klijn, M. ve Tomic, W. (2010). "A Review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective", Journal of Management Development, C:29, No: 4, ss. 323-325.

Kolesnikova, Y. (2012). Effective Hotel Leadership: the MLQ and its Predictive Effects on LMX, Extra Effort, Effectiveness, Satisfaction, Commitment, Motivation and Turnover Intentions. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Norwegian School of Hotel Management, Norveç.

Konovalova, T. ve Jatuliavičienė, G. (2015). "Innovation Development Perspectives in a Hotel Industry by Example of Radisson Hotel Chain in Ukraine, Regional Formation and Development Studies, C:1, No:15, ss. 73-85.

Korucuoğlu, T. (2016) Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Krieg, R. 2017, (Çevrimiçi). https://keithdwalker.ca/wpcontent/summaries/l/Leadership%20for%20Leaders.Williams.EBS.pdf, 21 Şubat 2017.

Kültür ve Turizm Bakanlığı. *Yatırım İşletmeler Genel Müdürlüğü Tesis İstatistikleri,* 2019, (Çevrimiçi). http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html, 21 Mayıs 2019.

Lapierre, J. Giroux, V.-P. (2003). "Creativity and Work Environment in a High-Tech Context", Creativity and Innovation Management, C:12, No:1, s. 11–23. https://doi.org/10.1111/1467-8691.00263

Leadershiptoolbox, *Leadership Styles: Democratic Leadership Style*, 2018, (Çevrimiçi). http://www.leadership-toolbox.com/democratic-leadership-style.html, 12 Kasım 2018.

Lee, K. L. ve Low, G. T. (2008). "Bases of Power and Subordinates' Satisfaction with Supervision - The Contingent Effect of Educational Orientation", International Education Studies, C:1, No. 2, ss. 3-13. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1058021.pdf

Lee, Y. ve Liu, W. K. (2011). "Distinguishing Between Leaders and Leadership in Global Business", Journal of Global Business Management, C:7, No: 1. ss. 1-7. http://www.jgbm.org/page/10%20Yueh-shian%20Lee.pdf

Leng, C. S., Xuan, C. L., Sın, N. K., Leng, W. K. Ve Yan, W. W. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Commitment in Retail Industry, (*Yayımlanmamış Lisans Eğitimi Bitirme Araştırma Projesi*), Universiti Tunku Abdul Rahman, Malezya.

Levis, S. (2011). *Positive Psychology At Work: How Positive Leadership And Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*, Wiley-Blackwell, UK .

Manhattan University. 2018, (Çevrimiçi). http://online.manhattan.edu/programs/masters-in-organizational-leadership/resources/strengths-weaknesses-of-democratic-leadership, 03 Şubat 2018.

Manners, A. T. (2008). "Influence of Transformational, Autocratic, Democratic, and Laissez-Faire Leadership Principles on the Effectiveness of Religious Leaders". (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Tezi), Doctor of Management in Organizational Leadership, Unıversıty Of Phoenix, Amerika.

Masry, El S., Kattara, H. ve Demerdash, El J. (2004). "A Comparative Study on Leadership Styles Adopted by General Managers: A Case Study in Egypt Anatolia An International Journal of Tourism and Hospitality Research, C:15, No:2, ss. 109-124.

Mathisen, G. E., Einarsen, S. ve Mykletun, R. (2012). "Creative Leaders Promote Creative Organizations", International Journal of Manpower, C:33, No:4, ss. 367 – 382.

Mumford, M. D., Medeiros, K. E., Steele, L., Watts, L. L., ve Gibson, C. *Leadership, Creativity, and Innovation: An Overview*. 2018, (Çevirimiçi) https://www.researchgate.net/publication/266391827_Leadership_creativity_and_innovation_An_overview, 22 Temmuz, 2018.

Minett, D., Yaman H. R. ve Denizci, B., (2009). "Leadership Styles And Ethical Decision-Making in Hospitality Management", International Journal of Hospitality Management, C:28, ss. 486–493. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.01.003

Moghimi, S. (2016). Creativity and Innovation in Hotels and Resorts: The Role of Leadership. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), College of Business RMIT University, Avustralya.

Monteiro, I. P. ve Sousa, F. C. (2011). "Understanding Innovation in Hospitality through the Words of Innovative Managers", Book of Proceedings– International Conference on Tourism & Management Studies, C:1, ss. 169-179. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5018467.pdf

Morris, W. *Enhancing Organisational Creativity, A Literature Review*. 2018, (Çevrimiçi). http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.581.5213&rep=rep1&type=pdf, 23 Temmuz, 2018.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", Academy of Management Review, C:25, No:4, ss. 706-725.

İmamoğlu, Y. *Muhalefet*, 2018, (Çevrimiçi). http://www.islamiyorumdergisi.com/muhalefet-yusuf-imamoglu/, 20 Ocak 2018.

Mujtaba, B. G. (2009). "Situational Leadership and Diversity Management Coaching Skills", Journal of Diversity Management, C: 4, No: 1, ss.1 -12.

Nahavandi, A. (1996). *The Art and Science of Leadership*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Nanjundeswaraswamy T. S. ve Swamy D. R. (2014). "Leadership styles", Review Paper: C:7, No:2, Advances In Management. https://www.mnsu.edu/activities/leadership/leadership_styles.pdf

Nazari, M. Z. ve Shahdadnejad, N. (2011). "Barriers to Creativity and İnnovation in the Organization`S Management", International Conference on E-business, Management and Economics, C:25, ss. 256-260. http://www.ipedr.com/vol25/50-ICEME2011-N20026.pdf

Nemaei, B. (2012). "The Impact of Participative Leadership on Employee's Motivation, Job Satisfaction and Innovation", (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), The British University in Dubai, Faculty of Business, Dubai.

Nemeth, C. J., ve Goncalo, J. A (2005). "Creative collaborations from afar: The benefits of independent authors", Creativity Research Journal, 17: ss. 1-8. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1701_1

Newton, M. R. (2016) "Emotional Intelligence and Leadership Styles Among Law Enforcement Leaders: A Correlational Study", (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, Northcentral University, Amerika.

Nisula, A. M. (2013). "Building Organizational Creativity– A Multitheory And Multilevel Approach For Understanding And Stimulatıng Organizatıonal Creativity". (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Lappeenranta University of Technology, Department of Economics and Business Administration, Finlandiya.

Northouse, G. P, (2004), "*Leadership: Theory and Practice*", California: Sage Publications Inc.

Ogbeide, G. C. (2005). Leadership Styles of On-Site Food Service Managers and Subordinates' Perceptions. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). The Faculty of the Graduate School, University of Missouri-Columbia, Amerika.

Ökten, A.B. ve Cenkci, T. *Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. 2018, (Çevirimiçi) http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/1012000306, 21 Nisan 2018.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", Birey ve Toplum, C: 5, No:10, ss. 43-62.

Örgütsel Davranış, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2018, (Çevrimiçi). http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/besikduzuyonetim_907dd.pdf, 11 Aralık 2018.

Özdemir, M. (2010) Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Özdemir, M. (2013) "Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)", Eğitim ve Bilim, C: 38, No: 168, ss.113-128.

Özkoç, A. G. ve Bektaş, T. (2016). "Organizational Support and Self-Efficacy as the Predictors of Dissenter Behavior among Hotel Employees", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, C:6, No:5, ss. 285-305.

Öztürk, A. ve Wilemon, D. (2001). "Enhancing Managerial Competencies through Organizational Creativity", H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakultesi Dergisi, C:19, No: 1, ss. 81-104.

Patterson, C. *Individual and Organizational Creativity*, 2018, (Çevirimiçi) http://www.innovation.cc/news/innovation-conference/patterson.pdf, 30 Mayıs 2018.

Payne, H. J. (2007). "The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression", Communication Research Reports, C:24, No:3, ss. 235-240.

Payne, H. J. (2014). "Examining the Relationship between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression", Communication Research Reports, C:31, No: 2, ss. 131–140.

Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştirma", İşletme Araştırmaları Dergisi C:2, No:1, ss. 43-72.

Perrin, C. *Leader vs. Manager: What's the Distinction?* 2018, (Çevrimiçi) http://www.rpi.edu/dept/hr/docs/Leadervsmanager.pdf, 12 Mayıs 2018.

Pianesi, A. *Is Organizational Dissent Important? The Consequences of Speaking Up When You Disagree at Work.* 2018, (Çevrimiçi) https://www.smartbrief.com/original/2017/12/organizational-dissent-important-consequences-speaking-when-you-disagree, 12 Nisan 2018.

Ping, A.T. (2015) "The Relationship between Leadership Styles And Employees' Job Satısfaction in Small and Medium Enterprises (Smes)". (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Faculty of Accountancy and Management, Universiti Tunku Abdul Rahman, Malezya.

Randall, L. M. ve Coakley, L. A. (2007). "Applying Adaptive Leadership to Successful Change Initiatives in Academia", Leadership and Organization Development Journal, C:28, No:4, ss. 325- 335.

Rattay, P. M. *An Analysis of Contemporary Leadership Approaches*. 2018. (Çevrimiçi). https://www.google.com/search?q=An+Analysis+of+Contemporary+Leadership+Approaches&rlz=1C1JZAP_trTR808TR808&oq=An+Analysis+of+Contemporary+Leadership+Approaches&aqs=chrome..69i57.1274j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8, 19 Temmuz 2018.

Raven, B. H. (1992). "The Bases of Power: Origins and Recent Developments", Journal of Social Issues, C:49, ss. 227-251. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED351648.pdf

Raven, B. H. (2008). "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence", Analyses of Social Issues and Public Policy, C:8, No: 1, ss. 1-22.

Raven, B. H. ve French, J. R. P., Jr. (1959). "Legitimate Power Coercive Power, and Observability in Social Influence", Sociometry, C:21, No:2, ss. 83-97.

Ray, S. ve Ray, I. D. (2012). "Understanding Democratic Leadership: Some Key Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement", Afro Asian Journal of Social Sciences, C:3, No: 3, ss.1-26.

Redhead, M. *Dissent Political Theory, In Encyclopedia Britannica Online*. 2018. (Çevrimiçi). http://global.britannica.com/topic/dissent-political., 21 Ekim 2018.

Redding, W. C. (1985). "Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication", Communication Education, C:34, ss. 245-258. https://doi.org/10.1080/03634528509378613

Sadi, M. A. ve Al-Dubaisi, A. H. (2008). "Barriers to Organizational Creativity: The Marketing Executives' Perspective in Saudi Arabia", Journal of Management Development, C: 27, No: 6, ss. 574-599.

Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", İşletme Bilimi Dergisi, C:2/1 No: 35, ss. 1-15.

Seymour, C. (2012). "Similarity of Leadership Styles and Level of Motivation and Satisfaction of Basketball Members of an Amateur Athletic Union". (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, İngiltere.

Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). "The Power Of One: Dissent And Organizational Life", Journal of Business Ethics, C:74, No:1, ss. 37-48.

Shalley, C. E. ve Gilson, L. L. (2004). "What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity", The Leadership Quaterly, C:15, ss. 33-53. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.004

Sharma L. J. K. ve Singh, S. K. (2013). "A Study on the Democratic Style of Leadership", International Journal of Management & Information Technology, C:3, No: 2, ss. 54-57.

Sprague, J.A. ve Ruud, G.L. (1988). "Boat-rocking in the High Technology Culture", American Behavioral Scientist, C:32, No:2, ss. 169-193.

Stanley, A. D. (2004). "Leadership Styles and Conflict Management Styles: An Exploratory Study". (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Regent University, School of Leadership Studies Virginia, Amerika.

Stewart, L.P. (1980). "Whistle Blowing: Implications for Organizational Communication", Journal of Communication, C:30, No:4, ss. 90-101.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*", Ekinoks Yayınları, Ankara.

Tain-Fungwu, Mei-Hui Tsai, Yeh-Hsun Fey, And Robert T. Y. Wu, (2006). "A Study of the Relationship between Manager's Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan's International Tourist Hotels", Asian Journal of Management and Humanity Sciences, C:1, No: 3, ss. 434-452.

Taiwo, O. (2013). "Leadership Style Impact on Employee", (*Yayımlanmamış Lisans Bitirme Tezi*), Lahti Unıversity of Applied Sciences, Finlandiya.

Teamworkdefiniton. *Advantages And Disadvantages of Democratic Leadership* 2018, (Çevrimiçi) http://teamworkdefinition.com/democraticleadership/, 11 Ocak 2018.

Temizkan, R. Erbaş, A., ve Cankül, D. (2014). "Turizm Personeli Meslek Yasası Mümkün mü?", Journal of Recreation and Tourism Research, C: 1, No: 4, ss. 22-30.

Training Industry. *Influence in leadership development.* 2017, (Çevrimiçi) https://www.trainingindustry.com/content/uploads/2017/07/CLS_influence_leadership.pdf, 25 Aralık 2017.

Turizm Bakanlığı (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*, Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.

Turnage, A. K. ve Goodboy, A. K. (2016). "E-Mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status", International Journal of Business Communication, C:53, No:3, ss. 271– 285.

Türk Dil Kurumu (TDK). 2018, (Çevrimiçi). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ac3d5525fd663.85919575, 30 Temmuz 2018.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci Ve Spss Ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Vance, D. L. (2016). The Relationshıp between Participative Leadership Style and Employee Satisfaction with Possible Moderators of Emotional Stability (Neuroticism) and Years of Experience. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Trevecca Nazarene University School of Graduate and Professional Studies, Nashville, İngiltere.

Vetillart, G. (2014). "Creativity and Leadership, The introduction of Creative Internal Communication Practices in Organizations". (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Linnaeus University, İsveç.

Vojta, M. *Characteristics of the Effective Leader*. 2018, (Çevirimiçi) http://www.tnstate.edu/servicelearning/documents/Leadership%20Characteristics.pdf ,16 Mart 2018

Vongphanakhone, S. (2014). "Suitable Leadershıp Styles Increase Workplace Motivation in The Lao Banking Industry", (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Unitec Institute of Technology, Yeni Zelanda.

Watt, A. H. (2007). The Impact of Managerial Virtuality on Employee Performance. (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Rensselaer Polytechnic Institute, Amerika.

Wong, C. S. ve Pang, W. L. (2003) "Barriers to Creativity in The Hotel Industry – Perspectives of Managers and Supervisors", International Journal of Contemporary Hospitality Management, C:15, No:1, ss. 29-37.

Wong, S. C. ve Ladkin, A. (2008). "Exploring the Relationship between Employee Creativity and Job-Related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry", International Journal of Hospitality Management, C: 27, ss. 426–437. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.01.001

Wong, S. ve Pang, L. (2003). "Motivators to Creativity in the Hotel Industry – Perspectives of Managers and Supervisors", Tourism Management, C: 24, ss. 551–559. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00004-9

Wood, J. K. (2012). "Fight The Power: Comparing And Evaluating Two Measures of French and Raven's (1959) Bases of Social Power", Current Research in Social Psychology. 2018, (Çevrimiçi) https://openrepository.aut.ac.nz/handle/10292/7475, 13 Mayıs 2018

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., ve Griffin, R. W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity", The Academy of Management Review, C:18, No:2, ss. 293-321.

Wright, M. D. (2011). The Role of Teamwork Schema Similarity and Group Atmoshere in Perceptions of Converational Appropriateness and Organizational Dissent, University Of Iowa, Amerika.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, K. (2013). "Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki", International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, C:8, No:6,ss. 853-879.

Yurdugül, H. *Faktör analizinde KMO ve Barlett Testleri neleri Ölçer?* 2019, (Çevrimiçi). http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf, 24 Mayıs 2019.

Yurter, Y. (2016). İlkokul ve Ortaokullarda Okul İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.

Zarghooni, S. *Leading for Change: Combining Vision with Situational Leadership* 2018, (Çevrimiçi). https://zarghooni.files.wordpress.com/2011/09/zarghooni-2008-leading-for-change-combining-vision-with-situational-leadership.pdf, 26 Şubat 2018.

Zeng, C. (2014). "Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: A Qualitative Study of Young Professional Intra-Urban Migrant Workers in Shanghai." (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), University of Jyväskylä, Faculty of Humanities, Finlandiya.

Zeng, C. ve Croucher, S. M. (2017). "An Exploration of Organization Dissent and Work Place Freedom Of Speech among Young Professional Intra-Urban Migrants in Shanghai", Journal of International and Intercultural Communication, C:10, No:3, ss. 201-218.

Zhan, M. (Monica) ve Hample, D. (2016). "Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost and Benefit Approach", Management Communication Quarterly, C:30, No:4, ss. 441 – 471.

EKLER

EK 1. Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında gerçekleştirilen doktora tez çalışmasına veri sağlamak için oluşturulmuş ve sizlerin değerlendirmenize sunulmuştur. Ankette yer alan ifadeler ile otel işletmelerinde çalışanların Demokratik Liderlik algılarının Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık kavramları ile ilişkilendirilmesi amaçlanmaktadır. Sağlayacağınız bilgiler yalnızca bu araştırma çerçevesinde ve bilimsel amaçlarla kullanılacak olup otel işletmesi ve kişi isimlerine yer verilmeyecektir. Anketteki tüm soruları, ilgili açıklamaları dikkatli bir şekilde okuyarak ve boş soru bırakmadan cevaplamanızı rica ediyorum. İlginiz için teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Engin Aytekin ***enginaytekin@gmail.com***

Cinsiyetiniz	Kadın ☐	Erkek ☐				
Yaşınız	☐25 ve altı	☐ 26-30	☐31-35	☐36-40	☐40 ve üstü	
Medeni Durumunuz	Bekar ☐	Evli ☐				
Eğitim Durumunuz	İlköğretim ☐	Ortaöğretim(Lise) ☐	Önlisans ☐	Lisans ☐	Lisansüstü ☐	
Turizm Öğrenimi Gördünüz mü?	☐ Evet	☐ Hayır				
Otelde Çalıştığınız Pozisyon	☐Ön Büro ☐ Halkla İliş.	☐Kat Hizmetleri ☐İ.K.Y.	☐Yiyecek İçecek ☐Teknik S.		☐Satın Alma-Muhasebe ☐Diğer	
Otelcilik Sektöründeki Deneyiminiz (Yıl)	☐1 yıldan Az	☐1-3	☐ 4-6	☐7-9	☐10 ve Üzeri	
Çalıştığınız Otelin Sahiplik Durumu	☐Yerli Zincir	☐Yabancı Zincir	☐Bağımsız Otel			
Çalıştığınız Otel Tipi	☐ Sayfiye	☐Şehir				

****Lütfen her soruda sadece 1 tane işaretleme yapınız…***

	Aşağıda belirtilen ifadeleri okuyarak katılım durumunuza göre size uygun seçeneği işaretleyiniz.	**Hiç katılmıyorum**	**Az Katılıyorum**	**Orta Düzeyde Katılıyorum**	**Çok Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1	Lideriniz kendi kararını son karar olarak değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Herhangi bir konuda/karar hakkında, çalışanların önerileri de dikkate alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Büyük bir karar alınması gereken her durumda çalışanlar daima oy kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Lider, karar verirken çalışanların önerilerini değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Bir hata yaptığınızda, lideriniz kibarca bunu size söyler ve size tekrar yapmamanızı önerir.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Eğer örgütte çok önemli bir karar alınacak ise bu kararda çalışanların da onayı alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Lideriniz çalışanlar için öylesine bir ortam oluşturur ki çalışanlar işi kendilerininmiş gibi benimser ve lider çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına izin verir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Lideriniz örgüt içinde yapılması gereken işe ve nasıl yapılması gerektiğine sizin karar vermenize izin verir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Lideriniz örgütteki sorunların çözümünde sizin yaratıcılığınızı ve maharetinizi nasıl kullanmanız gerektiğini bilir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Örgüt içinde ters giden bir şey olursa, siz bu durumu liderinize korkusuz bir şekilde söyleyebilirsiniz.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Örgütte sizinle ilgili beklentilerde herhangi bir değişiklik olursa, lideriniz sizinle beraber çalışarak bunu çözmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐

1	İşyerinde soru sormaya ve karşıt görüş bildirmeye çekinirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Evde işyeri ile ilgili konuları konuşmaktan kaçınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İşyerimdeki verimsizliği diğer çalışanların önünde eleştiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Yönetimi sorgulayabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İşyeri politikalarını sorgulamakta çekimser davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Diğer çalışanlar işyeriyle ilgili şikayetlerde bulunduğu zaman ben de katılırım.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Ailemin önünde işle ilgili şikayetlerde bulunmamayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşyerindeki uygulamalarla ilgili memnun olmadığımda bunu diğer çalışanlarla paylaşırım.	☐	☐	☐	☐	☐
9	İşyerinde alınan kararlarla hemfikir olmadığımda bunu amirime söylerim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	İşyerinde alınan kararlar ile ilgili kaygılarımı ailem ve iş dışındaki arkadaşlarımla tartışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yürümediğini düşündüğüm örgütsel değişikliklere ilişkin eleştirilerimi amirime ve yönetimden birine yaparım	☐	☐	☐	☐	☐
12	Diğer çalışanlara işyerindeki uygulamalarla ilgili hislerimi belli ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu konuyu amirim veya diğer yöneticilerle konuşurum.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Ailemin ve iş dışındaki arkadaşlarımın yanında işyeri ile ilgili sıkıntılarımı nadiren dile getiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Amirime ve yönetime organizasyondaki verimsizliği düzeltmek adına önerilerde bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
16	İş dışındaki kişilerle işle ilgili kaygılarımı konuşurum.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Aynı fikirde olmadığım konuları yönetime karşı dile getirebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
18	İş arkadaşlarıma sık sık işle ilgili şikayetlerde bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Çalışanlara adil davranılmadığını düşündüğümde yönetime bunu söylerim.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Tartışma açısından rahat hissetmediğim işle ilgili kararlar hakkında ailem ve arkadaşlarımla konuşurum.	☐	☐	☐	☐	☐
1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlara dönüştürmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Beklenenin üstünde bir performans göstermeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve çalışmalar yapmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Yöneticiler gerektiğinde, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için kuralları esnetirler.	☐	☐	☐	☐	☐
18	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve bunu geliştirme yollarını arar.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐

24	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.	□	□	□	□	□
25	Üstün başarılara imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	□	□	□	□	□
26	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	□	□	□	□	□
27	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	□	□	□	□	□
28	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	□	□	□	□	□
29	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	□	□	□	□	□
30	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	□	□	□	□	□
31	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	□	□	□	□	□
32	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	□	□	□	□	□
33	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	□	□	□	□	□
34	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar	□	□	□	□	□
35	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	□	□	□	□	□
36	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	□	□	□	□	□
37	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	□	□	□	□	□
38	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	□	□	□	□	□

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM