

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

İŞ BAĞLAMINDA ÇALIŞAN VE YÖNETİCİ
DÜZENLEYİCİ ODAKLARININ ÇALIŞANIN SES
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
YÖNETİCİ DUYGULANIMI VE LİDER ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Yasemin KUŞ

2502180266

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Pınar ÜNSAL

İSTANBUL – 2023

ÖZ

İŞ BAĞLAMINDA ÇALIŞAN VE YÖNETİCİ DÜZENLEYİCİ ODAKLARININ ÇALIŞANIN SES DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİ DUYGULANIMI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ YASEMİN KUŞ

Düzenleyici odak teorisine göre bireyin hazza yaklaşmak ve acıdan kaçınmak üzere motivasyonel eğilimi teşvik ve önlem olmak üzere iki odak tarafından belirlenmektedir. Teşvik odağı ilerleme, büyüme ve başarı gibi gelişim ihtiyaçları ile ilişkilidir ve bu odağı baskın bireylerin amaçları; hedefler, umutlar, idealler ve özlemlerdir. Öte yandan, önlem odağı; güvenlik, emniyet ve sorumluluk gibi koruma ihtiyaçları ile ilişkilidir ve bu odağı güçlü bireylerin amaçları; görevler, yükümlülükler ve gerekliliklerdir. Teori uzun yıllardır çeşitli alanlarda araştırılmış olsa da, işe yönelik tutumlar üzerindeki etkisi son yıllarda dikkat çekmektedir. Bireyin odağının iş tutumu üzerindeki etkisi az sayıda çalışmada araştırılsa da liderin odağının astın odağına etkisi henüz incelenmemiştir. Bu tez çalışmasında düzenleyici odak kavramı işe yönelik tutumlar kapsamında ele alınarak liderin düzenleyici odağının liderin duygulanımı ve astın odağı aracılığıyla astın kuruma yönelik sesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, lider üye etkileşiminin bu seri aracı etkiyi düzenleyici rolü araştırılmıştır. Tez çalışması ön çalışma ve ana çalışma olmak üzere iki ayrı çalışma ile tamamlanmıştır. Ön çalışma 260 çalışan birey ile gerçekleşmiş olup ana çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılacak olan İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği (Work Regulatory Focus Scale) ve Çalışan Sesi (Employee Voice) Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliğini sınamak üzere Açıklayıcı Faktör Analizi yapılarak her ölçeğin faktörlerinin birbiriyle ilişkisi ve ölçeklerin birbiri ile ilişkisi incelenmiştir. Ölçümün güvenirliğini test etmek üzere ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar, ölçeklerin Türkçe formunun geçerliği ve ölçümün güvenirliği için çeşitli kanıtlar sunmuştur. Ardından, ana çalışma 250 lider-ast çifti ile yürütülmüştür. Araştırmanın verileri, İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği, Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sesi Ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS Process makro eklentisi seri aracılık ve düzenlenen seri aracılık modelleri kullanılmıştır. Bulgular, liderin

önlem odağının negatif duygulanımı azaltarak astın önlem odağını düşürdüğünü ve astın engelleyici sesine katkı sağladığını göstermiştir. Diğer yandan, liderin teşvik odağı pozitif duygulanımını artırarak astın teşvik odağını azaltmakta ve astın engelleyici ve destekleyici sesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, liderin teşvik odağı ile astın destekleyici ve engelleyici sesi arasındaki bu seri aracı modelde lider üye etkileşimi düzenleyici bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, lider ile astın odağı arasında beklenen pozitif yönde ilişki desteklenmiş ve astın odağının çalışan sesini etkilediği bulunmuştur. Elde edilen bulgular alanyazın kapsamında tartışılmış ve kurumlara uygulamalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Düzenleyici odak, İş bağlamında düzenleyici odak, Önlem odağı, Teşvik odağı, Çalışan sesi, Lider duygulanımı, Lider üye etkileşimi.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EMPLOYEE AND MANAGER WORK REGULATORY FOCUS ON THE EMPLOYEES' VOICE BEHAVIOR: THE ROLES OF MANAGER AFFECT AND LEADER MEMBER EXCHANGE

YASEMİN KUŞ

According to Regulatory focus theory (Higgins, 1997) individual's motivational disposition to approach pleasure and avoid pain are regulated by two focuses: promotion and prevention. The promotion focus is related to development needs such as progress, growth and achievement, and the goals of individuals with this focus; objectives, hopes, ideals and aspirations. On the other hand, prevention focus is related to need for protection such as safety, security and responsibility and the goals of the individual with this focus; duties, obligations and requirements. Although the theory has been researched in various fields for many years, its effect on attitudes towards work has pointed out in recent years. Although the effect of the individual's regulatory focus on the work attitude has been investigated in few studies, the effect of the leader's focus on the subordinate's regulatory focus has not yet been examined. In this thesis. The concept of regulatory focus was addressed within the scope of attitudes towards work and mediator role of subordinate's regulatory focus and leader's affect between leader's regulatory focus and subordinate's voice was examined. In addition, in this serial mediaton model, moderator role of leader-member exchange was investigated. The thesis was completed with two separate studies, a preliminary study and a main study. In the preliminary study was conduct to adaption study to Turkish of Work Regulatory Focus Scale, developed by Neubert et al., (2008) and Employee Voice Scale, developed by Liang et al. (2012), was carried out with 260 employees. In order to test construct validity of the scales, Exploratory Factor Analysis, the relationship between the factors of in each scale and the relationship between the scales were examined. In order to test the reliability of the measurement, the Cronbach Alpha internal consistency coefficient was calculated. The results provide various evidences for the validity of the Turkish version of the scales and the reliability of the

measurement. Then, the main study was carried out with 250 leader-subordinate dyads. The data were collected through the Work Regulatory Focus Scale, Positive and Negative Affect Scale, Leader-Member Exchange and Employee Voice Scale. SPSS Process macro plug-in serial mediation and moderated serial mediation models were used in the analysis. Results of the analysis showed that there is negative correlation between leader's prevention focus and leader's negative affect, it decreases the subordinate's prevention focus and contribute positively to the subordinate's prohibitive voice. On the other hand, leader's promotion positively correlated positive affect of the leader, this positive affect decreases the subordinate's promotion focus and contribute positively to the subordinate's prohibitive and promotive voice. Additionally, leader member exchange has moderator role in this serial mediation model between leader's promotion focus and promotive/prohibitive voice. As a result, it was found that there is positive relationship between leader and subordinate's regulatory focus and the subordinate's regulatory focus affects type of voice. The findings were discussed within the scope of the literature and suggestions were presented for applications in work settings.

Keywords: Regulatory focus theory, Work regulatory focus, Prevention focus, Promotion focus, Employee voice, Affect, Leader member exchange.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının amacı, işyerinde motivasyonel yönelimin yönetici- ast arasındaki ilişki kapsamında incelenmesi ve çalışan düzenleyici odağının ses davranışı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda, uzun yıllardır çok sayıda araştırmada yer alsa da iş yaşamı kapsamında henüz yeni ele alınan Düzenleyici Odak Teorisi'nden faydalanılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, yöneticilerin astların baskın odağına uyumlu motivasyonel stratejiler belirlemesine, iş yapısının taleplerine uygun odağa sahip adayların seçimi, geri besleme ve eğitim sürecinde etkili şekilde faydalanabilmek üzere çalışanın odağının potansiyel etkilerinin farkında olmak üzere katkı sağlayacaktır.

Öncelikle, bu alanda bir akademisyen olarak yetişebilmem için bana fırsat veren, öğretici kişiliği ve hoşgörüsü her daim desteğini hissettiğim tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Pınar Ünsal'a teşekkür ederim. Tüm lisansüstü eğitimim boyunca değerli katkıları için minnettar olduğum, derslerinden çok önemli kazanımlar sağlandığım, bilgi birikimi ile yoluma ışık tutan Prof. Dr. İlknur Özalp Türetgen'e teşekkür ederim. Ayrıca, her daim motive eden yaklaşımı, yol göstericiliği, sağladığı geri bildirimle ile bu tezin daha iyi bir hale dönüşmesine önemli katkılar sunan Prof. Dr. Güler İslamoğluna, vaktini ayırarak tez savunma jürimde olmayı kabul eden ve değerli fikirleriyle bu teze önemli katkılar sağlayacağına inandığım Prof. Dr. Sevim Cesur'a ve Dr. Öğr. Üyesi Uzay Dural Şenoğuz'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Hem iş hem akademik yaşamım boyunca başarabileceğim konusunda beni motive eden ve güçlendiren eşim Mustafa Kuş'a tüm desteği için teşekkür ederim. Ayrıca, tüm eğitim yaşamım boyunca beni destekleyen sevgili aileme herşey için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, işlerinden vakit ayırarak bu çalışmanın bir parçası olmayı kabul eden tüm katılımcılara çok teşekkür ederim.

YASEMİN KUŞ

İSTANBUL, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN TARAMASI

1.1. DÜZENLEYİCİ ODAK.....	5
1.1.1. İş Bağlamında Düzenleyici Odak	15
1.1.2. Düzenleyici Odak Kavramının Ölçümü	17
1.1.3. Düzenleyici Odağın Öncülleri	21
1.1.4. Düzenleyici Odağın Etkileri	29
1.2. POZİTİF VE NEGATİF DUYGULANIM	39
1.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)	43
1.3.1. Lider- Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri	45
1.3.1.1. Rol Kuramı.....	46
1.3.1.2. Sosyal Mübadele Kuramı.....	47
1.3.2. LMX Teorisinin Gelişimi	48
1.3.3. LMX İlişkinin Öncülleri	49
1.3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Sonuçları.....	54
1.4. ÇALIŞAN SESİ	58
1.4.1. Engelleyici ve Destekleyici Ses Türleri.....	61
1.4.2. Çalışan Sesini Etkileyen Faktörler.....	64
1.4.3. Çalışan Sesi Kavramının Ölçümü.....	69
1.5. Amaç, Önem ve Hipotezler	72

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ÖN ÇALIŞMA: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği ve Çalışan Sesi Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama çalışmaları	78
2.1.1.Örneklem	78
2.1.2.Veri Toplama Araçları	79
2.1.2.1. Kişisel Bilgi Formu	79
2.1.2.2. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği	79
2.1.2.3. Çalışan Sesi Ölçeği	79
2.1.3. İşlem.....	80
2.1.3.1.Veri Analizi	81
2.2. ANA ÇALIŞMA: İş Bağlamında Çalışan ve Yönetici Düzenleyici Odaklarının Çalışanın Ses Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yönetici Duygulanımı ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü.....	81
2.2.1. Örneklem	81
2.2.2. Veri Toplama Araçları	87
2.2.2.1. Kişisel Bilgi Formu	87
2.2.2.2. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği	87
2.2.2.3. Lider- Üye Etkileşimi.....	88
2.2.2.4. Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği (PANAS).....	88
2.2.2.5. Çalışan Sesi Ölçeği	89
2.2.3. İşlem.....	89
2.2.3.1 Veri Analizi	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. ÖN ÇALIŞMA BULGULARI	91
3.1.1. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği.....	91
3.1.1.1. Madde Analizine Yönelik Bulgular	91
3.1.1.2. Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	93
3.1.1.3. Güvenirlik Analizi Bulguları.....	96
3.1.2. Çalışan Sesi Ölçeği	96
3.1.2.1. Madde Analizine Yönelik Bulgular	96
3.1.2.2. Doğrulamalı Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	97
3.1.2.3. Güvenirlik Analizi Bulguları.....	99
3.2. ANA ÇALIŞMA BULGULARI	100
3.2.1. Betimleyici İstatistiksel Bulgular ve Değişkenler Arası Korelasyonlar .	100
3.2.2. Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	102
3.2.2.1. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği.....	102
3.2.2.2. Çalışan Sesi Ölçeği	105

3.2.2.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği	107
3.2.2.4. Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği.....	109
3.2.3. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular.....	111
3.2.3.1. Liderin Teşvik Odağı ve Astın Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli ve Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları	111
3.2.3.1.1. Liderin Teşvik Odağı ve Astın Destekleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli ve Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları	112
3.2.3.1.2. Liderin Teşvik Odağı ve Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli ve Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları	117
3.2.3.2. Liderin Önlem Odağı ve Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli ve Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları.....	121

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

4.1. Hipotezlere İlişkin Tartışma	126
4.2. Sonuç ve Öneriler	138
KAYNAKÇA	146
EKLER.....	185
ÖZGEÇMİŞ.....	199

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Engelleyici ve Destekleyici Ses Türlerinin Karşılaştırılması.	63
Tablo 2.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bilgiler.....	83
Tablo 2.2: Veri Toplama Araçları	87
Tablo 3.1: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğinin Madde Analizi Bulguları. .	92
Tablo 3.2: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri.....	94
Tablo 3.3: Çalışan Sesi Ölçeğinin Betimleyici Analiz ve Madde Analizi Bulguları.	97
Tablo 3.4: Çalışan Ses Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri.....	98
Tablo 3.5: Değişkenlere Ait Betimleyici Değerler, Güvenirlik Katsayıları Pearson Korelasyon Katsayıları.....	101
Tablo 3.6: Ana Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri	103
Tablo 3.7: Liderin Teşvik Odağı ile Astın Destekleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli Dolaylı Etkiler Analiz Bulguları	113
Tablo 3.8: Liderin Teşvik Odağı ile Astın Destekleyici Sesi Arasındaki İlişki için Düzenleyici Seri Aracılık Modeli Bulguları	115
Tablo 3.9: Model 1a'ya Ait Düzenlenen Seri Çoklu Aracılık Modeli için Koşullu Dolaylı Etki Analiz Sonuçları	117
Tablo 3.10: Liderin Teşvik Odağı ile Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli Dolaylı Etkiler Analiz Bulguları	119
Tablo 3.11: Liderin Teşvik Odağı ile Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Düzenleyici Seri Aracılık Modeli Bulguları	120
Tablo 3.12: Model 1b'ye Ait Düzenlenen Seri Çoklu Aracılık Modeli için Koşullu Dolaylı Etki Analiz Sonuçları	121
Tablo 3.13: Liderin Önlem Odağı ile Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli Dolaylı Etkiler Analizi	123
Tablo 3.14: Liderin Önlem Odağı ile Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları	124
Tablo 3.15: Hipotez Testine İlişkin Sonuçlar.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Teşvik Odağının Özellikleri.	10
Şekil 1.2: Önlem Odağının Özellikleri.	10
Şekil 1.3: Araştırma modeli 1a.	75
Şekil 1.4: Araştırma modeli 1b.....	75
Şekil 1.5: Araştırma Modeli 2.	76
Şekil 3.1: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	95
Şekil 3.2: Çalışan Ses Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.	99
Şekil 3.3: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğine Ait Faktöriyel Model ve Faktör-Madde İlişkisine Dair Standardize Katsayılar.....	104
Şekil 3.4: Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Faktöriyel Model ve Faktör-Madde İlişkisine Dair Standardize Katsayılar.	106
Şekil 3.5: Lider üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Faktöriyel Model ve Faktör-Madde İlişkisine Dair Standardize Katsayılar.....	108
Şekil 3.6: Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeğine Ait Faktöriyel Model ve Faktör-Madde İlişkisine Dair Standardize Katsayılar.....	110
Şekil 3.7: Model 1a Seri Çoklu Aracılık Modeli.....	112
Şekil 3.8: Liderin Pozitif Duygulanımı ile Lider Üye Etkileşiminin Astın Teşvik Odağı Üzerindeki Ortak Etkisi.....	116
Şekil 3.9: Model 1b Seri Çoklu Aracılık Modeli.....	117
Şekil 3.10: Model 2 Seri Çoklu Aracılık Modeli.....	122

KISALTMALAR LİSTESİ

CS	: Çalışan sesi
Coeff	: Ön yükleme (bootstrap) katsayısı
Lisrel	: Linear Structural Relations
LMX	: Lider üye etkileşimi
M	: Madde
Max	: En büyük değer
Min	: Minimum değer
ND	: Negatif duygulanım
PANAS	: Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği
PD	: Pozitif duygulanım
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SS	: Standart Sapma
SH	: Standart Hata
Ort	: Ortalama
Örn	: Örneğin
Vd.	: Ve diğerleri

GİRİŞ

Düzenleyici odak teorisi, bir arada var olan ancak farklı hayatta kalma gereksinimlerine hizmet eden iki öz düzenleme sistemini teşvik ve önlem odağı olarak önermektedir (Higgins, 1997). Teşvik odağı, büyüme, ilerleme ve başarı ile ilgilidir ve gelişim ihtiyaçlarını düzenler. Teşvik odağını öne çıkaran bireyler idealler, istekler ve özelemler için çabalamakta; olumlu sonuçların varlığını maksimize etmeye ve yokluğunu en aza indirmeye çabalar; nötr durum ile pozitif bir sapma (“0” ve “+1” arasındaki fark) arasındaki farka daha fazla değer verir. Öte yandan, önlem odağı, sorumluluklar, yükümlülükler ile ilgilidir ve güvenlik ihtiyaçlarını düzenler. Önlem odağı güçlü bireyler, güvenliği sağlamak, zorunlulukları, görevleri ve sorumlulukları yerine getirmek için çabalamakta; olumsuz sonuçların yokluğunu en üst düzeye çıkarmak ve varlığını en aza indirmek ile ilgilenmektedir ve nötr durum ile negatif bir sapma (“0” ve “-1” arasındaki fark) arasındaki farka daha fazla değer verir (Brendl ve Higgins, 1996).

Odaklar bireysel bir farklılık olarak ele alınabilirken (Higgins, 1998) çevresel faktörler bir odağın diğerinden daha fazla benimsenmesinde rol oynayabilmektedir (Brockner ve Higgins, 2001). Bireyler kronik ya da baskın olarak teşvik odaklı veya önlem odaklı olabilir de, bu düzenleyici bağlamsal özelliklerin belirli bir odağı güçlendirebileceği veya zayıflatabileceği (Forster vd., 2003; Higgins, 1997, 2000) öne sürülmüştür. Odakların bağlamsal özelliklerden etkilenebildiği düşünüldüğünde iş bağlamına özgü düzenleyici odakların çeşitli kritik iş davranışlarını ve tutumları yordamada genel düzenleyici odaktan daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Lanaj, Chang ve Johnson, 2012; Johnson, Chang ve Yang, 2010). İş bağlamında düzenleyici odak, çalışanın işyerinde belirli durumsal ipuçlarına ve olaylara maruz kalması (örneğin, örgütsel iklim, lider davranışları, ödül sistemi) sonucu şekillenebilmektedir (örn., Brockner ve Higgins, 2001; Kark ve Van Dijk, 2007; Neubert vd., 2008; Wallace ve Chen, 2006). Alanyazında düzenleyici odak kavramına ilişkin çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen işyerinde düzenleyici odağın iş bağlamında ölçülmesi ve işe yönelik davranışlar üzerindeki etkisini sınavan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışmanın, düzenleyici odağı işe özgü ele alması ve değişkenleri yönetici ve

alışan perspektifinden değerlendirmesi ile bu boşluğun doldurulması amaçlanmaktadır.

Bireyin odağının oluşumunda erken çocukluk yıllarında ebeveynler etkili olurken (Chen, Wang ve Zhang, 2022; Gao, Bian, Wan, Wei ve Qiu, 2021; Keller, 2008;) zaman içerisinde hayatına giren önemli kişiler de (Brockner ve Higgins, 2001; Neubert, Wu ve Roberts, 2013) bu etkiyi yaratabilmektedir. Birey alışma yaşamına girdiğinde ise bu önemli rolü yöneticiye atfedilebilir. şt tarafından onaylanma ve beğenilme istediği içerisinde olan astın liderin odağına uyumlu iş (rn., hızlı veya en az hata) davranışlarını yerine getirmeye yönelik çaba sarf etmesi sonucunda zaman içerisinde ikisinin odağı arasında benzerlik oluşması mümkündür (Wu, McMullen, Neubert ve Yi, 2008).

Gorman ve diğerleri, (2012) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında genel olarak teşvik odağının olumlu bireysel farklılıklar ve iş sonuçlarıyla, önlem odağının ise olumsuz bireysel farklılıklar ve iş sonuçlarıyla ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Ancak, bu genel eğilimin hata içerebileceği, çünkü grup normları, liderlik iklimi ve görev özellikleri gibi bağlamsal değişkenlerin, kişinin belirli bir çalışma durumunda teşvik ya da önlem odağını benimsemesinde etkili olabileceği belirtilmektedir (Wallace, Little ve Shull, 2008). Ayrıca, her zaman tüm çalışma durumlarında teşvik odağının avantajlı olmayabileceği, bu odağın birçok endüstride kritik öneme sahip olan güvenlik performansı ile negatif ilişkili olabileceği belirtilmektedir. Öte yandan, önlem odağının ise güvenlik performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Wallace ve Chen 2006). Sonuç olarak, bir düzenleyici odağın diğerinden daha ştn olmadığı; farklı durumlar söz konusu olduğunda bir odağın daha faydalı olabileceği görüşü de ön plana çıkmaya başlamıştır.

ABD İ Güvenlik Bakanlığı, 2010 yılında ülke çapında reklam panolarında “Bir şey Grrseniz, Bir şey Söyleyin” sloganını yayınladı ve ulusal bir kampanya başlattı. Bu kampanya, yalnızca ulusal güvenlik bağlamında değil, aynı zamanda istihdam ilişkisi bağlamında da oldukça açık bir çağrıydı (Morrison, 2014). Bu sloganla, bireyin, potansiyel bir sorun görürse yetkili birine haber vermesi gerektiği fikri vurgulanıyordu. Bununla birlikte, birçok kurumda çalışanlar, işlerini yaparken ya

da müşterilerle ve diğer çalışanlarla etkileşimde bulunurken potansiyel bir sorun, verimsizlik, uygun olmayan faaliyetler, iyileştirme fırsatları, stratejik konular hakkında bilgi sahibi olmalarına rağmen sessiz kalmayı tercih edebilirler (Morrison, 2014). Dahası, geçmişte yaşanan Enron vakası, United Airlines'ın 173 sefer sayılı uçuşunun düşmesi, British Petroleum petrol kulesi patlaması olaylarında bu kurumlarda çalışanların konuyu yetkili birimlere iletmesiyle durumun önleneme ihtimali dile getirilmiştir. Kısacası, çalışan sesi bir kurumun performansı ve varlığını sürdürmesinde önemli etkilere sahiptir. Dinamik iş koşullarına uygun şekilde yanıt vermek, etkin kararlar almak, sorunları önleyici veya olumsuz sonuçlarını minimize edebilecek doğrultuda ilerleyebilmek için üst düzey yöneticiler, kurumun alt kademelerindeki çalışanların sahip oldukları bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Yine de araştırmalar, çalışanların paylaşacak potansiyel olarak önemli bilgileri olduğunda hem yetkili kişilerle hem de ekip arkadaşlarıyla konuşmak konusunda genellikle isteksiz olduklarını göstermiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Perlow ve Williams, 2003; Pinder ve Harlos, 2001).

Çalışan ses davranışı içeriği ve işlevi bakımından farklılaşmaktadır (Liang, Farh ve Farh, 2012). Destekleyici ses türü, çalışanların iş birimlerinin veya kurumlarının genel işleyişini iyileştirmek için yeni fikirleri veya önerileri ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, bu ses türü ile yenilikçi çözümler ve öneriler yoluyla gelecekteki ideal iş uygulamalarına ve prosedürlerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Diğer taraftan, engelleyici ses ise bireyin kuruma zarar verebilecek mevcut veya yaklaşmakta olan uygulamalar, olaylar veya çalışan davranışlarıyla ilgili endişelerini ifade etmesidir. Bu ses türü tıpkı bir alarm sistemi gibi çalışarak henüz ortaya çıkmamış ya da fark edilmemiş sorunların ortaya çıkmasının engellenmesini sağlamaktadır. Ses davranışı doğası gereği bir sorunu veya öneriyi dikate alacak ve harekete geçirebilme gücüne sahip olan bir kişiyle fikirlerini paylaşmasını içerir ve bu nedenle yöneticinin asta yönelik davranışları ses türünü etkileyebilmektedir (French ve Raven, 1959). Bunun yanında, yöneticinin astın sesine önem verdiğine ve gelişmesine yönelik izlediği stratejiler (ödülleri, cezalar, terfiler vb) astların belirli ses türünü arttırabilir ya da azaltabilir (Detert ve Burris, 2007). Bu doğrultuda, mevcut tez çalışmanın amacı liderin düzenleyici odağının bir astının ses davranışını etkileyip

etkilemediğini ve liderin duygulanımı ile astın odağının liderin odağı ile astın sesi arasındaki ilişkide rollerini incelemektir. Ayrıca, lider ile ast arasındaki ilişkinin kalitesinin liderin duygulanımı ve astın odağı arasındaki ilişkideki biçimlendirici etkisi araştırılacaktır. Böylece, lider ve ast odaklı bir yaklaşım sonucunda astın engelleyici ve destekleyici ses türlerinin hakkında bilgi sağlayacaktır. Alanyazın incelendiğinde çalışan sesi ile liderin odağı arasındaki ilişkiyi liderin duygulanımı, lider üye etkileşimi ve astın odağı kapsamında etkileşimsel bir sürecin sonucu olarak ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu tez çalışması, çalışan ses davranışının yalnızca bireysel faktörler değil aynı zamanda çevresel bir faktör olarak liderin rolü ve lider ile üye arasındaki ilişki kapsamında incelenmesiyle bu boşluğu dolduracaktır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, belirli durumlarda belirli bir odağın güçlü yönlerinden yararlanan müdahaleler tasarlamak üzere fayda sağlayacaktır. Örneğin, yaratıcı performans ile güvenlik performansı arasında geçiş yapmak için teşvik odağından önlem odağına doğru çalışan odağını etkilemek faydalı olacaktır. Ayrıca, bu çalışmanın, bireyin karşılaştığı zorluklar karşısında başarılı olabilmesi için öz-düzenleme biçimlerini esnek kullanabilme becerisini geliştirebilmek üzere yeni çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasının ilk bölümünde düzenleyici odak, pozitif ve negatif duygulanım, lider üye etkileşimi ve çalışan sesi kavramlarına yönelik alanyazın bilgileri sunulmuştur. İkinci kısımda, ön çalışma ve ana çalışma olmak üzere ayrı ayrı iki çalışmanın yöntemi, katılımcıları ve ölçüm araçlarına dair bilgiler yer almaktadır. Ön çalışma kapsamında, bu tez çalışmasında kullanılan İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği'nin (Neubert vd., 2008) ve Çalışan Sesi Ölçeği'nin (Liang vd., 2012) Türkçeye adaptasyonu ve psikometrik özelliklerinin sınanması gerçekleştirilmiştir. Ana çalışmada ise tez çalışmasının yöntemi, katılımcıları, ölçüm araçlarına dair bilgiler yer almıştır. Üçüncü bölümde ise yine, ön çalışma ve ana çalışma olmak üzere araştırmalardan elde edilen bulgular ayrı ayrı sunulmuştur. Son kısımda, araştırmanın hipotezlerine dair sonuçlar alanyazın kapsamında tartışılmış, mevcut çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN TARAMASI

1.1. DÜZENLEYİCİ ODAK

Doğanın insanlık üzerindeki iki egemen gücü olan acı ve haz, bireyin ne yapması gerektiğini ya da ne yapacağını belirlemektedir (Bentham, 1789). Bu iki gücün insan yaşamı üzerindeki etkisi ilk olarak felsefe alanında hedonizm kavramının ortaya çıkışı ile dikkat çekmiştir. Hedonizm kelimesinin kökeni eski Yunancada zevk anlamı taşıyan *hedoné* teriminden gelmektedir (Andrew, 2019). Hedonizm, zevk veya mutluluğun hayatta en fazla yaşanması gereken veya en öncelikli duygu olduğunu ve insanların mümkün olduğunca çok zevk ve mümkün olduğunca az acı deneyimlemesi gerektiğini iddia eden bir görüştür ve zamanla varoluşsal bir ilke haline dönüşmüştür (Feldman, 1997). Bu ilkeye göre tüm davranışlar nihayetinde kişinin kendi zevk düzeyini en üst düzeye çıkarmak ve acısını en aza indirmek için gerçekleştirilmektedir (Sober ve Wilson, 1998). Zaman içerisinde, bu felsefi düşünce psikoloji alanında dikkat çekmeye başlayarak bireyin motivasyonel süreçlerini açıklamak, anlamak ve tahmin etmek üzere ele alınmıştır. Bu doğrultuda, psikoloji alanında hedonik ilke, insan davranışların zevk alma ve acıdan kaçınma arzusu tarafından belirlendiğini öne sürmektedir (Sober ve Wilson, 1998). Bir diğer ifadeyle, insanlar hazzla yaklaşma ve acıdan kaçınmak üzere motive olmaktadır (Higgins, 1997). Bu ilke, bireylerin arzu edilen son durumlara yaklaşma ile istenmeyen son durumlardan kaçınma güdüsü arasında ayırım yapmaktadır. Bu ayırım, psikoloji tarihinin ilk yıllarından itibaren çeşitli alt alanlarda etkisini göstermektedir. Örneğin, Adler (1927), kişiliğe yönelik varsayımlarında bireyin zayıf yönlerini telafi etme ihtiyacı ile üstünlük ihtiyacı arasında ayırım yapmış; Maslow (1955) insanın motivasyonel ihtiyaçlarını düşükten yüksek doğru sıraladığı ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, ihtiyaçları eksiklik ve büyüme olmak üzere iki farklı türde sınıflandırmıştır. Sonraki yıllarda, Herzberg (1959) çift faktör kuramında iş motivasyonunu anlamak üzere tatmin ve tatminsizliğe neden olan faktörleri birbirinden bağımsız faktörler olarak incelemiştir. Ayrıca, Rogers (1960) hedefe yönelik düşünce ve eylemi tanımlarken hem ne olması gerektiğine dair zorlayıcı bir imajın hem de başarıma motivasyonunun önemini vurgulamaktadır.

Böylece, uzun yıllardır, çeşitli kuramlarda bireyi motive eden ihtiyaç türlerinin farklılaşabileceğine dair ortak bir görüş yer almaktadır. Ancak, hedonik ilke davranışı tahmin etmede önemli bir katkı sağlasa da insanların hazzı yaklaşıma veya acıdan kaçınmaya yönelik stratejilerinin ne ölçüde farklılaştığına, arzu edilen hedeflere yaklaşmanın farklı yollarına ya da farklı türde hedeflerin varlığına dair herhangi açıklayıcı bilgi sunmamaktadır. Örneğin, bu ilkeye göre "ödül" ile "cezasızlık" birbirine eş değer iki durum olarak düşünülmektedir. Ayrıca, insan davranışının karmaşık yapısını açıklamak üzere daha ayrıntılı ve kapsamlı bir yaklaşıma gereksinim duyulmaktadır (Higgins, 1998; Martin ve Davies, 1998). Tüm bu bilgiler ışığında, hedonik ilkeyi temel alan ancak belirtilen sınırlılıklarının üstesinden gelerek onun ötesine geçebilecek, bir öz düzenleme sistemini açıklayan *Düzenleyici odak teorisi* geliştirilmiştir (Higgins, 1997, 1998). Bu teoriye göre, bireylerin öz düzenleme sistemleri *önlem* ve *teşvik* olmak üzere birbirinden bağımsız ancak ilişkili iki düzenleyici odakta oluşmaktadır. Bir kişi için bir odak diğerinden daha baskın olabilmekle birlikte her bireyde iki odak da bağımsız olarak bir arada bulunmaktadır (Higgins, 2002).

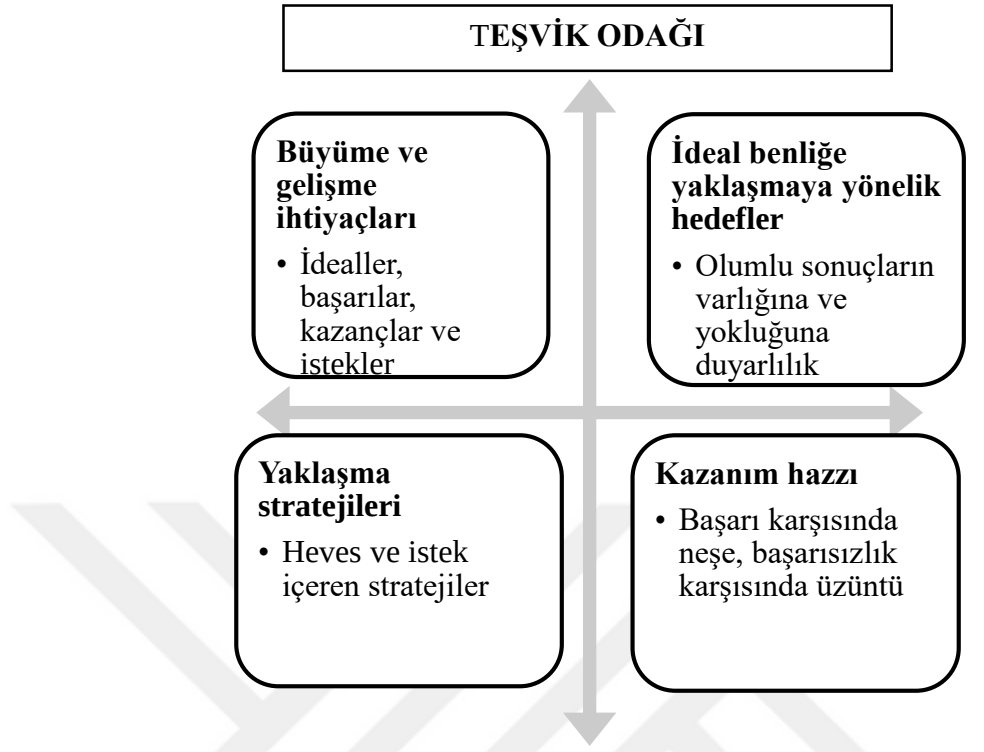
Teşvik ve önlem odağı, bireyin benlik algısı, tatmin edilen ihtiyaçların türü, ulaşılmak istenen hedeflerin yapısı ve psikolojik durumlar olmak üzere dört özellik açısından birbirinden farklılaşmaktadır (Higgins, 1997, 1998). Bu farklılıklar aşağıda teker teker açıklanmıştır. İlk olarak, bireyin benlik algısı düzenleyici odağının oluşumunu etkilemektedir. Benlik, kişinin dünyayla ilişkilerini ve bu ilişkilerin kişisel sonuçlarını gözden geçirerek öz düzenleme yoluyla onun hayatta kalma işlevine hizmet etmektedir. Benlik çelişki teorisine (Higgins, 1987, 1991) göre, istenen hedeflere ulaşmak üzere iki farklı benlik türüne yönelik düzenleme sistemi bulunmaktadır. İdeal benlik (*ideal self*), bireyin kendinde görmek istediği veya başka bir kişinin ideal olarak sahip olmasını istediği nitelikleri temsil etmektedir. Bu benlik türü bireyin umutları, istekleri veya özlemlerinden etkilemektedir (Higgins, 2000). Zorunlu benlik (*ought self*) ise, bireyin kendinde veya başka bir kişide olması gerektiğine inandığı nitelikleri temsil etmektedir. Bu benlik türü de bireyin görevleri, yükümlülükleri veya sorumlulukları hakkındaki inançlarından etkilenmektedir. İdeal ve zorunlu benlik düzenlemesinin motivasyonel eğilimleri birbirinden farklıdır

(Higgins vd., 1994). İdeal benlik gelişim ihtiyaçları ile ilgilenirken, zorunlu benlik güvenlik ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Shah, Higgins ve Friedman, 1998). Bireyin ideal benlik ihtiyaçlarını karşılamaya eğilimi teşvik odağı ile ilişkiliyken, zorunlu benlik ihtiyaçları önlem odağı ile ilişkilidir (Higgins, 1997). Bir başka benlik teorisine göre öz düzenleme sistemi pozitif ve negatif referans değerlerine sahip olmak üzere iki çeşit benliği içermektedir (Carver ve Scheier, 1981, 1990). Pozitif referans değerine sahip öz düzenleme sisteminde referans noktası arzu edilen, istenilen bir son durumdur ve bu değerdeki benlik idealize edilen, bireyin olmak istediği kişiye karşılık gelmektedir (Higgins, 1987). Pozitif benlik durumunda, birey, mevcut benliğini istenen benliğine yaklaştırarak benlikler arası tutarsızlığı azaltmaya çabalamaktadır. Öte yandan, negatif referans değerine sahip bir öz düzenleme sisteminde, referans noktası istenmeyen bir son durumdur. Bu benlik, bireyin olmaktan kaçındığı, korktuğu ya da kötü benliğe karşılık gelmektedir (Higgins, 1987). Negatif benlik durumda, birey mevcut benliğini istenmeyen referans noktasından mümkün olduğunca uzaklaştırarak kaçınma eğilimi içindedir (Higgins, 1998). Teşvik odağının ortaya çıkışında pozitif benlik durumu rol oynarken, önlem odağının ortaya çıkışında negatif benlik durumu etkili olmaktadır.

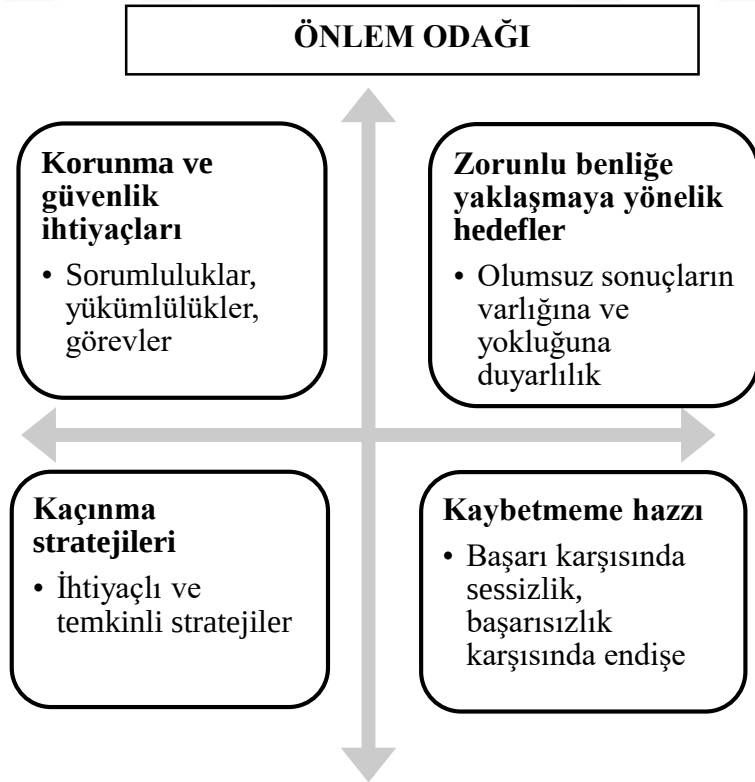
İkinci bir farklılık olarak, teşvik odağı benliğin başarılar, kazançlar, istekler ve idealler gibi olumlu sonuçların varlığı, büyüme ve gelişme ihtiyaçları ile motive olan kısmıdır. Umutlar, dilekler ve özlemler idealize edilen en yüksek düzeydeki hedefleri temsil etmektedir. Yüksek teşvik odağına sahip bireyler olumlu sonuçların varlığına ve yokluğuna duyarlılık göstermektedir. Diğer yandan, önlem odağı sorumluluklar, yükümlülükler, görevler gibi benliğin korunma ve güvenlik ihtiyaçları ile motive olan bölümüdür. Görevler, yükümlülükler ve sorumluluklar ulaşılması gereken asgari hedefleri temsil etmektedir. Yüksek önlem odağına sahip kişiler olumsuz sonuçların varlığına ve yokluğuna karşı duyarlıdır (Higgins, 1997, 1998). Üçüncü olarak, bireyin baskın odağına bağlı olarak ulaşmak istediği hedeflerin yapısı değişiklik göstermektedir. Teşvik odağı yüksek kişiler ideal benlikle ilişkili hedeflere veya standartlara ulaşmaya çalışırken, teşvik odağı yüksek kişiler zorunlu benlik ile ilişkili hedeflere veya standartlara ulaşmak üzere motive olmaktadır.

Son olarak, teşvik ve önlem odağı bireyin başarı ve başarısızlık karşısında deneyimlediği psikolojik durumları farklı biçimlerde etkilemektedir. Teşvik odağına sahip bireyler ideal benliklerine yaklaşınca bir kazanım hazzı yaşıyorken önlem odaklı kişiler zorunlu benliğe yaklaşınca kaybetmedikleri için haz deneyimlemektedir (Brockner ve Higgins, 2001). Odaklar, başarılı bir sonuç ve başarısızlık ile sonuçlanan bir durum karşısındaki duygusal deneyimleri etkilemektedir. Teşvik odaklı kişiler genellikle başarıdan sonra neşe ve başarısızlıktan sonra üzüntü hissetmektedir (Higgins, Shah ve Friedman, 1997). Diğer yandan, önlem odaklı kişiler ise başarıdan sonra sessiz kalma ve başarısızlıktan sonra endişelenme eğilimindedir (Higgins, Shah ve Friedman, 1997). Teşvik odaklı bireyler, olumlu sonuçları en üst düzeye çıkarmak amacıyla isteklere, ideallere ve umutlara ulaşmak üzere heves (*eagerness*) kaynaklı görev stratejilerini benimsemektedir (Crowe ve Higgins, 1997; Förster ve Werth, 2009). Diğer yandan, önlem odaklı bireyler, olumsuz sonuçları en aza indirmeyi ve sorumluluklara, görevlere ve güvenliğe odaklanmalarını sağlayan ihtiyat (*vigilance*) kaynaklı görev stratejilerini kullanma eğilimindedir (Crowe ve Higgins, 1997; Förster ve Werth, 2009). Bu nedenle, teşvik odaklı bireyler herhangi bir riskli davranışta bulunurken yaklaşma stratejilerini kullanırken, önlem odaklı bireyler kaçınma stratejilerini kullanmakta ve kurallara uymaktadır (Florack ve Hartmann, 2007; Levine vd., 2000). Ayrıca, iki düzenleyici odağın birbirinden bağımsız yapısı fizyolojik bulgular ile de desteklenmektedir. Beyin görüntüleme yöntemi EEG (elektroensefalografi) ile elde edilen bilgilere göre önlem veya teşvik odağı arasındaki farklılıklar asimetric frontal kortikal aktivite ile bağlantılıdır. Buna göre, teşvik odağı daha fazla sol ön aktivite ile; önlem odağı daha fazla sağ ön aktivite ile ilişkilidir (Shah vd., 1998).

İki odağa dair farklılaşan özellikler Şekil 1.1 ve 1.2’de özetlenmektedir. Tüm bu özellikleri ile düzenleyici odak teorisi, insanların zevke yaklaştığı ve acıdan kaçındığını varsayan hedonik ilkenin ötesine geçmekte ve insanların stratejik seçimlerini ve hedeflerini takip etme tarzlarını inceleyen kompleks bir yapıya dönüşmektedir.



Şekil 1.1: Teşvik Odağının Özellikleri.



Şekil 1.2: Önlem Odağının Özellikleri.

Van-Dijk ve Kluger'e göre (2004) önlem ve teşvik odağının kesin tanımlarını aramak yerine bu kavramların çok sayıdaki belirtileri (rich syndromes) ile ilgilenilmesi gerekmektedir. Önlem odağı, cezadan kaçınmayı içermesinin yanı sıra asgari hedefler (Higgins, 2000), kısa vadeli bakış açısını, sosyal baskılara duyarlı olmayı ve sürdürme, statükoda dahil olmak üzere koruma hedeflerini de içerir. Diğer taraftandan, teşvik odağı ödüllerin elde edilmesini içermesinin yanı sıra maksimum hedefleri (Higgins, 2000), uzun vadeli bakış açısı, içsel ihtiyaçlara uyum ve gelişim, değişim ve ideallerle ilgilenmektedir. Belirtiler karmaşık olmasına rağmen belli bir odağın ortaya çıkışı üç öncül aracılığıyla tespit edilebilmektedir (Higgins, 1998). Önlem odağı, güvenlik ihtiyaçlarının etkinleştirilmesi (1), güçlü yükümlülükler (2) ve kayıp ve/veya kayıp olmamasını vurgulayan mesajlar (3) ile çerçevelenerek aktif hale getirilirken, teşvik odağı gelişim ihtiyaçlarının etkinleştirilmesi (1), güçlü idealler (2) ve kazanç ve/veya kazanç olmamasını vurgulayan mesajlar (3) ile çerçevelenerek tetiklenebilir. Her düzenleyici odağın algı, karar verme ve duygular için farklı sonuçları vardır (Higgins, 1998). Önlem odağına sahip bireylerin cezaların varlığına veya yokluğuna karşı daha duyarlı olmaları, kaçınmayı bir strateji olarak kullanmaları, görevlerindeki hatalarına odaklanmaları daha olasıdır. Diğer yandan, teşvik odaklı bireylerin, ödüllerin varlığına veya yokluğuna karşı daha duyarlı olmaları, yaklaşımı bir strateji olarak kullanmaları, görevlerindeki herhangi bir hata durumunda alternatif yollara yönelmesi daha muhtemeldir (Higgins, 1997).

Odaklar çeşitli özellikleri açısından her ne kadar birbirine zıt gibi görünse de hem önlem hem de teşvik odağı belirli bir hedefe başarılı biçimde ulaşma motivasyonu içermektedir (Higgins vd., 2001). Ancak, odaklar bu hedefe nasıl başarılı bir şekilde ulaşılacağı konusundaki yönelimleri bakımından farklılaşmaktadır (Higgins vd., 2001). Birey, olumlu sonuçları en üst düzeye çıkaran bir teşvik odağını (örneğin, ilerleme, başarı) veya olumsuz sonuçları en aza indiren bir önlem odağını (örneğin, hatalar, kural ihlalleri) kullanarak görev hedeflerine ulaşmak için çabalayabilmektedir (Higgins, 2000; Higgins vd., 1994). Brockner ve Higgins (2001) tarafından belirtildiği üzere, teşvik odaklı bir kişi davranışını bir amaç veya standartla eşleştirmeye yönelik davranışlara yaklaşma eğilimindedir (örneğin, bir hastalığa tedavi bulmak için hevesle çılgır açan deneyler yapan bir araştırmacı gibi). Önlem odaklı bir kişi ise bir amaç veya

standartla uyuşmayan davranışlardan kaçınma eğilimindedir (örneğin, küçülen bir şirkette işte kalabilmek için ne yapması gerektiğine dikkat eden bir kişi gibi).

Düzenleyici odak, bireysel farklılık değişkeni olarak sürekli bir eğilim (örn., Higgins, 1997; 1998) ya da durumsal faktörler aracılığıyla anlık olarak geçici süreliğine uyarılan bir yönelim (örn., Crowe ve Higgins, 1997; Shah vd., 1998; Faddegon, Scheepers ve Ellemers, 2008) olarak incelenmektedir. Düzenleyici odak, sürekli eğilim değişkeni olarak ele alındığında büyük ölçüde bireyin gelişimsel geçmişi kapsamında incelenmektedir (Higgins ve Silberman 1998). Özellikle çocukluk döneminde bakım veren ile kişi ile sosyalleşme süreci bireyin dünyada nasıl var olacağına dair belirgin ve kalıcı endişelerini yansıtmaktadır (Higgins, 2002). Örneğin, ebeveynlerin ilerleme ve başarıya odaklanan besleyici sosyal düzenleme tarzına sahip olması çocukta teşvik odağı gelişimini arttırmaktadır. Diğer yandan, ebeveynlerin çocuğa karşı koruma ve sorumluluklara odaklanan güvenlik temelli sosyal düzenleme tarzını benimsemesi, önlem odağı gelişimini arttırmaktadır (Higgins 2002). Ayrıca, durumlar ve görevler odak gelişimini etkileyebilmektedir (Higgins, 2000). Örneğin, bakım veren kişilerin çocuklarının eylemlerine verdikleri tepkiler, çocuklara hedeflerine nasıl ulaşabilecekleri konusunda mesaj ilettiği gibi, bir patrondan çalışanına veya bir öğretmenden öğrencisine olan geribildirimleri onların kayıp ve kazanca yönelik yaklaşımlarını şekillendirebilmektedir (Higgins, 2000).

Bir kişilik değişkeni veya bir kişilik eğilimi olarak baskın bir düzenleyici odağın zaman içinde nispeten istikrarlı hale geldiği varsayılmakla birlikte, belli bir düzenleyici odağın türü ve gücü yaşam boyu gelişim sırasında önemli yaşam geçiş etkileri nedeniyle değişebilmektedir (Higgins ve Silberman, 1998). Örneğin, teşvik odağı genellikle gelecekteki yaşam özlemlerinin ve mevcut başarıların vurgulandığı ergenlik dönemi gibi zamanlarda artabilirken, önlem odağı yaşamın son evrelerinde güçlenebilir. Bunun yanında aynı yaşam geçiş ve değişimleri bireyleri farklı biçimlerde etkileyebilir. Örneğin bazı emekli bireyler, yaşamlarının bu döneminde gelecek neslin kurulması ve yönlendirilmesiyle ilgili üretkenlik ihtiyaçlarını ön plana çıkararak teşvik odağında artış deneyimleyebilirken, bazıları bu süreci durgunluk içinde geçirebilir (örn., Erikson, 1963). Ayrıca, yaşam geçişinin düzenleyici odağın türü ve gücü üzerindeki etkileri de farklı toplumsal dönemlerde değişiklik gösterebilir.

Örneğin, ekonomik sıkıntı zamanlarında, güvenceli bir kariyer bulmak en büyük endişe haline geldiğinden, ergen bireylerin önlem odağında bir artış yaşanabilir.

Bir görev performansı sırasında teşvik ve önlem odağı aynı anda kullanılabilirle birlikte biri diğerinden daha baskın olabilmektedir (Higgins, 1997). Bireyin baskın odağı durumsal ve eğilimsel faktörlerin etkileşimsel bir sonucudur (Brockner ve Higgins, 2001). Durumun özelliklerine bağlı olarak belirli bir düzenleyici odağın daha yüksek düzeyde kullanılması diğerinden daha faydalı olabilmektedir. Örneğin, işteki önemli teslim tarihleri yaklaşırken, teşvik odağı çalışanların daha fazla miktarda işi daha hızlı gerçekleştirmesine yol açacağından daha faydalı olabilecektir. Diğer yandan, çalışanlar işyerinde tehlikeli maddelerle uğraşırken güvenlik kurallarına uymaları kritik önem taşıdığından önlem odağına sahip olmaları daha faydalı olmaktadır (Brockner ve Higgins, 2001). Diğer bir ifadeyle, duruma bağlı olarak farklı stratejilerin gerekmesi farklı bir düzenleyici odak kullanımını gerektirebilmektedir (Wallace ve Chen, 2006). Bu doğrultuda düzenleyici odak kavramı geçici bir yönelim olarak incelendiğinde, katılımcıların odakları kazanç/kazanç olmaması (teşvik) veya kayıp-kayıp olmaması (önlem) içeriğindeki mesajlar ile çerçeveleme etkisi (*framing effect*) kullanılarak (örn., Shah, Higgins, ve Friedman, 1998; Kim, 2006) ya da bu kişiler idealler veya zorunlulukları içeren durumlara maruz bırakılarak odakları hazırlama etkisiyle (*priming effect*) manipüle edilmektedir (örn., Oyserman vd., 2007). Örneğin teşvik odağının hazırlama etkisiyle manipüle edildiği bir çalışmada katılımcılardan, kendilerinin ve ebeveynlerinin onlardan ideal olarak nasıl bir insan olmasını isteyeceklerini tanımlamaları ve yıllar içinde hem kendilerinin hem de ebeveynlerinin beklenen ideal insan profiline ilişkin umut ve isteklerinde herhangi bir değişiklik olup olmadığı sorulmuştur (Higgins, 1998). Diğer yandan, önlem odaklı olmaya manipüle edilen katılımcılardan, kendilerinin ve ebeveynlerinin onlardan olması gerektiğine inandıkları yapıda bir insanı tanımlamaları ve yıllar içinde hem kendileri hem de ebeveynleri için beklenen görev ve yükümlülükleriyle ilgili herhangi bir değişiklik olup olmadığı sorulmuştur (Higgins, 1998). Böylece, arzulanan sonuçları elde etmeye ve gelecek kazanımları öne çıkaran durumsal ipuçları teşvik odağını, korunma ve güvenlik ihtiyaçlarını, sorumlulukların yerine getirilmesini ve gelecekteki kayıp ihtimallerini öne çıkaran

durumsal ipuçları ise önlem odağını daha fazla ortaya çıkarmaktadır (Higgins, 1997). Örneğin, Higgins vd., (1997) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada katılımcılara bir görev atanmış ve iyi performans göstermeleri halinde daha fazla para kazanma şansları olduğu belirtilerek, düzenleyici odakları çerçeveleme etkisiyle manipüle edilmiştir. Teşvik odağının manipüle edildiği katılımcılara çalışmaya katılmaları karşılığında 5 dolar alacakları ve görevde belirli bir seviyede veya üzerinde performans gösterdikleri takdirde ek 1 dolar daha kazanabilecekleri, eğer beklenenin üstünde performans gösteremezler ise ek olan 1 doları kazanamayacakları söylenmiştir. Önlem odağının manipüle edildiği katılımcılara ise çalışmaya katılımları karşılığında 6 dolar alacakları ancak görevdeki performansları belirli bir düzeyin altına olursa bu paradan 1 dolar kaybedebilecekleri belirtilmiştir. Böylece, katılımcılara sunulan farklı içerikteki (kazanç ve kayıp) mesajlar aracılığıyla odaklardan biri daha aktif hale getirilmiştir.

Düzenleyici uyum, yargı, karar verme, tutum ve davranış değişikliği ve görev performansı üzerinde geniş bir etkiye sahiptir (Higgins, 2005). Örneğin, deneysel bir araştırmada katılımcılara hediye olarak kahve fincanı veya tek kullanımlık bir kalem sunulmuş ve bir tanesini seçmesi istenmiştir. Katılımcıların yarısından kahve fincanını veya kalemi seçerek ne kazanacağını düşünmeleri (hevesli bir strateji) istenmiş, diğer yarısından ise kupayı veya kalemi seçmezlerse ne kaybedeceklerini düşünmeleri istenmiştir (ihtiyatlı bir strateji). Çok sayıda katılımcı hediye olarak daha pahalı ve daha çekici bir nesne olan fincanı seçmiştir. Devamında, fincanı seçen katılımcılara daha önce sunulan kalemde daha pahalı olan yeni bir kalem gösterilmiş, fiyatının 3 dolar olduğu belirtilmiştir. Ardından, kendilerinin daha önce seçtikleri kupanın fiyatını tahmin etmeleri istenmiştir. Düzenleyici odağı ile seçim stratejisi uyumlu olan yani baskın odağı teşvik olup heves stratejileri izlemesi manipüle edilen ve baskın odağı önlem olup ihtiyatlı stratejileri kullanması manipüle edilen katılımcılar kahve fincanına daha yüksek değer belirlemiştir (Higgins vd., 2003). Diğer taraftan odağı ile manipüle edilen seçim stratejisi uyumsuz katılımcılar fincana daha düşük bir fiyat belirlemiştir. Yani, bireyin düzenleyici uyum deneyimi, kazandığı objeye yönelik değer algısını arttırırken uyumsuzluk durumunda kazanılan nesne kaybedilen seçenekten daha az değerli algılanmaktadır.

Düzenleyici uyum, çocukluk döneminden itibaren bireyin yaşam kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Ebeveynlerin ve öğretmenlerin çocuklara sadece cevaplar ve olumlu sonuçlar sağlamakla kalmayıp, hedeflere ulaşma ve karar verme konusunda da kendi uyum deneyimlerini yaşamalarına izin vermeleri önerilmektedir. Aksi takdirde hedefe yönelik memnuniyet ve bağlılık düşmektedir. Daha genel olarak, insanların hayatlarına tam olarak değer verebilmeleri için elde edilen iyi sonuçların ötesine geçmeleri ve yaptıkları şey hakkında doğru hissetmeleri gerekmektedir (Higgins, 2005). Ayrıca, bireyler düzenleyici odaklarına uyumlu stratejileri teşvik eden rol modeller tarafından daha fazla motive edilmektedir. Arzu edilen sonuçların peşinden gitme stratejisini tercih eden teşvik odaklı bireylerin başarıya ulaşma stratejilerini vurgulayan olumlu rol modellerden daha fazla ilham aldığı; istenmeyen sonuçlardan kaçınma stratejisini tercih eden önlem odaklı bireyleri ise başarısızlıktan kaçınma stratejilerini vurgulayan olumsuz rol modeller daha fazla motive etmektedir (Lockwood, Jordan ve Kunda, 2002). Bireyin düzenleyici odağına uyumlu olmayan stratejileri teşvik eden rol modeller bireyin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu sonuçlar rol modellerin etkilerini, olası veya korkulan benlikleri vurgulayarak ve bu tür benliklerin peşinden gitmek veya bunlardan kaçınmak için stratejiler işaret ederek gösterdiğine işaret etmektedir (Lockwood, 2002; Lockwood ve Kunda, 1997, 1999).

İş yaşamındaki bireyler, çoğu zaman farklı durumsal gereksinimlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu değişen koşullar altında en yüksek düzeyde iş performansını sürdürmek için teşvik ve önlem odağını farklı zamanlarda uygun şekilde benimsemeleri gerekebilmektedir. Çalışanların zaman içinde durumsal talepler değiştikçe teşvik ve önlem odağı arasında geçiş yapabilmesi ve hız ile doğruluk arasındaki dengeyi sağlayabilmesi performansa katkı sağlamaktadır (Wallace ve Chen, 2006). Teşvik odaklı kişiler, kazanç elde etmek için verilen kararlara, kayıplardan kaçınmak için verilen kararlardan daha fazla değer vermektedir (Higgins, 2002). Diğer taraftan, önlem odaklı kişilerde bu durumun zıttı geçerlidir. Yani, önlem odaklı kişiler kaçınma kararlarına, elde etme kararlarına kıyasla daha fazla değer verme eğilimindedir. Teşvik odağı; riskli ve olumlu sonuçlar olarak kazanımları elde etmeye yönelikken, önlem odağı olumsuz sonuçlara karşı dikkatli, temkinli ve kayıplardan

kaçınmaya yöneliktir (Grant ve Higgins, 2003). Teşvik odaklılar, keşfedici bir risk arama eğiliminde olup (Crowe ve Higgins, 1997), önleme odaklı kişiler hatalarına karşı güvence verme, ihtiyatla riskten kaçınma eğilimindedir (Higgins, 2002).

1.1.1. İş Bağlamında Düzenleyici Odak

Bireyin düzenleyici odağı ile bir işyerinin kalıcı durumsal veya bağlamsal etkilerinin birleşimi, bireyin 'işe özel düzenleyici odağı' olarak adlandırılmaktadır (örneğin, Lanaj vd., 2012; Wallace vd., 2009). Önceki araştırmalar, bireylerin işe özgü düzenleyici odakları ile baskın düzenleyici odakları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Wallace vd., 2009). Spesifik olarak, işe özel düzenleyici odak, hem kişilik, temel ihtiyaçlar ve değerler gibi istikrarlı kişisel niteliklerden, hem de liderlik ve çalışma ortamı gibi durumsal uyaranlardan etkilenmektedir (Forster vd., 2003; Higgins, 1997; 2000). Örneğin, liderler işyerinde bir kaza sonrasında güvenlik düzenlemelerine uyumu vurguladığında, çalışanların teşvik odağı düşerken önlem odağı yükselebilir. Benzer şekilde, çalışanların, yaklaşan proje teslim tarihleriyle karşı karşıya kaldıklarında, yani hızın önem kazandığı bir durumda teşvik odağı artabilir. Ancak bunun yanında çalışma ortamında önemli değişiklikler olmadığı takdirde işyerindeki düzenleyici odağın sabit kalma eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Brockner ve Higgins, 1997).

Düzenleyici odak, herhangi bir hedef belirleme sürecinde hedefin değeri hakkında da bilgi sağlamaktadır. Bireyin baskın odağı (teşvik- önlem) ile hedef türü arasındaki uyum, hedefin değerini artırmaktadır ve böylece hedefi sürdürmek için daha fazla çaba ortaya çıkmaktadır, bu deneyim *düzenleyici uyum* olarak adlandırılmaktadır. Düzenleyici uyum, bireyin hedefe daha güçlü biçimde bağlanmasına ve kendini “doğru” hissetmesine katkı sağlamaktadır (Higgins, 2000). Örneğin, aynı dersi alan iki farklı odağa sahip öğrenci, dersi yüksek bir not ile geçme gibi ortak bir hedefe sahiptir. Teşvik odağına sahip öğrenci ders kapsamında belirtilen kaynaklardan daha fazlasını kullanarak ekstra okumalar yaparken hevesli (eager) stratejileri takip ederek odak ve hedef arasında düzenleyici bir uyum yaratır. Bunun sonucunda başarı ihtiyacını karşılarken hedefe yüksek bağlılık deneyimi yaşar. Diğer yandan, önlem odaklı öğrenci ders kapsamında belirtilen kaynakları okuyarak sorumluluklarını yerine getirirken ihtiyatlı (vigilant) stratejileri tercih ederek düzenleyici uyumu yaratır.

Böylece güvenlik ihtiyacını karşılarken hedefe bağlılığını artırır. Düzenleyici yönelimleri ve kullandıkları stratejiler farklı olmasına rağmen her iki öğrenci için yüksek not almanın belirli faydaları ve sonuçları vardır. Düzenleyici uyum, hedefe ek bir değer vermekte ve hedefe duyulan bağlılığı arttırmaktadır (Higgins vd., 2003).

Son yıllarda, organizasyonlar hem birey hem grup düzeyinde etkililiği arttırmak amacıyla güvenlik ve üretkenlik performansları arasında optimal bir dengeyi nasıl kurabilecekleri konusuyla daha fazla ilgilenmeye başlamıştır (Hofmann ve Tetrick, 2003). Hız üretkenliği temsil ederken, doğruluk güvenliği temsil etmektedir. Hız ve doğruluk ile üretkenlik arasındaki ilişkinin bir değiş tokuşa dayanabileceği, biri artarken diğerinin azalabileceği belirtilmektedir (Zenger ve Fahle, 1997). Diğer yandan, bu ilişkinin takasın ötesinde düzenleyici odakların etkisi ile şekillendiği bulunmuştur. Örneğin, Förster, Higgins ve Bianco (2003), farklı görev türlerinde katılımcıların performansını inceleyerek düzenleyici odağın farklı görevlerde performans hızını ve doğruluğu etkilediğini ortaya koymuştur. Basit çizim görevlerinde teşvik odaklı kişilerin önlem odaklı kişilere kıyasla görevi daha hızlı tamamladığı ancak daha az doğru yaptığı bulunmuştur. Ayrıca, katılımcılar görevi tamamlama hedefine yaklaştıkça, teşvik odaklı katılımcıların hızının arttığını ancak doğruluğun azaldığını, önlem odaklı katılımcılar için hızın düşmesine rağmen doğruluğun arttığını göstermektedir. Katılımcılara karmaşık bir görev sunulduğunda (bir metni okuyarak hataları bulmak) ise teşvik odaklı kişiler kolay hataları daha hızlı fark ederken önlem odağına sahip bireyler zorlu hataları bulmada daha başarılıdır. Tüm bu sonuçlar, hız/doğruluk veya nicelik/kalite kararlarının yerleşik bir değiş tokuştan ziyade katılımcıların düzenleyici odaklarında yer alan değişen stratejik eğilimlerinden etkilendiğini göstermektedir (Förster, Higgins ve Bianco, 2003). Ancak, aynı çalışma ortamında performansın üretkenlik ve güvenlik yönlerini inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Wallace ve Chen, 2006). Bu doğrultuda, oganizasyonlar üretkenlik ile güvenlik arasındaki ilişkiyi dengede tutmak üzere çalışanların her iki düzenleyici odağına da ihtiyaç duymaktadır.

Ulusal alanyazın gerçekleştirilen düzenleyici odak ile ilişkili çalışmalar incelendiğinde iki odağın Türkçeye çevirisinde farklılaşmalar olduğu görülmektedir. Orijinal dilinde “promotion” ve “prevention” olan odaklar için sırasıyla Türkçede

“yükselme” ve “önleme” (Karagonlar ve Emirza, 2021), “ödöl” ve “önleyici” (Akın ve Özdevecioğlu, 2021), “gelişme” ve “korunma” (Yalçındağ ve Özkan, 2015); “yönelimci” ve “kaçınmacı” (Arslan, 2015; Aydın ve Selçuk, 2017; Bayazıt, Eser Erdil ve Çanacık, 2011; Civelek ve Bayraktar, 2020), “kazanım” ve “koruma” (Ceylan ve Köse, 2020), “yaklaşmacı” ve “önleyici” (Doğruyol, 2008) isimlendirmeleri kullanılmaktadır. Mevcut tez çalışmasında ise “prevention” kavramı kayıpları ve başarısızlık durumlarını önüne geçmek ve engellemek üzere motive etmeyi içerdiği için “önlem”; “promotion” ise ideallere ve hayallere ulaşmaya yönelik istek ve hevesi içerdiği için “teşvik” kelimesi tercih edilmiştir.

1.1.2. Düzenleyici Odak Kavramının Ölçümü

Düzenleyici odak kavramı ile ilgili araştırmaların sayısının artmasıyla birlikte düzenleyici odağın operasyonel tanımları çeşitlenmekte ve buna bağlı olarak farklı ölçüm araçları kullanılmaktadır (Haws, Dholakia ve Bearden, 2010). Bu doğrultuda geçmişten günümüze kavramı ölçmek için geliştirilen öz beyana dayalı ölçüm araçları sırasıyla Benlik Anketi (Higgins vd., 1989), Davranışsal İnhibisyon Sistemi/ Davranışsal Aktivasyon Sistemi Ölçeği (Carver ve White, 1994), Düzenleyici Odak Anketi (Higgins vd., 2001) ve Kaçınmacı/Yönelimci Odaklar Ölçeğidir (Lockwood, Jordan ve Kunda, 2002).

Tüm bu ölçekler bireyin genel düzeyde düzenleyici odak eğilimini ölçmektedir. Kavramı ölçmeye yönelik ilk ölçüm aracı Higgins vd. (1989) tarafından geliştirilen ve sonraki yıllarda revize edilen (Brockner vd., 2002; Higgins et al. 1986; Shah, Higgins, and Friedman 1998) Benlik Anketidir. Bu ölçek, bireyin gerçek, ideal ve zorunlu olmak üzere üç farklı benliği arasındaki uyum derecelerini değerlendirmektedir. Bu üç benlik sırasıyla insanların sahip olduklarına inandıkları özellikleri, sahip olmayı arzuladıkları özellikleri ve sahip olmayı görev olarak algıladıkları özellikleri temsil etmektedir (Pham ve Avnet 2004). Teşvik odağı, bireylerin gerçek ve ideal benlikleri arasındaki uyum derecesi ile temsil edilirken, önlem odağı, gerçek ve zorunlu benlikleri arasındaki yakınsamayı yansıtmaktadır (Brockne vd., 2002). Benlik Anketinde, katılımcılardan ideallerindeki olmak istedikleri kişiyi tanımlayan nitelikleri ve olması gerektiğine inandıkları kişiyi tanımlayan nitelikleri listelemelerini istenmektedir. Katılımcılar ideal benlik özelliklerinin her birini listeledikten sonra (a)

ideal olarak bu özelliğe sahip olmayı ne kadar istediklerine ve (b) bu özelliğe gerçekten sahip olduklarına ne ölçüde inandıklarına dair değerlendirme yapmaktadır. Bu listeleme ve değerlendirme süreci ne kadar kısa sürede tamamlanırsa bireyin teşvik odağının o kadar güçlü olduğu bildirilmektedir. Benzer şekilde, insanlar olması gereken öz niteliklerini sıraladıktan sonra, o niteliğe ne ölçüde sahip olmaları gerektiğini ve bu niteliğe gerçekte ne ölçüde sahip olduklarına inandıklarını belirtmeleri istenmiştir. Aynı şekilde, katılımcı bu istenen adımları ne kadar hızlı tamamlarsa önlem odağının o kadar güçlü olduğu sonucuna varılmaktadır (Higgins, 1998).

En sık kullanılan ölçeklerin başında Düzenleyici Odak Ölçeği (Higgins vd., 2001) gelmektedir. Bu ölçekte, bireyin geçmiş başarısına ilişkin tepkileri ile gelecekteki yeni hedeflerine yönelik tepkileri öngörülmektedir. “Büyürken, anne babanızın müsamaha göstermeyeceği şeyler yaparak "çizgiyi" aştığınız olur mu? (önlem odağı) ve “Hayatımda başarılı olma yolunda ilerleme kaydettiğimi hissediyorum (teşvik odağı)” örnek ifadelerdir.

Bir diğer ölçüm aracı olan Davranışsal İnhibisyon Sistemi / Davranışsal Aktivasyon Sistemi Ölçeği (Carver ve White, 1994), olumsuz sonuçlara duyarlı davranışsal engelleme sistemi (BIS) ve olumlu sonuçlara yanıt veren davranışsal aktivasyon sistemi (BAS) olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. BIS boyutu önleme odağını ölçmekte olup olumsuz bir olayın meydana gelme olasılığını veya meydana geldiklerinde bireyin bu tür olaylara karşı duyarlılıkları hakkındaki endişelerini yansıtmaktadır. BAS boyutu teşvik odağını ölçmekte olup olumlu deneyimlerle ilişkili heyecan eğilimlerini veya ödüllere karşı duyarlılığı yansıtmaktadır. “Hata yapmaktan endişe duyarım (BIS boyutu)” ve “Bir yarışmayı kazanmak beni heyecanlandırır (BAS boyutu)” ölçekte yer alan örnek ifadelerdir. Son olarak, Kaçınmacı/Yönelimci Odaklar Ölçeği (Lockwood, Jordan ve Kunda, 2002), rol modeller tarafından teşvik edilen motivasyonu incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Bireyin hedef arayışında başarı ve başarısızlığı dikkate almaktadır. “Akademik hedeflerimi gerçekleştirememekten sık sık endişelenirim (önlem odağı)” ve “Akademik başarıya nasıl ulaşacağımı sık sık düşünürüm (teşvik odağı)” örnek ifadelerdir.

Belirtilen bu dört farklı düzenleyici odak ölçeği Haws, Dholakia ve Bearden (2010) tarafından psikometrik özellikleri bakımından karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, farklı ölçüm araçları arasındaki teorik ve ampirik uyumun oldukça düşük olduğunu göstermiştir. Tüm ölçekler arasında, Düzenleyici Odak Ölçeği güvenirlik ve geçerlik ölçütlerini karşılayan ve iki faktörlü yapıyı en iyi temsil eden ölçüm aracı olarak bulunmuştur. Bunun yanında araştırmacılara çalışmanın amacına göre ölçeklerin kullanım alanlarının değerlendirilerek uygun ölçeğe karar verilmesi önerilmektedir. Örneğin, BIS/BAS ölçeğinin, duygu içeren ve iki faktörlü (teşvik ve önlem) motivasyonel ayrımının kritik önemli olmadığı durumlarda kullanılması önerilmektedir. Öte yandan, Benlik Anketi, bireyin kendiyle ilgili tutarsızlıkları incelemek üzere kullanılabilir. Bu ölçek ile çağrışım temelli bir değerlendirme yapılarak sosyal istenirlik etkisi azaltılabilir ve böylece bilinçli olmayan ve otomatik süreçler daha açık ve incelenebilir hale dönüştürebilir. Diğer yandan, Lockwood ölçeği, akademik performans ve başarıya ilişkin soruları incelemek üzere daha uygundur. Türk örneklemini için de bu dört farklı düzenleyici odak ölçeğinin psikometrik özellikleri karşılaştırılmıştır (Atakan, 2016). Sonuçlar, orijinal ölçeklere ait bulgular ile oldukça tutarlılık göstermektedir. Türkçeye adaptasyonu yapılan dört ölçeğin kavramsal bütünlüğün eksik olduğu ve iki faktörlü yapının yeterli düzeyde temsil edilmediği bulunmuştur. Ayrıca, ölçekler arasında Düzenleyici Odak Ölçeği'nin güvenirliği ve geçerliği en yüksek olduğu bulgusu Türk örneklemini için de tekrarlanmıştır.

Düzenleyici odak kavramına ilişkin çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen işyerinde düzenleyici odağın değerlendirilmesi ve yararlılığı konusundaki çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Var olan araştırmaların çoğu odakları kişinin gelişimsel geçmişine dayalı olarak çocukluk deneyimleri aracılığıyla veya deneysel laboratuvar ortamlarında manipüle ederek değerlendirmektedir (örn. Forster vd., 2003; Higgins, Roney, Crowe ve Hymes, 1994). Odağı genel ve sürekli bir değişken olarak ele alan bu yaklaşımlar önemli katkılar sağlamasına rağmen düzenleyici odağın temel itici güçlerinden biri olan bağlamsal uyaranları (Higgins, 1997) içermemektedir. İşyeri bağlamında düşünüldüğünde, duruma özgü özellikleri içeren bir ölçüm aracının belirli bir durumda önlem ve teşvik odağında ne ölçüde farklılık oluşacağını ortaya koyma ve çeşitli iş davranışlarını tahmin etmede daha faydalı olacağı düşünülmektedir

(Wallace vd., 2009). Örneğin, birey genel düzeyde baskın bir teşvik odağına sahip olsa bile işin gerekleri net ve değiştirilemez bir yapıdaysa veya güvenlik performansı o iş için kritik bir gösterge ise iş sırasında önlem odağının artması beklenebilir. Ayrıca, ölçekte yer alan ifadelerin bağlamsal özellikleri içermesi görünüş geçerliliğine de katkı sağlamaktadır (Wallace vd., 2009). Tüm bu sebepler doğrultusunda işe özgü düzenleyici odağı değerlendirmek üzere Neubert vd., (2008) tarafından İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği ve Wallace vd., (2009) tarafından da İş Yerinde Düzenleyici Odak Ölçeği (Regulatory Focus at Work Scale) geliştirilmiştir.

İş Yerinde Düzenleyici Odak Ölçeği'nde (Wallace vd, 2009), teşvik odağına ilişkin ifadeler çalışanların işyerinde olumlu sonuçları (ilerleme, başarılar) arttırmaya yönelik olası davranışları; önlem odağına ilişkin ifadeler ise çalışanların işteki olumsuz sonuçları önlemeye yönelik olası davranışları (örneğin, kural ve yükümlülük ihlali) içermektedir. Ölçeğin, çalışan bireylerin düzenleyici odaklarını etkileyebilecek potansiyel öncüllerin belirlenmesi ve çok çeşitli iş tutumlarını yordamak konusunda genel düzenleyici odak ölçeklerinden daha yüksek yordayıcı güce sahip olduğu bulunmuştur (Wallace vd., 2009). Ancak, ölçek düzenleyici odak teorisinde (Higgins, 1997) yer alan üç örtük bileşeni (önlem odağı için güvenlik, gereklilikler ve kayıplar; teşvik odağı için başarılar ve kazançlar) içermemekte ve daha genel ifadelerden oluşmaktadır. “Kuralları ve düzenlemeleri takip ederim” (önlem odağı), “İş başarılarıma odaklanırım (teşvik odağı)” örnek maddelerdir. Ayrıca, ölçeğin psikometrik özellikleri incelendiğinde açıklayıcı faktör analizine dair çok sınırlı bilgi sunulması, her iki boyutu için iç tutarlılık katsayısının ve maddelerin faktör yüklerinin daha düşük olması ve psikometrik özelliklerinin incelendiği çalışmanın katılımcılarının yarı zamanlı çalışan üniversite öğrencilerinden oluşması nedenleriyle mevcut tez çalışması için tercih edilmemiştir. Diğer yandan, İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği (Neubert vd., 2008) düzenleyici odak teorisinin kavramsal yapısını yansıtmakta; teşvik odağı için idealler, başarılar ve kazançlar; önlem odağı için güvenlik, gereklilikler ve kayıplar olmak üzere orijinal tanımdaki örtük bileşenlerini içermektedir. Ayrıca, ifadeler işle ilgili durumlara odaklanmakta ve bağlamsal faktörleri içermektedir. İşimde terfi almak/ ilerlemek için hedeflerimi büyüterek risk alırım (teşvik odağı)” ve “İşimde performans veya verimlilik gibi

alanlardaki kayıpları önlemek için elimden gelen her şeyi yaparım (önlem odağı)” için örnek ifadelerdir. Tüm bu nedenlerle İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğinin düzenleyici odak yapısını daha iyi temsil edebileceği düşünülmektedir. Böylece, çalışanların odaklarını etkileyebilecek potansiyel öncüllerin belirlenmesi ve çok çeşitli iş tutumlarını yordamak üzere faydalı olabileceği düşünülmektedir (Lanaj vd., 2012). Sonuç olarak, bu tez çalışmasında kullanılmak üzere Neubert vd. (2008) tarafından geliştirilen İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği tercih edilmiştir.

Ulusal alanyazın incelendiğinde düzenleyici odak kavramının işe yönelik davranışları anlamak üzere değerlendirildiği, iş ortamıyla ilişkili davranışlara yoğunlaşan Türkçe bir ölçüm aracının bulunmadığı görülmektedir. Ayrıca var olan genel düzenleyici odak ölçüm araçlarının, kavramın karmaşık yapısını ayırt edici biçimde ortaya koyamaması ve iş bağlamındaki faktörleri içermemesi nedenleriyle böyle bir ölçeğe ihtiyaç duyulmaktadır (Neubert vd., 2008). Tüm bu nedenler doğrultusunda hem bu tez çalışmasında kullanılmak hem de ulusal alanyazına iş odaklı bir düzenleyici odak kazandırmak amacıyla İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği’nin Türkçeye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi hedeflenmektedir. Bu ön çalışma gerçekleştirildikten sonra ana çalışmanın hipotezleri test edilecektir.

1.1.3. Düzenleyici Odağın Öncülleri

İş Bağlamında düzenleyici odağın henüz yeni araştırılmaya başlanması nedeniyle kavramın öncülleri ve etkileri ile sınırlı bilgi yer almaz. Dolayısıyla, bu kısım ve bir sonraki kısımda (düzenleyici odağın etkileri) hem genel düzenleyici odağa hem de iş bağlamında düzenleyici odağa dair bilgiler sunulmuştur.

Düzenleyici odağın ortaya çıkmasında erken yaşam dönemlerinde çocuk ile bakım veren kişi arasındaki etkileşim önemli bir rol oynamaktadır (Crowe ve Higgins, 1997). Bakım veren kişi, davranışları aracılığıyla çocuğa yaklaşma odağının idealleri veya kaçınma odağı gereklilikleri ile benlik düzenlemesini öğretmektedir. Ebeveynin, çocuğu korumak ve disipline etmek üzere cezayı bir yöntem olarak kullanması, görev ve yükümlülükleri temsil eden zorunlulukları vurgulaması çocuğun önlem odağını geliştirmesine yol açabilmektedir. Öte yandan, başarıları teşvik etme ve disiplin olarak

sevgiyi geri çekme ile karakterize edilen bir çocuk-ebeveyn ilişkisi, umutları ve özelemleri temsil eden güçlü ideallerin vurgulanması çocuğun teşvik odağını geliştirmesini sağlamaktadır (Higgins, 1996a). Benzer biçimde, eleştirel ve cezalandırıcı ebeveynlik stiline maruz kalan bireylerin önlem odağının gelişmesi ile destekleyici ebeveynlik tarzında yetiştirilen bireylerin teşvik odaklı öz düzenleme sistemi geliştirmesi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Keller, 2008). Yetişkinlik ile birlikte bu süreçte ebeveynlerin rolü azalmakta ve onun yerini arkadaşlar, eşler, iş arkadaşları, işverenler veya bireyin hayatındaki önemli diğer kişiler almaktadır (Crowe ve Higgins, 1997). Bu bağlamda, iş yaşamında rol model konumdaki liderler çalışanların ihtiyaçlarını ve hedeflerini etkileyerek onların iş ortamındaki düzenleyici odağını şekillendirebilmektedir (Wu vd., 2008).

Düzenleyici odakları belirleyen önemli bireysel farklılıklardan biri de kişilik özellikleridir. Kişilik ve düzenleyici odak arasındaki ilişki genellikle Beş Büyük Kişilik Faktörü kapsamında incelenmektedir (McCrae ve Costa, 1996). Örneğin Manczak, Zapata-Gietl, McAdams (2014) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların hayatları hakkında anlattıkları hikâyeler incelenerek düzenleyici odak ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Hayatlarını kişisel gelişim ve çevrelerindeki fırsatlar ile tasvir eden kişilerin yani teşvik odağına sahip katılımcıların, dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinden yüksek puan aldığı bulunmuştur. Bir başka araştırmada, yüksek düzeyde deneyime açık kişilerin teşvik odaklı hedeflere daha fazla motive olurken; düşük düzeyde deneyime açık kişilerin önlem odaklı hedeflere daha fazla motive olduğu ortaya çıkmıştır (Vaughn, Baumann ve Klemann, 2008). Lanaj, Chang ve Johnson (2012) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında işe özgü düzenleyici odak kavramının öncülleri ve sonuçları ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bulgulara göre, yüksek düzeyde dışadönüklük, davranışsal aktivasyon sistemi, çalışanların arzu edilen son durumlara yaklaşmak üzere isteklilik stratejilerini benimseme olasılığını arttırmakta ve böylece teşvik odağına katkı sağlamaktadır. Diğer yandan, yüksek düzeyde nevroitiklik kişilik özelliği, davranışsal engelleme sistemi etkinliği ve performanstan kaçınma hedef yönelimi, çalışanların kendilerini istenmeyen son durumlardan kaçınmak temkinli stratejiler benimseme olasılığını arttırmakta ve böylece önlem odağına katkı sağlamaktadır (Lanag, Chang ve Johnson,

2012). Beş Büyük Faktör Kişilik Kuramı’da yer alan sorumluluk kişilik özelliği, farklı meslek gruplarında yapılan araştırmalarda çeşitli performans kriterleri ile tutarlı biçimde pozitif ilişki gösteren tek kişilik özelliğidir (Barrick ve Mount, 1991). Bu sonuç, yüksek düzeyde sorumluluk özelliğine sahip bireylerin amaçlarına, yükümlülüklerle dair güçlü bir bağlılığa ve zorluk karşısında dayanıklılığa sahip olmasıyla açıklanabilir. Bu doğrultuda sorumluluk kişilik özelliği ile düzenleyici odak arasında pozitif yöndeki ilişki incelenmiştir. Bulgular, sorumluluk kişilik özelliğinin hem önlem hem teşvik odağı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Wallace ve Chen, 2006). Ayrıca, sorumluluk kişilik özelliğinin, başarı alt boyutunun teşvik odağıyla ve güvenilirlik alt boyutunun önlem odağı ile daha yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik alt boyutu, kişinin kurallara ve düzenlemelere (örneğin, görevler, sorumluluklar) eksiksiz biçimde uymasını, hedeflerini gerçekleştirirken dikkatli olmasını ve hedeflere yönelik yüksek düzeyde sorumluluk duymasını içermektedir (Barrick ve Mount, 1991). Güvenilirlik alt boyutunun önlem odağının ihtiyaçlarını (güvenlik) ve yükümlülüklerini (sorumluluk) karşılamasıyla önlem odağının güçlü bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur (Wallace, 2004). Diğer yandan, başarı alt boyutu bireylerin çalışkanlığını, zorluklar karşısında pes etmemesini ve planlı olmasını temsil etmektedir. Başarı boyutu hem teşvik hem de önlem odağı ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Wallace, 2004). Aslında, sorumluluk özelliğinin iki bileşeni yüksek oranda ve olumlu bir şekilde odaklar ile ilişkilidir ve çoğu zaman birleşik bir yapının parçaları olarak ele alınmaktadırlar (örneğin, Barrick, Stewart ve Piotrowski, 2002; Costa ve McCrae, 1992).

Odaklar ile ilişkili olan bir diğer bireysel farklılık hedef yönelimidir. Latham, Ganegoda ve Locke (2011), önlem odağının performans hedef yönelimi ile teşvik odağının ise öğrenme hedef yönelimi ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Hedef yönelimi, öğrenme ve performans olmak üzere iki faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır (Dweck, 1986). Öğrenme hedef yönelimi yeni beceriler edinerek, ustalaşarak kişinin yeterliliğini geliştirme ve yeni durumlar ve deneyimlerden öğrenme arzusunu içermektedir. Öğrenmeye yönelik hedef yönetime sahip bireyler, yeterliliğini geliştirme fırsatı sağlayan zorlu görevler talep etmektedir. Hatalar, sürecin doğal, öğretici bir parçası olarak algılanmaktadır (Seijts vd., 2004). Diğer yandan performans

hedef yönelimi ise başarısız sonuçlardan kaçınma ile ilgilidir. Performans hedefi yönelimine sahip bireyler nihai sonuca odaklanmakta, başarısızlık ve düşük performans sonuçlarına yönelik endişelenmektedir (Dweck, 1986). Bu kişiler mümkün olduğunca, yeterliliklerini göstermelerini sağlayan görevleri seçmekte ve zorlu görevlerden kaçınmaktadır (Seijts vd., 2004).

Düzenleyici odaklar ile değerler arasındaki ilişki Schwartz (1992) tarafından önerilen on farklı değer kapsamında incelenmiştir. Sonuçlar, odakların belirli değerlerle ilişkili olduğunu ve bu değerlerin herhangi bir odak ile ilgili durumlarda motivasyonu artırabileceğini göstermektedir. Önlem ve teşvik odağı arasındaki farklar, bir kişinin değer profilinde ortaya çıkabilmektedir (Van-Dijk ve Kluger, 2004). Güvenlik, gelenek ve uygunluk değerlerine sahip kişiler önlem odaklı olma eğilimindeyken, öz-yönelim ve uyarılma değerlerine sahip kişiler teşvik odaklı olma eğilimindedir (Van-Dijk ve Kluger, 2004). Bir başka çalışmaya göre öz yönelim, hazcılık ve uyarılma değerlerinin toplamı teşvik odağını; güvenlik, uyum ve gelenek değerlerinin toplamı ise önlem odağını temsil etmektedir (Kluger, Stephan, Ganzach ve HersHKovitz, 2004). Değerlerin büyüme ve eksiklik olmak üzere sınıflandırıldığı yaklaşım kapsamında bireyin yüksek tatmin seviyesine ulaştıktan sonra bile sürdürülmeye devam eden motivasyon kaynakları olan büyüme ihtiyaçlarının teşvik odağı ile ilişkili olduğu bildirilmektedir. Öz yönelim, evrenselcilik, yardımseverlik, başarı büyüme ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Eksiklik ihtiyaçları ise yoksunluk nedeniyle sürekli olarak tatmin edilmeye çalışılan ihtiyaçlardır. Uyum, güvenlik ve güç değerlerinin eksiklik ihtiyaçlarını temsil ettiği düşünülmektedir (Bilsky ve Schwartz, 1994; Sagiv ve Schwartz, 2000). Bu çerçevede, önlem odağı ile eksiklik ihtiyaçları (güç, güvenlik ve uyum) ve teşvik odağı ile büyüme ihtiyacı olan başarı ile arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur (Leikas vd., 2009).

Teorik olarak düzenleyici odak kavramı ile ilişkili olmakla beraber henüz az sayıda çalışmada yer alan değişkenlerden biri bilinçli farkındalıktır. Bilinçli farkındalık, bireyin dikkatini ve farkındalığını içinde bulunduğu andaki deneyime verebilme durumudur (Brown ve Ryan, 2003). İş bağlamında bilinçli farkındalık, kişinin iş görevlerini aksatmadan ve dikkatini dağıtmadan göreve bağlı kalma yeteneğini ifade etmektedir (Andrews, Kacmar ve Kacmar, 2014). Günümüzde

organizasyonlar çalışan performansını arttırmak ve işleyişi iyileştirmek için bilinçli farkındalık eğitimi sunmaktadır (Good vd., 2015). Bu eğitimler ile bireylerin dikkat dağıtıcıları (duygular, düşünceler) fark etmesi ve böylece mevcut andaki farkındalığını arttırması öğretilmektedir. Artan bilinçli farkındalık düzeyi, dikkat ve yönetim işlemi gerektiren çeşitli bilişsel görevlerdeki performansa katkı sağlamaktadır (Zeidan vd., 2010). Örneğin, sağlık çalışanlarının bilinçli farkındalık düzeyi ile hasta iletişim kalitesi ve genel hasta memnuniyeti arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur (Beach vd., 2013). Bilinçli farkındalık, her iki odak ile pozitif yönde ilişkili olmasının yanında önlem odağı ile daha güçlü bir ilişki göstermektedir (Andrews, Kacmar ve Kacmar, 2014). Bilinçli farkındalığa sahip bireylerin yargılamadan veya değerlendirmeden mevcut faaliyetlere odaklanarak, dikkat dağıtıcı düşünceleri engelleyebileceği varsayımı; bilinçli farkındalığın önlem odağı ile arasındaki ilişkiyi ve bir görevi başarılı şekilde tamamlamaya daha güçlü bir şekilde odaklanabilmesi bilinçli farkındalık ile teşvik odağı ile arasındaki pozitif yöndeki ilişkiyi açıklayabilir (Brown ve diğ., 2007). Ayrıca, önlem odağı ile bilinçli farkındalık arasındaki güçlü ilişki, bilinçli farkındalığın bireyin göreve tamamen odaklanmasına izin vermesi ve böylece örneğin çalışanların kurallara uyması ve görevlerini yerine getirmesi için fırsat sağlaması ile ilişkilendirilebilir (Zivnuska, Kacmar ve Valle, 2016).

Kariyer bağlılığı ve kişi-kariyer uyum düzeyi düzenleyici odakları çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Bireyin kariyer bağlılığının yüksek olması ve mevcut işindeki görevlerinin kariyeri ile uyumlu olması durumunda, kişi kariyer hedeflerine ulaşmak için daha yüksek içsel motivasyona sahip olmakta (Tseng ve Kang, 2008) ve dolayısıyla işi hakkında daha fazla olumlu geri bildirim almaktadır (Lanaj vd., 2012). Böylece, çalışanın teşvik odağı gelişmektedir. Diğer taraftan, mecburiyet sebebiyle birtakım görevleri üstlenen bireyler daha düşük iş tatmini deneyimlemekte ve iş motivasyonunu daha fazla dışsal faktörlerle sağlamaya çalışmaktadır. Bu durumda, çalışanın önlem odağı geliştirmesinde etkili olmaktadır (Tseng ve Kang, 2008).

İş bağlamında düzenleyici odağı etkileyen önemli faktörlerden biri lider davranışlarıdır. Yöneticiler, dil ve sembollerin kullanımı yoluyla astların düzenleyici odağını etkileyebilmektedir (Brockner, Higgins ve Low, 2004). Yöneticiler ideallere ne kadar çok odaklanırsa (örneğin, çalışanlara kuruluşun gerçekleştirmeye çalıştığı

heyecan verici vizyonu sürekli olarak hatırlatmak), astların teşvik odağı geliştirmesi o kadar olasıdır. Diğer yandan, yönetici sorumluluklara ne kadar çok odaklanırsa (örneğin, işverenlerin ve çalışanların birbirlerine karşı sahip oldukları karşılıklı sorumlulukları hatırlatmak), astların önlem odağını benimsemesi de o kadar olasıdır. Ayrıca, insanları iyi yapılan bir iş için takdir etmeye (ve iş iyi yapılmadığında takdiri geri çekmeye) odaklanan ödül sistemlerinin teşvik odağını ortaya çıkarması muhtemeldir. Öte yandan, iyi yapılmayan bir iş için insanları cezalandırmaya odaklanan ve iş iyi yapıldığında onları ödüllendirmeye değil de cezalandırmamaya odaklanan ödül sistemleri, önlem odağının gelişimini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, dönüşümcü ve karizmatik tarzdaki liderlerin astların dikkatini olumlu sonuçlara çekmesi ve sürekli değişime açık olması nedeniyle takipçilerin teşvik odağını arttıracak tahmin edilmektedir. Öte yandan, etkileşimsel tarzdaki liderlerin astların dikkatini olumsuz sonuçlara çekmesi ve istikrarı önemsemesi astların önlem odağını arttırması ile açıklanmaktadır. Ayrıca, aynı liderin zaman içinde farklı liderlik tarzlarını gösterirken takipçilerinin hem önleme hem de teşvik odaklarını arttırması mümkündür. Dahası, aynı liderin farklı takipçi grupları arasında farklı düzenleyici odaklar oluşturması da mümkündür. Lider-üye değişimi teorisine göre (Graen ve Uhl-Bien, 1995), aynı liderin farklı motivasyonel ihtiyaçları olan takipçilere karşı liderlik davranışları değişiklik göstermektedir. Böylece liderin, kendi davranışı ve takipçilerinin öz-düzenleme odakları arasındaki uyumu artırarak liderliğinin etkisini ve etkinliğini artırabilmesi mümkündür (Kark ve Van-Dijk, 2007). Çin’de yapılan bir çalışmada babacan liderlik stili ile çalışanın düzenleyici odağı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Babacan liderliğin yardımseverlik ve otoriterlik alt boyutları her iki odağı pozitif yönde etkilemektedir (Chou, 2012). Lider yardımsever davranışlarıyla astı daha fazla bireysel özen ve anlayış sunarken, otoriter davranışlarıyla astın hedefe yaklaşması için talimatlar vererek astın önlem ve teşvik odağının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Sosyal kimlik teorisine göre (Tajfel, 1978; Tajfel ve Turner, 1979) benlik kişisel kimlik ve sosyal kimlik açısından tanımlanmaktadır. Kişisel kimlik, söz konusu bireye özgü olan ve bireyin benliğini başkalarıyla ilişkili olarak tanımlayan özellikleri ifade etmektedir. Sosyal kimlik ise kişinin ait olduğu grupların özelliklerine dayanan

ve grup benliğinin diğer gruplara ait olanlardan nasıl ayırt edilebileceğini gösteren benliği içermektedir. İnsanlar kendilerini ve başkalarını organizasyonel üyelik, dini inanç, cinsiyet ve yaş grubu gibi çeşitli sosyal kategorilere ayırma eğilimindedir (Tajfel ve Turner, 1986). Organizasyonel kimlik, sosyal kimliğin özel bir biçimidir (Ashfort ve Mael, 1989). Kişilerarası etkileşim, benzerlik, hoşlanma, yakınlık, ortak hedefler veya tehdit, ortak geçmiş işyerinde bireylerin bir grupla özdeşleşme derecesini etkileyebilmektedir. Düzenleyici odaklar ile sosyal kimlik teorisinin birlikte ele alındığı bir çalışmada “kollektif düzenleyici odak” kavramı önerilmiştir (Park, Heo ve Shin, 2019). İnsanlar kendilerini bir grubun üyesi olarak sınıflandırdıklarında, benliğini grubun kalıplaşmış bir temsiliyle tanımlamaktadır (örn., kendini 'ben' yerine 'biz' olarak algılamak) ve grubun motivasyonlarını, bakış açılarını ve grup normlarını paylaşırlar. Bu paylaşılan motivasyonel grup yönelimi kollektif düzenleyici odak olarak adlandırılmaktadır. Kolektif düzenleme odağı bir grup normu veya grup stratejisi olarak görülse de, sosyal kategorizasyon süreci aracılığıyla grup üyelerinin sosyal kimliği aracılığıyla işleyen bir normdur (Faddegon, Scheepers ve Ellemers, 2008). Bireyler üyesi olduğu grubun kimliği ile kendini tanımlama eğilimde ise davranışlarını kolektif odağa uyarlama eğilimindedir. Kolektif düzenleyici odak, bireysel grup üyelerinin bir teşvik veya önleme stratejisi benimsemesine yol açabilir ve grupla ilgili görevlerdeki davranışlarını etkileyebilmektedir (Faddegon, Scheepers ve Ellemers, 2008). Özellikle yeni veya belirsiz durumlarda, yani hangi davranışın veya stratejinin kullanılacağına tamamen açık olmadığı durumlarda, grup üyeleri kendi grupları için neyin prototip olduğunu aramaya ve bu bilgiyi kendi davranışları için normatif bir kılavuz olarak kullanmaya eğilimlidirler (Oakes, Haslam ve Turner, 1994) ve böylece kollektif düzenleyici odağı bir davranışsal rehber olarak kullanma eğiliminde olabilmektedir. Bireyin aile üyeleri ve akranları arasında paylaşılan fikirler, bireyin düzenleyici odağının temelini oluşturmaktadır. Örneğin, ideal hedefleri paylaşan aile üyeleri ve akranlarla çevrili bir birey, teşvik odağı geliştirilirken hedeflerini paylaşan aile üyeleri ve akranlar ile çevrelenen birey, önleme odağını geliştirebilir. İş yeri bağlamında, liderlik tarzı ve lider davranışları, çalışanların düzenleyici odağı üzerinde kolektif etki oluşturmaktadır (Kark ve Van Dijk 2007). Ayrıca, liderin duygularının kolektif düzenleme odağını etkileyebilecek şekilde grup üyelerine bulaşıcı olduğu bulunmuştur (Dasborough ve Ashkanasy, 2002). Mutluluk

veya iyimserlik gibi olumlu duyguları deneyimleyen ve sergileyen bir lider, takipçilerinin duygularını etkileyebilir ve ekibinde kolektif bir teşvik odağına yol açabilir (Kark ve Van Dijk, 2007).

Bireyin benlik kurgusu herhangi bir mesajın içeriğindeki bilgiye dikkat süreçlerini de etkileyebilmektedir. Benlik kurgusu, bireyi kendine özgü kılan ve başkaları ile ilişkisine yönelik duygular, düşünceler ve davranışlar kümesidir (Singelis vd., 1999). Bağımsız bir benlik kurgusu, kişinin kendisini diğerlerinden ayıran net bir sınır algılaması ve kişisel hedeflere grup hedeflerinden daha fazla öncelik vermesi anlamına gelmektedir. Karşılıklı bağımlı benlik kurgusu, kişinin kendini başkalarıyla olan ilişkileri açısından tanımlaması ve grup hedeflerine kişisel hedeflerden daha fazla öncelik vermesi anlamına gelmektedir (Markus ve Kitayama, 1991; Singelis 1994). Baskın bir bağımsız benlik kurgusuna sahip olan bireyler, teşvik odaklı bilgiye daha fazla odaklanırken, baskın bir karşılıklı bağımlı benlik kurgusuna sahip bireyler önlem odaklı bilgiye daha fazla odaklanmaktadır (Lee, Aaker ve Gardner, 2000). Deneysel bir çalışmada ise katılımcıların benlik kurgusu, hazırlama etkisiyle (priming) iki farklı biçimde (bağımlı ve bağımsız) manipüle edilmiştir (Aaker ve Lee, 2001). Bağımsız bir benliğe sahip bireyler yaklaşım hedefiyle tutarlı teşvik odaklı bilgilerle daha fazla ikna olurken, bağımlı benliğe sahip bireyler bir kaçınma hedefiyle tutarlı olan önlem odaklı bilgilerle daha fazla ikna olmaktadır. Ayrıca, toplulukçu bir yönelimin önlem odağını daha belirgin hale getirdiği ve bireyci bir yönelimin ise teşvik odağına katkı sağladığı bulunmuştur. Bireyci toplumlarda bağımsız benliğin, toplulukçu kültürlerde bağımlı benliğin daha yaygın olması, benlik kurgusu noktasında kültürlerarası bir farkın varlığına işaret etmektedir. Düzenleyici odaklar sıklıkla birey düzeyinde öncüllerle araştırılsa da daha az sayıda çalışma kültürel özelliklerin etkisini incelemektedir (örn., Higgins, 2008; Kurman ve Hui, 2011). Kültürlerin değerleri, sosyalleşme uygulamaları ve inançları bakımından farklılık gösterdiği düşünüldüğünde teşvik ve önlem yönelimlerinin kültürler arasında farklılık göstermesi beklenmektedir (Kurman ve Hui, 2011). Örneğin, Elliot vd. (2001) Güney Kore, Amerika ve Rusya olmak üzere üç farklı ülkeden katılımcılarla gerçekleştirdikleri çalışmalarında toplulukçuluk ve bireycilik kültürel boyutları kapsamında düzenleyici odakları karşılaştırmıştır. Sonuçlar, toplulukçu kültür (Güney Kore ve Rusya)

üyelerinin daha yüksek düzeyde önlem odağına sahip olduğunu göstermektedir. Aynı çalışmadaki bir diğer önemli bulgu ise bireyci kültürde (Kuzey Amerika) önlem odaklı hedefler bireylerin öznel iyi oluşunu olumsuz yönde etkilerken toplulukçu kültürlerde böyle bir etkinin bulunmamasıdır. Deneysel bir araştırma bulgusu da benzer biçimde, geçici olarak teşvik edilen toplulukçu zihniyetlerin önlem odağı oluşturabileceğini, geçici olarak teşvik edilen bireyci zihniyetlerin ise teşvik odağı oluşturabileceğini ortaya koymuştur (Lee vd., 2000). Dış sağlığını koruma alışkanlıkları ile düzenleyici odaklar arasındaki ilişkiyi farklı kültürlerde inceleyen bir başka çalışmada bireyci kültüre sahip katılımcıların kazanca işaret eden mesajlardan (örn., düzenli diş ipi kullandığınız takdirde sağlıklı dişlere sahip olma olasılığı üç kat daha fazladır) daha fazla etkilendiği ve buna bağlı olarak istenen olumlu davranışlar gösterdiği bulunmuştur. Toplulukçu kültüre sahip katılımcılar ise kayıp mesajlarıyla (örn., her gün diş ipi kullanmazsanız, dişinizin çürüme ihtimali neredeyse üç kat daha fazladır) daha fazla motive olmaktadır (Uskul vd., 2008). Sonuç olarak, benlik algısı hem kültürel farklılıklar hem de geçici olarak uyarılma ile aynı kültür içinde farklı durumlarda değişim gösterebilmekte ve motivasyonel yönelimi etkileyebilmektedir.

1.1.4. Düzenleyici Odağın Etkileri

Bir odak diğerinden daha üstün olmamakla (Higgins, 1997) beraber ve durumun özelliklerine bağlı olarak odakların organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisi değişebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde, teşvik odağının iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüte yönelik pozitif tutumları daha yüksek düzeyde (Brenninkmeijer vd., 2010; Wu vd., 2008; Uskul, Sherman ve Fitzgibbon, 2009) yordadığı, buna karşın önleme odağının ise bu sonuçlar ile düşük düzeyde ilişkili olduğuna dair bulgular sıklıkla görülmektedir (Gorman vd., 2012; Lanaj vd., 2012). Bu bulguların aksine az sayıda çalışma da belirli koşullar altında önlem odağının yaratıcılığı olumlu etkilediğini göstermektedir (örn., Baas, Dreu, Nijstad, 2011). Bir başka çalışmada ise önlem odağına sahip bireylerin daha yüksek performans hedef yönelimine (Gorman vd., 2012) ve öğrenme hedef yönelimine (Johnson vd., 2011) sahip olduğu ortaya koyulmaktadır. Düzenleyici odağın örgütsel bağlılık türleri ile ilişkileri incelendiğinde (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004) teşvik odağının sahip bireylerin iç motivasyon kaynaklarından

daha fazla etkilendiği ve bu kişilerin davranışlarının kişisel çıkarlar, istekler ve hayallerden etkilendiği bulunmuştur. Bu nedenle, teşvik odaklı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılığı oluşturma eğilimi daha yüksektir. Diğer taraftan, önlem odaklı çalışanların dışsal motivasyon kaynaklarından daha fazla etkilendiği, sosyal normlara uymak için ellerinden gelenin en iyisini yaparak normatif bağlılık ve devam bağlılığı gösterdiği bulunmuştur (Markovits vd., 2008). Hukuk alanında arabuluculuk yapan kişilerde odakların performans üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmada ise (Peng, Dunn ve Conlon, 2011) önlem odaklı arabulucuların zor hedefler karşısında daha fazla strateji planladığı, müzakereye daha fazla zaman harcadığı ve böylece teşvik odaklı kişilerden daha yüksek performans gösterdiği bulunmuştur. Bu bulgu, önlem odaklı kişilerin bilgi işleme sürecinde ayrıntılara daha fazla odaklanarak güvende kalmak için çevresel tehditler hakkında derinlemesine bir farkındalığa sahip olması ile ilişkilendirilebilir (Förster ve Higgins, 2005). Sonuç olarak, farklı performans türlerinde veya durumsal faktörler altında odakların iş tutumları üzerindeki etkisi değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle, düzenleyici odak kavramı bazı sonuçları tahmin etme konusunda rehberlik etmekle beraber öngörülebilirliğinin gücü ve yönü her zaman açık ve net değildir (Andrews, Kacmar ve Kacmar, 2014).

Düzenleyici odağın çalışan tutumları üzerindeki etkisinin karmaşık biçimde ortaya çıktığı değişkenlerden biri işten ayrılma niyetidir. Hem teşvik hem önlem odaklı bireylerin işten ayrılma niyeti yüksek olabilmekle beraber bu niyete motive eden faktörler farklılaşmaktadır (Andrews, Kacmar ve Kacmar, 2014). Teşvik odaklı bireylerin işten ayrılma niyeti geliştirmesinde arzu ettikleri hedeflere ulaşmak üzere başka organizasyonlardaki daha iyi fırsatlara ve alternatif işlere daha açık olması etkili iken, önlem odaklı bireyler düşük iş tamini nedeniyle işten ayrılma eğilimi göstermektedir (Gorman vd., 2012; Lanaj vd., 2012). Bunun yanında, teşvik odaklı çalışanların işten ayrılma niyeti çalışma ortamları büyüme ve arzu etme ihtiyaçlarını destekleyecek kadar esnek olduğunda azalırken, önlem odaklı çalışanların işten ayrılma niyeti çalışma ortamında kurallar, yönergeler net ve açık olduğunda azalmaktadır (Hamstra vd., 2011).

Düzenleyici odak, bireyin işe yönelik memnuniyet düzeyini etkileyebilmektedir. Teşvik odaklı bireylerin çalışma ortamının olumlu yönlerine karşı

daha duyarlı olması nedeniyle iş tatmininin artacağı belirtilmektedir (Lanaj vd., 2012). Diğer taraftan, önlem odaklı bireylerin iş tatmini daha düşük olmasına rağmen örgüte yönelik devam ve normatif bağlılıkları teşvik odaklı bireylere kıyasla daha güçlü bulunmuştur (Markovits vd., 2008). Ayrıca, odaklar doğrudan etkilerinin yanında dolaylı olarak da iş tatminini etkilemektedir. Örneğin, yüksek teşvik odağına sahip bireyler iş aile yükümlülüklerini engellediğinde daha az iş tatmini bildirmektedir. Diğer yandan, yüksek düzeyde önlem odaklı çalışanlar aile rolleri iş görevlerini engellediğinde işlerinden daha az tatmin olduklarını bildirmiştir (Zhao ve Namasivayam, 2012). Bir diğer ifadeyle, her iki odak için de iş aile çatışması yaşandığı takdirde iş tatmini azalırken bu çatışmanın yönü önem taşımaktadır. Kariyer bağlılığı yüksek teşvik odaklı bireylerin işlerinden daha fazla tatmin olma eğiliminde olduğu bulunmuştur (Kim vd., 2020). Teşvik odaklı bireyler işlerinde daha iyisini başarma arayışından doğal olarak zevk alırlar. Buna karşılık önlem odaklı bireyler, işyerinde asgari görevlerini yerine getirerek güvende kalmaya çalıştıkça, işlerinden ve çalışma koşullarından şikâyet edebilirler. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda, düzenleyici odak ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyen değişkenlerin daha fazla araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Düzenleyici odağın, organizasyonlarda gözlemlenebilir etkilerinden biri performans sonuçlarıdır. Düzenleyici odak ile farklı performans türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Wallace ve Chen (2006) tarafından yürütülen çalışmada güvenlik performansının önlem odağı ile pozitif yönde ve teşvik odağı ile negatif yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer taraftan, üretim performansı ile önlem odağı arasında negatif ve teşvik odağı ile pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Ayrıca, liderlerin güvenliği korumak ile ilgili konularda astlarına bilgi iletmesi astların önlem odağını arttırarak güvenlik performansına katkı sağlamakta ve böylece iş kazaları azalmaktadır (Zohar, 2002). Tüm bu sonuçlar, çalışanların iş bağlamında teşvik ve önlem odaklarının lider davranışı gibi durumsal uyaran yoluyla artırılmasının veya azaltılmasının mümkün olabileceği işaret etmektedir. Örneğin, güvenlik sorunları yaşayan organizasyonların, çalışanlarına daha yüksek ve daha güçlü bir güvenlik iklimi algısı kazandırmak için üstlerini güvenlik prosedürlerini tutarlı bir şekilde

iletmek ve olası olumsuz sonuçların belirginliğini arttırmak üzere eğitmesi, astların önlem odağını arttıracak ve sonucunda iş kazaları azalacaktır (Wallace ve Chen, 2006).

Teşvik ve önlem odakları, aynı görevde farklı davranışsal sonuçlara neden olabilmektedir. Teşvik odaklı bireyler yaratıcılık gerektiren görevlerde daha iyi performans gösterirken, önlem odaklı insanlar analitik beceriler gerektiren görevlerinde daha iyi bir performans göstermektedir (Friedman ve Förster, 2000, 2001; Seibt ve Förster, 2004). Hız veya doğruluk ile karakterize edilen görevleri, teşvik odaklı bireyler hızlı olma ancak daha az doğru yapma; önlem odaklı bireyler doğru ancak daha yavaş yapma eğilimindedir (Förster, Higgins ve Bianco, 2003). Örneğin; İki öğrencinin A harf notu almak amacıyla bir sınava çalıştığını varsayalım. Her ikisinin ortak hedefi sınavdan yüksek not almaktır ancak hedefe ulaşmaya çalışırken kullandıkları yollar farklıdır. İlk öğrenci, kendini geliştirme fırsatından heyecan duyarak ders saati dışında öğretim üyesi ile ders hakkında görüşebileceği planlanan ekstra görüşmelere katılır ve ekstra okumalar yapabilir. Diğer öğrenci, dikkatini dağıtmaktan kaçınır ve iyi olan not ortalamasını devam ettirmek için arkadaşlarıyla vakit geçirmek yerine ders çalışmayı seçebilir. Düzenleyici odak teorisine göre ilk öğrenci teşvik odağına, ikinci öğrenci önlem odağına sahip olarak karakterize edilmektedir (Higgins, 1997). Bir başka ifadeyle ilk öğrenci gerçek benliği ile ideal benliğini hizalamak için büyüme ve gelişmeye yönelirken, ikinci öğrenci gerçek benliği ile gereken benliğini hizalamak için güvenlik ve sorumluluğa yönelmektedir.

Düzenleyici odaklar anlık durumlar ve aktivasyon yoluyla geçici olarak artırılabilir (Higgins, 1997). Bir diğer ifadeyle, durumsal değişkenler var olan düzenleyici odakların ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir. Bu doğrultuda, Lockwood, Jordan ve Kunda (2002) bireylerin düzenleyici odaklarına uyumlu hedefler ve stratejileri seçmesinin performanslarını arttırdığını ve teşvik eden örgütsel koşullar ve rol modelleri (pozitif ve negatif) ile motive olacaklarını belirtmektedir. Teşvik odağına sahip kişileri istek ve heves içeren mesajlar daha fazla motive edebilecekken önlem odağına sahip kişileri ihtiyat ve tetikte olma yönünde bilgi içeren mesajlar daha fazla motive edebilecektir (Keller, 2006). Görev türüne bağlı olarak da farklı odaklar uyarılabilir (Van-Dijk ve Kluger, 2004). Örneğin, yaratıcılık ve açık fikirlilik

gerektiren görevler teşvik odağının; uyanıklık, doğruluk ve kurallara bağlılık gerektiren görevler önlem odağının ortaya çıkışını sağlamaktadır. Ayrıca, kişi yaratıcılık ve açık fikirlilik gerektiren bir görevi (yani teşvik görevi) gerçekleştirirken olumlu geribildirim ile daha fazla motive olabilecektir. Diğer taraftan, kişi doğruluk ve kurallara bağlılık gerektiren bir görevi yerine getirirken (yani önlem görevi) olumsuz geribildirim ile daha fazla motive olabilecektir. Yüksek düzeyde önlem odağına sahip bireyler, herhangi bir başarısızlığın veya kaybın bedeline duyarlıdır. Bu kişiler kayıp ve başarısızlık durumlarında olumsuz düşünceleri zihinlerinde tekrar etme (ruminasyon) eğilimi göstermektedir ve bu nedenle de ego kaynaklarını tüketme riski artmaktadır (Carver ve Scheier, 1981; Inzlicht ve Schmeichel, 2012).

Düzenleyici odak teorisine göre bireyin teşvik ve önlem odağı düzeyi, başarı ve başarısızlık karşısında duygusal tepkilerinin doğasını ve büyüklüğünü etkilemektedir (Brockner ve Higgins, 2001). Öz düzenleme sürecinde, birey baskın odağıyla ilişkili hedefler ve standartlara (ideal veya olması gereken) ulaşmak üzere çaba göstermektedir. Baskın teşvik odaklı bir kişi davranışını bir hedef veya standartla eşleştirmeye çalışmaktadır (örneğin, bir insan hastalığına bir çare bulmak için hevesle çığır açan deneyler yapan bir araştırma bilimcisi). Diğer yandan, baskın önlem odaklı bir kişi, hedef veya standartla uyuşmayan davranışlardan kaçınmaktadır (örneğin, küçülen bir kuruluşa, işini kaybetmemek için gerekli olanı yapmaya özen gösteren bir çalışan). Odakları ile uyumlu davranışsal stratejiler izleyen bireyler öz-düzenleme çabalarının etkililiği hakkında çıkarımlarda bulunurlar. Hedefine ulaşarak etkili bir önlem odağı düzenlemesi gerçekleştirdiği sonucuna varan baskın önlem odaklı kişi sessizlik/ sakinlik duygusunu yaşarken, teşvik odaklı kişi neşeli/keyifli tepkiler verme eğilimindedir (Brockner ve Higgins, 2001). Öte yandan, baskın önlem odaklı birey başarısızlık sonuçları karşısında kızgınlık ve korku gibi üzüntülü/gergin duygusal deneyimlere yaşamaya eğilimli olurken; teşvik odaklı bireyler ise üzüntü ve hayal kırıklığı gibi duygusal deneyimlere eğilimli olmaktadır (Brockner ve Higgins, 2001). İki odak arasındaki bu duygu deneyimleri arasındaki farklılıklar, dışadönüklük ile teşvik odağı arasındaki pozitif, önlem odağı ile de negatif yöndeki ilişkiyi temellendirmektedir (Gorman vd., 2012). Ayrıca, odaklar, bireyin olumlu bir sosyal davranış karşısındaki duygusal tepkisini de etkilemektedir. Teşvik odağı, olumlu

duyguları içeren şükran duygusu ile önlem odağı iyilik yapan kişiye karşı bu borcu daha sonra nasıl ödeyebileceğine dair olumsuz duyguları içeren minnet duygusu ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Mathews ve Shook, 2013). Bu doğrultuda düzenleyici odakların, duygular ile ilişkili olan öz değerlendirme sürecinin bileşenlerini de farklı biçimlerde etkilemesi beklenmektedir. Leonardelli, Lakin ve Arkin (2007) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmanın bulgularına göre teşvik odağı öz saygıyı arttırırken, önlem odağı bireyin kendinden emin olmasına katkı sağlamaktadır. Önlem odaklı bireylerin güvenlik ve olumsuz sonuçlardan kaçınma eğiliminde olması (Higgins, 1998), öz değerlendirmelerinde kendi kendini doğrulama motivasyonlarıyla, bir güvenlik duygusu elde etmekle (Swann, 1990) ve belirsizlik gibi olumsuz sonuçlardan kaçınmakla (Swann vd., 1989; Trope ve Brickman, 1975) ilişkilendirilmektedir. Teşvik odaklı bireylerin, kendini geliştirme ve iyileştirme motivasyonları olumlu sonuçlar elde etmeye yöneliktir. Sonuç olarak her iki tür düzenleyici odak farklı biçimlerde de olsa öz-değerlendirme gücünü arttırmaktadır.

Düzenleyici odak, risk alma davranışı ve karar verme süreçlerinde de etkiye sahiptir (Brockner, Higgins ve Low, 2004; Förster, Higgins ve Bianco, 2003). Teşvik odaklı bireylerin potansiyel kazançlara odaklanması, risk arama eğilimini arttırırken, önlem odaklı bireylerin potansiyel kayıplara odaklanması, riskten kaçınma eğilimini arttırmaktadır (Crowe ve Higgins, 1997). Yöneticilerle yapılan bir çalışmada, teşvik ve önlem odağının, bireyin seçici algılarını ve olayların yorumlanma biçimini farklı biçimlerde etkileyebildiği ve bu nedenle risk alma davranışının güçlü bir yordayıcısı olabileceği belirtilmektedir (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009). Özellikle yüksek düzeyde yönetsel beceriler gerektiren pozisyonlarda yapılan araştırmalarda teşvik odaklı kişilerin risk arayan, önlem odaklı kişilerin ise riskten kaçınma eğiliminde olduğu tutarlı biçimde ortaya koyulmaktadır (örn., Gamache vd., 2015; Kammerlander, Burger, Fust ve Fueglistaller, 2015). Bu etki yalnızca iş yaşamı ile sınırlı olmamakla beraber hayatın tümüne yayılabilmektedir. Örneğin Hamstra, Bolderdijk ve Veldstra (2011) tarafından yürütülen çalışmada bireyin düzenleyici odağı ile gerçek yaşamdaki riskli araba sürme davranışı arasındaki ilişki incelemiştir. Teşvik odaklı bireylerin daha hızlı araba kullandığı ve hız limitlerini daha fazla aştığı bulunurken önlem odaklı bireylerin araç kullanırken daha temkinli olduğu ve hız

limitlerine daha fazla uyduğu bulunmuştur. Ancak risk alma davranışı ile düzenleyici odak arasındaki ilişkide durumsal özelliklerin rolünün incelenmesi önerilmektedir (Gamache vd., 2015). Durumsal özellikler ile bireyin baskın düzenleyici odağı arasındaki uyum derecesi olarak tanımlanan düzenleyici uyum olgusuna göre (Higgins, 2000; 2005), bir kişinin risk alma eylemlerini açıklamada tek başına düzenleyici odak yeterli değildir. Bireyler, içinde bulundukları durumlar ile kendi öz düzenleme eğilimleri arasında bir uyum sağlamaya çalışmaktadır. Aslında, birey dikkatini zihinsel işleyiş biçimi (örn., teşvik ve önlem odağı) ile tutarlı olan durumsal özelliklerin belirli yönlerine yönlendirmektedir (Johnson vd., 2015; Lanaj vd., 2012). Durumsal özellikler ile bireyin odağı uyumlu olduğunda, kişinin baskın odağını destekleyen tutum ve davranışları güçlü biçimde gösterilebilmekte ve risk alma eğilimi artabilmektedir (Shah, Higgins ve Friedman, 1998). Öte yandan, durumsal özellikler ile bireyin odağı uyumsuz algılandığında, kişinin baskın eğilimi tarafından şekillendirilen temel ihtiyaçlar, sonuçlar ve hedef peşinde koşma davranışları zayıflayabilmektedir, böylece bağlamsal olarak risk alma davranışları azalabilmektedir. Örneğin, durumsal ipuçları önlemeyi vurguladığında yüksek düzeyde önlem odaklı yöneticilerin riskli faaliyetlerden kaçınma eğilimi artmaktadır (Ahmadi vd., 2011). Bu doğrultuda, üst düzey yöneticiler ile yapılan bir çalışmada teşvik odaklı kişilerde performansın stratejik hedeflerin altında olduğu durumda risk alma davranışının arttığı bulunmuştur. Teşvik odaklı yöneticiler, performans eksikliğinin olumlu yönlerine dikkatlerini çekeceklerinden, beklentilerin altındaki performans kazanç için bir fırsat olarak algılanmaktadır (Higgins, 2000, 2005). Bu nedenle, beklentilerin altındaki performansın teşvik odaklı yöneticilerin genel risk alma davranışını arttırmaktadır (Mount ve Baer, 2021). Diğer taraftan, önlem odaklı kişilerde hedeflerin üzerindeki performans, stratejik risk alma davranışını azaltmaktadır. Önlem odaklı yöneticiler, hedeflerin üzerindeki performansı, kayıplara odaklanmaları ve güvenlik, uyanıklık ve dikkatli karar verme yoluyla organizasyonu tehditlerden korumaya yönelik motivasyonel sorumlulukla bağdaşmayan bir kayıpsızlık senaryosu olarak algılanmaktadır. Bu durumda, ileriye dönük organizasyonel faaliyetler daha az tehdit edici ve daha az belirsiz hale gelerek (Friedman ve Förster, 2001), onların riskten kaçınmalarının kaynağı olan uyanıklık ve güvenlik ihtiyaçlarını azaltmalarını sağlamaktadır. Bireylerin odaklarının durumsal

ipuçları ile uyarıldığı bir çalışmada teşvik odağına sahip bireylerin riskli karar alma eğilimi etik olmayan davranışları ile ilişkili bulunmuştur (Gino ve Margolis, 2011). Bu sonuç, teşvik odağının daha olumlu değerlendirildiği çok sayıda çalışmanın bulgularından oldukça farklıdır. Sonuç olarak, çok sayıda çalışma tutarlı biçimde teşvik odağının daha fazla risk alma; önlem odağının riskten kaçınma ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında, bireyin baskın odağı ile durumsal sonuçlar arasındaki uyumsuzluk (örn., önlem odağı için zorunlulukları aşan başarı sonucu; teşvik odağı için hedefin altındaki başarısız sonuç) her iki odak için risk alma davranışını arttırabilmektedir. Düzenleyici odak kavramı, genel olarak psikoloji alanındaki çeşitli davranışları incelemek üzere kullanılmasının yanında özellikle risk almaya yönelik tutumları belirlemesi nedeniyle girişimcilik, finans ve ekonomi alanlarında çalışan araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır (örn., Halamish, Liberman, Higgins ve Idson, 2008; Zhou ve Pham; Brockner, Higgins ve Low, 2004).

Brockner ve Higgins'e (2001) göre lider, dilde yer alan bazı sembolleri kullanarak astların düzenleyici odaklarını etkilemektedir. Liderlerin kullandığı sözler idealleri içerdiğinde, astları ideal benliklerinin peşinden gitmeye motive etmekte ve teşvik odağının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Diğer yandan, lider, sorumluluk, yükümlülük ve doğruluk üzerinde ne kadar çok odaklanırlarsa, astların zorunlu benliğe yaklaşma çabalarını artıracak ve önlem odağının gelişme olasılığı artacaktır. Liderin mesajlarının etkisi de mesajda vurgulanan duruma ve takipçilerin düzenleyici odağına bağlı olarak değişebilmektedir. Liderin istenmeyen bir durumdan kaçınmak üzere kullandığı mesajlar önlem odağına sahip kişilerde daha etkili olurken, istenen bir duruma ulaşmaya yönelik mesajları teşvik odaklı kişilerde daha etkili olmaktadır (Stam, Knippenberg, Wisse, 2010). Yaklaşma odaklı kişiler ödüllere karşı duyarlı olup hedeflerinin peşinden giderken daha fazla risk alma davranışı göstermektedir (Brockner ve Higgins, 2001; Crowe ve Higgins, 1997; Friedman ve Förster, 2001). Neubert vd., (2008) hizmetkar liderliğin astların teşvik odağını motive ederken, yapıyı harekete geçiren liderlik davranışının astların önleme odağını artıracaklarını bulmuştur. Liderlik davranışı ile takipçi odağı arasındaki uyumun lider davranışlarını daha etkin hale getirdiği çeşitli çalışmalarla desteklenmektedir. Örneğin, Benjamin ve Flynn (2006), liderlik tarzı ile astın düzenleyici odağı arasındaki uyumun takipçi

motivasyonunu artırdığını ve astın lider hakkında daha olumlu değerlendirmeler yaptığını belirtmektedir. Liderlerin astlarını istenen benlikleri için umutlarını dile getirerek motive edebileceği fakat bazı durumlarda korkulan benliklerden kaçınmayı vurgulamanın daha etkili olabileceği ve bu konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu belirtmiştir (Lord ve Brown, 2004).

Higgins vd., (2001), düzenleyici odağın hem bir bireysel değişken hem de durumsal olarak manipüle edilmiş bir değişken olarak karar verme ve problem çözme davranışları üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Teşvik odaklı kişiler karar sürecinde daha uzak bir geleceğe odaklanırken, önlem odaklı kişilerin yakın geleceğe ve geriye dönük düşünmeye daha yatkın olduğu bulunmuştur (Pennington ve Roese, 2003; Theriault, Aaker ve Pennington, 2008). Örneğin, ast ile üst arasındaki ilişkide, üstün astın becerilerini övmesi ve/veya onu yeni fırsatları aramaya motive etmesi teşvik odağını tetikleyerek çalışanın ödülü elde ettiğinde haz almaya başlamasında etkili olabilmektedir. Ancak bir süre sonra üstün astı takdir etmeyi bırakması veya başarılarını vurgulamaması durumunda birey olumsuz duygular deneyimleyebilecektir (Higgins, 1989).

Bazı meslekler ve organizasyon yapıları, işin ve kurumun temel gerekleri nedeniyle önlem veya teşvik odağını beslemeye daha yatkın olabilmektedir. Örneğin, sağlık hizmetlerinde bakım veren meslek gruplarında yapılan bir çalışmada, hemşirelerin fiziki yaralanma riskinin yüksek olması (Alamgir, Cvitkovich ve Yassi, 2007) nedeniyle önlem odağına sahip olmalarının kritik bir değere sahip olabileceği ortaya konmuştur. Sağlık çalışanları arasında mesleki yaralanmaların önlenmesi; kaliteli hasta bakım hizmeti sağlamak, çalışanların moralini yükseltmek, zaman kaybını ve diğer devamsızlıkları azaltarak verimliliği artırmak açısından hayati önem taşımaktadır (IJzelenberg ve Burdorf, 2004).

Düzenleyici odak, çalışanların organizasyona yönelik ses davranışını da etkileyebilmektedir. Otel çalışanları ile yapılan bir araştırmada teşvik ve önleme odağının ses davranışlarını önemli ölçüde arttırdığı bulunmuştur (Dai vd., 2020). Ayrıca, yüksek düzeyde lider üye etkileşimine (LMX) sahip çalışanlarda odaklar ile ses davranışı arasındaki ilişkinin güçlendiği bulunmuştur. Lin ve Johnson (2015)

tarafından yapılan çalışmada, teşvik odağı ile destekleyici ses arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, teşvik odağı ile destekleyici sesin altında yatan hedeflerin, stratejilerin ve duyguların birbirine benzer olması ile ilişkilendirilebilir. İlk olarak, her ikisi de ideal duruma ulaşmak ile ilişkili bir yönelimi içermektedir. Her ikisi de bireylerde mevcut iş süreçlerini ve çıktılarını daha etkin hale getirmek için iyileştirme önerileri sunma davranışını ortaya çıkarırlar (Liang vd., 2012). İkinci olarak, destekleyici ses, teşvik odağı gibi isteklilik ve yenilikçi stratejiler gerektirmektedir. Bu yönelimde olan birey, arzu edilen durumları elde etmek için bir heves stratejisine ve kazanımlara karşı duyarlılığa sahiptir. Böylece çalışma grupları için kazanç fırsatları sağlayan ve olumlu sonuçlar yaratan yollardan faydalanmak için öneride bulunur (Liang vd., 2012). Üçüncüsü, teşvik odağı gibi, destekleyici ses de yüksek yoğunluklu olumlu duygulardan düşük yoğunluklu olumsuz duygulara kadar değişen bir yelpazede oluşan duygularla ilişkilidir. Gelecekteki ideal durumlar ve olası kazanımlar hakkında düşünmek ve konuşmak, iyimserlik ve coşku gibi duyguları harekete geçirir (Kark ve Van Dijk, 2007). Örneğin, şirketlerinin pazar payını artırma potansiyeline sahip yeni ürünler düşünen çalışanlar, kendilerini heyecanlı ve hevesli hissedeceklerdir. Diğer taraftan, fikirleri somut faydalara dönüşmezse (örneğin, yeni ürünü üretmek mümkün değilse), kazancın oradan kalkması nedeniyle üzüntü ve keder duyguları ortaya çıkacaktır.

Çalışanın baskın düzenleyici odağı yöneticisiyle kurduğu ilişkinin kalitesini etkileyebilmektedir. Yöneticileriyle güçlü bir ilişkiye sahip olmanın hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacağının farkındadır (Zivnуска, Kacmar ve Valle, 2016). Böylece yüksek kalitede bir lider üye ilişkisi geliştirmek için daha istekli davranırlar. Teşvik odağına sahip çalışanlar, kariyerlerini hızlı bir şekilde ilerletmek ve başarıya ulaşmak için motive oldukları için yöneticileriyle ilişkileri de beslenecektir. Bu nedenle teşvik odaklı çalışanlar yöneticileriyle yüksek kalitede bir etkileşimi kurarak kurumsal görünürlüklerine ve kariyerlerinin ilerlemelerine anlamlı bir şekilde katkıda bulunabilirler. Önlem odağına sahip çalışanlar ise iş yükümlülüklerine bağlı kalmak ve “yapması gereken” sorumlulukları takip etme eğilimindedir. Yöneticilerinden iş yerinde güvenliğin sürdürülmesine zarar verecek kayıplardan (örn., düşük performans, işten çıkarılma) kaçınmak ve günlük iş görevlerini yerine getirmek üzere destek isteme

eğilimindedir. Diğer yandan, düşük kaliteli LMX ilişkilerinde liderin, belirsiz durumlarda astın ihtiyaçlarını karşılamak üzere aktif olmaması ve yeterli desteği sunamaması (Yukl ve Michel, 2006) nedeniyle ast adil olmayan muameleden kendini korumak için kayıp veya başarısızlıktan kaçınmak üzere önlem odağını arttırabilmektedir (Oyserman vd., 2007).

Tüm bu bilgiler, çalışanın odağını organizasyonel bağlamda çok sayıda davranışı etkilediğine işaret etmektedir. Astın baskın odağının oluşmasında sıklıkla bireysel farklılıkların rolü incelemektedir. Bunun yanında liderin pozisyonun dolayısıyla ast üzerinde etkisi ve gücü düşünüldüğünde liderin odağını yansıtan iş davranışlarını gözleme fırsatı bulan astın benzer davranışları sergileme ihtimali artabilir. Örneğin, liderin sorumlulukları vurgulamaya, teslim tarihlerini takip etmeye, görevleri eksiksiz tamamlama yönelik ilgisi astlarda bu davranışların işyerinde gösterilmesi istenen doğru davranışlar olarak değerlendirmesine yol açabilir. Böylece, ast başarılı olmak, lider tarafından beğenilmek ve onaylanmak gibi bir takım iş çıktılarını elde edebilmek için liderinde gözlemlediği tutumları kendinin işe yönelik odağına yansıtabilir. Bu durumda, odakların, bir duygusal bulaşma süreci gibi işleyerek liderden asta doğru yayılması beklenebilir.

1.2. POZİTİF VE NEGATİF DUYGULANIM

Pozitif ve negatif duygulanım, duygu durumunu temsil eden birbirinden bağımsız ancak ilişkili iki ortogonal faktördür (Russell ve Carroll, 1999; Watson, Clark ve Tellegen, 1988). Pozitif duygulanım (PA), bir kişinin kendini coşkulu, kararlı, ilgili, heyecanlı ve aktif hissettiği durumunu yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde pozitif duygulanım, yüksek enerji, maksimum konsantrasyon ve hoş giden bir meşguliyeti içerirken düşük pozitif duygulanım üzüntü ve ilgisizlik ile tanımlanmaktadır. Diğer yandan, negatif duygulanım (NA), kişinin kendini korkmuş, üzgün, sıkıntılı, utanmış, suçlu ve sinirli hissettiği durumu yansıtmaktadır (Watson vd., 1988). Yüksek düzeyde negatif duygulanım öfke ve sinirlilik ile düşük düzeyde negatif duygulanım sakinlik ve dinginlik hali ile karakterize edilmektedir. Negatif duygulanıma sahip kişiler dikkat ve enerji gibi kaynaklarını endişe ve görevle ilgili davranışlar gibi görev dışı bilişler arasında bölüştürürken; pozitif duygulanıma sahip

bireyler kaynaklarını görevle ilgili uyaranlara daha fazla odaklama eğilimindedir (Sarason, 1975). Pozitif ve negatif duygulanım hem bir durum değişkeni hem de bir özellik değişkeni olarak ölçülebilir. Durumsal etkisi, bir kişinin herhangi bir zamanda nasıl hissettiğini işaret ederken, bir özellik olarak duygulanım, bir kişinin zaman içinde belirli bir duygusal durumu deneyimlemeye yönelik sürekli eğilimidir (Watson ve Pennebaker, 1989). Bu iki duygu durum boyutu ile Beş Büyük Kişilik Faktörü arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Dışadönüklük ile pozitif duygulanım; nevroitiklik ile negatif duygulanım arasında yüksek bir uyum, hatta eşleşme olduğu belirtilmiştir (Tellegen, 1985; Watson ve Clark, 1984). Ancak, daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalar bu ilişkinin varlığını kabul etmekle beraber kişilik özelliklerinin duygulanımdan farklı alt boyutları da içeren daha geniş bir kavram olduğunu ve bu yapıların birbirine eş olmadığını göstermiştir (örn. Shiota, Keltner ve John, 2006). Örneğin, nevroitiklik olumsuz duygulanım dışında depresyon ve dürtüselliği de içermektedir (McCrae ve Costa, 2008).

Düzenleyici odaklar, bireylerin duygularını etkileyebilmektedir (Brockner ve Higgins, 2001; Higgins, 1997). Düzenleyici odak teorisine göre teşvik odağına sahip bireyler odakları ile uyumlu hedeflerini başarı ile sonuçlandığında sevinç duygusunu hissederken başarısız sonuçlar karşısında üzüntü duygusunu deneyimlemektedir. Bu duygular pozitif duygulanım (PA) boyutuna aittir (Watson vd., 1999). Diğer taraftan, önlem odağına sahip bireyler odakları ile uyumlu hedeflerini başarı ile sonuçlandığında sakinlik hissederken başarısız bir sonuç karşısında endişe hissetmektedir. Bu duygular negatif duygulanım (NA) boyutuna aittir. Dolayısıyla, olumlu duygulanım, teşvik hedeflerinin başarısının veya başarısızlığının duygusal izleme sistemi iken, negatif duygulanım önleme hedeflerinin başarısının veya başarısızlığının duygusal izleme sistemi (Carver, Sutton ve Scheier, 2000) olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, odaklar, bireyin duygu deneyiminin yoğunluğunu etkilemektedir. Teşvik odaklı kişiler olumlu bir sonuç (kazanç) deneyimlediğinde, olumlu duygu deneyimleri, eşdeğer olumlu bir sonuç (kayıp olmayan) deneyimleyen önlem odaklı kişilerinkinden daha yoğundur. Diğer yandan, önlem odaklı kişiler olumsuz bir sonuç (kayıp) yaşadıklarında, olumsuz duygu deneyimleri, nesnel olarak eşdeğer olumsuz bir sonuç (kazançsızlık) yaşayan teşvik odaklı kişilerinkinden daha

yoğundur (Idson, Liberman ve Higgins, 2000). Bu sonuç doğrultusunda, kazanmanın zevkinin genellikle kaybetmemenin zevkinden daha büyük olduğuna ve bir kaybın acısının da genellikle kazanmamanın acısından daha büyük olduğuna varılabilir.

Fredrickson (2003), liderler tarafından ifade edilen duyguların, güçlü konumları nedeniyle özellikle bulaşıcı olabileceğini öne sürmektedir. Yapılan çok sayıda ampirik çalışma, duyguların liderlerden takipçilere ve grup üyelerine yayılma sürecini incelemektedir (örn., Barsade, 2002; Cherulnik vd., 2001). Teşvik odağıyla ilgili olduğu tespit edilen duyguları (yani mutluluk ve üzüntü) sergileyen liderlerin, duyguların transferini etkileyebileceği ve astların teşvik odağını tetikleyebilirken, sükûnet veya kaygı duygularını ifade eden liderlerin astlarının önlem odağını güçlendirebileceği görülmüştür. Dahası bu süreçler, bir lider ve astı arasında gerçekleşebileceği gibi liderden etkilenen bir astın diğer astlara aktarması yoluyla duygunun yayılımı güçlenebilir (Meindl, 1990).

Duygu düzenleme, bireyin iyi oluşunu ve kişisel hedeflerini başarmasını teşvik edecek şekilde duygularını yönetme ve kontrol etme sürecini ifade eder (Gross, 1998). Bireyin duygularının yoğunluğunu, süresini ve ifadesini değiştirmek için kullandığı bilişsel yeniden değerlendirme ve ifadeyi bastırma gibi bir dizi stratejiyi kapsamaktadır (Gross ve Thompson, 2007). Önlem ve teşvik odağı, bireyin duygularını düzenlemek için tercih ettiği stratejileri etkilemektedir (Lockwood ve Jordan, 2002). Teşvik odaklı bireyler bilişsel yeniden değerlendirme gibi duygu odaklı düzenleme stratejisini daha fazla kullanırken, önlem odaklı bireyler bastırma/baskılama gibi davranış odaklı düzenleme stratejilerini daha fazla kullanma eğilimindedir (Harmon-Jones vd., 2010). Araştırmalar, duygusal düzenleme ile önlem odağı arasındaki ilişkinin, durumun doğasından ve bireylerin takip ettiği hedeflerden etkilendiğini göstermektedir. Önlem odaklı bireylerin, olumsuz sonuçlardan kaçınmak için duygularını izlemeyi ve kontrol etmeyi içeren stratejiler kullanma olasılığı daha yüksektir (Freitas, Liberman ve Higgins, 2002). Örneğin, olumsuz duyguları tetikleyebilecek durumlarda duygularını yönetmek için farkındalığı veya bilişsel yeniden değerlendirmeyi kullanabilirler (Phillips, D'Agostino ve Chang, 2009). Buna karşılık, teşvik odaklı bireylerin risk alma ve fırsatları takip etme olasılıkları daha yüksektir ve bu nedenle, olumlu duyguların daha fazla ifade edilmesine izin veren

duygusal düzenleme stratejileri kullanabilirler (Cromwell ve Kacmar, 2000). Ayrıca, duygu düzenleme, bir kişinin duygusal bir durumu nasıl algıladığını değiştirebilmektedir (Gross, 2015). Dikkati dağıtmak veya olumsuz duygusal olaydan bilişsel ve davranışsal olarak kendini uzaklaştırmak, işlevsel bir dikkat stratejisidir (Augustine ve Hemenover, 2008). Önlem odaklı bireylerin kayıpları önlemeye yönelik gerçekleştirdikleri aktiviteler bir duygu düzenleme stratejisi olarak değerlendirilebilir. Ödüllendirici olan ve bir dereceye kadar aktivite içeren dikkat dağıtma aktiviteleri olumlu duygular üretmektedir (Larsen ve Prizmic, 2008). Bu durumda, önlem odaklı bireylerin kayıpları önlemeye yönelik aktiviteleri olumlu duygularını artırarak olumsuz duygularını azaltabilmektedir.

Bireyin baskın odağı, öz düzenleme etkinliği ile bağlantılı olarak, bireyin duygularını etkilemektedir (Brockner ve Higgins, 2001). Öz düzenleme, bilişleri, davranışları ve duyguları harekete geçiren, sürdüren ve hedefe ulaşmaya yönelik bir süreçtir (Zimmerman, 1989, 1990) Düzenleyici odaklar ve öz düzenleme etkinliğinden (self-regulatory effectiveness) kaynaklanan duygular, pozitif ve negatif duygulanım taksonomisi tarafından önerilenlerle uyum göstermektedir. Yüksek teşvik odağı ve yüksek öz-düzenleme etkinliğinin birleşimi, neşeye (pozitif değerlik/yüksek uyarılma) yol açarken; yüksek teşvik odağı ve düşük öz düzenleme etkinliği, üzüntüye neden olmaktadır (negatif değerlik/düşük uyarılma). Diğer taraftan, yüksek önlem odağı ve yüksek öz düzenleme etkinliğinin birleşimi, sessizliğe (pozitif değerlik/düşük uyarılma); yüksek önlem odağı ve düşük öz düzenleme etkinliği endişe ile ilişkilidir (negatif değerlik/yüksek uyarılma) (Brockner ve Higgins, 2001). Bu durumda baskın bir teşvik odağına sahip liderin başarılı bir öz düzenleme ile, ideal benlik ile gerçek benliğinin birbirine yaklaşması, neşe ve keyif duygularının deneyimlemesi (pozitif duygulanım); baskın bir önlem odağına sahip liderin başarılı öz düzenleme faaliyeti sonucunda sakinlik ve sessizlik (düşük negatif duygulanım) duygularını deneyimlemesi beklenmektedir. Öte yandan, öz düzenleme stratejileri başarısız sonuçlandığı durumda duygu deneyimleri de farklılaşacaktır. Öz düzenleme stratejileri başarısız sonuçlanan teşvik odaklı birey, ideal benliği ile gerçek benliğini arasında yüksek düzeyde tutarsızlık algılamakta ve üzüntü ile ilgili duyguları (örn. hayal kırıklığına uğramış, cesareti kırılmış, karamsar ve üzgün) daha yoğun hissetmektedir.

Öz düzenleme stratejileri başarısız sonuçlanan önlem odaklı bireyler zorunlu benliği ile gerçek benliğini arasında yüksek düzeyde tutarsızlık algılamakta ve endişe ilgili duyguları (örn., ajite, sinirli, gergin, tedirgin) daha yoğun hissetmektedir (Higgins, 1998; Higgins, Grant ve Shah, 1999; Higgins, Shah ve Friedman, 1997).

Önlem ve teşvik odağı içerdiği stratejiler bakımından farklılaşarak aynı hedefe doğru ilerlerken bireyin duygu deneyim süreçlerinin yoğunluğunu etkileyebilmektedir. Teşvik odağına sahip bireylerin başarmaya yönelik istekleri ve coşkuları daha yoğun ve olumlu duygulanım deneyimleme ihtimallerini arttırabilmektedir. Önlem odağına sahip bireylerin ise temkinli ve ihtiyatlı olmaya yönelik çabaları onların daha sakin ve sessizlikle ilgili duyguları deneyimleme ihtimalini arttırabilir. Önlem odağına sahip bir kişi görevlerini eksiksiz tamamladığında rahatlama ve güvende hissetme eğiliminde olabilirken teşvik odağına sahip bir çalışan ideallerine yaklaştıkça neşe, mutluluk gibi duyguları deneyimle eğilimde olabilir. Bu durumda, teşvik odağının olumlu duygulanımın artmasına ve önlem odağının olumsuz duygulanım azalmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

1.3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)

Liderlik alanındaki geçmiş araştırmalar, geleneksel iki yaklaşım kapsamında ele alınmaktadır (Dansereau vd., 1975). Bunlardan biri, bir liderin, üyelerinin her birine karşı aynı, öngörülebilir ve zaman içinde tutarlı şekilde davrandığı görüşüne dayalı “ortalama liderlik stili” varsayımdır. Buna görüşe göre etkin lider davranışı, rastgele seçilmiş üyelerin lidere yönelik gözlemlerinin aritmetik ortalaması ile değerlendirilmektedir. Diğeri ise üyelerin liderin davranışına yönelik algılarının, yorumlarının ve tepkilerinin tek bir varlık olarak kabul edilebilecekleri kadar homojen oldukları temel alan “çalışma birimi” varsayımdır. Böylece, çalışma birimindeki tüm üyeler lider hakkında tek tip görüşe sahip olacaktır. Sonuç olarak, her iki yaklaşım da liderin biriminde çalışan tüm üyelerine karşı benzer bir liderlik stili sergilediği varsayımına dayanmaktadır. Bu doğrultuda yapılan araştırmalar da liderlerin farklı astlara karşı aynı tarzda ve zaman içerisinde değişmeyen bir liderlik tarzı sergiledikleri görüşü üzerinden gerçekleşmiştir (Blake ve Mouton, 1964; Fiedler, 1967; Fleishman, Burt ve Harris, 1955; Stodgill, 1958). Örneğin; Ohio State Üniversitesi çalışması,

liderin “işe yönelik olma” veya “insana yönelik olma” tarzlarından birine sahip olabileceğini ortaya koymuştur (Stogdill, 1963; Fleishman, Harris ve Burt, 1955). Ancak, bu teoriyi test eden araştırmalarda birbiri ile tutarlı olmayan bulguların ortaya çıkması lider davranışının homojenliği ile ilgili endişelere neden olmuştur (Liden vd., 2000). Bunun sonucunda araştırmacılar liderlerin her bir astına farklı davranış gösterebileceği fikri ile ilgilenmeye başlamıştır.

Dikey İkili Bağlantılar Teorisi, liderin aynı çalışma grubunun farklı üyeleriyle farklı türde ilişkiler geliştirebileceğini öne sürmektedir (Dansereau vd., 1973; Graen vd., 1982). Teorinin ismindeki “dikey” kelimesi kişiler arasındaki ilişkinin hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru yol izlediğini temsil ederken, “ikili bağlantı” kelimesi ast-üst ya da lider- üye gibi çift arasında gerçekleştiğini ifade etmektedir. Önceki yaklaşımın aksine bu teoriye göre liderin ile her bir üye ile ilişkisi birbirinden farklıdır. Lider, belirli üyelere karşı diğer üyelere kıyasla daha tutarlı ve homojen davranmaktadır. Üyelerin liderin davranışına dair algıları, yorumları ve tepkileri birbirinden farklılaşmakta yani heterojen bir yapıdadır. Liderin üyelere karşı bu farklılaşan davranışlarının zaman ve enerji gibi sınırlı kaynaklar nedeniyle ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Bu görüşe göre, liderin organizasyonun yürütülmesine yardımcı olmak için en fazla faydayı sağlayabilecek güvenilir ve destekleyici birkaç astını kısa bir süre içinde seçmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu özelliklere sahip olarak algıladığı belirli üyeler ile daha yakın ilişkiler geliştirirken diğerleri ile daha resmi ve kurallara dayalı ilişkiler içinde olabilecektir (Graen ve Uhl Bien 1995). Bu ilişkilerin kalitesi yüksekten düşüğe doğru değişen bir süreklilik üzerinde tanımlanmaktadır (Phillips ve Bedeian, 1994). Yakın ve olumlu ilişkiler yüksek kaliteli nitelendirilirken, resmi ve kuralları temel alan ilişkiler düşük kaliteli olarak sınıflandırılmaktadır.

Dikey İkili Bağlantılar Teorisi’nde ilk defa üye yani takipçi de sürece dahil edilerek dikey ikilinin her iki karakteri de liderliğin bileşeni haline gelmiştir (Dansereau vd., 1975; Graen ve Schiemann, 1978). Bu teorinin en önemli özelliklerinden biri yalnızca lider veya üyenin özelliklerinden ziyade ikisi arasındaki ilişkiye odaklanmasıdır (House ve Aditya, 1997). Ayrıca, teori kuralcı bir yaklaşım ile lider etkinliğini değerlendirmekten ziyade lider-üye ilişkisinin kalitesini etkileyen

öncülleri ve sonuçlarını incelemeye yönelik tanımlayıcı bir yaklaşıma sahiptir (Yukl ve Van Fleet, 1992). 1982 yılında, Dikey İkili Bağlantılar Teorisinin ismi günümüzde yaygın olarak bilinen hali olan Lider-Üye Etkileşimi Teorisi (Leader-member exchange) kısa adıyla LMX olarak değişmiştir (Graen vd., 1982). LMX teorisi, geçen 40 yıl içerisinde hem teorik hem de operasyonel olarak önemli ölçüde gelişmiştir. Bu kısımda ilk olarak LMX kavramının teorik alt yapısı, gelişimi, ardından öncülleri ve sonuçları incelenecektir.

1.3.1. Lider- Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

LMX ilişkisi, bir iş organizasyonun yöneticisi ve üyeleri arasında gerçekleşen, resmi iş sözleşmesine ya da ilişkisel sözleşmeye dayalı bir sosyal mübadele ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Yu ve Liang, 2004). Bu değiş tokuş etkileşiminin düşük veya yüksek yoğunlukta olması ilişkinin kalitesini belirlemektedir. İki taraf arasındaki etkileşimin yüksek olması yüksek kaliteli ilişkiler ile düşük etkileşim ise düşük kaliteli ilişkilerin gelişimiyle ilgilidir. Lider bazı astlarıyla yüksek kaliteli ilişki içindeyken, aynı zamanda bazı astlarıyla düşük kaliteli ilişki içinde olabilmektedir (Liden ve Graen, 1980). Düşük kaliteli ilişkilerde, ilişki hiyerarşik açıdan yukarıdan aşağıya doğru olup, resmi roller üzerinden tanımlanırken yüksek kaliteli ilişkilerde güven, saygı, hoşlanma ve karşılıklı etki ile tanımlanmaktadır. Değiş tokuş açısından bakıldığında düşük kaliteli LMX ilişkileri, iş sözleşmeleri gibi resmi anlaşmalar üzerine kurulmuş, maddi yönleri odaklanan, anında ve dengeli bir karşılıklılığa dayalı ekonomik bir alışveriştir. Böyle bir ilişkide taraflar arasındaki çaba, kaynak ve destek alışverişi asgari düzeydedir. Diğer taraftan, yüksek kaliteli LMX ilişkileri, karşılıklı yükümlülüklerin duyguları doğurduğu daha sosyal ilişkilerdir ve daha fazla çaba, kaynak ve destek alışverişini içermektedir (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Bu tarz bir ilişki, astların liderin sunduğu ek faydalar ve olumlu deneyimlerden yararlandığı bir sponsorluk sürecine benzetilmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997). Lider ile üye arasındaki ilişki kalitesine bağlı olarak üyeler grup içi ve grup dışı olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır (Liden ve Graen, 1980). Grup içi ilişki ağı içinde kalan üyeler, yüksek düzeyde güven, etkileşim, destek ve resmi/resmi olmayan ödüllere sahipken; grup dışı ilişki içinde kalan üyeler ise düşük düzeyde güven, etkileşim, destek ve ödüllere sahip olabilmektedir. Ayrıca, bu "grup üyelikleri" ilişkinin oldukça

başında hızlı biçimde gelişmektedir. Hatta bazı araştırmacılar LMX sürecinin adaylar henüz iş mülakatındayken başlayabileceğini belirtmektedir (Liden vd., 1993). LMX teorisinin gelişmesinde aşağıda daha detaylı incelenecek olan Rol Kuramı ve Sosyal Mübadele Kuramı olmak üzere iki teorik yaklaşım etkili olmuştur.

1.3.1.1. Rol Kuramı

Johnson ve Graen (1973) tarafından bir üniversitenin işe alım sürecinden itibaren beş ay boyunca izledikleri kişilerle yapılan araştırma Rol kuramının başlangıç noktası olmuştur. Sonuçlar, işe başladıktan sonraki birkaç ay içerisinde işten ayrılanlar ve devam edenler arasında rolleri yerine getirme sürecinde farklılık olduğu ortaya koymuştur. Örgütsel rollerini reddederek birkaç ay içinde gönüllü olarak işten ayrılanların örgütte kalan kişilere kıyasla daha fazla rol çatışması ve süpervizör belirsizliği deneyimlediği, iş tatminlerinin daha düşük olduğu ve süpervizörlerinin onların performanslarına yönelik beklentilerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu yaklaşıma göre liderler, bir dizi rol oluşturma sürecinde astlarını çeşitli görevler atayarak test etmektedir (Graen, 1976). Bu süreçte astların liderin görev taleplerine uyma ve güvenilmeye değer olarak algılanması LMX ilişkisinin kalitesini belirlenmektedir. Lider, emirlerine uyan astlarıyla yüksek kalitede ilişkiler geliştirerek bu astları iç gruba dâhil etmektedir. Diğer taraftan, lider emirlere uymayan ya da güvenilmeye değer algılanmayan kişiler ile düşük kalitede ilişki geliştirmekte ve bu astları grup dışında bırakmaktadır. Bu üyelerin bilgiye erişimi daha kısıtlı, karar verme sürecinde etkisi daha az ve inisiyatif alabilme özgürlüğü daha düşüktür. Ayrıca, lider dış grupta yer alan üyelere daha düşük düzeyde düşünsel ve duygusal destek sağlamaktadır (Philips ve Bedeian, 1994).

Rol gelişiminin doğası gereği farklı rol tanımları ve dolayısıyla çeşitli düzeyde lider üye etkileşimleri gelişmektedir. Her bir ast ile lider arasındaki farklı kalitede ilişki oluşmasındaki en önemli sebep liderlerin işte karşılaştıkları zaman sınırlamasıdır. Zaman baskısı nedeniyle, lider sadece birkaç kilit astla yakın bir ilişki geliştirmektedir (Graen, 1976). Çalışma grubunun geri kalanıyla birlikte lider, yeterli performansı sağlamak için esas olarak resmi otoriteye, kurallara ve politikalara güvenmektedir.

1.3.1.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramına göre kişilerarası ilişkiler zaman içinde güven, sadakat, kişisel yükümlülükler ve karşılıklı taahhütler doğurmaktadır (Blau, 1964). Kuramın en sık kullanıldığı alanlardan biri işyeri ilişkileri olmuştur. İşverenler çalışanlarla ilgilenirken zaman içerisinde hem kendileri gelişmekte ve hem de bu durum olumlu çalışan tutumlarını ortaya çıkarmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu bağlamda, LMX teorisi Değiş tokuş teorisinin bir çalışanı ve yöneticisi arasında gerçekleşen bir varyasyonu olarak değerlendirmektedir (Yukl ve Van Fleet, 1992). Liderlerin farklı astlarıyla zaman içinde değiş tokuş ilişkilerini nasıl geliştirdiklerini tanımlamaktadır.

LMX teorisine göre, yöneticiler zaman baskısı nedeniyle genellikle az sayıda astıyla özel bir ilişki kurmaktadır ve bu kişiler *iç grupta* yer almaktadır. Grup içindeki astlara yönetsel işlere daha fazla bağlılık ve sadakat göstermeleri için daha fazla etki, özerklik, destek, maddi faydalar sağlanmaktadır. Diğer yandan, çalışma grubunun geri kalanıyla yani *dış grupta* yer alan kişilerde bu ilişki oldukça farklıdır. Lider grup dışındaki astlara resmi kurallara uyması, emirleri yerine getirmesi karşılığında maaş ve örgütte kalabilmek gibi standart faydalar sağlamaktadır (Yukl ve Van Fleet, 1992). Lider tüm grubun performansından ve üretkenliğinden nihai olarak sorumlu olduğu için, grup dışındaki astlardan yeterli performansı elde etmek için resmi otoriteye, kurallara, politikalara ve prosedürlere başvurmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Böylece, bir lider aynı birim içerisinde bir astına meşru güce dayalı etki gösteriyorken başka bir astına meşru güç kullanmıyor olabilmektedir (Cashman vd., 1976).

Lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesi, birbiri arasında değiş tokuş edilen fiziksel veya zihinsel çabanın, maddi kaynakların, bilgilerin ve/veya sosyal desteğin miktarını belirlemektedir (Liden vd., 2000). Mübadele ilişkilerini karakterize eden karşılıklılık normunun bir sonucu olarak (Gouldner, 1960), lider veya yöneticiler yüksek LMX ilişkisine sahip olduğu astlarına gösterdikleri özel muamele karşılığında onlardan olumlu örgütsel katkılarda bulunmalarını beklemektedir (Hochwarter, 2005). Liderin benlik imajı yüksek LMX ilişkisine sahip olduğu astlar başarısız olduğunda zarar görmektedir. Ayrıca, lider bu astların kabul edilebilir düzeyde performans

sağlaması için potansiyel olarak kaygı uyandıran engelleri ortadan kaldırmak gibi bağlamsal faktörleri etkileyebilmektedir.

1.3.2. LMX Teorisinin Gelişimi

Neredeyse 20 yıl içinde, LMX teorisi birçok iyileştirmeden geçmiş ve başlangıç noktası olan *Dikey İkili Bağlantılar Teorisi*'nden oldukça farklı bir hale dönüşmüştür (Graen ve Uhl-Bein, 1995). Bu değişimlerden birisi *Lider-Üye İlişkisinin Yaşam Döngüsü* kavramının teoriye dâhil edilmesidir (Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bein, 1995). Bu kavrama göre lider ve üye arasındaki ilişkide liderin görevi, ilişkiyi deneme niteliğindeki ilk aşamadan daha derin ve anlamlı bir seviyeye taşımaktır. Lider ile üye arasındaki ilişkinin dinamik ve değişikliğe açık olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, etkili liderlik sürecinin ortaya çıkması için lider üye arasındaki ilişkinin olgunlaşması gerekmektedir. Liderler ve takipçiler olgun liderlik ilişkileri geliştirebildikleri ve böylece bu ilişkilerin getirdiği birçok faydaya erişebilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991).

LMX kavramının yapısı hakkında yıllar içerisinde farklılaşan görüşler ortaya çıkmıştır. İlk çalışmalar kavramı tek boyutlu ele alırken daha sonraki yıllarda çok boyutlu olduğu bildirilmiştir. Dienesch ve Liden'a (1986) göre, LMX *Etki, Sadakat ve Katkı* olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. İlerleyen yıllarda, dördüncü boyut olarak *Profesyonel Saygı* eklenmiştir (Liden ve Maslyn, 1998). Çok boyutlu yapıyı sınanan birçok çalışma bulguları ile dört boyutlu yapıyı tutarlı biçimde desteklemektedir. İlk olarak etki boyutu, taraflar arasında, iş ya da profesyonel değerlerden çok kişiler arası hoşlanma, çekim ve arkadaşlık gibi karşılıklı ilişki olarak tanımlamıştır. İkinci olarak, katkı boyutu, ilişkinin taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi ile ilgilidir. Resmi tanımlardaki işten daha fazlasını yapmayı içermektedir. Üçüncüsü, sadakat boyutu, liderin astlarını özellikle zor duruma düştüklerinde koruyup kollamasıyken, astların lidere her durumda destek olma derecesidir (Dienesch ve Liden, 1986). Son olarak eklenen profesyonel saygı boyutu ise tarafların birbirinin profesyonel yeteneklerine karşı duyduğu saygınlık derecesine yönelik algılarından oluşmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Yapılan çalışmalar bu boyutların geçerliğini desteklemektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). LMX kavramını çok boyutlu incelemenin bu ilişkiyi geliştirmeye yönelik neler

yapılabileceğini anlaşılması için de faydalı olacağı belirtilmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

LMX ilişki temelli bir teori olup, güven, saygı ve karşılıklı yükümlülüklerin iki taraf arasında etki yaratması sonucunda etkili liderliğin ortaya çıkmasını amaçlamaktadır. Teoriye göre, lider etkililiği, liderin yüksek kalitedeki ilişkiye sahip olduğu astların yüzdesi ile değerlendirilmektedir. Bu yüzdenin yüksek olması etkili liderlik anlamına gelmektedir (Graen ve Uhl-Bein, 1995). Bu doğrultuda, liderin her bir astıyla ilişki kalitesini zaman içinde geliştirmesi ve yüksek ilişkiye sahip olduğu astların sayısını arttırması beklenmektedir. Ayrıca, bu süreçte düşük kaliteli ilişki algılayan astların çaba sarf etme niyetlerinin daha düşük olması nedeniyle (Graen ve Uhl-Bien, 1991) liderin ilişkiyi olgunlaştırma sürecini başlatması ve aktif rol olarak oynaması gerekebilmektedir (Whitener ve Korsgaard, 1998). Teorinin tüm bu özellikleri göz önüne alındığında, LMX ortalama liderlik stiline bir alternatif olmaktan (Dansereau, Graen ve Haga, 1975) öteye geçerek olgun liderlik ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi yoluyla daha etkili liderlik öğretileri ortaya koymaya doğru ilerlemektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991).

1.3.3. LMX İlişkinin Öncülleri

LMX teorisi üzerine yapılan çok sayıda çalışma, yüksek veya düşük ilişki kalitesinin çalışan tutumları ve performansı üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir (Gerstner ve Day, 1997; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Buna kıyasla, farklı düzeyde LMX ilişkilerinin nasıl ortaya çıktığı ve zaman içindeki gelişimi ile ilgili ampirik çalışmaların sayısı nispeten daha azdır (Erdogan ve Liden, 2002; Nahrgang ve Seo, 2015). LMX ilişki kalitesinin kısa bir zamanda hızlı bir şekilde gelişmesi ve zaman içinde sabit kalma eğilimi göstermesi nedeniyle öncüllerin belirlenmesi zorlaşmaktadır (Liden ve Graen, 1980). Bu yüzden, erken dönemde lider-takipçi etkileşimlerini etkileyen özelliklerin araştırılması, aynı zamanda LMX kalitesini etkileyen özelliklerin de anlaşılmasına imkân sağlamaktadır (Phillips ve Bedeian, 1994).

Dulebohn vd., (2012) meta analiz çalışmalarında, LMX ilişkisinin öncüllerini takipçinin özellikleri, kişilerarası ilişkiler, liderin özellikleri olmak üzere üç kategoride

sınıflandırılmıştır. Bu kısımda belirtilen kategorilere uygun biçimde LMX öncülleri incelenecek ve ardından LMX ilişkisinin sonuçları hakkında bilgiler sunulacaktır.

(a) Takipçinin Özellikleri

Lider ile yüksek kalitede ilişkisi olan üyeler daha fazla bilgi, kaynak, yönetsel destek ve statü elde etme gibi faydalar elde etmektedir. Aynı zamanda astlardan tüm bu kazançlara karşılık ilişkiye katkıda bulunması beklenmektedir. Ancak, organizasyondaki bazı üyeler bu ilişkiyi değerli görmeyebilir veya maliyetli olduğu için tercih etmeyebilir (Yu ve Liang, 2004). Bu noktada bireysel farklılıkların etkisi ortaya çıkmaktadır. En sık araştırılan bireysel farklılıkların başında kişilik özellikleri gelmektedir. Kişilik özellikleri, bireyleri kendileri ve başkaları arasındaki alışverişleri benzersiz şekillerde algılamaya yatkın hale getirebilmektedir. LMX ile takipçinin kişilik özellikler genellikle Beş Büyük Kişilik Faktörü kapsamında incelenmektedir (McCrae ve Costa, 1996). Bu faktörler arasında sorumluluk kişilik özelliği LMX'i öngörmekte en güçlü değişkendir (Bernerth vd., 2007). Bu sonuç sorumluluk özelliğinin tüm meslek grupları için performansın en güçlü yordayıcısı olduğu bulgusunu (Barrick ve Mount, 1991) destekler niteliktedir. Yüksek düzeyde sorumluluk kişilik özelliğine sahip astlar işlerinde gösterdikleri yüksek performansları ile lideri olumlu etkileyerek yüksek kalitede bir ilişkinin gelişmesi için katkı sağlamaktadır. Aynı çalışmada, astların dışa dönüklük kişilik özelliği ile LMX arasında pozitif yönde; deneyime açıklık ve nörotiklik ile negatif yönde ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu bulgularla tutarlı biçimde, astın pozitif duygu durumuna sahip olması yüksek kaliteli ilişkinin oluşumunu etkilediği görülmüştür. Liderler yüksek pozitif duygulanıma sahip üyeleri daha istekli ve motive algılayarak olumlu görevleri bu astlara devretmeye ve daha sonra da daha kaliteli LMX ilişkisi geliştirme eğilimi göstermektedir (Kinicki ve Vecchio, 1994; Phillips ve Bedeian, 1994). Özellikle hemşirelik gibi bakım veren işlerde takipçinin dışadönük olması LMX kalitesini arttırabilmektedir (Phillips ve Bedeian, 1994).

LMX ilişkisinin kalitesini etkileyen bir başka ast özelliği ise astın işe yönelik uzmanlığı ve beceri düzeyidir. Araştırmacılar, yöneticisiyle yüksek kaliteli ilişki bildiren astların beceri ve yetkinlik düzeyinin daha yüksek olduğunu ve daha fazla iş

sorumluluğu üstlendiğini ve bunun sonucu olarak çalıştığı birime daha fazla katkıda bulunduğunu bulmuştur (Liden ve Graen, 1980). Benzer şekilde, satış alanında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin, astlarını daha yetkin ve sadık olarak algıladıklarında onlara daha fazla serbestlik sağladıkları bulunmuştur (Del Vecchio, 1998). Dahası üyenin becerisi, lider ile üye arasındaki ilk etkileşimde LMX'in önemli bir yordayıcı olduğu bulunmuştur (Dockery ve Steiner, 1990; Day ve Crain, 1992). İlk etkileşimde lider tarafından yetkin ve beceri algılanan üyelerin ile yüksek kalitede ilişki geliştirdiği bulunmuştur (DelVecchio, 1998).

Lider ile üye arasındaki ilişkiyi şekillendiren bir başka değişken ise astın algılarına göre liderin ne düzeyde ideal liderlik özellikleri taşıdığıdır. Epitropaki ve Martin (2005) gerçekleştirdikleri boylamsal çalışmada örtük liderlik teorilerinin lider-üye değişimlerinin kalitesi (LMX) üzerindeki rolünü ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre çalışanlar mevcut yöneticilerini onayladıkları liderlik şemalarına ne kadar yakın algılıyorsa LMX'in kalitesinin o düzeyde iyi olacağı belirtilmektedir.

b) Kişilerarası Çekim

Kişilerarası çekim ve hoşlanma, LMX ilişkisinin oluşumunda önemli bir role sahiptir. Varma, DeNisi ve Peters (1996), liderlerin yüksek performans gösteren astlarına karşı olumlu duygulanım (sevme, beğenme) geliştirebileceklerini ve böylece ilişkinin kalitesinin artabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde, astın örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi üstü tarafından daha olumlu algılanmasını sağlanmakta ve böylece LMX kalitesi artmaktadır (Deluga, 1999). Kişilerarası çekimin oluşmasında etkili olan faktörlerden biri kişilerin benzer özelliklere sahip olmasıdır. Benzerlik-çekim paradigmasına göre belirli özellikleri benzeyen kişiler arasında bu benzerlik nedeniyle çekim oluşmakta, birbirlerinden olumlu tepkiler almakta ve dolayısıyla olumlu ilişkiler geliştirmektedir (Byrne, 1971). Bu paradigmanın önerisi belirli özellikler için LMX ilişkisinin ve kalitesinin desteklenmektedir. Örneğin, benzer kişilik özelliklerine ve tutumlara sahip lider ve astların daha yüksek kalitede ilişkisi olduğu bulunmuştur (Bernerth vd., 2007; Deluga, 1998; Philips ve Bedeian, 1994). Ayrıca, liderin kişilik özellikleri ve tutumlar bakımından kendine benzer astları iç gruba aldığına dair bulgular yer almaktadır (Duchon, Green ve Taber, 1986;

Lapierre ve Hackett, 2007). Ancak, çok sayıda çalışma lider ve üye arasında demografik özelliklerin benzerliği ile LMX arasındaki ilişkiyi incelemesine (örn., Bakar ve McCann, 2014; Matkin ve Barbuto Jr., 2012) rağmen sonuçlar tutarlılık göstermemektedir. Bazı çalışmalarda farklı cinsiyetteki lider-üye arasında ilişkisinin daha düşük kalitede olduğu bulunurken (Green, Anderson ve Shivers, 1996) diğer çalışmalarda beklenenin aksine bu ilişkinin desteklenmediği ya da bu benzerliğin olumsuz etkisinden söz edilebilmektedir (Bauer ve Green, 1996). Örneğin, Adebayo ve Udegbe (2004) tarafından yapılan çalışmada karşı cinsiyetten lider ve takipçilerin daha iyi bir LMX kalitesi algıladıklarını bildirirken, bir başka çalışmada ise aynı cinsiyetteki ikililer arasında ilişki kalitesinin daha yüksek algılandığı bulunmuştur (Varma ve Stroh, 2001). Yaş benzerliği incelendiğinde ise bulguların kültüre bağlı olarak farklılaşabildiği görülmektedir. Meksika’da yaş benzerliği ilişki kalitesini düşürürken, Amerika Birleşik Devletleri’nde ilişki kalitesini arttırdığı bulunmuştur (Pelled ve Xin, 2000). Sonuç olarak, demografik özelliklerdeki benzerliğin LMX kalitesine üzerine yönelik bu çalışmalar birbirinden farklılaşan bulgular ortaya koymaktadır.

c) Liderin Özellikleri

LMX teorisinin ilk yıllarında, lider davranışlarının her bir astla ilişki kalitesini şekillendirmedeki rolü vurgulanmıştır (Graen ve Cashman, 1975). Teorideki gelişmeler sonucunda lider davranışlarının tüm öncüller içerisinde LMX kalitesinin etkileyen en önemli değişkenin olduğu belirtilmiştir (Dulebohn vd., 2012). Buna rağmen lider davranışını LMX’in bir öncülü olarak inceleyen çalışma sınırlı sayıdadır (Yukl, O’Donnell ve Taber, 2009). Bu çalışmalardan birinde liderlerin astlarıyla değişim ilişkilerini geliştirmek için kullanabilecekleri belirli ilişki odaklı davranış türleri incelenmiştir (O’Donnell, Yukl, Taber, 2012). Çalışmanın bulgularına göre liderin astlara örnek olması, destekleyici ve yetki veren davranışlar göstermesi LMX ilişkisini öngörmektedir.

Takipçiler, kendilerine ilham veren ve motive eden liderlere daha fazla olumlu yanıt verme eğilimindedir (Judge ve Piccolo, 2004) ve bu olumlu tepki, takipçilerin liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurmak için çaba sarf etme isteğini

arttırabilmektedir (Maslyn ve Uhl- Bien, 2001). Bu beklentilerle tutarlı olarak, çok sayıda çalışma dönüşümcü liderlik tarzı ile LMX ilişkisini incelenmiş ve pozitif yönde ilişkiyi ortaya koymuştur (Piccolo ve Coloquit, 2006; Tse ve Lam, 2017). Dönüşümcü liderler, grubun çıkarları için kişisel faydalarından fedakârlık etmeye, takipçiler için kişisel bir örnek oluşturmayı ve yüksek etik standartlar sergilemeyi içeren benzersiz karizmatik davranışlara sahiptir (Bass, 1985). Bu tarza sahip liderler davranışları ile takipçilerinde hayranlık uyandırmakta, inançlarını, duygularını ve davranışlarını şekillendirerek onlarda duygusal bağlılık ve güven duygusu geliştirmektedir (Shamir, 1993). Bu doğrultuda, dönüşümcü liderler üyeler ile aralarındaki alışveriş ilişkilerinde farklı kaynaklar sunabilmekte ve belirsiz yükümlülükleri yerine getirme konusunda daha güvenilir bulunmaktadır (Tse ve Lam, 2007). Böylece LMX kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Liderin kişilik özellikleri Beş Büyük Kişilik Faktörü çerçevesinde incelendiğinde, LMX ile en fazla ilişkili olan kişilik özelliğinin Uyumluluk boyutu olduğu ortaya çıkmıştır. Yüksek düzeyde uyumlu liderler takipçilerinin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya daha fazla önem vermekte ve astları tarafından daha hoş, güvenilir, işbirlikçi algılanmaktadır ve böylece LMX ilişkisinin oluşumu ve gelişimi olumlu etkilenmektedir (Sears ve Hackett, 2011; Nahrgang, Morgeson ve Ilies, 2009). LMX gelişimini kolaylaştıran bir diğer kişilik faktörü sorumluluk boyutudur. Yüksek düzeyde sorumluluk özelliğine sahip bireylerin başkalarının çabalarını fark etme ve karşılık verme olasılığının daha yüksek olduğu ve böylece döngüsel alışveriş ilişkisinin gelişmesine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Bernerth vd., 2007). Yeni yöneticilerle yapılan bir araştırmada ise dışa dönük kişilik özelliği ile yüksek kalitede LMX'in benzer avantajlar sağlayabileceği bildirilmektedir. Yönetici düzeyindeki çalışanların işleri sosyal etkileşim, ağ oluşturma ve yeni durumlarla baş etmeyi gerektirdiğinden dışa dönükler bu durumları kişilikleriyle yönetebilirken, içe dönük kişiler yüksek LMX ilişkisi ile yönetebilmektedir (Bauer vd., 2006). Bu nedenle içe dönük kişilerde yüksek kalitede LMX ilişkisi performansı arttırmada kritik bir rol oynamaktadır.

1.3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Sonuçları

LMX teorisine göre lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi, bireysel, grup ve organizasyonel olmak üzere çoklu düzeydeki sonuçları öngörmektedir (Gerstner ve Day, 1997). Ancak, bu teori üzerine yapılan araştırmalar genellikle, LMX kalitesi ile üyelerin olumlu performans sonuçları ve tutumlar arasındaki ilişkileri incelemektedir (örn., Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). En sık araştırılan örgüte yönelik tutumların başında iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gelmektedir. Araştırma bulguları tutarlı biçimde LMX ile performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkiler ortaya koymaktadır (Ansari, Hung ve Aafaqi, 2007; Eisenberger vd., 2010; Erdoğan, Kramier ve Liden, 2002; Gerstner ve Day, 1997; Joo, 2010; Kinicki ve Vecchio, 1994; Leow ve Khong, 2009).

Yüksek LMX ilişkilerinde astların, dengeli veya adil bir sosyal değişimi sürdürmek için yazılı görev tanımının ve resmi iş sözleşmesinin ötesine geçen görevleri ve sorumlulukları da yerine getirebileceği (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Graen, 1980) ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunabilecekleri belirtilmektedir (Wayne vd., 2002). Nahrgang ve Morgeson, (2007) tarafından yapılan bir meta analiz çalışmasında LMX'in örgütsel vatandaşlık davranışlarını orta derecede güçlü bir şekilde öngördüğü bulunmuştur. Benzer biçimde, grup içindeki üyelerin, zorlayıcı görevler hakkında liderle daha kolay iletişime geçebilmesi, daha fazla risk ve destek alabilmesi onların yaratıcı performanslarına katkı sağlamaktadır (Grean, Liden ve Hoel, 1982; Gerstner ve Day, 1997). Bir başka meta analiz çalışmasında da performans; görev, vatandaşlık ve üretim karşıtı olmak üzere çok boyutlu olarak ele alınarak farklı performans türleri ile LMX arasındaki ilişkileri incelenmiştir (Martin vd., 2016). Araştırmanın bulguları, LMX ile görev ve vatandaşlık performansı ile arasında pozitif yönde ve üretken olmayan davranışlar arasında negatif yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Böylece, yüksek kalitede LMX'in yalnızca olumlu iş davranışlarına değil, aynı zamanda olumsuz davranışlara daha az katılım ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar, yüksek kalitede LMX ilişkilerinde, takipçilerin iş taleplerini karşılayarak lidere geri ödeme yapma zorunluluğu hissettiğini ve böylece takipçinin lidere veya organizasyona zarar

veren davranışlarda bulunma olasılığının azaltılabileceğine dair görüşleri desteklemektedir (Martin vd., 2016). Ancak bu sonuçlar, her iki tarafın ilişkiye dair olumlu algıyı paylaşması yani yüksek kaliteli ilişki durumunda mümkündür (Cogliser vd., 2009; Dunegan, Uhl-Bien ve Duchon, 2002). Diğer taraftan, düşük LMX ilişkilerinde takipçiler algılanan eşitsizlik veya haksız muamele ile başa çıkmak amacıyla lidere ve kuruluşa zarar vermek için üretken olmayan davranışlarda bulunabilecektir.

LMX ile ilişkili ekstra rol davranışlarından biri çalışan sesidir (Van Dyne ve Le Pine, 1998). Grup içindeki astların, fikirleri ve görüşleri için daha açık bir ifade ettiği, üstlerinin onların tarafında olduğuna inandığı ve böylece bakış açılarını daha özgürce ifade etmeye teşvik edebileceği belirtilmektedir (Krone, 1991). Yapılan araştırmalar, yüksek kaliteli LMX ile çalışan sesi arasındaki pozitif yönde ilişkiyi desteklemektedir (Van Dyne, Kamdar ve Joireman, 2008). Ayrıca, çalışan sesinin yüksek LMX kalitesi ve sesi olumlu sonuçlara yol açan rol içi bir davranış olduğunu algıladığı durumlarda arttığı ortaya çıkmıştır. Güç aralığı kültürel boyutunda farklılaşan iki ülkede gerçekleştirilen araştırmada LMX ile çalışan sesi arasındaki ilişkiler incelenmiş ve her iki kültürde de pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur (Botero ve Van Dyne, 2009). Bu sonuç, yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde sadakat, beğeni ve yükümlülük duygusunun, çalışanları fikir geliştirmeye ve değişim önerilerini dile getirmek için çaba harcamaya motive edebileceğini ile ilişkilendirilmektedir.

LMX ile örgüte yönelik tutumlar arasındaki çeşitli ilişkiler liderin veya üyenin algıları ve beklentilerinden etkilenebilmektedir. Yüksek kalitede ilişkiye sahip üyeler, lideri ile olumlu ilişkisini örgüte yansıtarak olumlu tutumlar sergileyebilmektedir. Örneğin örgütsel bağlılık ile LMX arasındaki ilişkiye dair sonuçlar, liderlerin, takipçisini örgütün bağlılığı hak ettiğine ikna etmesi (Wayne vd., 2002) veya lideri örgütün bir vekili olarak kabul edildiğinden lidere duyulan sorumluluk, sadakat ve bağlılığın organizasyona da yansıttığı görüşü ile ilişkilendirilmektedir (Kiniki ve Vecchio, 1994). Boylamsal bir çalışmada ise, LMX'in erken gelişim süreçlerinde lider tarafından üyenin iyi performans gösterdiğine dair algısının sonraki süreçlerde üyeyi ödüllendirmek üzere yetkilendirme, artan sorumluluk ve serbestlik sağlandığı

bulunmuştur (Bauer ve Green, 1996). Bu sonuç, liderin bir üyenin performansı hakkındaki yargısının, lider-üye etkileşiminin önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlarla tutarlı biçimde yüksek LMX kalitesine sahip üyelerin olumlu iş çıktılarının artması kendini gerçekleştiren kehanet (Merton, 1948) kavramıyla açıklanabilmektedir. Kendini gerçekleştiren kehanet, belirli bir duruma ilişkin başlangıçta yanlış olan beklentilerin ve anlayışın sonunda gerçekleşmesini sağlayan yeni bir davranışı uyandıran durum olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın sosyal bir modele dönüştürülerek kişilerarası ilişki süreçlerine etkisi Pygmalion etkisi olarak adlandırılmaktadır (Darley ve Fazio, 1980). Pygmalion etkisine göre, bir kişi (algılayıcı) hedef kişi hakkında beklentiler geliştirir ve ona bu beklentilere uyumlu şekilde davranır. Böylece beklentiler davranışlar aracılığıyla hedef kişiye iletilir ve bu kişi kendine yönelik davranışları yorumlar. Zamanla hedef kişi kendi yorumlarına dayanarak bu beklentileri içselleştirir. Böylece algılayıcının ondan beklentilerine benzer inançları kendi için geliştirir. Lider- üye etkileşimi açısından bakıldığında, liderlerin üyeleri grup içinde veya grup dışında algılamaları üyelerine yönelik beklentileri ve sonrasında davranışları etkileyecektir (örn., Feldman, 1986). Ardından lider bu beklentileri ve davranışları üye tarafından içselleştirerek lideri doğrulayacak biçimde davranmaya başlayabilir. Örneğin, bir üyeden olumlu beklentileri olan liderler, o bireye daha fazla destek ve rehberlik sağlayabilir. Buna karşılık, destek ve rehberliği alan üyenin bu davranışları LMX açısından yorumlaması muhtemeldir. Bu nedenle, bir liderin beklentileri, bir üyenin LMX algısı ile ilgili olabilir (Liden vd., 1993). Ters durumda ise liderin üye hakkındaki düşük performans beklentileri ve bu yöndeki davranışları üyenin düşük başarıyı içselleştirmesine yol açarak öz yeterliliği olumsuz etkileyerek daha az çaba göstermesine yol açması beklenmektedir.

Yüksek kalitedeki LMX'in olumlu sonuçlarını açıklamak üzere kullanılan bir diğer yaklaşım ise Öz Belirleme Teorisi'nden (Deci ve Ryan, 1985; 2000) faydalanmaktadır. Bu teoriye göre insanların yetkinlik, özerklik ve ilişkisellik olmak üzere üç temel ihtiyacı bulunmaktadır. İlk olarak, yetkinlik, bireyin zorlu görevleri sosyal çevre ile etkileşim yoluyla tamamlayabileceğine ilişkin algısını ifade etmektedir. İkinci olarak, özerklik, bireylerin, davranışlarını dış faktörlerden ziyade kendi iradesiyle kontrol edebilmesiyle ilgilidir. Son olarak, ilişkisellik ise bireyin

kişilerarası ilişkilerde saygı, güven, özen ve güvenlik oluşturma yeteneğini içermektedir. Bu teori ışığında yüksek kaliteli ilişkilerin insanların yetkinlik, özerklik ve ilişkili olma ihtiyaçlarını karşıladığı için hem motive edici hem de tatmin edici olması beklenmektedir (Martin vd., 2016). Geçtiğimiz yıllarda, Çin’de yapılan bir çalışma bu beklentileri sınamıştır (Xie vd., 2020). Sonuçlar, yüksek kalitede LMX ilişkisinde daha fazla psikolojik ve duygusal destek sağlanarak her üç ihtiyacın da tatmin edildiği ve böylece olumlu iş çıktılarının oluştuğunu göstermektedir. İlk olarak, yüksek LMX ilişkisinde üstler tarafından sunulan daha fazla bilgi, resmi olmayan geri bildirim ve kaynaklar astların görevleri tamamlayabileceklerine inanmalarına ve kendilerini yetkin hissetmelerini sağlayabileceği belirtilmektedir. İkinci olarak, yüksek kalitede bir ilişkide üstler astlarını daha fazla çaba harcamaya ve daha fazla sorumluluk almaya teşvik ederek özerklik ihtiyacını karşılamaktadır. Son olarak, yüksek kalitedeki astlar, daha fazla güven, saygı ve hoşlanma ile bu ihtiyacı tatmin edebilmektedir. Sonuç olarak bu ihtiyaçları karşılanan çalışanların işe yönelik içsel motivasyonu arttığı ve yaratıcı performansla teşvik edildiği ortaya çıkmıştır.

Son olarak, LMX ile örgüte yönelik olumlu tutumlar arasındaki ilişkiler çok sayıda çalışmada ortaya çıkmasına rağmen bu ilişkilerin bazı durumsal değişkenlerin varlığından veya ölçüm yönteminden etkilenebileceği belirtilmektedir (Dunegan, Uhl-Bien ve Duchon, 2002; Martin vd., 2016). Örneğin, LMX ile yaratıcı iş katılımı arasındaki pozitif ilişkinin çalışanların daha fazla otonomiye sahip olduğu durumda daha güçlü olduğu bulunmuştur (Volmer, Spurk ve Niessen, 2012). Diğer yandan LMX ile performans ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide çalışanın kişilik özelliği gibi bazı değişkenlerin düzenleyici rol oynayabileceği belirtilmektedir; yüksek düzeyde dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip kişilerde LMX ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunmadığı ancak düşük dışadönük kişilerde bu ilişkilerin güçlü olduğu bulunmuştur (Bauer vd., 2006). Bu sonuç dışadönüklük düzeyi düşük kişilerin başarılı olmak ve organizasyonda kalmak üzere kendilerine yardımcı olmak için en yakın üstleri gibi organizasyon içindeki kişilerin desteğine ihtiyacı olduğu varsayımı ile açıklanmaktadır. Yüksek dışa dönükler ise kolayca sosyal etkileşimi kurabilen, kaynak ve destek arama yetenekleri ile liderliği ikame ederek kişilikleriyle bu süreci kendileri yönetebilmektedir (Phillips ve Bedeian, 1994).

Tüm bu bilgiler ışığında, LMX kavramının ast ve lider ile ilgili özellikler başta olmak üzere çok sayıda faktörlerden etkilenebilen kompleks bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışmada ise liderin duygulanımı aracılığıyla astların düzenleyici odağını etkileyebileceği ve bu etkinin gücünün lider ile astın etkileşiminin kalitesine bağlı olarak değişebileceği öngörülmektedir. Lider ile yüksek kalitede ilişkiye sahip astlar sahip oldukları ayrıcalıklı koşullar, karşılıklı beklentiler örgüte yönelik davranışlarını şekillendirebilecektir. Bunun yanında, lider ile orta ve düşük kalitede etkileşime sahip astların işe yönelik motivasyonel odağını belirlemede ise liderin duygulanımı gibi lider hakkında gözleyebildikleri özellikler çevresel bir ipucu olarak rol oynayabilecektir.

1.4. ÇALIŞAN SESİ

Günümüzde, örgütler değişen ve gelişen koşullar altında rekabet avantajına sahip olmanın yalnızca geleneksel çalışma eylemi ile mümkün olmadığını yaygın olarak kabul etmektedir (Fuller vd., 2006). Dinamik iş koşullarına uyum sağlayabilmek, iyi kararlar almak ve sorunların büyümesini önlemek için üst düzey yöneticilerin alt düzeylerindeki çalışanlardan gelecek bilgilere ihtiyacı vardır (Morrison, 2011). Örneğin Edmondson çalışmalarında (1999, 2003), tüm takım üyelerin kritik iş süreçleri hakkında düşünce ve fikirler sunmaya istekli olmasının başarılı öğrenme ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle günümüz iş dünyasında esnek problem çözme ve iyileştirme fırsatları arama konusunda daha fazla kişisel inisiyatif alan ve proaktif davranışlar gösteren iş gücüne ihtiyaç artmaktadır (Parker, 2000; Crant, 2000). Proaktif davranışlar, kişinin kendi kendine başlattığı, mevcut durumu iyileştirmeyi amaçlayan gelecek odaklı faaliyetlerdir (Crant, 2000; Unsworth ve Parker, 2003). Örgütleri bu ihtiyacına yanıt veren proaktif davranışlardan biri “*çalışan sesi*” dir.

Ses kavramı ilk kez Hirschman (1970) tarafından örgütlerde, şirketlerde ve devlet kurumlarındaki işleyiş ve verimlilikteki bozulmalara karşı çalışanların olası üç tepkisini içeren modelde (“*Çıkış, Ses ve Sadakat*”) incelenmiştir. Hirschman’a (1970) göre ses, memnuniyetsizlik yaratan bir durumdan kaçmak yerine, durumu değiştirme umuduyla bireysel veya toplu olarak gerçekleştirilen politik bir kendini ifade etme

davranışdır. Ses ayrıca, çalışanların aktif katılımı ile gerçekleşen, örgütteki mevcut sorunları düzeltmek, sistem, reforme etmek için başvurulmuş meşru bir iyileştirme mekanizması olarak görülmektedir. Bu modeli temel alan sonraki çalışmalar (örneğin; Farrell, 1983) iş tatminsizliğine karşı bir dizi tepkiyi içeren (*Çıkış, Ses ve Sadakat, İhmal*) yeni modeller geliştirmiş ve bunlar arasında en yapıcı ve aktif bir tepki olarak ses yer almaktadır (Farrell, 1983). Buna göre iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar kurumlarında kalmayı seçebilir ve aktif olarak koşulları iyileştirmeye çalışabilir, yeni yollar araştırıp bulabilir ve işleri daha iyi hale getirmek için yapıcı bir biçimde değişiklikleri savunabilir (Zhou ve George, 2001). Süpervizörle konuşmak, öneri kutusuna bir öneri koymak, sendikalara katılmak gibi, içinde bulunulan koşulları daha iyi hale getirmek amacıyla girişimlerde bulunmak örnek ses davranışlarıdır (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Hammer, Landau ve Stern, 1981).

Çalışan sesi, bireyin çalıştığı örgütün gelişimi ve daha iyi bir işleyiş kazanması niyetiyle duygu, düşünce, fikir ve bilgilerini kendine saklaması yerine kendi isteği ile sözlü olarak ifade etmesidir (Van Dyne, Ang ve Botero 2003). Çalışan bireysel menfaatlerin ötesine geçerek kurumun faydasını amaçladığından ses davranışı işbirlikçi ve sosyal temelli değerlendirilmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Bir başka tanıma göre (Van Dyne ve Le Pine, 1998) ses, bireyin diğerleri aynı fikirde olmadığı zamanda bile standart uygulamaların değişimi için yenilikçi veya yaratıcı tekliflerde ve tavsiyelerde bulunmasıdır. Bu tanım sesin, statükoyu değiştirmeyi amaçlayan, yapıcı ve toplum yanlısı güdülerle beslenen öneri ve kaygıların gönüllü ifadesi olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda standartın dışına çıkması nedeniyle çaba gerektiren bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009). Alanyazında yer alan çalışan sesi tanımlarındaki ifadeler farklılaşmasına rağmen tümünde üç ortak nokta bulunmaktadır (Morrison, 2011). İlki, sesin bir mesajın bir göndericiden bir alıcıya iletiildiği sözlü bir ifade eylemi olduğu fikridir. İkincisi, sesin isteğe bağlı gönüllü bir davranış olarak tanımlanmış olmasıdır. Sonuncusu, sesin iyileştirme veya olumlu değişim gibi yapıcı bir amaca hizmet etmesidir (Avery, 2003; LePine ve Van Dyne, 2001; Van Dyne vd., 2003). Morrison (2011), çeşitli tanımlardan yola çıkarak kapsamlı bir ses tanımı önermektedir. Bu tanıma göre çalışan sesi kurumsal veya birim işleyişini iyileştirmek amacıyla çalışanın işle ilgili konular

hakkında düşüncelerini, önerilerini, endişelerini isteğe bağlı olarak bir üst düzey yöneticiye veya ekip üyelerine iletmesidir.

Çalışan sesi genellikle örgütler tarafından istenen bir davranış olsa da çalışan için bazı riskleri içermektedir. Örneğin, örgütteki mevcut sorunlara dikkat çekmek ve proaktif iyileştirme fırsatları aramak için diğer çalışanlara meydan okumayı gerektirebilir (LePine ve Van Dyne, 2001). Ayrıca, olumlu sonuçlar amaçlamasına rağmen standart davranışın ötesine geçmesi nedeniyle sapkın davranış olarak da kabul edilebilmektedir (Warren, 2003). Diğer bir yönü ise, çalışan sesinin eğer yönetim tarafından şikâyet veya kişisel eleştiri olarak algılandığında kişilerarası ilişkileri bozabilecek veya olumsuz izlenimler yaratabilecek sosyal bir riski taşımasıdır (Stamper ve Van Dyne, 2001; LePine ve Van Dyne, 2001). Bu nedenle çalışanlar, ses davranışı göstermeye karar vermeden önce olası fayda ve riski dikkatlice analiz etmektedir (Kwon ve Farndale, 2020). Bu analiz sırasında iki ölçüt göz önüne alınmaktadır. İlk olarak, sesin istenen sonucu elde etmede etkili olup olmayacağına dair beklentiye içeren sesin algılan ses etkinliğidir. İkinci olarak, konuşmayla ilişkili riskler veya olası olumsuz sonuçlar hakkındaki düşünceleri içeren sesin algılanan güvenliğidir. Birey güvenli bir ortamın varlığında sesin etkinliğini yüksek olacağını algıladığında daha fazla ses davranışı göstermektedir (Morrison, 2011). Sesin faydanın riskten daha fazla olduğu durumda ortaya çıkması beklenmektedir. Aksi durumda, başka deyişle riskin faydadan fazla olduğu durumda ise çalışanın sessizliği tercih etmesi olasıdır.

Çalışan sesi kavramını anlamamanın bir yolu da zıt ucu olan “*çalışan sessizliği*” davranışı ile karşılaştırmaktır. Çalışan sessizliği bireyin örgütteki önemli konular veya problemler hakkındaki görüş ve endişelerini bu sorunları etkileyebileceği düşünülen kişilerden bilinçli olarak saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Sessizliğin olası nedenleri arasında kişinin kendini koruma eğilimi, bir ilişkiye zarar vermek istememek, olası olumsuz imaj oluşturmaktan kaçınmak ve kariyerle ilgili olumsuz durumların ortaya çıkmasından (örn., olumsuz performans değerlendirmesi, işten çıkarma) duyulan korku yer alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003). Sessizlik, örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel olarak tehlikeli bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken,

2000). Çalışanların sessizliği, mevcut politika ve hedeflerin sorgulanmasını ve değiştirilmesini gerektiren kapasiteden yoksun hale getirerek öğrenme sürecini ketyebilmektedir (Argyris, 1977). Üst yönetimin özellikleri, çevresel faktörler, yönetimsel uygulamalar, örgüt yapısı ve politikalar sessizliği etkileyen bazı faktörlerdir.

1.4.1. Engelleyici ve Destekleyici Ses Türleri

Van Dyne ve LePine (1998), ekstra rol davranışlarını bütünsel olarak değerlendirdikleri bir tipoloji geliştirmiştir. Bu tipolojiye göre rol dışı davranışlar engelleyici/destekleyici ve zorlayıcı/ katılımcı olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Destekleyici davranışlar proaktif ve teşvik edicidir; herhangi bir şeyin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Ancak bu sınıflandırmada çalışan sesi yalnızca iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı bir meydan okuma ifadesi olarak ele alınarak destekleyici bir davranış olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan, engelleyici davranışlar koruyucu ve önleyicidir; uygunsuz veya etik olmayan davranışları durdurmak amacıyla konuşmayı içermektedir. Ancak, sonraki yıllarda Liang, Farh ve Farh, (2012) bu tipoloji kapsamında ses davranışını yeniden ele almıştır. Daha önce sadece destekleyici yönüne odaklanan ses davranışının bazı durumlarda engelleyici bir davranış olarak ortaya çıkabileceğini belirtilerek engelleyici ses türü de dâhil edilmiştir. Böylece, çalışanların engelleyici ve destekleyici olmak üzere iki farklı türde ses gösterebileceği önerilmiştir. Destekleyici ses, çalışanların iş birimlerinin veya kurumlarının genel işleyişini iyileştirmek için yeni fikirleri veya önerileri ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, bu ses türü ile yenilikçi çözümler ve öneriler yoluyla gelecekteki ideal iş uygulamalarına ve prosedürlerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Diğer taraftan, engelleyici ses ise bireyin kuruma zarar verebilecek mevcut veya yaklaşmakta olan uygulamalar, olaylar veya çalışan davranışlarıyla ilgili endişelerini ifade etmesidir. Bu ses türü tıpkı bir alarm sistemi gibi çalışarak henüz ortaya çıkmamış ya da fark edilmemiş sorunların ortaya çıkmasının engellenmesini sağlamaktadır.

Ses türleri davranışsal içerik ve işlev bakımından birbirinden farklılaşmaktadır (Liang, Farh ve Farh, 2012). Destekleyici ses idealleri ve olasılıkları gerçekleştirmek üzere gerçekleşebilecek davranışları içerirken, engelleyici ses zararı engellemek veya

durdurmaya yönelik davranışlardan oluşmaktadır. Bunun yanında bireyler her iki ses türü aracılığıyla kuruma fayda sağlamayı amaçlamaktadır (Kong, Huang, Liu ve Zhao, 2017). Ancak son yıllardaki rekabetçi iş koşullarının artmasıyla, engelleyici sesin kayıpları önleyerek kurumun varlığını sürdürmesinde daha kritik bir rol üstlendiği bildirilmektedir (Liang, Farh ve Farh, 2012). Bu ses türleri, nispeten yeni kavramsallaştırılmış olsa da çok sayıda çalışmada yer aldığı görülmektedir (örn; Kakkar, Tangirala, Srivastava ve Kamdar, 2016; Qin, DiRenzo, Xu ve Duan, 2014; Ward, 2016).

Çalışanların bu ses türlerini yüksek düzeyde kullanması birtakım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, yüksek düzeyde destekleyici ses davranışı gösteren bir çalışan zamanını ve dikkatini acil görevler yerine gelecekteki ideal durumlara, yeni fikirlere yönlendirir (Song, vd., 2019; Qin vd., 2014). Ayrıca, yüksek düzeyde çalışan sesine maruz kalan liderlerin aşırı bilgi yüklemesinden muzdarip olmasına, hissizleşmesine (Bettis-Outland, 2012; Fukukura, Ferguson ve Fujita, 2013) ve görevlere verdikleri desteği azalmalarına neden olabilir (Song, vd., 2019). Engelleyici türde ses gösteren çalışanlar, kayıplardan kaçınma amaçlı davranışlar gösterecek ve ihtiyatlı stratejiler kullanacaktır (Lin ve Johnson, 2015). Bu kişiler fazlasıyla dikkatli oldukları ve doğruluğa önem verdikleri için işlerinde daha az hata yapmaktadır (Förster, Higgins ve Bianco, 2003). Bu nedenle performans kayıplarının maliyetinin yüksek olduğu durumlarda (Wallace ve Chen, 2006), engelleyici ses daha faydalı olabilmektedir.

Sesin içeriğinin, çalışan performansını tahmin etmede önemli bir öncül olabileceği belirtilmektedir (Morrison, 2014). Bu doğrultuda, destekleyici ve engelleyici ses türlerinin performans üzerindeki etkisinin farklılaşması beklenmektedir. Araştırma bulguları düşük ve orta düzeyde destekleyici sesin performans ile pozitif ilişkili olduğunu, ancak yüksek destekleyici sesin performans üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Song, vd., 2019). Diğer taraftan, engelleyici ses ile performans arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

İki ses türünün altında yatan motivasyonel süreçler farklılaşmaktadır. Destekleyici ses, örgütü mevcut durumdan daha iyi hale getirmek ve ideallere

yaklaştırmak amacı güderken, engelleyici ses mevcut işleyişe zarar verecek ve örgüte zarar verecek potansiyel sorunların önüne geçmeye çabalamaktadır (Lin ve Johnson, 2015). İki ses türüne dair kapsamlı bir karşılaştırma Tablo 1.1’de sunulmaktadır.

Tablo 1.1: Engelleyici ve destekleyici ses türlerinin karşılaştırılması

Özellikler	Engelleyici ses	Destekleyici ses
<i>Ortak noktalar</i>	Resmi iş tanımında yer almadığı için ekstra rol davranışlarıdır.	
	Çalışanın, çalışma birimine veya kurumunun işleyişine yardımcı olması nedeniyle "yapıcı" bir davranıştır.	
	Çalışan, iş birimine veya kurumuna yardım etme arzusuyla motive olur ve bu nedenle bireyin sorumluluk duygusunu ve iş birimine karşı yapıcı tutumunu yansıtmaktadır.	
<i>Farklılıklar</i>		
1. Davranışsal içerik	Çalışanın, statükoyu nasıl geliştireceğine dair yeni fikirleri ve çözümleri ifade etmektedir.	Çalışanın, kurum için zararlı olabilecek potansiyel faktörler (olaylar, uygulamalar veya davranışlar) hakkındaki endişelerini ifade etmektedir.
	Gelecek odaklıdır; gelecekte işlerin nasıl daha iyi yapılacağına dair olasılıkları belirtmektedir.	Geçmiş veya gelecek odaklıdır; gelecekte daha iyi şeylerin nasıl yapılacağını ve statükoyu olumsuz yönde etkileyen veya kurum için zararlı bir etkisi olabilecek faktörleri belirtmektedir.
2. İşlev	Kurumun daha iyi olmasına yönelik yolları belirtmektedir.	Kuruma zarar veren faktörleri belirtmektedir.
3. Diğer kişiler üzerindeki etki	Kısa vadede sonuçları ortaya çıkan Ancak işyerindeki diğer kişilerin rahatsız olmasına sebep olacak iyileştirmeler önermektedir.	Zararlı faktörlere dikkat çeker ve bundan sorumlu kişilerin başarısızlığına işaret eder.
	Önerilen iyileştirmelerin ardındaki iyi niyet kolayca fark edilir ve ses davranışı olumlu olarak yorumlanır.	Zararlı faktörlere dikkat çekmenin ardındaki iyi niyet, süreçte ortaya çıkan potansiyel olumsuz duygu ve savunmacılık nedeniyle kolayca tanınmayabilir veya olumlu olarak yorumlanmayabilir.

Kaynak: Jian Liang, Crystal I.C. Farh ve Jiing-Lih Farh, Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice. A two-wave examination. Academy of Management Journal, 2012, 55(1), 71-92.

1.4.2. Çalışan Sesini Etkileyen Faktörler

Kurumlar, çalışanlarından farklı türde ve düzeyde katkılar beklenmektedir (Mohrman ve Cohen, 1995). Çalışanların fikirlerini dile getirmelerini sağlamak, aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı, karar kalitesinin artırılmasının ve kurumsal etkinliğin temel itici güçlerden biridir (Morrison ve Milliken, 2000). Son yıllarda, çalışan sesinin, örgüte faydalarının dikkat çekmesi ile bu kavramın öncülleri de araştırılmaya başlanmıştır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009). Ancak, kavramın karmaşık ve çok boyutlu yapısı nedeniyle öncüllerin ampirik olarak incelenmesinin oldukça zor olduğu belirtilmektedir (Van Dyne, Ang ve Botero 2003). Bu kısımda, çalışan sesi davranışını etkileyen bireysel ve örgütsel düzeyde faktörlere dair bilgiler sunulacaktır.

1.4.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışan sesinin ortaya çıkmasında bireysel farklılıklar sıkça araştırılan bir öncül olmuştur (örn., LePine ve Van Dyne, 2001; Maynes ve Podsakoff, 2014). En sık araştırılan bireysel farklılıklardan başında kişilik özellikleri gelmektedir. Beş büyük kişilik özelliği kapsamında yapılan araştırmalarda sorumluluk ve dışa dönüklük özelliklerinin çalışan sesinin güçlü birer yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Sorumluluğu yüksek çalışanların daha fazla ses davranışı gösterdiği ve ayrıca bu kişilerin işe yönelik bilgi birikimi ve geçmiş deneyimlerinin bulunmasının da sesi artıran bir faktör olduğu belirtilmektedir (Thomas, Whitman ve Viswesvaran, 2010). Diğer taraftan, ses davranışının kendini ifade etmeyi gerektirmesi nedeniyle, dışadönüklük kişilik özelliği ile çalışan sesi arasındaki pozitif yöndeki ilişki açıklanmaktadır (LePine ve Van Dyne, 2001). Bu bulgu, dışadönük kişilerin kendilerini toplum önünde ifade etme konusunda cesur ve iddialı olması (Goldberg, 1992) ile ilişkilendirilmektedir. Diğer kişilik faktörleri incelendiğinde, deneyime açıklık faktörü ile pozitif yönde (Lipponen, Bardi ve Haapamaki, 2008), uyumluluk ve nevroitiklik kişilik özellikleri ile negatif yönde ilişkiler bulunmuştur (LePine ve Van Dyne, 2001).

Çalışan sesini etkileyen bir diğer bireysel farklılık çekirdek öz benlik değerlendirmesidir. Yüksek düzeyde öz yeterliliğe ve benlik saygısına sahip bireylerin, becerilerine ve herhangi bir göreve katkıları konusunda kendine daha fazla

güven duymasının hem ses davranışına daha fazla önem vermelerinde hem de bu davranış daha fazla göstermelerinde etkili olabileceği belirtilmektedir (Avery, 2003; LePine ve Van Dyne, 1998; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Detert ve Burris (2017), ses davranışını anlamak üzere yalnızca bireysel özellikleri incelemenin yetersiz olduğunu, bireyin kiminle konuştuğunu ve neden konuştuğunu, diğer taraftan kiminle konuşmadığını ve neden konuşmadığının da incelenmesi gerektirdiğini belirtmektedir. Bireyin lideri ile ilişkisi ses davranışında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanın yöneticiye duyduğu güven arttıkça fikirlerini daha fazla dile getirebilmektedir (Çetin ve Güven, 2017). Ayrıca, bireyin işinde özerkliğe sahip olması ve değişim için kişisel sorumluluk duygusunun yüksek olması ses davranışını artırmaktadır (Fuller, Marler ve Hester 2006).

Bazı çalışanların kendi isteğiyle değişim önerilerini dile getirmesinde ve dolayısıyla bazı riskleri kabul etmesinde lider ile arasındaki etkileşim rol oynamaktadır (Botero ve Van Dyne, 2009). Yüksek düzeyde kaliteli lider-üye ilişkilerinin özelliği olan sadakat, beğeni ve yükümlülük duygusu, çalışanları fikir geliştirmeye ve değişim önerilerini dile getirmek için çaba harcamaya motive etmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009). Böylece, çalışan ses davranışı ile lidere borcunu ödemektedir. Diğer taraftan, düşük kalitede ilişkide ise çalışanların daha az ses davranışı göstermesi, bu çalışanların işten ayrılma niyetinin daha fazla olması ve bu yüzden mevcut çalışma ortamlarını iyileştirmek için daha az enerji harcamaya eğilimli olmasıyla ilişkilendirilmektedir (Burris vd., 2008). Benzer bir bulgu, otel çalışanları ile yapılan bir araştırmada elde edilmiştir. Lider üye etkileşimi ile ses davranışı arasında pozitif yönde ilişkiler desteklenmektedir. Buna karşın, bir başka görüş ise liderleri ile kaliteli ilişkileri olan çalışanların bu ilişkileri sürdürmek için öneride bulunurken daha az risk alacaklarını önermektedir (Waldron, 1999). Bu durumda yüksek lider üye etkileşiminin çalışan sesini olumsuz etkilemesi mümkündür.

Birey davranışsal niyetlerini belirlerken öngörülen olumlu veya olumsuz sonuçlara dair inançları, algılanan kontrol ve tutumları ile bilişsel bir değerlendirme yapmaktadır (Conner ve Armitage, 2003). Bu değerlendirme, belirli bir davranış

göstermeye yönelik motivasyonu etkilemektedir. Bu bağlamda, çalışan ses davranışına karar vermeden önce bu davranışın sonuçlarını olası maliyet ve faydayı kıyaslayarak değerlendirmektedir. Eğer birey fikirlerini özgürce açıklayabiliyor ve herhangi bir korku ya da endişe algılamıyorsa yani psikolojik güvenlik algısı yüksek ise ses davranışının algılanan maliyeti düşmektedir ve birey ses davranışını daha olumlu değerlendirmektedir. Öte yandan, çalışan korkuları ve endişeleri nedeniyle fikirlerini açıkça ifade edemiyorsa yani psikolojik güvenlik algısı düşük ise sesin algılanan yüksek maliyeti karşısında kendini ifade etmekten kaçınmaktadır (Zhao ve Olivera, 2006). Bu bulguyla tutarlı olarak çok sayıda araştırma bireyin psikolojik güvenlik algısının ses davranışına olumlu katkısını ortaya koymaktadır (Cheng, Lu, Cheung ve Kuo, 2013; Detert ve Edmondson, 2011). Örneğin, geçtiğimiz yıllarda Çin’de yapılan bir çalışmada da psikolojik güvenlik algısının çalışan sesinin ortaya çıkma olasılığını artırdığı bulunmuştur (Ge, 2020). Bireyin psikolojik güvenlik algısı, doğrudan etkisinin yanında aracı değişken olarak rolü ile de sese katkı sağlamaktadır (Baer ve Frese, 2003). Örneğin, Walumbwa ve Schaubroeck (2009) tarafından yürütülen çalışmada etik liderlik tarzının çalışanın psikolojik güvenlik algısını artırarak ses davranışını artırdığı bulunmuştur. Çalışanın ses davranışı göstermeye karar verme sürecinde etkili olan bir diğer algısal değişken bilinçli farkındalık düzeyidir. Yüksek düzeyde bilinçli farkındalığa sahip çalışanlar olaylar ve sonuçlar ile benlik arasında ayırım yaratarak seslerini artırabilmektedir. Bu kişilere göre, fikrin kabul edilmesi veya reddedilmesi, kişinin kendisinin reddedildiği anlamına gelmediğinden, kurumun veya liderin dile getirdiği fikre nasıl tepki vereceği konusunda daha az endişe duymalarına ve böylece daha fazla ses davranışı göstermelerine neden olmaktadır (Lyddy vd., 2015).

Bireyin öz düzenleme motivasyonu ses davranışı üzerinde rol oynamaktadır. Düzenleyici odaklar ile çalışan sesi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada teşvik odağının engelleyici ve destekleyici ses ile pozitif ilişkili; önlem odağının ise yalnızca engelleyici ses ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Lin ve Johnson, 2015). Geçtiğimiz yıllarda Çin’de yapılan bir araştırma da benzer ilişkileri ortaya koymaktadır (Song, Peng ve Yu, 2020). Böylece, yüksek teşvik odağına sahip çalışanların hem destekleyici edici hem engelleyici ses davranışı gösterme ihtimali yüksek; önlem odaklı

Çalışanların ise yalnızca engelleyici ses davranışında bulunma ihtimali daha yüksektir. Ayrıca, bireyin düzenleyici odağına bağlı olarak psikolojik güvenlik ile destekleyici ve engelleyici ses arasındaki ilişkilerin farklılaştığı bulunmuştur. Yüksek teşvik odağına sahip bireylerde psikolojik güvenlik hem destekleyici ses hem de engelleyici ses davranışı ile pozitif olarak ilişkiliyken yüksek önlem odaklı bireylerde psikolojik güvenlik yalnızca engelleyici ses davranışı ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Song, Peng ve Yu, 2020). Bu sonuçlar, yüksek teşvik odağına sahip bireyin ses türüne bakmaksızın ideal duruma ulaşmak için kurumu iyileştirmeye çalışacağı; yüksek önlem odaklı çalışanların ise psikolojik güvenlik algıladığında yalnızca engelleyici ses davranışında bulunabileceği, psikolojik güvenlik algılamadıklarında sessiz kalabilecekleri anlamına gelmektedir.

Düzenleyici odaklar ve lider ye etkileşimi ayrı ayrı sesi olumlu etkilediği gibi bu iki değişkenin etkileşiminin ses davranışı gösterme ihtimalini arttırması beklenmektedir. Bu doğrultuda, Tayvan’da otel çalışanları ile gerçekleştirilen bir araştırmada yüksek kalitede ilişkiye sahip bireylerde düzenleyici odak ile ses arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğu bulunmuştur (Dai vd., 2020). Ayrıca, psikolojik güvenlik ile destekleyici ve engelleyici ses arasındaki ilişkilerin bireylerin düzenleyici odağına bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Yüksek teşvik odağına sahip bireylerde psikolojik güvenlik, hem teşvik edici ses hem de engelleyici ses davranışı ile pozitif olarak ilişkilidir. Öte yandan, yüksek önlem odaklı bireylerde psikolojik güvenlik yalnızca engelleyici ses davranışı ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Song, Peng ve Yu, 2020). Diğer yandan, güçlü bir teşvik odağına sahip çalışanlar, psikolojik güvenliğin hissedilmediği şirketlerde bile destekleyici bir ses sergileyebilmektedir (Liang vd., 2012). Bu nedenle, elverişli durumsal faktörlerin olmamasına rağmen ses davranışlarını teşvik etmek mümkün olabilir. Bu durum düzenleyici odağın ses davranışını rngrmek üzere kuruma ilişkin algıların ötesinde katkı sağladığını göstermektedir (Lanaj vd., 2012; Lin ve Johnson, 2015).

1.4.2.2. Kurumsal ve Kültürel Faktörler

Modern organizasyonlar, çalışanları kurumun iyileşmesi ve gelişimi için paha biçilemez bir sosyal bir sermaye kaynağı olarak görmektedir (Harrington, 2001). Bu nedenle, işyeri uygulamalarını iyileştirmeye yönelik tartışmalara çalışanları dâhil etmek üzere çok sayıda program tasarlanmakta ve uygulamaya koyulmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kurumların çalışan sesini artırmaya yönelik bu uygulamaların sebepleri iki farklı yaklaşımla açıklanabilmektedir. İlk olarak, araçsal yaklaşıma göre ses bireyin gelecekte istenen bir sonucu elde etmek üzere kullanabileceği ve işine yarayabilecek bir davranış olduğu için değerlidir (Folger ve Cropanzano, 1998). İkinci olarak, ilişkisel yaklaşıma göre ise ses fırsatı, çalışana görüşüne üstler tarafından değer verildiği mesajını iletmektedir. Böylece çalışan saygın bir statüye ulaştığını ve örgütü için değerli olduğunu hissetmektedir. Ayrıca, ses davranışının sonucundan bağımsız çalışanın fikirleri ifade edebilmesi, fikirlerinin karar vericiler tarafından dikkate alınması süreçsel adalet algısını olumlu etkilemektedir (Lind and Tyler 1988). Dahası, çalışan ses davranışı gösterdiğinde olay üzerinde kontrolü olduğu algısıyla işleyişin adil olduğuna dair algıları güçlenmektedir. Sosyalizasyon bakış açısıyla değerlendirildiğinde çalışan sesine değer verilmesinin nedeni grup süreçlerine katılmak, grup içinde fark edilmeye ve saygın bir statüye ulaşmak için fırsat sağlamasıdır (Lind ve Tyler 1988).

Çalışan sesini etkileyen örgütsel faktörlerin başında örgütsel kültür gelmektedir. Daha az bürokratik kültürde çalışanlar daha fazla ses davranışında bulunabilmektedir (Botero ve Van Dyne, 2008). Bu durumun, bürokratik kültürün daha yaygın olduğu örgütlerde sesin olağanın dışında algılanması ve bu nedenle ödüllendirilmemesi ya da desteklenmemesiyle ilgili olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan daha az bürokratik kültürler, mevcut standartlar ve prosedürlerdeki kaliteyi arttırmak için çalışanları bu isteğe bağlı davranışa teşvik etmektedir (Botero ve Van Dyne, 2008).

Örgüt kültürünün yanında daha geniş bir çerçevede ulusal kültürün bireylerin ses davranışına etkileri incelenmiştir. Bireyin ses davranışına yönelik istekliliğinin birtakım kültürel faktörlerden etkilendiği bulunmuştur. Yatay bireyciliğin ses

davranışını olumlu etkilediği (Thomas ve Au, 2002), diğer yandan yüksek güç mesafesinin ise olumsuz etkilediği ve çalışanların daha az ses göstermesi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Botero ve Van Dyne, 2009). Yatay bireycilik, özerk bir benliğin varsayıldığı ve bireyin statü bakımından diğerleriyle hiyerarşik olarak eşit olduğu kültürel bir kalıptır (Singelis vd.1995). Bireyin çalışma statüsü kuruma yönelik ses davranışını etkileyen bir başka faktördür. Yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlarla yapılan bir çalışmada, tercih ettiği çalışma türüne sahip bireylerin kendilerini daha rahat ifade ettiği ve önerilerde bulunduğu bulunmuştur. Diğer taraftan çalışma türünden memnun olmayan çalışanlar ise sesin yüksek bedeli karşısında fikirlerini açıklamaktan daha fazla kaçınmakta ve fikirlerini açıklamayı bir risk olarak algılayabilmektedir (Stamper ve Van Dyne, 2001).

1.4.3. Çalışan Sesi Kavramının Ölçümü

Ulusal alanyazındaki çalışan sesi kavramını içeren araştırmalar incelendiğinde, genellikle son on beş içerisinde gerçekleştirildiği ve bu çalışmaların sayısının çalışan sessizliğine dair yapılan araştırmalara kıyasla daha az olduğu görülmektedir (Oral Ataç, 2020). Öte yandan, son birkaç yıldır çalışan sesinin örgüte olumlu etkisinin dikkat çekmesi ve ses davranışını artırmaya yönelik uygulamaların artması ile araştırmaların sayısı artış göstermektedir. Türk örnekleminde en sık kullanılan ölçeklerin başında Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen, altı madde ve tek bir boyutta oluşan ölçek gelmektedir. Ölçeğin Türk örneklemini için psikometrik uygunluğu desteklenmektedir (Arslan ve Yener, 2016; Çetin ve Çakmakçı, 2012). Bir diğer sık kullanılan ölçüm aracı ise Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen “Çalışan Sessizlik ve Ses Davranışları Ölçeğidir” (Employee Silence and Voice Behaviour Scale). Bu ölçek, araştırmacılar tarafından geliştirilen ses tipolojisini temel almaktadır ve çalışan sesini *kabullenici ses*, *savunmacı ses* ve *kurum yararına ses (prososyal)* olmak üzere üç boyutta toplam 15 madde ile değerlendirmektedir. Ölçeğin Türk örneklemini için psikometrik uygunluğu çok sayıda çalışma ile desteklenmektedir (örn., Şehitoğlu, 2010; Ünler ve Çalışkan, 2017; Bilgin, Gülşen, Kutlu ve Çınar Pakyüz, 2019). Üçüncü olarak, Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından geliştirilen “Çalışan Sesi Anketi” gelmektedir. Bu ölçek, *destekleyici*, *yapıcı*, *savunmacı* ve *yıkıcı* ses olmak üzere dört farklı ses türünü toplamda 20 madde ile

değerlendirmektedir. Bu ölçeğin kullanıldığı çalışmalar Türk örneklemini için geçerliğini ve güvenilirliği doğrulamaktadır (örn., Ünler, Çalışkan ve Durmaz, 2015). Diğer ölçeklere kıyasla daha az sayıda araştırmada kullanılan birkaç farklı ölçüm aracı daha bulunmaktadır. Bunlardan biri Withey ve Cooper (1989) tarafından geliştirilmiş ve üç maddeden oluşan “Ses Ölçeği”dir (örn., Benk ve Sökmen, 2021). Bir diğeri ise Premeaux (2003) tarafından geliştirilen ve beş ifadeden oluşan “Çalışan Sesi Ölçeği”dir (örn., Öztürk, 2014). Her iki ölçek de çalışan sesini tek bir boyutta ve genel düzeyde değerlendirmektedir. Sonuç olarak, çalışan sesini ölçmek üzere farklı ölçüm araçlarının kullanıldığı görülmektedir. Bu ölçeklerin bir kısmı çalışan sesini genel düzeyde ölçerken, diğerlerin ise var olan bir çalışan ses teorisini temel alarak geliştirildiği görülmektedir (örn., Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Ölçeklerin yapısına ilişkin bu farklılık göz önüne alındığında bunların araştırmanın amacına uygun olmadığı görülmüştür. Bu tez çalışmasında ise düzenleyici odaklar ile destekleyici ve engelleyici olmak üzere iki ses türü arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Destekleyici ses doğası gereği bireyin çalıştığı kurumu daha iyi bir hale dönüştürmek üzere düşüncelerini dile getirmek ile ilgiliyken engelleyici ses çalışanın kurumdaki ve işleyişteki riskleri ve sorunları ortaya çıkmadan önce dile getirmesi ve bu sorunları önlemeye yöneliktir (Liang, Farh ve Farh, 2012). Her iki ses türü de kuruma katkı sağlamayı amaçlamakla birlikte çalışanı ses davranışına motive eden faktörler farklılaşmaktadır. Destekleyici ses, kurumu iyileştirerek mevcut durumu idealize edilen duruma yaklaştırma amacı güderken engelleyici ses kurumun mevcut işleyişini olumsuz etkileyebilecek potansiyel problemleri önlenmek üzere motive olmaktadır (Lin ve Johnson, 2015). Düzenleyici odaklar ile bu iki ses türü arasındaki bilişsel uyum incelendiğinde teşvik odaklı bireylerin gelecekteki ideal durumları ve başarıları hayal etmeye yönelik bilişsel aktivitelerin daha yoğun olacağı ve işyerinde bu yöndeki fikirlerini paylaşmasının daha mümkün olacağı düşünülmektedir (Kakkar vd., 2016). Bunun yanında bireyin ses davranışı ile kendi fikrini olası olumsuz sonuçlarına rağmen ifade edebilmesini içerdiği için doğası gereği riskli bir davranıştır. Bu nedenle, teşvik odaklı kişilerin engelleyici ses türünü de kullanması beklenebilir. Öte yandan, önlem odaklı bireylerin mevcut durumdaki potansiyel sorunları ve tehlikeleri düşünmeye daha uyumlu olması ve bu düşüncelerinin gerçekleşmesini önlemek amacıyla kurumda oluşabilecek herhangi bir

zararı önleyici yönde daha fazla bilgi verebileceği ve endişelerini daha fazla ifade edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, Lin ve Johnson (2015) tarafından yürütülen çalışmanın bulguları düzenleyici odaklar ile engelleyici ve destekleyici ses arasındaki anlamlı ilişkileri desteklemektedir. Araştırma bulgularına göre, önlem odağı ile engelleyici ses arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki; teşvik odağı ile destekleyici ses ve engelleyici ses arasında da pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çin’de yapılan bir çalışmada da benzer korelasyonel bulgular elde edilmiştir (Song vd., 2020). Bu çalışmaya göre baskın bir teşvik odağına sahip çalışanların hem engelleyici hem de destekleyici ses davranışına başvurma olasılıklarının daha yüksek olduğu; önleme odaklı çalışanların ise engelleyici ses davranışı eğiliminde olduğunda belirtilmektedir. Sonuç olarak, bu tez çalışmasının temel değişkenlerinden biri olan düzenleyici odak kavramı ile engelleyici ve destekleyici ses türleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi hedeflenmektedir. Ancak, alanyazında varolan çalışan sesi ölçeklerinin bu ses türlerini içermemesi nedeniyle yeni bir ölçüm aracına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, mevcut tez çalışmasının ön aşamasında Liang, Farh ve Farh (2012) tarafından geliştirilen, çalışan sesini engelleyici ve destekleyici olmak üzere iki boyutta değerlendiren Çalışan Sesi Ölçeği’nin Türkçeye adaptasyonu, geçerlik ve güvenirlik çalışmasının gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar lider davranışlarının astların iş motivasyonu üzerindeki önemini vurgulasa da (örn., Andriani, Kesumawati ve Kristiawan, 2018) liderlerin takipçilerini motive ettiği psikolojik süreçleri ve mekanizmaları araştıran çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Motivasyon teorilerindeki gelişmeler çalışanların motivasyonlarını ve davranışlarını şekillendiren merkezi bir bileşen olarak düzenleyici odaklarının önemini vurgulamaktadır (Higgins, 1997, 1998). Bu teorik gelişmeden, liderlerin, takipçilerin farklı düzenleyici odaklarını harekete geçirerek onları etkileme ve motive etme süreçlerini anlamak üzere faydalanılabilir (Kark ve Van Dijk, 2007). Liderin astlarının motivasyonel odaklarını etkileyebileceği mekanizmalardan biri lider ve ast arasındaki duygusal bulaşma süreçleridir. Çeşitli araştırmacılar, liderlerin astların duygularını belirli bir duygusal ortam yaratarak birey ya da grup düzeyinde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (örn., Dasborough ve Ashkanasy, 2003; Goleman, Boyatzis, ve McKee, 2002). İşyerinde birçok çalışan birbirinin duygularını

etkileyebilir ancak astların doğal olarak liderin duygu ve davranışlarına ekstra dikkat etmesi nedeniyle lider bu konuda özel bir etkiye sahiptir (Goleman, Boyatzis, ve McKee, 2002). Bu bilgiler ışığında, mevcut tez çalışmasında lider odağının astın odağını etkilemede liderin duygulanımının aracılık etkisi araştırılacaktır. Teşvik odağıyla ilişkili (mutluluk ve karamsarlık gibi) duyguları sergileyen liderlerin, duyguların transferini etkileyebileceği ve teşvik odağını tetikleyebileceği, diğer taraftan sakinlik veya kaygı duygularını ifade eden liderlerin önleme odağını ortaya çıkarabilmesi beklenmektedir. Ayrıca, bireyin baskın odağı organizasyona yönelik ses davranışının altında yatan mekanizma ile uyumluluk gösterme eğiliminde olacaktır. Teşvik odağına sahip astların risk almaya yönelik eğilimi hem engelleyici hem destekleyici ses davranışını kolaylaştırırken önlem odaklı astların görevleri eksiksiz yerine getirmek, hata yapmamaya yönelik çabaları güvende hissetmelerini sağlayacak şekilde yalnızca olası problemleri bildirmeye yönelik engelleyici ses türünü tercih edeceği tahmin edilmektedir.

Mevcut tez çalışmasının amacı lider ile ast arasındaki motivasyonel süreci düzenleyici odaklar çerçevesinde ele alarak bu ilişkiyi etkileyebilecek faktörlerin ve sonuçların incelenmesidir. Liderin düzenleyici odağının astın düzenleyici odağını etkileme sürecinin altında yatan mekanizmalar ve sonuç olarak lider ve ast arasındaki bu etkileşimin astın sesini nasıl etkilediğine dair kapsamlı bir açıklamaya ulaşılması hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda liderin düzenleyici odağı, liderlerin duygulanımı, astın teşvik odağı ile astın ses davranışı ilişkilerinde seri aracılık etkileri, ayrıca bu seri aracı etkide lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışmanın bağımsız değişkeni liderin düzenleyici odağı (teşvik ve önlem), bağımlı değişkeni çalışan sesi (destekleyici ve engelleyici), aracı değişkenler ise sırasıyla liderin duygulanımı (pozitif ve negatif) ve astın düzenleyici odağıdır (teşvik ve önlem). Araştırma modeli Şekil 1.3, 1.4 ve 1.5’de sunulmaktadır.

1.5. Amaç, Önem ve Hipotezler

Önlem odağına sahip bir birey kaybı önledikten ve güvenlikle ilgili hedeflere başarılı bir şekilde ulaştıktan sonra (örneğin; son teslim tarihlerini takip etmek, verilen sorumlulukları eksiksiz yerine getirmek) sakinlik ve sessizlik ile ilgili duyguları yani düşük negatif duygulanımı deneyimlemektedir. Diğer yandan, teşvik odağına sahip

bireyler ilerleme ve büyümeye yönelik hedeflerini başarı ile gerçekleştirdikten sonra keyif ve neşe ile ilgili duyguları deneyimlemektedir (Higgins, Shah ve Friedman, 1997). Liderler, duyguları aracılığıyla astlarının düzenleyici odaklarını etkileyebilmektedir (Kark ve Van Dijk, 2007). Duygulanım ile ilgili süreçlerin bilinçli olarak yönetilmesinin özellikle zor olması sebebiyle liderler astlarının düzenleyici odağı üzerindeki etkisi farkındalık olmaksızın gerçekleştirebilmektedir (Kark ve Van Dijk, 2007).

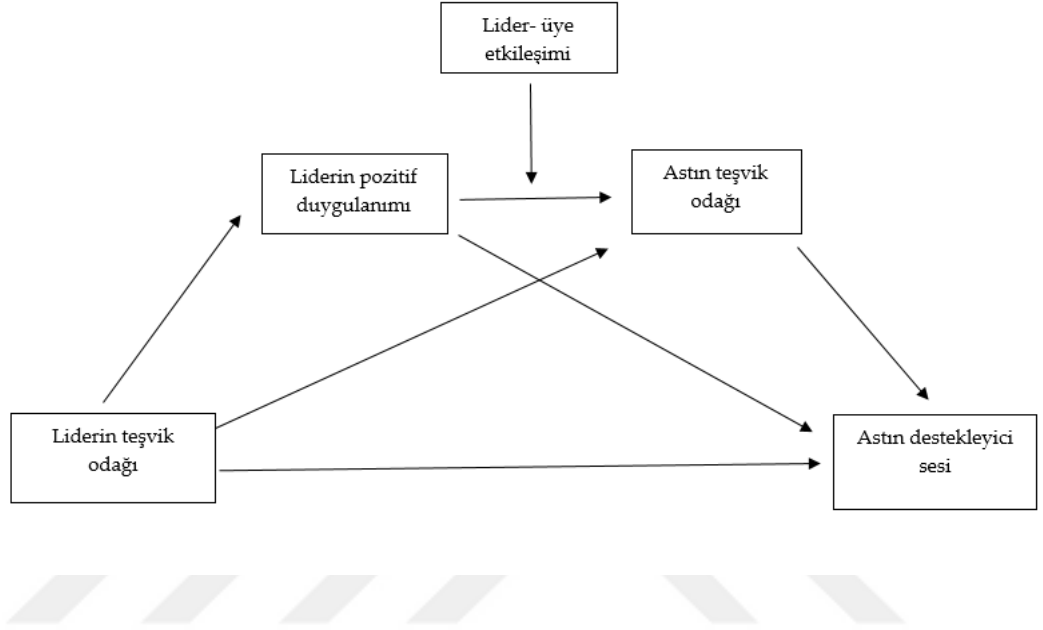
Bunun yanında, çalışanın odağı ile ses davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar tutarlı biçimde teşvik odağının engelleyici ve destekleyici ses ile pozitif ilişkili; önlem odağının ise yalnızca engelleyici ses ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Lin ve Johnson, 2015; Song, Peng ve Yu, 2020). Destekleyici ve engelleyici ses türleri altında yatan motivasyonel yönelimler odaklar ile uyumluluk göstermektedir. Destekleyici ses, çalışanın organizasyondaki mevcut durumu iyileştirmek amacıyla görüş ve öneriler sunmasıdır. Engelleyici ses ise organizasyona zarar verebilecek potansiyel sorunların ve endişelerin ifade edilmesidir (Liang, Farh ve Farh, 2012). Bir diğer ifadeyle, destekleyici ses mevcut durumu ideal duruma yaklaştırma (teşvik odağı); engelleyici ses mevcut durumu olması gereken duruma yaklaştırma (önlem odağı) güdüsüne ile harekete geçmektedir (Lin ve Johnson, 2015). Ancak, destekleyici ses doğası gereği mevcut fikirlere karşı gelmek, sorunları bildirmeyi gerektirdiğinden birtakım riskler içermektedir (Lin ve Johnson, 2015). Teşvik odağına sahip bireylerin risk alma eğiliminin yüksek olması (Brockner ve Higgins, 2001; To vd., 2018) bu ses türünü gösterebilmelerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, bu kişiler olumlu duyguları ve yaratıcı bilişsel işlevleri ile gelecekte oluşabilecek ve henüz belirsiz sorunları kapsamlı ve esnek biçimde öngörebilmek üzere avantaj sağlamaktadır (Crowe ve Higgins, 1997; Kark ve Van Dijk 2007). Tüm bu bilgiler ışığında, liderin teşvik odağının kendi pozitif duygulanımını artırarak onun astının destekleyici ve engelleyici ses davranışı göstermesine olumlu yönde katkı sağlayacağı öngörülmektedir (*sırasıyla Hipotez 1a ve 1b*). Diğer yandan, liderin önlem odağının kendi negatif duygulanımını azaltarak astın engelleyici ses davranışı göstermesine olumlu yönde katkı sağlayacağı öngörülmektedir (*Hipotez 5a*).

Lider, duygu, düşünce ve davranışları aracılığıyla astların düzenleyici odağını etkileyebilmektedir (Brockner, Higgins ve Low, 2004). Bu doğrultuda teşvik odağına sahip bir liderin astının teşvik odağını arttırması ve astın artan teşvik odağının organizasyona yönelik destekleyici ve engelleyici sesine olumlu katkıda bulunması beklenmektedir (*sırasıyla Hipotez 2a ve 2b*). Öte yandan, liderin önlem odağına sahip olması astın önlem odağını arttırması ve astın artan önlem odağının organizasyona yönelik engelleyici ses türü göstermesine olumlu katkı sağlaması beklenmektedir (*Hipotez 6*).

Bireyin işe yönelik tutumları, duygusal deneyimlerin doğası ve büyüklüğündeki farklılıklardan etkilenmektedir (George ve Brief, 1996). Örneğin, işyerinde pozitif duygusal deneyimlere sahip kişilerin iş tatmini negatif duygusal deneyimlere sahip çalışanlardan daha yüksektir (Helms-Lorenz ve Maulana, 2016; Kafetsios ve Zampetakis, 2008). Bu durum liderin pozitif duygulanım deneyimi ile astın sesi arasındaki ilişkide de beklenmektedir. Liderin tutumlarından pozitif duygulanımı algılayan astların kurumu iyileştirmeye veya olası bir sorunun önününe geçmeye yönelik fikirlerini dile getirmeye daha motive olması beklenmektedir. Teşvik odağına sahip bir liderin pozitif duygulanım deneyimi artmakta ve bu artan pozitif duygulanım ile astın teşvik odağını güçlendirebilir. Astın yükselen teşvik odağı destekleyici ve engelleyici ses davranışlarına katkı sağlayacaktır (*Hipotez 3a ve 3b*). Ancak bu ilişkiler lider ile ast arasındaki etkileşimin kalitesine göre değişkenlik göstermesi beklenir. Mevcut durumda, lideri ile yüksek kalitede ilişkiye sahip astlar ayrıcalıklı biçimde organizasyondaki birçok konu hakkı bilgi sahibi olup fikirlerini beyan edebilecekleri bir ilişkiye sahiptir. Ancak, özellikle lideriyle düşük ve orta kalitede ilişkiye sahip astlar örgüte yönelik herhangi bir tutum geliştirirken sonucunun ne olacağını tahmin etmek üzere liderin duygulanımından daha fazla etkilenecektir (*Hipotez 4a ve 4b*). Öte yandan, önlem odağına sahip bir liderin yüksek negatif duygulanım deneyimi azaltmakta ve liderin düşük negatif duygulanımı astın önlem odağını azaltarak engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır (*Hipotez 7*). Bu ilişkide de düşük ve orta kalitede ilişkiye sahip astlarda anlamlı bir etkiye sahip olması beklenmektedir (*Hipotez 8*). Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmektedir.

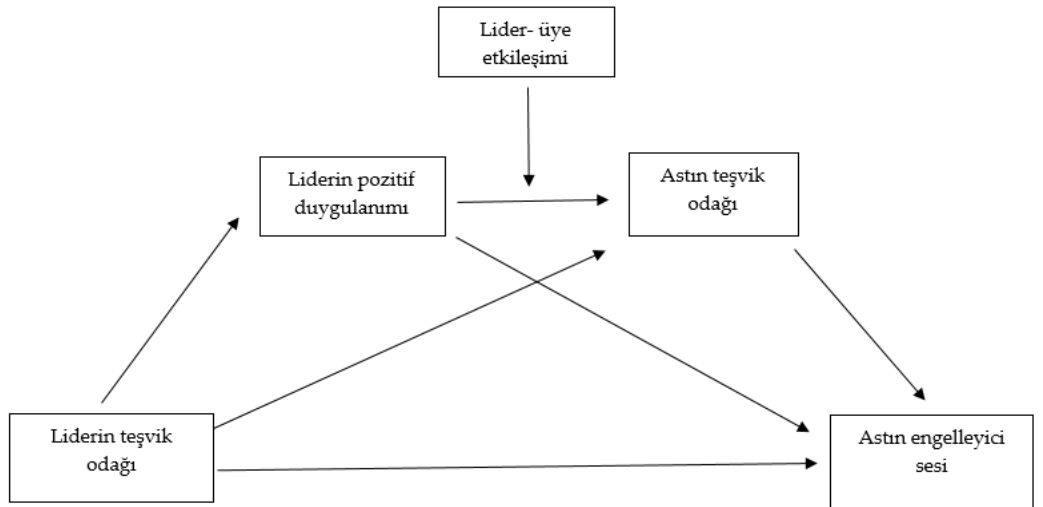
Araştırma Modeli

Model 1a



Şekil 1.3: Araştırma modeli 1a.

Model 1b



Şekil 1.4: Araştırma modeli 1b.

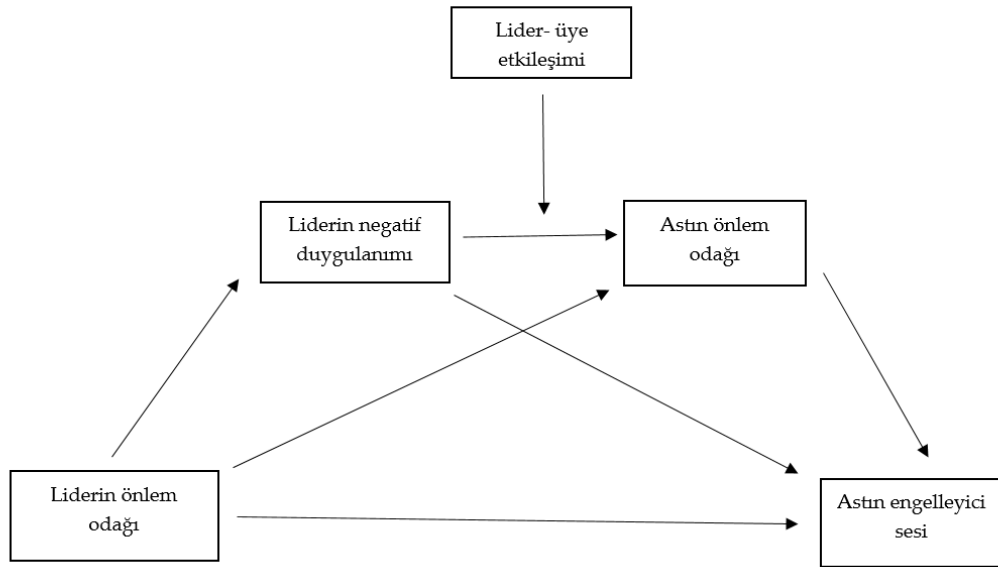
Hipotez 1. Liderin teşvik odağı, liderin pozitif duygulanımını artırma aracılığıyla astın a) destekleyici sesine ve b) engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 2. Liderin teşvik odağı astın teşvik odağını artırma aracılığıyla astın a) destekleyici sesine ve b) engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 3. Liderin teşvik odağı, liderin pozitif duygulanımını artırma ve astın teşvik odağı artırma aracılığıyla astın a) destekleyici sesine ve b) engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 4. Lider üye etkileşimi, liderin teşvik odağı ile astın a) destekleyici ve b) engelleyici sesi arasındaki seri aracılık ilişkisinde düzenleyici bir rol oynayacaktır.

Model 2



Şekil 1.5: Araştırma Modeli 2.

Hipotez 5. Liderin önlem odağı, liderin negatif duygulanımı azaltma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 6. Liderin önlem odağı astın önlem odağını artırma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 7. Liderin önlem odağı, liderin negatif duygulanımı azaltma ve astın önlem odağını azaltma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 8. Lider üye etkileşimi, liderin önlem odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki seri aracılık ilişkisinde düzenleyici bir rol oynayacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde ilk olarak ön çalışma kapsamında gerçekleştirilen İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği ve Çalışan Sesi Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama, geçerlik, güvenirlik çalışmaları hakkında yöntem bilgisi yer almaktadır. Ardından, ana çalışmanın yöntemi hakkında bilgiler sunulmaktadır.

2.1. ÖN ÇALIŞMA: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği ve Çalışan Sesi Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama çalışmaları

Mevcut tez çalışma kapsamında Neubert vd. (2008) tarafından geliştirilen İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği'nin ve Liang, Farh ve Farh (2012) tarafından geliştirilen Çalışan Sesi Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama çalışmaları yapılmıştır.

2.1.1.Örneklem

Ön çalışmanın örneklemi, 161 kadın ve 99 erkek olmak üzere çeşitli sektörlerde çalışan toplamda 260 beyaz yaka çalışan bireylerden oluşmaktadır. Katılımcılara kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılmış, çalışmaya kabul eden kişilerden anketi başka kişilerle paylaşması istenmiştir. Katılımcıların yaşı 21 ile 59 arasında değişmekte olup ortalama yaş 38'dir. Katılımcılardan 139 kişi lisans mezunu (%53,5) iken 88 kişi lisansüstü mezunudur (%33,8). Katılımcıların 193'ü özel bir kurumda (%74,2) 67'si ise (%25,8) kamuya bağlı bir kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların iş yaşam süresi incelendiğinde, 72 kişinin (%27,7) 5-10 yıl arasında, 52 kişinin (%20), 2-5 yıl arasında, 45 kişinin (%17,3) 10-15 yıl arasında, 24 kişinin (%9,2) 15-20 yıl arasında, 33 kişinin (%12,7) 20 yıl ve üzerinde, 11 kişinin (%4,2) 18-24 ay arası arasında ve 23 kişinin (%8,8) 18 aydan az süredir iş yaşamında aktif rol aldığı görülmüştür. Katılımcıların iş yaşamındaki ortalama yılı 4.18 olup, mevcut kurumda ortalama çalışma süresi ise 3.02 yıldır. Ayrıca katılımcılardan 190 kişinin (%72,8) yönetici rolü bulunmamakta ve 70 kişinin (%27,2) yönetici rolü bulunmaktadır.

2.1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. İlk kısımda, bilgilendirilmiş onam ve kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci kısımda, düzenleyici odak ölçeği ve çalışan ses ölçeği yer almaktadır.

2.1.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu formda, cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek, eğitim durumu, kurum türü (özel/devlet), profesyonel iş yaşamı süresi, mevcut kurumunda çalışma süresi ve pozisyonuna (yönetici rolü olup olmaması) yönelik sorular yer almaktadır.

2.1.2.2. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği

Neubert vd., (2008) tarafından çalışan bireylerin işe yönelik öz düzenleme motivasyonlarını teşvik ve önlem olmak üzere iki farklı düzenleyici sistem ile ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Teşvik odağı boyutu başarı, idealler, hayaller ve kazanımları içermekte; önlem odağı boyutu güvenlik, zorunluluklar, olması gerekenler ve kayıpları içermektedir (Neubert vd., 2008). Her boyutta dokuz madde olmak üzere toplamda 18 madde yer almaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeyi 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Tamamen katılıyorum) arasındaki Likert tipi ölçekte değerlendirmesi istenmektedir. Her bir boyuttan alınan yüksek puan önlem ve teşvik odağının yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçekten alınabilecek minimum puan 18 ve maksimum puan 90'dır. Orijinal ölçekte, teşvik ve önlem odakları için Cronbach Alpha katsayısı sırasıyla .91 ve .93 olarak bulunmuştur. İki faktörün korelasyonu ise .46 olarak belirtilmiştir. Ayrıca, iki faktör toplam varyansın %57,2'sini açıklamaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Önlem odağı boyutu için "İşimi yaparken performans kaybını önlemek için elimden gelen her şeyi yaparım", teşvik odağı için "İşimde başarıya ulaşmak için risk alma eğilimindeyim" örnek ifadelerdir. Ölçek maddeleri Ek 7'de yer almaktadır. Ölçeğin Türkçeye adaptasyon, güvenirlik ve geçerlik çalışmaları mevcut tez kapsamında gerçekleştirilmiştir.

2.1.2.3. Çalışan Sesi Ölçeği

Bireyin örgütteki ses davranışını ölçmek üzere Liang vd., (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek destekleyici ses (promotive voice) ve engelleyici ses (prohibitive voice) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Her boyutta beşer ifade yer almakta

ve yanıtlar 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen Likert tipi ölçekte cevaplandırılmaktadır. Ölçekten alınabilecek minimum puan 10 ve maksimum puan 50'dir Her bir boyuttan alınan yüksek puan destekleyici ve engelleyici sesin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı destekleyici ve engelleyici ses boyutları için sırasıyla .87 ve .86 olarak bulunmuştur. İki faktör arasındaki korelasyon çalışan bireylerden oluşan iki farklı örneklemede .54 ve .69 olarak hesaplanmıştır. Destekleyici ses boyutu için “Çalıştığım birimin işleyişini iyileştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum”, engelleyici ses boyut için “Çalıştığım birimin ciddi düzeyde zarar görmesine neden olan problemler hakkında, karşıt görüşler olsa bile kendi fikrimi dürüstçe söylerim” örnek ifadelerdir. Ölçek maddeleri Ek 8’de yer almaktadır. Ölçeğin Türkçeye adaptasyon, güvenirlik ve geçerlik çalışmaları mevcut tez kapsamında gerçekleştirilmiştir.

2.1.3. İşlem

Çalışmaya başlamadan önce orijinal ölçekleri geliştiren her bir araştırmacı grubundan sorumlu yazar ile 6 Eylül 2021 tarihinde iletişime geçilip uyarılama çalışması için izin alınmıştır. Ölçeklerin Türk diline çevirisi dört aşamada tamamlanmıştır. İlk olarak ölçek maddelerinin İngilizceden Türkçeye çevirisi ana dili Türkçe olan endüstri ve örgüt psikolojisi alanında uzman iki akademisyen tarafından bağımsız şekilde gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada, çevirisi yapılan maddeler arasında farklılık ortaya çıkan maddeler hakkında araştırmacılar kendi arasında görüşmeler yapmış ve değişiklikler yapılarak fikir birliğine varılmıştır. Üçüncü aşamada çevirisi yapılan maddeler psikoloji alanında uzman farklı akademisyenler tarafından İngilizceye yani orijinal diline çevrilmiştir. Dördüncü aşamada ise araştırmacı ve tez danışmanı tarafından maddelerin Türkçe hali ve orijinal hali karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve geri bildirim alınmıştır. Belirtilen görüşler doğrultusunda uygun bulunan değişiklikler yapılmıştır. Son aşamada ise 10 gönüllü katılımcıya ölçek sunulmuş ve yanıtlanması istenmiştir. Katılımcıların geri bildirimleri dikkate alınarak iki maddenin anlaşılabilirliğini arttırmak üzere minör düzeyde birkaç kelimenin Türkçeye çevirisinde değişiklik yapılarak ölçek son haline dönüştürülmüştür. Tüm bu aşamaların sonunda ölçeğin Türkçe formu uygulamaya hazır hale gelmiştir.

Anket formu katılımcılara internet üzerinden çevrimiçi bir bağlantı linki (google forms) ile iletilmiştir. Her katılımcı bilgilendirilmiş onam formu sunulduktan sonra araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ettiğini beyan etmiştir. Çalışmanın tamamlanması yaklaşık olarak 8 ila 10 dakika arasında sürmüştür. Verilerin toplanması yaklaşık altı hafta sürmüştür.

2.1.3.1. Veri Analizi

Araştırmanın veri analizinde SPSS 24 ve Amos 24 (Arbuckle, 2014) istatistik programları kullanılmıştır. Ölçeklerin psikometrik özelliklerini sınamak üzere madde analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir ve iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

2.2. ANA ÇALIŞMA: İş Bağlamında Çalışan ve Yönetici Düzenleyici Odaklarının Çalışanın Ses Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yönetici Duygulanımı ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü

Bu kısımda ana çalışmanın örnekleme, veri toplama araçlarına ve işlem sürecine dair ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

2.2.1. Örneklem

Öncelikle, ana çalışmanın yürütülmesi için gerekli örneklem büyüklüğünü belirlemek üzere G-Power 3.1 istatistik programı (Faul, Erdfelder, Lang, ve Buchner, 2007) kullanılarak güç analizi gerçekleştirilmiştir. Bu modelde istatistiksel test “doğrusal çoklu regresyon: sabit model R^2 artışı” olarak seçilmiştir. Bu test, modele iki veya daha fazla yordayıcıdan oluşan bir blok eklenmesine eşlik eden R^2 ’deki artışı tespit etmek üzere istenen olasılığa ulaşmak için gereken vaka sayısını belirlemek için kullanılmıştır. Güç analizi türü ise önsel analiz (a priori analysis) olarak seçilmiştir. Önsel analiz, gerekli örneklem büyüklüğünü, gerekli önem düzeyi, istenen istatistiksel güç ve saptanacak popülasyonda etki büyüklüğüne bağlı olarak kullanıcı tarafından belirlenen değerlerin bir fonksiyonu olarak hesaplamaktadır (Faul, Erdfelder, Buchner ve Lang, 2009). Analizde test edilen yordayıcı sayısı 3 (düzenleyici odak, duygulanım ve lider üye etkileşimi), toplam değişken sayısı ise 5 (liderin düzenleyici odağı, liderin duygulanımı, liderin duygulanımı ile lider üye etkileşimi, lider üye etkileşimi, astın düzenleyici odağı) ve etki büyüklüğü .07 (küçük ile orta düzey arasında) olarak

girilerek uygun örneklem sayısı hesaplanmıştır. Sonuç olarak, 250 kişiden elde edilecek verinin %95 güven aralığında hipotezleri test etmek için uygun olduğu bulunmuştur.

Ana çalışmanın örnekleme, beraber çalışan 250 ast ve üst çifti olmak üzere 500 katılımcıdan oluşmaktadır. Ast katılımcıların 117'si kadın ve 133'ü erkek; üst katılımcıların 79'u kadın ve 171'i erkektir. Her bir üst yalnızca bir tane astıyla çalışmaya katılmıştır. Katılımcılara kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılmış, çalışmaya kabul eden kişilere başka kişilerle paylaşması istenmiştir. Astların yaşı 20 ile 55 arasında değişmekte olup ortalama yaş 30'dur. Yöneticilerin yaşı ise 24 ile 60 arasında değişmekte olup ortalama yaş 37,36'dır. Astların yarısından çoğu bekâr (%60,8) ve yöneticilerin çoğunluğu evlidir (%59,8). Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde astlardan 123 kişinin (%49,2) lisans mezunu, 45 kişinin (%18) lise mezunu, 43 kişinin (%17,2) yüksekokul mezunu ve 29 kişinin (%11,6) lisansüstü mezunu, 10 kişinin ortaokul (%4) mezunu olduğu bulunmuştur. Yöneticilerden 124 kişi lisans mezunu (%49,6), 64 kişi lisansüstü mezunu (%25,6), 34 kişi lise mezunu (%13,6), 22 kişi yüksekokul mezunu (%2,2) ve 6 kişi ortaokul mezunudur (%2,4). Katılımcıların iş yaşam süresi incelendiğinde astların ortalama çalışma süresinin 3.84 yıl olup mevcut kurumda çalışma süresi ortalama 2.99 olduğu ve yöneticilerin astların ortalama çalışma süresi ise 5.12 yıl olup mevcut kurumda çalışma süresi ortalama 4.06 yıldır. Katılımcıların 171'i özel bir kurumda (%68,7) 47'si kamuya bağlı bir kurumda (%18,9) ve 31 kişi (%12,4) yarı özel yarı devlet olan bir kurumda çalışmaktadır. Yöneticilerin ast sayısı 1 ile 350 arasında değişmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine dair bilgiler Tablo 2.1'de yer almaktadır.

Tablo 2.1: Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bilgiler.

	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Astın Cinsiyeti		
Kadın	117	46.8
Erkek	133	53.2
Toplam	250	100
Üstün/yöneticinin Cinsiyeti		
Kadın	79	31.6
Erkek	171	68.4
Toplam	250	100
Yaş		
Astın yaşı		
20-30	156	62.4
31-45	81	32.4
46-60	13	5.2
Toplam	250	100
Üstün yaşı		
20-30	60	24
31-45	145	58
46-60	45	18
Toplam	250	100
Eğitim düzeyi		
Astın eğitim düzeyi		
Lise	55	22

Yüksekokul	43	17.2
Lisans	123	49.2
Lisansüstü	29	11.6
Toplam	250	100

Üstün eğitim düzeyi

Lise	40	16
Yüksekokul	22	8.8
Lisans	124	49.6
Lisansüstü	64	25.6
Toplam	250	100

Medeni durum

Astın medeni durumu

Evli	98	39.2
Bekar	152	60.8
Toplam	250	100

Üstün medeni durumu

Evli	150	60
Bekar	100	40
Toplam	250	100

İş yaşam süresi

Astın iş yaşam süresi

18 aydan az	34	13,6
18- 23 ay arası	16	6,8
2-5 yıl arası	65	26,0
5-10 yıl arası	53	21,2

10-15 yıl arası	44	17,6
15- 20 yıl arası	16	6,4
20 yıl üzeri	21	8.4
Toplam	250	100

Üstün iş yaşam süresi

18 aydan az	6	2,4
18- 23 ay arası	5	2
2-5 yıl arası	24	9,6
5-10 yıl arası	52	20,8
10-15 yıl arası	59	23,6
15- 20 yıl arası	39	15.6
20 yıl üzeri	65	26
Toplam	250	100

Mevcut kurumda çalışma süresi

Astın mevcut kurumda çalışma süresi

18 aydan az	69	27.6
18- 23 ay arası	23	9.2
2-5 yıl arası	73	29.2
5-10 yıl arası	43	17.2
10-15 yıl arası	22	8.8
15- 20 yıl arası	9	3.6
20 yıl üzeri	11	4.4
Toplam	250	100

Üstün mevcut kurumda çalışma süresi

18 aydan az	27	10,8
-------------	----	------

18- 23 ay arası	12	4,8
2-5 yıl arası	53	21,
5-10 yıl arası	64	25,6
10-15 yıl arası	42	16,8
15- 20 yıl arası	24	9,6
20 yıl üzeri	28	11,2
Toplam	250	100

Çalışılan kurum türü

Özel	175	70
Devlet	44	17,6
Yarı özel yarı devlet	31	12.4
Toplam		

Astın yönetici rolü

Yönetici	33	13.2
Yönetici değil	217	86.8
Toplam	250	100

Ast ile üstün birlikte çalışma süresi

6 ay- 23 ay arası	95	38
2 yıl- 5 yıl arası	86	34.4
5 yıl ve üzeri	69	27.6

Üstlerin yönettiği ast sayısı

1-50	235	94
51 ve üstü	15	6
Toplam	250	100

2.2.2. Veri Toplama Araçları

Ana çalışmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Yönetici ve astı için farklı anket formları hazırlanmıştır. Yönetici anket formunun ilk kısımda bilgilendirilmiş onam ve kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci kısımda, düzenleyici odak ölçeği ve pozitif ve negatif duygulanım ölçeği yer almaktadır. Ast soru formu ise ilk kısımda bilgilendirilmiş onam ve kişisel bilgi formu; ikinci kısımda düzenleyici odak ölçeği, çalışan sesi ölçeği, lider üye etkileşimi ölçeği yer almaktadır. Bu bilgiler Tablo 2.2’de belirtilmiştir.

Tablo 2.2. Veri toplama araçları

Yönetici Anket Formu	Ast Anket Formu
-Kişisel bilgi formu	-Kişisel bilgi formu
-Düzenleyici odak ölçeği	-Düzenleyici odak ölçeği
-Pozitif ve negatif duygulanım ölçeği	-Çalışan sesi ölçeği
	-Lider üye etkileşimi ölçeği

2.2.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, çalıştığı kurum türü, mevcut kurumda çalışma süresi ve iş yaşamında geçirilen süre hakkında sorular yer almaktadır. Ayrıca yöneticiler yönettiği çalışan sayısı ve bu çalışmada yer alan astı ile ne kadar süredir çalıştığına dair sorular sorulmuştur. Yöneticiler için kişisel bilgi formu Ek 5’de ve astlar için kişisel bilgi formu Ek 6’da sunulmaktadır.

2.2.2.2. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği

Ölçeğe ait bilgiler 2.1.2.2 alt başlığında yer almaktadır. Ön çalışma kapsamında ölçeğin Türkçeye uyarlaması tamamlanmıştır. Ölçeğin Türkçe formu için psikometrik özellikleri Bulgular kısmında 3.2.2.1 numaralı başlığın altında sunulmaktadır. Mevcut tez çalışmasında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı önlem odağı boyutu için .92 ve teşvik odağı için .86 olarak hesaplanmıştır.

2.2.2.3. Lider- Üye Etkileşimi

Yönetici ile ast arasındaki etkileşimi ölçmek üzere Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Orijinal ölçeğe tutarlı biçimde, ölçeğin etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dörtfaktörlü yapıdan oluştuğu bulunmuştur. Bu çalışmada etki faktörü için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .92, vefakârlık faktörü için .86, katkı faktörü için .70, profesyonel saygı faktörü için .90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin kullanıldığı bir başka çalışmada (Tüzün ve Öztürk, 2021) Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı etki boyutu için 76, vefakarlık faktörü için .85, katkı faktörü için .88, profesyonel saygı faktörü için .86 olarak hesaplanmıştır. Yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen Likert tipi ölçekte cevaplandırılmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınabilecek minimum puan 12 ve maksimum puan 60'dır. Ölçekten alınan puan artması yönetici ile ast arasındaki ilişkinin kalitesinin arttığı anlamına gelmektedir. Ölçekten alınan puan her boyut için ayrı ayrı incelenebilir ya da toplam puan üzerinden değerlendirilebilmektedir. Mevcut tez çalışmanın, yönetici ile üst arasındaki ilişkiyi tüm yönleriyle genel olarak ele alarak ilişkinin kalitesine odaklanması nedeniyle toplam puan hesaplanmış olup Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .94 olarak bulunmuştur.

2.2.2.4. Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği (PANAS)

Watson, Clark ve Tellegan (1988) tarafından geliştirilen ölçek bireylerin negatif ve pozitif duygulanımını ölçmektedir. Ölçeğin Türkçeye adaptasyon, geçerlik ve güvenirlik çalışması Gençöz (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, pozitif (PA) ve negatif duygulanım (NA) olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Toplam 20 sorusu bulunan ölçeğin 10 sorusu pozitif duygulanım 10 sorusu negatif duygulanım alt boyutlarını ölçmektedir. Yanıtlar (1) çok az veya hiç, (2) biraz, (3) ortalama, (4) oldukça ve (5) çok fazla şeklinde puanlanan beşli likert tipindedir. Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında PD ve ND boyutlarındaki maddelerin puanları toplanarak iki ayrı puan elde edilir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Her bir boyuttan alınabilecek minimum puan 10, maksimum puan 50'dir. Orijinal dildeki ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı pozitif duygulanım için .83 ve

negatif duygulanım için .86 olarak bulunmuştur. Türk örnekleminde gerçekleştirilen çalışmada ise Cronbah Alpha iç tutarlılık güvenirlik katsayısı negatif duygulanım için .83 ve pozitif duygulanım için .86 olarak bulunmuştur. Mevcut tez kapsamında, Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı pozitif duygulanım için .76 ve negatif duygulanım için .88 olarak hesaplanmıştır.

2.2.2.5. Çalışan Sesi Ölçeği

Ölçeğe ait bilgiler 2.1.2.3. alt başlığında yer almaktadır. Ön çalışma kapsamında ölçeğin Türkçeye uyarlaması, geçerlik ve güvenirlik çalışması tamamlanmıştır. Ölçeğin Türkçe formu için psikometrik özellikleri Bulgular kısmında 3.2.2.2. numaralı başlığın altında sunulmaktadır. Mevcut çalışmada, Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı destekleyici ses boyutu için .94 ve engelleyici ses boyutu için .82 olarak bulunmuştur.

2.2.3. İşlem

Araştırmanın etik izni İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan alınmıştır (16.06.2021, E-35980450-663.05-245068). Çalışmanın verileri hem çevrimiçi bir platformda hem de yüz yüze biçiminde toplanmıştır. Çevrimiçi veri toplama sürecinde lider ve astına ayrı ayrı linkler aracılığıyla soru formları iletilmiştir. Her bir ast ve üst eşlenmiş biçimde çift olarak alınmıştır. Anket verilerinin çevrimiçi toplandığı durumda, asttan liderinin mail adresini yazması, liderden ise kendi mail adresini yazmasını istenerek ast ve üst eşlenmiştir. Veriler yüzyüze toplandığında ise, beraber çalışan lider ve astın soru formuna aynı rakam atanarak takip edilmiştir. 48 asta ait yanıtlar üstü çalışmaya katılmadığı ve 4 üste ait yanıtlar astı çalışmaya katılmadığı için araştırma verilerine dâhil edilmemiştir. Her katılımcıya bilgilendirilmiş onam formu sunulmuş, çalışmaya gönüllü olarak katıldıklarını beyan etmeleri istenmiştir. Araştırma verilerinin gizli tutulacağı ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacağı belirtilmiştir.

Yönetici formunun Çalışmanın tamamlanması ortalama 15 dakika sürmüştür. Astların çalışmayı tamamlaması ortalama 25 dakika sürmüştür. Araştırma verilerinin toplanması yaklaşık 3 ay sürmüştür.

2.2.3.1 Veri Analizi

Veriler SPSS programına PROCESS makro eklentisi kullanılarak analiz edilmiştir. Analize başlamadan önce verilerin normal dağılıp gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca veri setinden herhangi bir eksik veri olup olmadığı incelenmiş, eksik olan veriler serinin ortalaması alınarak atanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerin faktöriyel yapılarını incelemek amacıyla AMOS 24 programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

Mevcut tez çalışmasının amacı doğrultusunda ilk olarak liderin düzenleyici odağı ile astın ses davranışı ilişkisinde liderin duygulanımı ve astın düzenleyici odağının aracı rolünün belirlenmesinde seri aracı değişken analizi, Hayes (2018) tarafından önerilen modellerden 6 numara kullanılarak test edilmiştir. Ardından, bu serici aracı ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisi sınamak üzere 91 numaralı model kullanılmıştır. Dolaylı etkiler PROCESS programı kullanılarak 10000 örneklem (bootstrap samples) içerisinde %95 güven aralığı çıktısıyla bulunmuştur. Dolaylı (indirect) aracılık etkilerini açıklayabilmek için ind1, ind2 ve ind3 ifadeleri kullanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Mevcut tez çalışması kapsamında yürütülen analizler ön çalışma ve ana çalışma bulguları olmak üzere iki ana başlıkta sunulmaktadır. İlk olarak, ön çalışmaya ait bulgular kısmında Türkçeye uyarlama çalışması gerçekleştirilen İş Bağlamında Düzenleyici Odak ve Çalışan Ses Ölçeklerine ait sonuçlar sunulmaktadır. İkinci kısımda, öncelikle ana çalışmada yer alan değişkenlerin betimleyici istatistiksel özelliklerine ait bulgular, ana çalışmada kullanılan tüm ölçeklere ait geçerlik ve güvenirlik bulguları ve ardından hipotezlerinin test edilmesine yönelik bulgular yer almaktadır.

3.1. ÖN ÇALIŞMA BULGULARI

Bu kısımda, İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği ve Çalışan Sesi Ölçeklerinin geçerlik güvenirlik çalışmasını kapsayan ön çalışma bulguları sunulmuştur. Ardından ana çalışmanın bulguları yer almaktadır.

3.1.1. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği

3.1.1.1. Madde Analizine Yönelik Bulgular

Madde analizi, maddelerin öngörülen psikolojik yapıya uygunluğunun sınanması ve ilgili boyut içinde yer alıp almadığını incelemek üzere kullanılmaktadır (Erkuş, 2007). Madde analizi, ölçekte yer alan maddelerin kalitesini test etmek için bu maddelere verilen yanıtların incelendiği bir süreçtir. Öngörülen yapıya ait olmayan herhangi bir maddeyi belirlemek için kullanılır. Madde toplam korelasyonu 0.40'tan yüksek olan maddeler ayırt edici olarak değerlendirilmektedir (Kline, 1986). Tablo 3.1'deki sonuçlar incelendiğinde maddelerin toplam puan korelasyonunun .40'ın üzerinde olduğu ve .49 ile .80 arasında değiştiği görülmektedir. Böylece, maddelerin çoğunluğunun iyi düzeyde ve birkaçının yeterli düzeyde ayırt edici olduğu söylenebilir.

Tablo 3.1: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğinin Madde Analizi Bulguları.

	Ort.	SS.	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha Katsayısı	Madde-Faktör Toplam Puan Korelasyonu
Maddeler				
1.İş güvencemi, görevlerimi eksiksiz tamamlamaya odaklanarak arttırırım.	4.14	.94	.90	.71
2.Çalışırken/İşimde dikkatimi bana verilen sorumlulukları yerine getirmeye odaklarım.	4.42	.85	.89	.80
3.İşimde görevlerimi tam olarak yerine getirmek benim için çok önemlidir.	4.53	.85	.90	.78
4.İşimde, başkaları tarafından verilen sorumlulukları ve görevleri yerine getirmeye çabalarım.	4.14	.96	.90	.70
5.İşimde sıklıkla kendimi güvende hissetmemi sağlayacak görevleri tamamlamaya odaklanırım.	3.77	1.15	.91	.62
6.İşimi yaparken performans kaybını önlemek için elimden gelen her şeyi yaparım.	4.00	.94	.90	.68
7.İş sosyal güvencesi, bir işte aradığım en önemli özelliktir.	3.80	1.15	.91	.60
8.İşimde, dikkatimi başarısızlıktan kaçınmaya odaklıyorum.	3.80	1.05	.90	.66
9.İşimde performans veya verimlilik gibi alanlardaki kayıpları önlemek için elimden gelen her şeyi yaparım.	4.10	.93	.90	.77
10.İşimde terfi almak/ ilerlemek için hedeflerimi büyütürüm risk alırım.	3.39	1.04	.84	.58
11.İşimde başarıya ulaşmak için risk alma eğilimindeyim.	3.30	1.06	.84	.57
12.Yüksek ödüllü ama yüksek riskli bir projeye katılma fırsatım olsaydı kesinlikle kabul ederdim.	3.29	1.09	.84	.51
13.Eğer işim ilerlemeye/ terfiye izin vermeseydi yeni bir iş bulurdum.	3.42	1.26	.85	.49
14.İş ararken, işin mesleki gelişim fırsatı sunup sunmadığı benim için önemli bir özelliktir.	4.13	1.00	.83	.67
15.Daha çok ilerlememi sağlayacak iş görevlerini yerine getirmeye odaklanıyorum.	3.83	1.07	.83	.66
16.İşimle ilgili hayallerimi nasıl gerçekleştirebileceğimi düşünmeye epey zaman harcarım.	3.51	1.09	.83	.58
17.İş önceliklerim, gelecekte ne olmak istediğime dair net bir hedeften etkileniyor.	3.60	1.07	.84	.57
18.İşimde, beni motive eden umutlarım ve isteklerimdir.	3.90	1.04	.84	.53

N=260, önlem odağı Cronbach alfa katsayısı= .91; teşvik odağı Cronbach alfa katsayısı= .85

3.1.1.2. Doğrulatoryı Faktör Analizi Bulguları

İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek üzere doğrulatoryı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulatoryı faktör analizi daha önceden belirlenmiş/var olan bir yapının doğrulanmasının test etmekte ve bunu içinde en çok olabilirlik kestirim (Maximumlikelihood) tekniği kullanmaktadır (Şimşek, 2006). Bu analizin sonucunda elde edilen çeşitli uyum iyiliği indekslerine göre modelin uygunluğu yorumlanmaktadır. En sık kullanılan uyum istatistiklerinden bazıları şöyledir, Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi'dir (Normed Fit Index, NFI). Bu indeks değerlerinin 1'e yaklaşması modelin mükemmel uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004; Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007). Ayrıca, diğer bir öne çıkan indeks olan Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) 0'a yaklaştıkça modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği; Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 5'in altında olması modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği anlamına gelmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004).

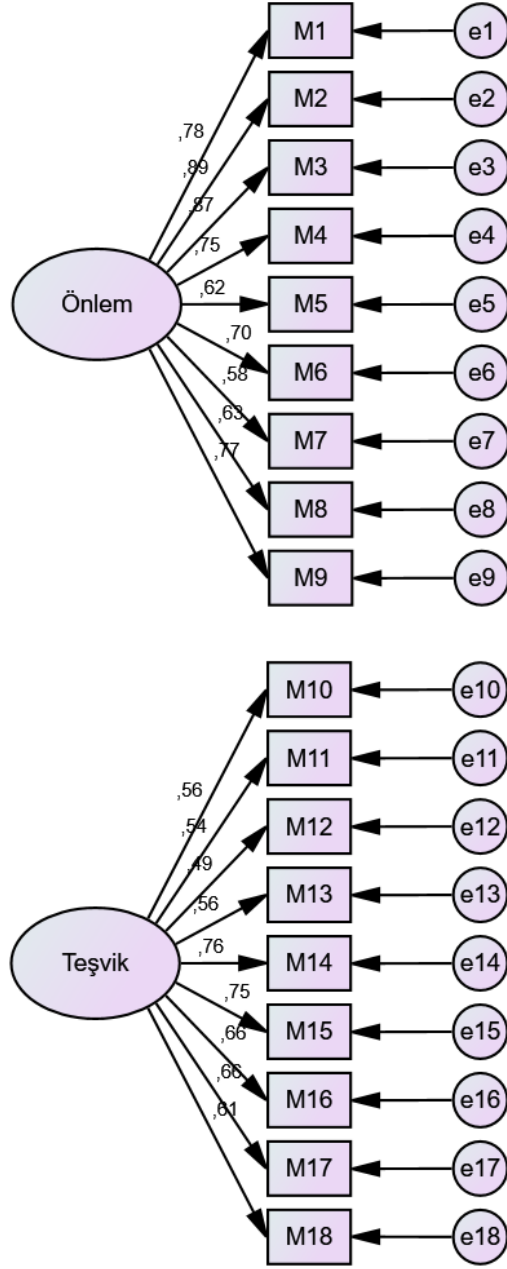
Analiz sonuçlarına göre ki kare değeri ($\chi^2 = 666.466 / 134$, $df = 134$, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (4.974) dikkate alındığında modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu ancak iyileştirilebilir olduğu görölmektedir. Uyum indekslerinden bazıları da modelin kabul edilebilir değerlerin altında olduğunu göstermektedir (IFI = .796, TLI = .766, CFI = .795, RMSEA = .124). Bu noktada modifikasyon indeksleri incelenerek modelin geliştirilebilir olduğu görölmüştür. Modifikasyon önerileri incelendiğinde, 10. ve 11. maddelerin, 16. ve 17. maddelerin, 11 ve 12. maddelerin, 6. ve 9. maddelerin, 10 ve 12. Maddelerin ve 8. ve 9. maddelerin hataları arasında yüksek korelasyon olduğu görölmüştür. Belirtilen maddelerin incelendiğinde aynı faktör altına yüklendikleri ve anlam bakımında birbirlerine benzer oldukları görölmüştür. Bu nedenle, maddeler için hata ilişkilendirmesi yapılmasına karar verilmiş ve ardından tekrar analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen ki kare ($\chi^2 = 320.429$, $df = 128$, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (2,503) modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğuna işaret etmektedir. Modelin uyum indeksi değerleri Tablo 3.2.'de yer almaktadır. Bu tablo incelendiğinde (IFI = .927, TLI = .911, CFI = .926, RMSEA = .076) modelin bazı uyum indeksi değerleri ile iyi ve bazı değerleri ile kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görölmüştür. Ölçeğin faktöriyel modeli ve faktör-madde ilişkisine dair standardize katsayılar Şekil 3.1'de bulunmaktadır. Ayrıca, teşvik ve önlem alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = .57$, $p < .01$). Sonuç olarak modifiye edilmiş iki faktörlü model iyi ila kabul edilebilir düzeylerde uyum göstermektedir.

Tablo 3.2: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri.

Boyut	χ^2 / df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Düzenleyici Odak	2,50	.93	.91	.93	.08
Uyum derecesi	χ^2 / df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
İyi	≤ 3	$\geq .97$	$\geq .90$	$\geq .97$	≤ 0.05
Kabul edilebilir	$\leq 4-5$	$\geq .90$	0.89-0.85	$\geq .90$	< 0.10

Not 1. IFI= Incremental Fit Index; TLI: Tucker–Lewis Index; CFI: Comparative Fit Index; RMSEA = Root-Mean-Square Error of Approximation

Not 2. Uyum derecesi kriterleri Karin Schermelleh-Engel ve Helfried Moosbrugge, Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measure, Methods of Psychological Research Online 2003, 8(2), 23-74; Karl Jöreskog ve Dag Sörbom, Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, 1993, 111-133; kaynaklarından alınmıştır.



Şekil 3.1: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

3.1.1.3. Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçeğin güvenilirliğini sınamak üzere Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayı hesaplanmıştır. Önlem odağı boyutu için .91; teşvik odağı için ise .85 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler maddelerin iyi düzeyde güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Bu değer .70 üzerinde olması kabul edilebilir düzeyde, .80 ve üzeri ise iyi düzeyde ve .90 ve üzeri çok iyi düzeyde güvenilir olduğuna karşılık elmektedir (George ve Mallery, 2003).

3.1.2. Çalışan Sesi Ölçeği

3.1.2.1. Madde Analizine Yönelik Bulgular

Ölçek maddelerinin madde toplam puan korelasyon katsayıları madde analiziyle incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3.3'te sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde maddelerin toplam puan korelasyonunun .20'nin üzerinde olduğu ve .48 ile .76 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 3.3: Çalışan Sesi Ölçeğinin Betimleyici Analiz ve Madde Analizi Bulguları.

Maddeler	Ort.	SS	Madde Çıkarıldığında Cronbach Alpha Katsayısı	Madde-Faktör Toplam Puan Korelasyonu
1. Çalıştığım birimi gelecekte etkileme ihtimali olan konularda öneriler geliştirir ve sunarım.	3.83	0.87	0.87	0.66
2.Çalıştığım birime faydalı olacak geleceğe yönelik yeni projeler öneririm.	3.72	0.94	0.87	0.65
3.Çalıştığım birimin iş prosedürlerini geliştirmek için öneriler getiririm.	3.84	0.90	0.87	0.71
4.Çalıştığım birimin amacına ulaşmasına yardımcı olan yapıcı önerileri inisiyatif alarak dile getiririm. .	4.02	0.86	0.86	0.76
5.Çalıştığım birimin işleyişini iyileştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum.	4.02	0.83	0.86	0.76
6.Çalışma arkadaşlarıma, iş performansını olumsuz etkileyebilecek istenmeyen davranışların oluşmamasına yönelik tavsiyelerde bulunurum.	3.73	1.05	0.88	0.53
7.Çalıştığım birimin ciddi düzeyde zarar görmesine neden olan problemler hakkında, karşıt görüşler olsa bile kendi fikrimi dürüstçe söylerim.	4.07	0.92	0.87	0.66
8.Başkalarını utandıracak olsa bile, çalıştığım birimdeki verimliliği etkileyebilecek şeyler hakkında fikirlerimi dile getirmeye cesaret ederim.	3.23	1.18	0.89	0.48
9.İş arkadaşlarımla ilişkiye zarar verecek olsa bile birimde gördüğüm sorunları dile getirme cesaret ederim.	3.47	1.03	0.88	0.53
10. İşyerimde, iş planlamasındaki koordinasyon problemlerini gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları düşünerek yönetime bildiririm.	3.69	0.96	0.88	0.54

$N=260$, destekleyici ses Cronbach alfa katsayısı= .92; engelleyici ses Cronbach alfa katsayısı= .79

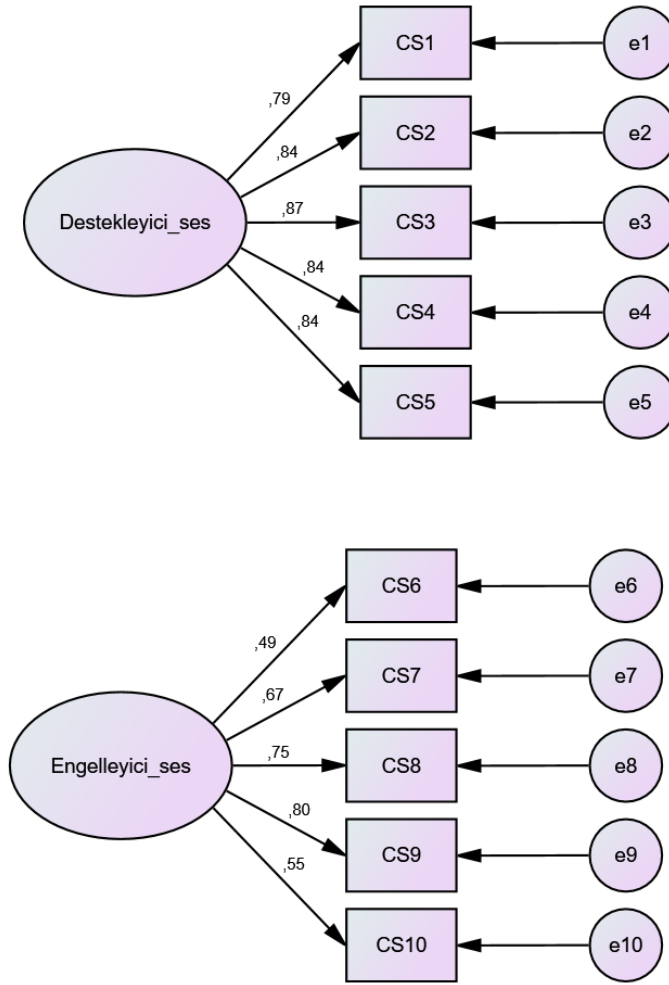
3.1.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Orijinal ölçeğin, iki faktörlü yapısının geçerliğini sınamak üzere Yapısal Eşitlik Modeli'nden Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre ki kare değeri ($\chi^2 = 204,694$, $df = 34$, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (6.020) dikkate alındığında modelin kabul edilebilir düzeyin altında olduğu görülmektedir. Uyum indekslerinden bazıları da modelin kabul edilebilir değerlerin altında olduğunu göstermektedir (IFI = .887, TLI = .850, CFI = .886, RMSEA = .139).

Bu noktada modifikasyon indeksleri incelenerek modelin geliştirilebilir olduğu görülmüştür. Modifikasyon önerileri incelendiğinde, 4. ve 5. maddelerin, 8. ve 9. maddelerin, 1. ve 2. maddelerin hataları arasında yüksek korelasyon olduğu görülmüştür. Belirtilen maddelerin incelendiğinde aynı faktör altına yüklendikleri ve anlam bakımında birbirlerine benzer oldukları görülmüştür. Belirtilen maddeler için hata ilişkilendirmesi yapılmasına karar verilmiş ve ardından tekrar analize tabi tutulmuştur. Modifiye edilen modelin uyum indeksi değerleri Tablo 3.4.'de yer almaktadır. Analiz sonucunda elde edilen ki kare ($\chi^2 = 81,998$ df = 31, p=.000) ve χ^2 /df oranı (2.645) modelin kabul edilebilir değerlere sahip olduğuna işaret etmektedir. Uyum indeksleri incelendiğinde de (IFI = .966, TLI = .951, CFI = .966, RMSEA = .080) modelin iyi uyum gösterdiği bulunmuştur. Ölçeğin faktöriyel modeli ve faktör-madde ilişkisine dair standardize katsayılar Şekil 3.2'de bulunmaktadır. Destekleyici ses ve engelleyici ses alt boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = .70$, $p < .01$). Sonuç olarak, iki faktörlü model modifiye edilmiş hali ile iyi ila kabul edilebilir düzeyde uyum göstermektedir.

Tablo 3.4: Çalışan Ses Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri.

Boyut	χ^2 /df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Çalışan Sesi	2.65	.97	.95	.97	.08
Uyum derecesi	χ^2 /df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
İyi	≤ 3	$\geq .97$	$\geq .90$	$\geq .97$	≤ 0.05
Kabul edilebilir	$\leq 4-5$	$\geq .90$	0.89-0.85	$\geq .90$	< 0.10



Şekil 3.2: Çalışan Ses Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.

Not. Faktör-madde ilişkisine dair standardize katsayılar sunulmuştur.

3.1.2.3. Güvenirlik Analizi Bulguları

Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı destekleyici ses alt boyutu için .92 ve engelleyici ses alt boyutu için ise .79 olarak hesaplanmıştır. Bu değer .70 üzerinde olması kabul edilebilir düzeyde, .80 ve üzeri ise iyi düzeyde ve .90 ve üzeri çok iyi düzeyde güvenilir olduğuna karşılık gelmektedir (George ve Mallery, 2003).

3.2. ANA ÇALIŞMA BULGULARI

Bu kısımda, ana çalışmanın betimleyici istatistiksel bulguları, değişkenler arası korelasyon katsayıları, çalışmada kullanılan ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi bulguları ve araştırmanın hipotezlerini test etme yönelik istatistiksel sınamalara dair sonuçlar sunulmuştur.

3.2.1. Betimleyici İstatistiksel Bulgular ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Araştırmada yer alan tüm değişkenlerin minimum, maksimum ve standart sapma değerleri, ortalamaları, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo 3.5’de belirtilmektedir. Tablo 3.5’ de görüldüğü üzere, liderin teşvik odağı ile liderin pozitif duygulanımı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($r = .36, p < .01$). Diğer taraftan, liderin önlem odağı ile negatif duygulanımı arasında anlamlı ve negatif yönde ($r = -.19, p < .01$) ve liderin pozitif duygulanımı arasında anlamlı ve pozitif yönde ($r = .26, p < .01$) ilişkiler tespit edilmiştir. Liderin negatif duygulanımı ile astın önlem odağı arasında ($r = -.18, p < .01$) ve lider üye etkileşimi arasında ($r = -.26, p < .01$) negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Liderin önlem odağı ile astın önlem odağı arasında ($r = .26, p < .01$) ve astın teşvik odağı arasında anlamlı ve pozitif yönde ($r = .16, p < .01$) ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, liderin teşvik odağı ile astın teşvik odağı ($r = .23, p < .01$) ve astın önlem odağı ($r = .20, p < .01$) arasında da anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur. Düzenleyici odak ve çalışan ses davranışı arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise astın teşvik odağı ile astın destekleyici ses arasında ($r = .49, p < .01$) ve engelleyici ses ($r = .35, p < .01$) arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler saptanmıştır. Astın önlem odağı ile destekleyici ses ($r = .35, p < .01$) ve engelleyici ses ($r = .30, p < .01$) arasında da pozitif yönde ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Tablo 3.5: Değişkenlere Ait Betimleyici Değerler, Güvenirlik Katsayıları Pearson Korelasyon Katsayıları

	Min.	Maks.	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Liderin teşvik odağı	10	50	38.60	7.50	(.87)	.64**	.36**	.04	.23**	.20**	-.05	.23**	.07	.17**
1. Liderin önlem odağı	9	45	37.91	6.66		(.91)	.26**	-.19**	.16*	.26**	.03	.14*	.03	.09
2. Liderin pozitif duygulanımı	20	50	38.34	5.36			(.76)	-.00	-.08	.01	-.11	.11	.01	.07
3. Liderin negatif duygulanımı	10	44	18.70	7.09				(.88)	.04	-.18**	-.26**	-.01	-.06	-.04
4. Astın teşvik odağı	10	59	38.40	6.89					(.86)	.67**	.09	.49**	.35**	.47**
5. Astın önlem odağı	9	45	38.13	6.62						(.92)	.13*	.35**	.30**	.36**
6. Lider üye etkileşimi	12	60	50.59	9.46							(.94)	-.00	.02	.01
7. Astın destekleyici sesi	5	25	18.53	4.80								(.94)	.62**	.91**
8. Astın engelleyici sesi	5	25	18.18	4.30									(.82)	.89**
9. Çalışan sesi	10	50	36.70	8.20										(.91)

Not 1. * $p < .05$, ** $p < .01$

Not 2. Güvenirlik katsayıları diyagonalde parantez içinde sunulmuştur.

3.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ana çalışmalarının hipotezleri test edilmeye başlamadan önce bu çalışmada kullanılan İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği, Çalışan Sesi, Lider üye etkileşimi, Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeklerinin yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Sonuçlar bu kısımda yer almaktadır.

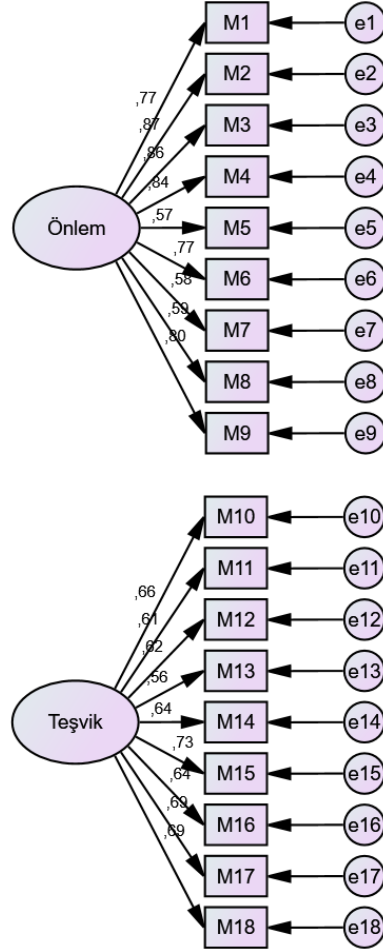
3.2.2.1. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Ki kare değeri ($\chi^2 = 1023.118$, $df = 134$, $p = .000$) ve χ^2/df oranı (7.635) ve uyum indekslerinden bazılarının modelin kabul edilebilir değerlerin altında olduğu görülmektedir. Bu noktada modifikasyon indeksleri incelenerek modelin geliştirilebilir olduğu görülmüştür. Bu bilgiler ışığında modifikasyon önerileri incelendiğinde, 10 ve 11. Maddelerin, 11. ve 12. Maddelerin, 10 ve 12. Maddelerin hataları arasında yüksek korelasyon olduğu ve bu maddelerin benzer biçimde risk almak ile ilgili ifade içerdiği ve aynı faktör altında yer aldığı görülmüştür. 17. ve 18. maddelerin geleceğe yönelik başarıların hayal edilmesi ile ilgili olduğu; 6. ve 9. Maddelerin performans kaybını önlemeye yönelik ifade içermektedir. Yine bu maddeler de aynı faktör altında yer almaktadır. Belirtilen maddeler için hata ilişkilendirmesi yapılmasına karar verilmiş ve ardından tekrar analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen ki kare ($\chi^2 = 608.141$, $df = 129$, $p = .000$) ve χ^2/df oranı (4.714) modelin beklenen uyum değerlerini karşıladığına işaret etmektedir. Ölçeğin modifiye edilmiş halinin çeşitli uyum ölçütlerine ilişkin değerleri Tablo 3.6.'da yer almaktadır. Tablo 3.6 incelendiğinde, modifikasyonlardan sonra elde edilen değerler iki faktörlü modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, ölçeğe ait faktöriyel model ve faktör- madde

ilişkisine dair standardize katsayılar Şekil 3.3.'de sunulmaktadır. Buna göre faktör-
madde ilişkisine dair standardize katsayılar .56 ile .87 arasında değişmektedir.

Tablo 3.6: Ana çalışmada kullanılan Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksi Değerleri

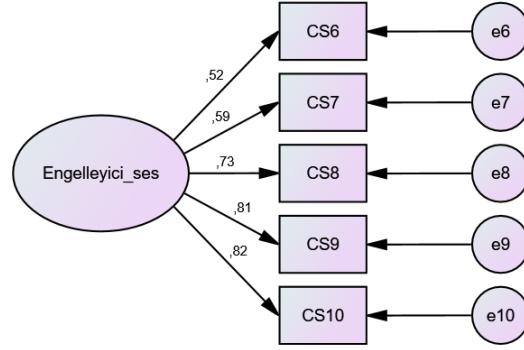
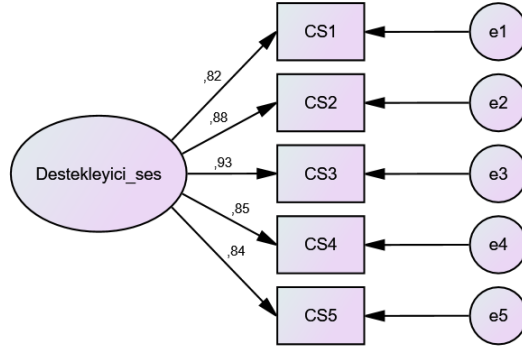
Boyut	χ^2 / df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Düzenleyici Odak	4.71	0.91	0.89	0,91	0,09
Çalışan Sesi	2.55	0.97	0.96	0,97	0,08
Lider Üye Etkileşimi	2.90	0.96	0.96	0,94	0,09
Pozitif Duygulanım	1913.00	0.93	0.91	0,93	0,06
Negatif Duygulanım	3235.00	0.95	0.92	0,95	0,10
Uyum derecesi	χ^2 / df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
İyi	≤ 3	$\geq .97$	$\geq .90$	$\geq .97$	≤ 0.05
Kabul edilebilir	$\leq 4-5$	$\geq .90$	0.89-0.85	$\geq .90$	< 0.10



Şekil 3.3: İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeğine Ait Faktöriyel Model ve Faktör-Madde İlişisine Dair Standardize Katsayılar.

3.2.2.2. Çalışan Sesi Ölçeği

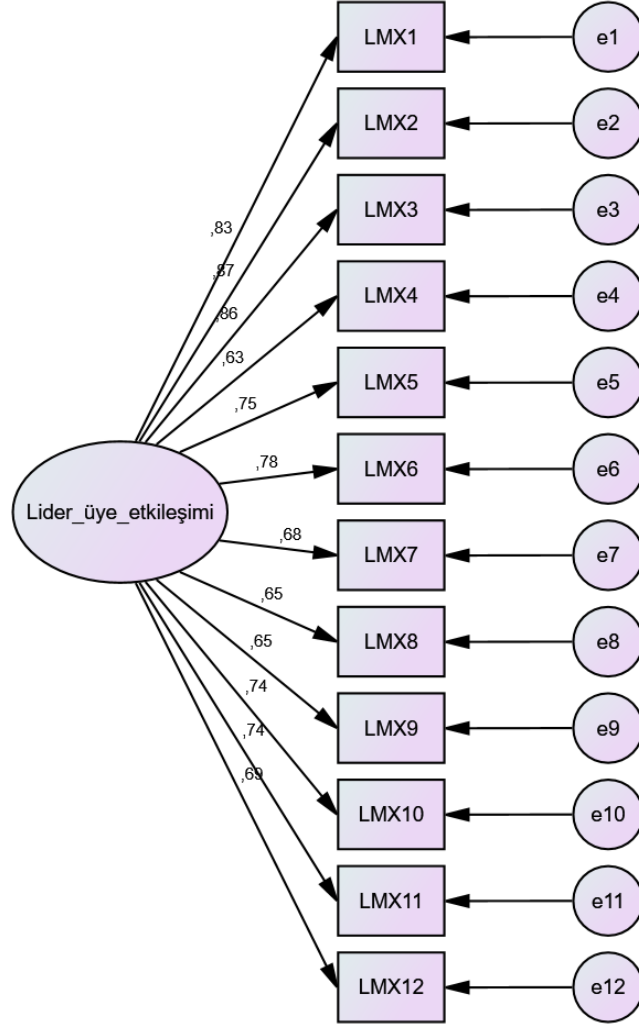
Çalışan Sesi Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre Ki kare değeri ($\chi^2 = 158.235$, $df = 34$, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (4.654) dikkate alındığında modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak, uyum indekslerinden birimodelin kabul edilebilir değerlerin altında olduğunu göstermektedir (RMSEA=.121). Bu noktada modifikasyon indeksleri incelenerek modelin geliştirilebilir olduğu görülmüştür. Yüksek modifikasyon indeks değerleri, iki madde arasındaki sistematik bir ölçüm hatasının varlığını işaret etmektedir. Bu hata, maddenin veya katılımcıların özelliklerinden kaynaklanabilmektedir (Aish ve Jöreskog, 1990). Bu sorunun sıklıkla katılımcılar tarafından aynı biçimde anlaşılan farklı biçimde yazılan maddeler olduğu belirtilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Bu bilgiler ışığında modifikasyon önerileri incelendiğinde, 8. ve 9. maddelerin, 9. ve 10. maddelerin hataları arasında yüksek korelasyon olduğu görülmüştür. Bu maddeler benzer biçimde kuruma potansiyel bir sorundan korumaya yönelik ifadeler içermektedir. Belirtilen maddeler için hata ilişkilendirmesi yapılmasına karar verilmiş ve ardından tekrar analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen ki kare ($\chi^2 = 81.480 / 32$, $df = 32$, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (2.546), modelin beklenen uyum değerlerini karşıladığına işaret etmektedir. Ölçeğe ait uyum indeksi sonuçları Tablo 3.6'da sunulmuştur. Bu sonuçlara göre modifiye edilmiş iki faktörlü model iyi ile kabul edilebilir düzeylerde uyum göstermektedir. Ayrıca, ölçeğe ait faktöriyel model ve faktör-madde ilişkisine dair standardize katsayılar Şekil 3.4'te görülmektedir. Buna göre faktör-madde ilişkisine dair standardize katsayıların .52 ile .93 arasında değiştiği görülmektedir.



Şekil 3.4: Çalışan Sesi Ölçeğine Ait Faktöriyel Model ve Faktör-Madde İlişkisine Dair Standardize Katsayılar.

3.2.2.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

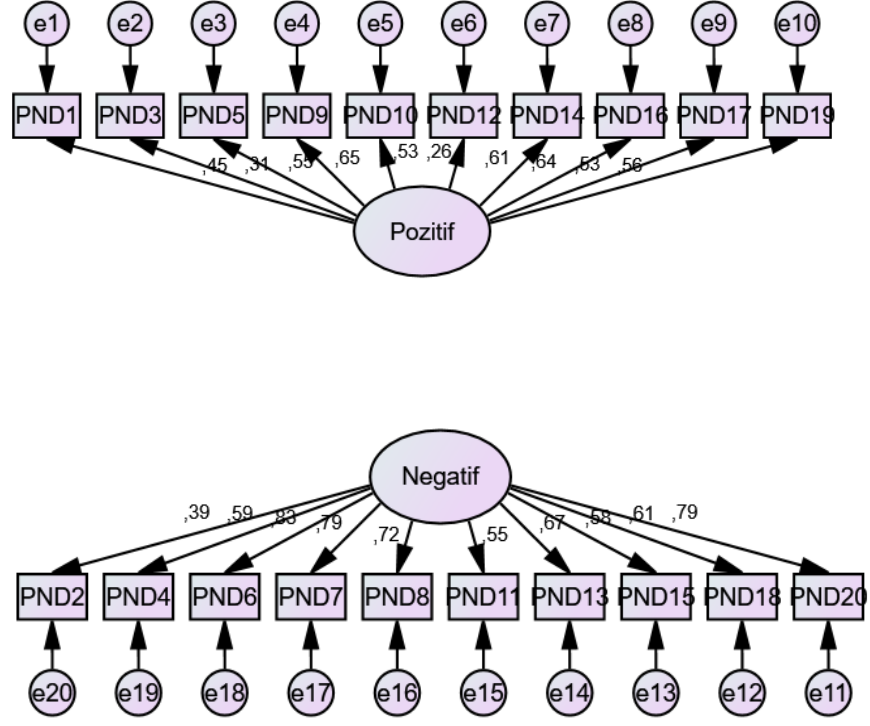
Lider üye etkileşimi ölçeği için Ki kare değeri ($\chi^2 = 462.806$, $df = 54$, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (8.570) dikkate alındığında modelin kabul edilebilir düzeyin altında olduğu görülmüştür. Bu noktada modifikasyon indeksleri incelenerek modelin geliştirilebilir olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda madde 10 ile madde 11, madde 11 ile madde 12, madde 10 ve madde 12, madde 5 ile madde 6, madde 8 ile madde 9, madde 4 ile madde 5 için kovaryans atamaları yapılmıştır. 10, 11 ve 12. maddeler benzer biçimde yöneticinin bilgi ve yeteneğine dair ifadelerdir. Örneğin; 10. Madde “Yöneticimin işi ile ilgili yeteneklerine hayranım.” ve 11. madde “Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor”. Diğer yandan 5. ve 6. maddeler yöneticinin astı diğer kişilere karşı korumasına yönelik ifadelerdir. 8. ve 9. maddeler ise fazla iş yükünü.” Yöneticim için normalin üzerinde çalışmayı yük olarak görmem” örnek bir ifadedir. Analiz sonucunda elde edilen ki kare ($\chi^2 = 139.413$ /, $df = 48$, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (2.904.) modelin beklenen uyum değerlerini karşıladığına işaret etmektedir. Ölçeğe ait uyum indeksi sonuçları Tablo 3.6’da sunulmuştur. Ayrıca, ölçeğin faktör-madde analizine dair standardize katsayılar Şekil 3.5’te sunulmaktadır. Faktör- madde analizine dair standardize katsayıların .63 ile .87 arasında değiştiği görülmektedir.



Şekil 3.5: Lider üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Faktöriyel Model ve Faktör-Madde İlişkisine Dair Standardize Katsayılar.

3.2.2.4. Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına göre pozitif duygulanım boyutu için Ki kare değeri ($\chi^2 = 66.949$ df = 35, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (1.913) dikkate alındığında modelin iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda, negatif duygulanım boyutu için Ki kare değeri ($\chi^2 = 382.185$, df = 35, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (10.920) dikkate alındığında modelin kabul edilebilir düzeyin altında olduğu görülmüştür. Bu noktada modifikasyon indeksleri incelenerek modelin iyileştirilebilir olduğu belirlenmiştir. 11. ve 15. maddelerin, 2. ve 4. maddelerin, 6. ve 18. maddelerin, 13. ve 20. maddelerin hataları arasında yüksek korelasyon olduğu bulunmuştur. Belirtilen maddeler için hata ilişkilendirmesi yapılmasına karar verilmiş ve ardından tekrar analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen ki kare ($\chi^2 = 100.272$ /, df = 48, $p = .000$) ve χ^2 / df oranı (3.235), RMSEA= .095) modelin beklenen uyum değerlerini karşıladığına işaret etmektedir. Ölçeğe ait uyum indeksi sonuçları Tablo 3.6'da sunulmuştur. Bu sonuçlara göre modifiye edilmiş iki faktörlü model iyi ile kabul edilebilir düzeylerde uyum göstermektedir. Ölçeğin faktör- madde analizine dair standardize katsayılar Şekil 3.6'da sunulmuştur. Buna göre, faktör- madde analizine dair standardize katsayılar .26 ile .83 arasında değişmektedir.



Şekil 3.6: Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeğine Ait Faktöriyel Model ve Faktör-Madde İlişkisine Dair Standardize Katsayılar.

3.2.3. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular

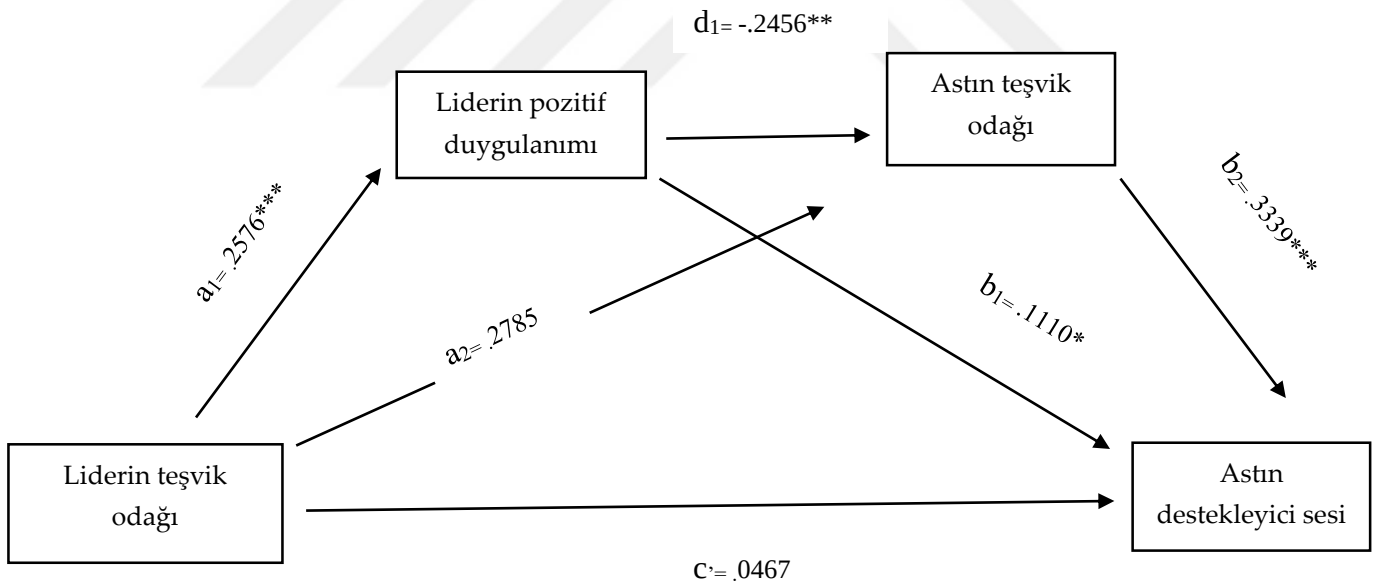
3.2.3.1. Liderin Teşvik Odağı ve Astın Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli ve Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları

Model 1'i test etmek üzere SPSS PROCESS v4.1 eklentisi kullanılmıştır. Seri çoklu aracılık analizi, Hayes (2018) tarafından oluşturulan 6 numaralı model (serial multiple mediation model) temel alınarak yürütülmüştür. Modelde iki aracı değişken, üç dolaylı etki (indirect effect), bir doğrudan etki (direct effect) ve bir toplam etki (total effect) bulunmaktadır. Dolaylı etkilerin her birinin X'i (bağımsız değişken) Y 'ye (yordanan değişken) en az bir aracı değişken vasıtasıyla bağlayan regresyon ağırlıklarının sonucu olduğu öngörülmektedir. Dolaylı etkiler, ön yükleme (bootstrap) yöntemi ile 5000 örneklem içerisinde %95 güven aralığı ile hesaplanmıştır. Araştırmada yordayıcı değişkenler liderin teşvik odağı, yordanan değişken astın çalışan sesi ve aracı değişkenler ise liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağı olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sesinin alt boyutları olan destekleyici ve engelleyici ses iki farklı yordanan değişken olarak ele alınarak aracı değişkenlerin yordanan değişken üzerindeki aracılık etkileri değerlendirilmiştir. Çalışanın destekleyici sesinin yordanan değişken olduğu model 1a, engelleyici sesinin yordanan değişken olduğu model ise 1b olarak belirtilmektedir.

Liderin pozitif duygulanımının ve astın teşvik odağının, liderin teşvik odağı ile astın sesi arasındaki seri aracılık rolünde lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisini sınamak üzere SPSS Process makro eklentisi, düzenlenen seri çoklu aracılık modeli (moderated serial mediaton) olan model 91 kullanılmıştır. Bu kapsamda, *Hipotez 4a* sınaması için yordayıcı değişkenler liderin teşvik odağı, yordanan değişken astın destekleyici sesi ve aracı değişkenler liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağı ve düzenleyici değişken olarak ise lider üye etkileşimi tanımlanmıştır. Diğer yandan, *Hipotez 4b* sınaması için yordayıcı değişkenler liderin teşvik odağı, yordanan değişken astın engelleyici sesi ve aracı değişkenler liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağı ve düzenleyici değişken olarak ise lider üye etkileşimi olarak tanımlanmıştır.

3.2.3.1.1. Liderin Teşvik Odağı ve Astın Destekleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli ve Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları

Araştırma modelinde yer alan etkiler Şekil 3.7’den da takip edileceği gibi şöyledir: Liderin pozitif duygulanımı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın destekleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisi ($Ind_1 = a_1 b_1$), astın teşvik odağı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın destekleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisi ($Ind_2 = a_2 b_2$), üçüncü olarak liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağının seri aracılığıyla liderin teşvik odağının astın destekleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisidir ($Ind_3 = a_1 d_1 b_2$). Bu üç dolaylı etkinin toplamı liderin teşvik odağının toplam dolaylı etkisini göstermektedir (Seri aracılık etkisi $c = a_1 b_1 + a_2 b_2 + a_1 d_1 b_2$). Liderin teşvik odağının toplam dolaylı etkisi bu değişkenin doğrudan etkisine eklendiğinde elde edilen sonuç liderin teşvik odağının toplam etkisidir ($c = c' + a_1 b_1 + a_2 b_2 + a_1 d_1 b_2$).



Şekil 3.7: Model 1a Seri Çoklu Aracılık Modeli.

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

Model 1a'ya ait seri aracı etki analiz bulguları incelendiğinde liderin teşvik odağının astın destekleyici sesine doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgulanmıştır ($B = .05$, $p > .05$). Ancak, liderin teşvik odağından liderin pozitif duygulanımı giden yol ($B = .26$, $p < .001$) ve liderin pozitif duygulanımından astın teşvik odağına giden yol ($B = -.25$, $p < .01$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca, liderin pozitif duygulanımından ($B = .11$, $p < .05$) ve astın teşvik odağından ($B = .33$, $p < .001$) astın destekleyici sesine giden yol da istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 3.7'de belirtilen aracılık analizine göre ilk dolaylı etki liderin pozitif duygulanımı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın destekleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisidir [Ind1 (1. aracılık etkisi) = liderin teşvik odağı → liderin pozitif duygulanımı → astın destekleyici sesi]. Bu dolaylı etki, bootstrap güven aralığı içinde sıfır değeri bulunmadığından istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = .0286$, $SH = .0162$, $GA = [0.0014, 0.0656]$). Sonuçlar, teşvik odağına sahip liderin daha fazla pozitif duygulanım gösterdiği ve bu artan pozitif duygulanımın da astın kuruma yönelik destekleyici sesinin artmasında astın teşvik odağından bağımsız olarak etkili olduğunu göstermektedir. *Hipotez 1a* desteklenmektedir.

Tablo 3.7. Liderin teşvik odağı ile astın destekleyici sesi arasındaki ilişki için seri aracılık modeli dolaylı etkiler analiz bulguları

	Etki	SH	%95 Güven Aralığı	
			Düşük	Yüksek
1.Dolaylı etki	0,03	0,02	0,001	0,07
2.Dolaylı etki	0,09	0,03	0,04	0,15
3.Dolaylı etki	-0,02	0,01	-0,04	-0,005
Toplam Etki	0,15	0,04	0,07	0,22
Doğrudan Etki	0,05	0,04	-0,03	0,12
Toplam dolaylı etki	0,10	0,03	0,05	0,16

İkinci dolaylı etki astın teşvik odağı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın destekleyici sesi üzerindeki etkisidir [Ind 2 (2. aracılık etkisi) = liderin teşvik odağı → astın teşvik odağı → astın destekleyici sesi]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = .0930$, $SH = .0284$, $GA = [0.0424, 0.1526]$). Bu sonuç, teşvik odağına sahip liderin astlarının teşvik odağını artırdığı ve bu artan teşvik odağının kuruma

yönelik destekleyici ses davranışına katkı sağladığını göstermektedir. Böylece, *Hipotez 2a* desteklenmektedir.

Üçüncü dolaylı etki, liderin teşvik odağının liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağı aracılığıyla astın destekleyici sesine etkisidir [Ind 3 (toplam aracılık etkisi) = liderin teşvik odağı → liderin pozitif duygulanımı → astın teşvik odağı → astın destekleyici sesi]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = -.0211$, $SH = .0089$, $GA = [-0.0399, -0.0048]$). Ancak, liderin teşvik odağı pozitif duygulanımı arttırmakta, liderin artan pozitif duygulanımı astın teşvik odağını azaltarak (d_1 negatif) astın destekleyici sesine olumlu katkıda sağlamaktadır. Bu nedenle *Hipotez 3a* desteklenmemektedir. Sonuç olarak, elde edilen bulgulara göre Şekil 3.7’de belirtilen seri çoklu aracı etki sınamak üzere yapılan analiz modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F(3, 246) = 29.41$, $p \leq .000$, $R^2 = 0.264$ ve toplam varyansın %26’sını açıkladığı) bulunmuştur. Ancak bu seri aracı etkide ilişkinin yönü modelde öngörülenden farklı olarak negatif yönde olduğu için hipotez desteklenmemektedir.

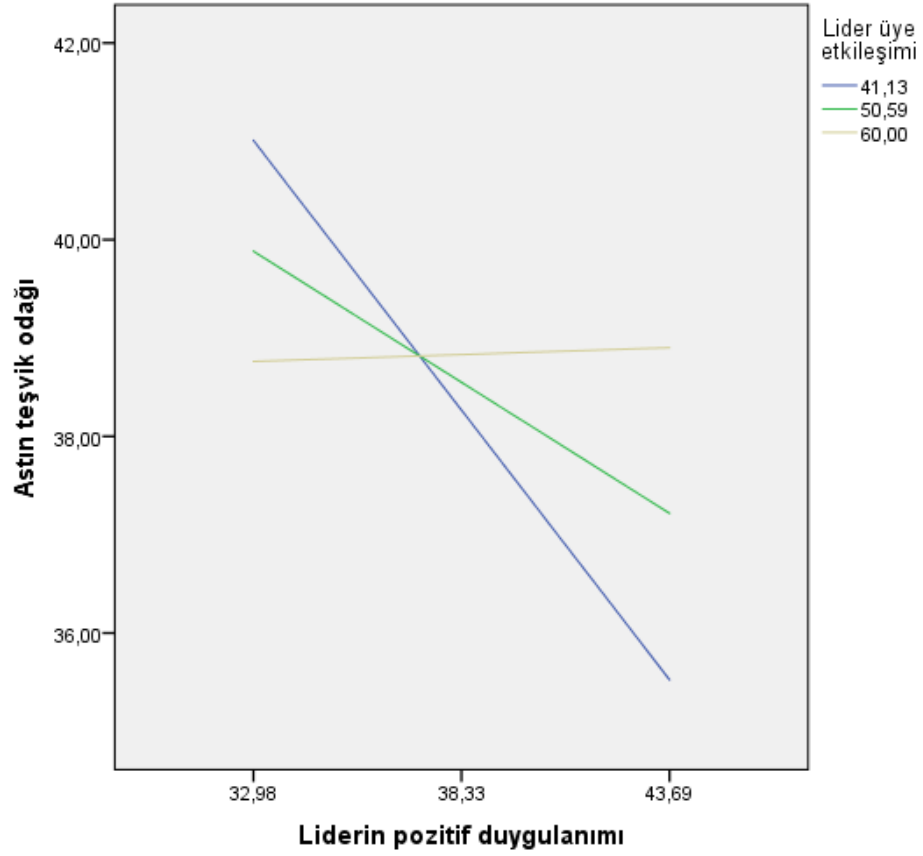
Liderin teşvik odağının liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağı aracılığıyla astın destekleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu doğrultuda, lider üye etkileşimi liderin pozitif duygulanımı ile astın teşvik odağı arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak yer almıştır. Analiz sonucunda liderin pozitif duygulanımının astın teşvik odağı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır ($B = -1.657$, $t = -3.022$, $GA [-2.736, -0.577]$). Ayrıca, lider üye etkileşiminin astın teşvik odağı üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir ($B = -1.037$, $t = -2.459$, $GA [-1.867, -0.206]$). Liderin pozitif duygulanımı ve lider üye etkileşiminin astın teşvik odağı üzerindeki ortak etkisinin de yine istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($B = .028$, $t = 2.626$, $GA [0.007, 0.049]$). Analiz bulguları Tablo 3.8’de yer almaktadır. Bu sonuçlar liderin pozitif duygulanımı ile astın teşvik odağı arasında lider üye etkileşiminin düzenleyici rolünü ortaya koymaktadır. Ayrıca, lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisinin yönünü belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen slope analizi sonuçları Şekil 3.8’de sunulmuştur. Ardından, lider üye etkileşiminin bu seri aracılıktaki düzenleyici sınaması incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen düzenlenen aracılık indeksi

(moderated mediation index) incelendiğinde bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur (İndeks= 0.0024, SH= 0.0011, GA [0.0003; 0.0046]).

Tablo 3.8. Liderin teşvik odağı ile astın destekleyici sesi arasındaki ilişki için düzenleyici seri aracılık modeli bulguları

Yordayıcı Değişken	Sonuç Değişkeni	R ²	B	SE	t	Düşük	Yüksek
1.Eşitlik							
Liderin teşvik odağı	Liderin pozitif duygulanımı	.13	.26	.04	6.09***	.17	.34
2.Eşitlik							
Liderin teşvik odağı	Astın teşvik odağı	.12	.27	.06	4.51***	.15	.38
Liderin pozitif duygulanımı			-1.66	.55	-3.02**	-2.73	-.58
Lider üye etkileşimi			-1.04	.42	-2.46*	-1.87	-.21
Liderin pozitif duygulanımı X Lider üye etkileşimi			.03	.01	2.63**	.01	.05
3.Eşitlik							
Liderin teşvik odağı	Astın destekleyici sesi	.26	.05	.04	-1.19	-.03	.12
Liderin pozitif duygulanımı			.11	.05	2.08*	.01	.22
Astın teşvik odağı			.33	.04	8.38***	.26	.41

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



Şekil 3.8. Liderin pozitif duygulanımı ile lider üye etkileşiminin astın teşvik odağı üzerindeki ortak etkisi.

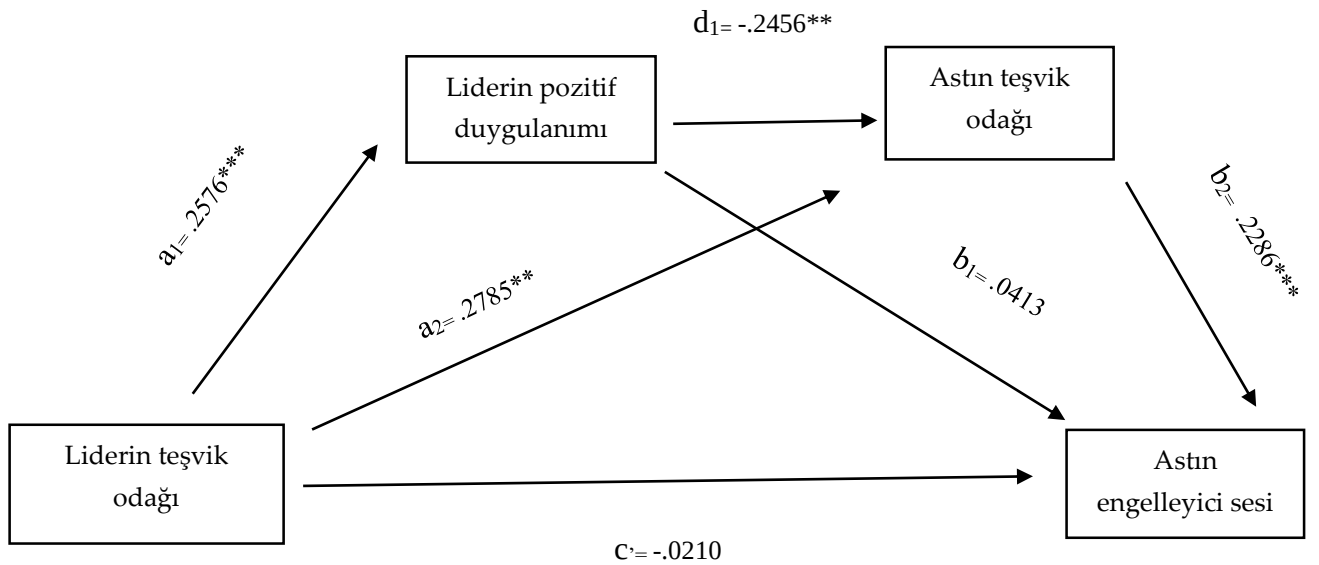
Lider üye etkileşiminin durumsal etkilerine dair analiz sonuçları lider üye etkileşim kalitesinin ortalama (Ort. = 50,592, GA [-0.0402, -0.0057]) ve ortalamadan düşük olduğu (Ort. = 41,134, GA [-0.0758, -0.0147]) durumlardaki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan lider üye etkileşim kalitesinin ortalamadan yüksek olduğu durumda bu etki anlamlı değildir (Ort. = 60.000, GA [-0.0201, 0.0227]). Bu bulgular Tablo 3.9’da belirtilmiştir. Bu sonuçlara göre, düşük lider üye etkileşimine sahip bireylerde liderin pozitif duygulanımının astın teşvik odağı üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak lider üye etkileşimi, liderin teşvik odağı ile astın destekleyici sesi arasındaki seri aracılık ilişkisinde düzenleyici rol oynamaktadır ve böylelikle *Hipotez 4a* desteklenmektedir.

Tablo 3.9. Model 1a'ya Ait Düzenlenen Seri Çoklu Aracılık Modeli için Koşullu Dolaylı Etki Analiz Sonuçları

Lider üye etkileşimi		Etki	SH	Düşük	Yüksek
-1S	41.1342	-0.04	0.02	-0.08	-0.01
0	50.5915	-0.02	0.01	-0.04	-0.01
+1S	60.0000	0.00	0.00	-0.02	0.02

3.2.3.1.2. Liderin Teşvik Odağı ve Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli ve Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları

Modelde iki aracı değişken, üç dolaylı etki ve bir doğrudan etki bulunmaktadır. Bu etkiler Şekil 3.9'dan da takip edileceği gibi şöyledir: Liderin pozitif duygulanımı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisi (a_1 b_1), astın teşvik odağı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisi (a_2 b_2), üçüncü olarak liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağının seri aracılığıyla liderin teşvik odağının astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisidir (a_1 d_1 b_2). Bu üç dolaylı etkinin toplamı liderin teşvik odağının toplam dolaylı etkisini göstermektedir (Seri aracılık etkisi: a_1 b_1 + a_2 b_2 + a_1 d_1 b_2).



Şekil 3.9. Model 1b Seri Çoklu Aracılık Modeli.

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

Model 1b'ye ait seri aracı etki analiz bulguları incelendiğinde liderin teşvik odağının astın engelleyici sesine doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgulanmıştır ($B = .02, p > .05$). Ancak, liderin teşvik odağından liderin pozitif duygulanımı giden yol ($B = .26, p < .001$), liderin pozitif duygulanımından astın teşvik odağına giden yol ($B = -.25, p < .01$) ve astın teşvik odağından ($B = .23, p < .001$) astın engelleyici sesine giden yol istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer yandan, liderin pozitif duygulanımından ($B = .04, p > .05$) astın engelleyici sesine giden yolun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Model 1b seri çoklu aracılık analizi bulguları Tablo 3.10'da yer almaktadır. İlk dolaylı etki liderin pozitif duygulanımı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisidir [Ind1 (1. aracılık etkisi) = liderin teşvik odağı→liderin pozitif duygulanımı→astın engelleyici sesi]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($B = .0106, SH = .0146, GA = [-0.0155, 0.0428]$). Sonuç olarak, *Hipotez 1b* desteklenmemektedir.

Tablo 3.10. Liderin teşvik odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki ilişki için seri aracılık modeli dolaylı etkiler analiz bulguları

	Etki	SH	%95 Güven Aralığı	
			Düşük	Yüksek
1.Dolaylı etki	0.01	0.01	-0.02	0.04
2.Dolaylı etki	0.06	0.02	0.03	0.11
3.Dolaylı etki	-0.01	0.01	-0.028	-0.003
Toplam Etki	0.04	0.04	-0.03	0.11
Doğrudan Etki	-0.02	0.04	-0.10	0.05
Toplam dolaylı etki	0.06	0.02	0.02	0.11

İkinci dolaylı etki astın teşvik odağı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın engelleyici sesi üzerindeki etkisidir [Ind 2 (2. aracılık etkisi) = liderin teşvik odağı →

astın teşvik odağı→astın engelleyici sesi]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = .0637$, $SH = .0226$, $GA = [0.0261, 0.1131]$). Bu sonuç, teşvik odağına sahip liderin astlarının teşvik odağını arttırdığı ve bu artan teşvik odağının kuruma yönelik engelleyici ses davranışına katkı sağladığını göstermektedir. Böylece, *Hipotez 2b* desteklenmektedir.

Üçüncü dolaylı etki, liderin teşvik odağının liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağı aracılığıyla astın engelleyici sesine etkisidir [Ind 3 (toplam aracılık etkisi) = liderin teşvik odağı→ liderin pozitif duygulanımı→ astın teşvik odağı→astın engelleyici sesi]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = -.0145$, $SH = .0063$, $GA = [-0.0277, -0.0033]$). Sonuç olarak, elde edilen bulgulara göre Şekil 3.9’da belirtilen seri çoklu aracı etki sınamak üzere yapılan analiz modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F(3, 246) = 11.92$, $p \leq .000$, $R^2 = 0.1269$ ve toplam varyansın %13’ünü açıkladığı bulunmuştur. Ancak, beklenen farklı olarak, liderin teşvik odağı pozitif duygulanımı arttırdığı, liderin artan pozitif duygulanımı astın teşvik odağını azaltarak (d1 negatif) astın engelleyici sesine olumlu katkıda sağlamaktadır. Bu nedenle *Hipotez 3b* desteklenmemektedir.

Hipotez 4b doğrultusunda, liderin teşvik odağının liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağı aracılığıyla astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisinde lider üye etkileşiminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bulgular, Tablo 3.11’de yer almaktadır. Bu tabloda, bir önceki düzenlenen seri aracılık hipotez sınamasında (*Hipotez 4a*) olduğu gibi liderin pozitif duygulanımı ile astın teşvik odağı arasında lider üye etkileşiminin düzenleyici bir rol oynadığını görülmektedir. Düzenlenen seri aracılık modeli incelendiğinde liderin pozitif duygulanımı ve astın teşvik odağı aracılığıyla liderin teşvik odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur (İndeks= 0.0016, $SH = .0007$, $GA [0.0002, 0.0032]$).

Tablo 3.11. Liderin teşvik odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki ilişki için düzenleyici seri aracılık modeli bulguları

Yordayıcı Değişken	Sonuç Değişkeni	R ²	B	SE	t	Düşük	Yüksek
1.Eşitlik							
Liderin teşvik odağı	Liderin pozitif duygulanımı	.13	.26	.04	6.09***	.17	.34
2.Eşitlik							
Liderin teşvik odağı	Astın teşvik odağı	.12	.27	.06	4.51***	.15	.38
Liderin pozitif duygulanımı			-1.66	.55	-3.02**	-2.73	-.58
Lider üye etkileşimi			-1.04	.42	-2.46*	-1.87	-.21
Liderin pozitif duygulanımı X Lider üye etkileşimi			.03	.01	2.63**	.01	.05
3. Eşitlik							
Liderin teşvik odağı	Astın engelleyici sesi	.13	.02	.04	-.55	-.10	.05
Liderin pozitif duygulanımı			.04	.05	.79	-.06	.14
Astın teşvik odağı			.23	.04	5.86***	.15	.31

Lider üye etkileşiminin durumsal etkilerine dair bulgular incelendiğinde lider üye etkileşim kalitesinin ortalama (Ort. = 50,592, GA [-.0274, -.0038]) ve ortalamadan düşük olduğu (Ort. = 41,134, GA [-0.0529, -0.0095]) durumlardaki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer taraftan lider üye etkileşim kalitesinin ortalamadan yüksek olduğu durumda bu etki anlamlı değildir (Ort. = 60.000, GA [-0.0132, 0.0151]). Bulgular Tablo 3.12’de sunulmuştur. Bu sonuçlara göre, düşük lider üye etkileşimine sahip bireylerde liderin pozitif duygulanımının astın teşvik odağı üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak lider üye etkileşimi, liderin teşvik

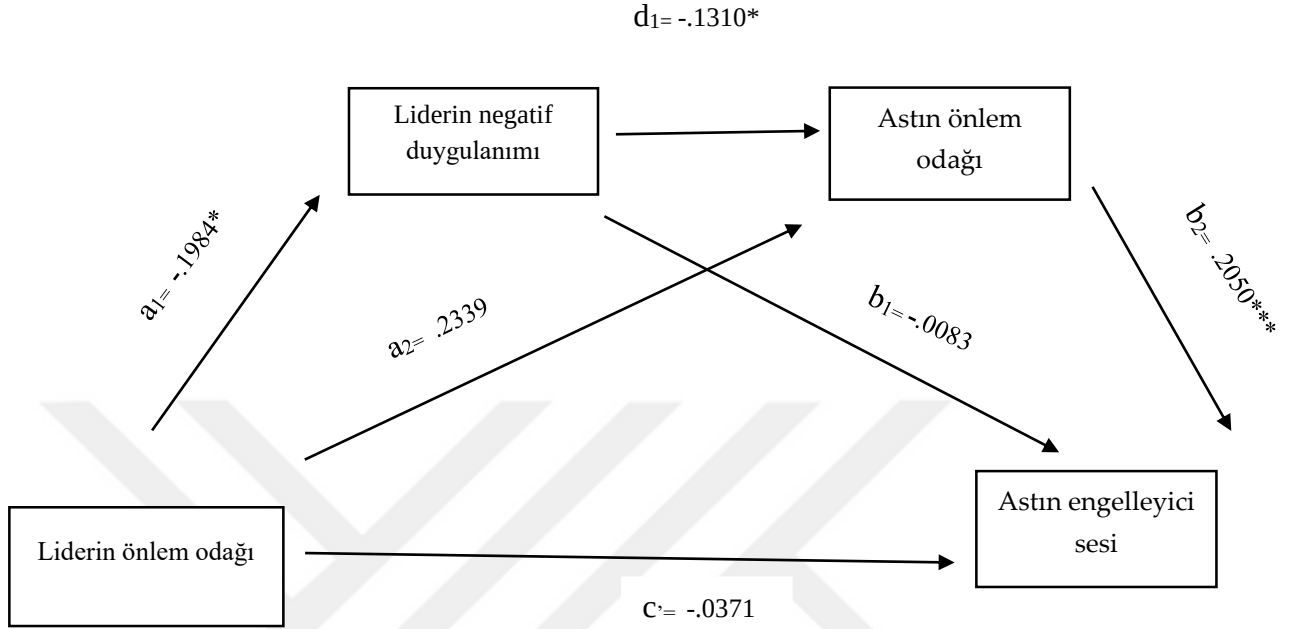
odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki seri aracılık ilişkisinde düzenleyici rol oynamaktadır, böylelikle *Hipotez 4b* desteklenmektedir.

Tablo 3.12. Model 1b'ye Ait Düzenlenen Seri Çoklu Aracılık Modeli için Koşullu Dolaylı Etki Analiz Sonuçları

Lider üye etkileşimi		<i>Etki</i>	<i>SH</i>	Düşük	Yüksek
-1S	41.1342	-0.03	0.01	-0.05	-0.01
0	50.5915	-0.01	0,01	-0.03	-0.004
+1S	60.0000	0.00	0,01	-0.01	0,02

3.2.3.2. Liderin Önlem Odağı ve Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli ve Düzenlenen Seri Aracılık Modeli Bulguları

Bu araştırma modelinde (Model 2) de iki aracı değişken, üç dolaylı etki ve bir doğrudan etki bulunmaktadır. Bu etkiler Şekil 3.10'dan da takip edileceği gibi şöyledir: Liderin negatif duygulanımı aracılığıyla liderin önlem odağının astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisi ($a_1 b_1$), astın önlem odağı aracılığıyla liderin önlem odağının astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisi ($a_2 b_2$), üçüncü olarak liderin negatif duygulanımı ve astın önlem odağının seri aracılığıyla liderin önlem odağının astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisidir ($a_1 d_1 b_2$). Bu üç dolaylı etkinin toplamı liderin önlem odağının toplam dolaylı etkisini göstermektedir (Seri aracılık etkisi: $a_1 b_1 + a_2 b_2 + a_1 d_1 b_2$).



Şekil 3.10: Model 2 Seri Çoklu Aracılık Modeli.

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

Model 2'ye ait seri aracı etki analiz bulguları incelendiğinde liderin önlem odağının astın engelleyici sesine doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur ($B = -.04$, $p > .05$). Ancak, liderin önlem odağından liderin negatif duygulanımı giden yol ($B = .20$, $p < .05$) ve liderin negatif duygulanımından astın önlem odağına giden yol ($B = -.13$, $p < .05$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca, astın önlem odağından ($B = .21$, $p < .001$) astın engelleyici sesine giden yol da istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer yandan, liderin negatif duygulanımından ($B = .01$, $p > .05$) astın engelleyici sesine giden yolun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Tablo 3.13'de belirtildiği gibi aracılık analizine göre ilk dolaylı etki liderin negatif duygulanımı aracılığıyla liderin teşvik odağının astın destekleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisidir [Ind1 (1. aracılık etkisi) = liderin önlem odağı → liderin negatif duygulanımı → astın engelleyici sesi]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak

anlamli değildir ($B = .002$, $SH = .007$, $GA = [-0.0111, 0.0181]$). Sonuç olarak, *Hipotez 5* desteklenmemiştir.

Tablo 3.13. Liderin nlem Odağı ile Astın Engelleyici Sesi Arasındaki İlişki için Seri Aracılık Modeli Dolaylı Etkiler Analizi

	Etki	SH	%95 Güven Aralığı	
			Düşük	Yüksek
1.Dolaylı etki	0.002	0.007	-0.011	0.018
2.Dolaylı etki	0.048	0.025	0.011	0.104
3.Dolaylı etki	0.005	0.004	0.000	0.015
Toplam Etki	0.072	0.041	-0.063	0.099
Doğrudan Etki	-0.037	0.041	-0.118	0.044
Toplam dolaylı etki	0.055	0.024	0.017	0.109

İkinci dolaylı etki astın önlem odağı aracılığıyla liderin önlem odağının astın engelleyici sesi üzerindeki etkisidir [Ind 2 (2. aracılık etkisi) = liderin önlem odağı → astın önlem odağı→astın engelleyici sesi]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = .048$, $SH = .025$, $GA = [0.0106, 0.1043]$). Bu sonuç, önlem odağına sahip liderin astlarının önlem odağını arttırdığı ve astın önlem odağının kuruma yönelik engelleyici ses davranışına olumlu katkı sağladığını göstermektedir. *Hipotez 6* desteklenmiştir.

nc dolaylı etki, liderin önlem odağının liderin negatif duygulanımı ve astın önlem odağı aracılığıyla astın engelleyici sesine etkisidir [Ind 3 (toplam aracılık etkisi) = liderin önlem odağı→ liderin negatif duygulanımı→ astın önlem odağı→astın engelleyici sesi]. Bu dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = .005$, $SH = .004$, $GA = [0.004, 0.0152]$). Sonuç olarak, şekil 3.10’da belirtilen seri çoklu aracılık modelini sınamak üzere yapılan analiz sonucunda modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F(3, 246) = 8.5630$, $p \leq .000$, $R^2=0.0946$ ve toplam varyansın %9’unu açıkladığı bulunmuştur. Bulgular, liderin önlem odağının, liderin negatif duygulanımını azaltma ve astın önlem odağını azaltma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir, *Hipotez 7* desteklenmiştir.

Liderin nlem odağının liderin negatif duygulanımı ve astın önlem odağı aracılığıyla astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisinde lider ye etkileşiminin düzenleyici rolü incelenmiştir. Düzenlenen aracılık indeksi sonucu incelendiğinde bu

etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur (İndeks= 0.0001, SH= .0003, GA [-0.0007, 0.0007]). Ayrıca, liderin negatif duygulanımı ile astın önlem odağı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin düzenleyici etki analizine yönelik bulgular Tablo 3.14’de sunulmuştur. Bu tablo incelendiğinde, liderin negatif duygulanımı ve lider üye etkileşiminin astın önlem odağı üzerindeki ortak etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur ($B = -.0021$, $t = -35.17$, GA [-0.0139, 0.097]). Bu sonuca göre liderin negatif duygulanımı ile astın önlem odağı arasındaki ilişkide lider- üye arasındaki etkileşimin kalite düzeyi düzenleyici rol oynamamaktadır. Sonuç olarak *Hipotez 8* desteklenmemektedir. Tüm hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.15’de özetlenmiştir.

Tablo 3.14. Liderin önlem odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki ilişki için düzenlenen seri aracılık modeli bulguları

Yordayıcı Değişken	Sonuç Değişkeni	R ²	B	SE	t	Düşük	Yüksek
1.Eşitlik							
Liderin önlem odağı	Liderin negatif duygulanımı	0.035	-0.198	0.066	-2.9897*	-0.329	-0.068
2.Eşitlik							
Liderin önlem odağı	Astın önlem odağı	0.088	0.234	0.062	3.8063***	0.113	0.355
Liderin negatif duygulanımı			-0.131	0.058	-2.2677*	-0.245	-0.017
Lider üye etkileşimi			0.111	0.130	0.852	-0.145	0.367
Liderin negatif duygulanımı X Lider üye etkileşimi			-0.002	0.006	-0.352	-0.014	0.010
3.Eşitlik							
Liderin önlem odağı	Astın engelleyici sesi	0.095	-0.037	0.041	-0.904	-0.118	0.044
Liderin negatif duygulanımı			-0.008	0.038	-0.219	-0.083	0.066

Astin önlem

0.205

0.041

4.9604***

0.124

0.286

odağı

Hipotez**Sonuç**

Hipotez 1. Liderin teşvik odağı, liderin pozitif duygulanımını arttırma aracılığıyla astın a) destekleyici sesine ve b) engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 1a
desteklenmiştir.
Hipotez 1b
desteklenmemiştir.

Hipotez 2. Liderin teşvik odağı astın teşvik odağını arttırma aracılığıyla astın a) destekleyici sesine ve b) engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır

Hipotez 2a
desteklenmiştir.
Hipotez 2b
desteklenmiştir.

Hipotez 3. Liderin teşvik odağı, liderin pozitif duygulanımını arttırma ve astın teşvik odağı arttırma aracılığıyla astın a) destekleyici sesine ve b) engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 3a
desteklenmemiştir.
Hipotez 3b
desteklenmemiştir.

Hipotez 4. Lider üye etkileşimi, liderin teşvik odağı ile astın a) destekleyici ve b) engelleyici sesi arasındaki seri aracılık ilişkisinde düzenleyici bir rol oynayacaktır.

Hipotez 4
desteklenmiştir.

Hipotez 5. Liderin önlem odağı, liderin negatif duygulanımı azaltma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 5
desteklenmemiştir.

Hipotez 6. Liderin önlem odağı astın önlem odağını arttırma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 6
desteklenmiştir.

Hipotez 7. Liderin önlem odağı, liderin negatif duygulanımı azaltma ve astın önlem odağını azaltma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunacaktır.

Hipotez 7
desteklenmiştir.

Hipotez 8. Lider üye etkileşimi, liderin önlem odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki seri aracılık ilişkisinde düzenleyici bir rol oynayacaktır.

Hipotez 8
desteklenmemiştir.

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

Tablo 3.15. Hipotez testine ilişkin sonuçlar

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

4.1. Hipotezlere İlişkin Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı, iş yaşamında ast ile üst arasındaki motivasyonel ilişkinin düzenleyici odak kavramı çerçevesinde incelenmesi ve bu ilişkinin çalışan sesine etkisinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda, liderin düzenleyici odağı, liderin duygulanımı, lider üye etkileşimi ve astın düzenleyici odağının astın örgütsel ses davranışına katkıları incelenmiştir. Düzenleyici odak teorisi, uzun yıllar önce geliştirilmiş olsa da iş tutumları ile ilişkisinin incelenmesi henüz yakın bir zamanda başlamış olup bu konudaki çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (örn., Andrews, Kacmar ve Kacmar, 2014; Neubert, Wu ve Roberts, 2013). Önceki çalışmaların önemli bir kısmının düzenleyici odağı kronik ve genel düzeyde ele aldığı (örn., Brenninkmeijer vd., 2010; Hofstetter ve Zehava Rosenblatt, 2017, Zhao ve Namasivayam, 2012), görev ve yaratıcı performans, kişilik özellikleri (Manczak, Zapata-Gietl ve McAdams, 2014; Vaughn, Baumann ve Klemann, 2008), tüketici davranışı (Werth ve Foerster, 2007; Kim ve Sung, 2013; Wang ve Lee, 2006; Zhao ve Pechmanni 2007), girişimcilik (Brockner, Higgins ve Low, 2004; Hmieleski ve Baron, 2008) ve yenilikçi davranışlar (inovasyon) ile ilişkisini (Wallace vd., 2013) konu aldığı görülmüştür. Bu çalışmada ise, düzenleyici odak kavramı işe özgü durumsal faktörleri içeren bir yapı olarak incelenerek ilk defa iş bağlamında düzenleyici odak kavramı araştırılmıştır. İş bağlamında düzenleyici odak kavramının henüz ulusal alanyazında incelenmemesi ve uluslararası alanyazında ise az sayıda çalışma yer alması nedeniyle bu çalışmanın önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışmasında, lider odağı ve onun pozitif ve negatif duygulanımın astı odağı ile ilişkisi ve tüm bu ilişkilerin astın örgüt ortamındaki engelleyici ve destekleyici sesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bir diğer ifadeyle, lider odağının astın sesi üzerindeki dolaylı etkisini oluşturan faktörlerin keşfedilmesi hedeflenmiştir. Bu yönüyle, çalışan sesini teşvik edebilecek bir liderin motivasyonel yönelimi ve duygulanımına ilişkin önemli bulgular ortaya koymuştur.

Mevcut tez çalışması, ön ve ana çalışma olmak üzere iki adımdan oluşmuştur. İlk olarak, ön çalışma kapsamında bu tez çalışmasında kullanılmak üzere İş

Bağlamında Düzenleyici Odak ve Çalışan Sesi Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Madde analizi bulgusuna göre her iki ölçekteki tüm maddelerin yeterli düzeyde ayırt edici olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen bazı uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyin altında olması nedeniyle ölçüm modelinin iyileştirilmesine yönelik modifikasyon önerileri gözden geçirilmiştir. Birbiri ile anlam benzerliği olan farklı maddelerin katılımcılar tarafından aynı biçimde anlaşılması ölçüm hatası sebebi olabilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Hata varyansının yüksek olduğu maddeler arasında anlam benzerliği olan ve aynı faktör altında yer alan maddeler için kovaryans ataması gerçekleştirilmiştir. Yapılan tüm modifikasyonlar sonucunda modelin uyum değerleri artış gözlenmiş ve uyum indeksi değerleri iyi ile yeterli düzey arasında yer almıştır. Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi bulguları İş Bağlamında Düzenleyici Odağı için orijinal ölçekle uyumlu olarak Teşvik ve Önlem odağı olmak üzere iki faktörlü yapıyı ve Çalışan Sesi Ölçeği için Destekleyici ve Engelleyici ses olmak üzere iki faktörlü yapıyı doğrulamıştır. Diğer bir psikometrik özellik olan ölçümün güvenilirliğini sınamak üzere Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucunda her iki ölçek için iç tutarlılık katsayısının .80 ve üzerinde olduğu görülmüştür ve bu değer ölçümün iyi düzeyde güvenilir olduğuna karşılık gelmektedir (Cortina, 1993). Tüm bu sonuçlar, İş Bağlamında Düzenleyici Odak ve Çalışan Sesi Ölçeği'nin geçerliğine ve ölçümün güvenilirliğine dair kanıt sunmaktadır.

Ana çalışmanın, *Hipotez 1a* sınaması sonucunda liderin teşvik odağının kendi pozitif duygulanımını arttırarak astın destekleyici sesine olumlu katkıda bulunduğu görülmüştür. Bu sonuç, Brockner ve Higgins (2001) tarafından da önerildiği üzere, düzenleyici odakların duygusal deneyimlerin doğasını ve büyüklüğünü etkilediğini; teşvik odağına sahip bireylerin başarıları ve isteklere motive olurken olumlu duygusal deneyim yaşama ihtimallerinin arttığını göstermektedir. Bir başka deyişle liderler, grup üyelerini birbirine bağlayan ve performansı besleyen paylaşılan duygusal deneyimler yaratmaya yardımcı olmaktadır (Bono vd., 2007; Kelly ve Barsade, 2001). Bunun da ötesinde, birçok araştırmacı tarafından vurgulandığı üzere (örn., George, 2000; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2001), liderin duygulanımı astların hissetme, düşünme ve hareket etme şeklini etkileyebilmektedir. Özellikle, örgütlerde liderler

tarafından ifade edilen olumlu duyguların, güç hiyerarşisindeki konumları nedeniyle astlarına bulaşıcı olabileceği öne sürülmektedir (Fredrickson, 2003). Çalışma ortamında, çalışanlar kendilerinden ne beklendiği ve davranışlarının muhtemel sonuçlarıyla ilgili durumsal ve bağlamsal ipuçları aramaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Bu doğrultuda, bir liderin duygulanımı, işyerinde, çalışanlar arasında durumsal bir teşvik veya önlem odağını tetiklemesi muhtemel bir bağlamsal işaret olabilir. Böylece olumlu duygulanıma sahip lider astlarının da olumlu duygular geliştirmesine katkı sağlayabilir. İşyerinde olumlu duygular, ekip üyeleri arasında daha iyi ilişkiler ortaya çıkarmanın yanı sıra dikkati çevredeki düşünceler ve eylemlere çekerek yeni fikirleri ve eylemleri teşvik edebilmektedir (Fredrickson, 2001; Vacharkulksemsuk ve Fredrickson, 2013). Olumlu duygulanımın hakim olduğu bir organizasyonel iklimde, çalışanlar fikir üretmeye, yaratıcılık, değişime uyum sağlama ve öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaya teşvik edilmektedir (Scherer ve Tran, 2001). Önceki araştırma bulguları, olumlu duygulanımın yaratıcı fikirlerin üretilmesi için gerekli olan bilişsel ve motivasyonel süreçleri kolaylaştırarak yaratıcılığa katkıda bulunabileceğini ortaya koymaktadır (Bjørnebekk, 2008; James vd., 2004). Pozitif duygulanım ile yaratıcılık arasındaki olumlu yöndeki ilişkiye dair literatür bulguları (James, Brodersen ve Eisenberg, 2004; Tavares, 2016) liderin olumlu duygulanımı, astların yeni ve faydalı ürünler, hizmetler, fikirler, prosedürler veya süreçlerin yaratılmasında rol oynadığına işaret etmektedir. Tüm bu sonuçlar, bu çalışmada elde edilen, liderin pozitif duygulanımı ile astın kurumu iyileştirmek ve geliştirmek üzere fikirlerini dile getirdiği destekleyici sesi arasında pozitif yöndeki ilişki ile tutarlılık göstermektedir.

Hipotez 1b kapsamında liderin teşvik odağının, liderin pozitif duygulanımını arttırma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkısı sınanmıştır. Sonuçlar, liderin teşvik odağının pozitif duygulanımı arttırdığı, artan bu duygulanımın astın engelleyici sesi üzerindeki katkısının pozitif yönde ancak anlamlı bir düzeyde olmadığını göstermektedir. Engelleyici ses, çalışanın dikkatini önemli operasyonel kaygılara çekmesi ve mevcut iş uygulamalarını sorgulamak gibi eylemleri içermekte (Solomon ve Abelson, 2012) ve organizasyonla ilgili olası tehlike ve zarara ilişkin acil endişelerden kaynaklanmaktadır. Olumlu duygulanım dikkat süreçlerini etkileyerek potansiyel riskleri algılamada ketleyici bir etkiye sahip olabilmektedir (Pandey ve

Gupta, 2022). Bu nedenle, liderin olumlu duygulanımı astlarının dikkatlerini olası risk ve sorunlara odaklamasını azaltabilir. Ayrıca, bu sonucun ortaya çıkmasında astın liderin pozitif duygulanıma zarar verebilecek olumsuz durumları dile getirmekten kaçınması da etkili olmuş olabilir. Bunun yanında, ast, sesin sosyal ve ilişkisel sonuçlarını göz önüne aldığı anda kendine yönelik olumsuz bir algı yaratılma veya etiketlenme kaygısı, yöneticisi ile ilişkisinin bozulabilme ihtimali ses davranışı azalatabilmektedir (Milliken, Morrinson ve Hewlin, 2003). Ayrıca, engelleyici sesin potansiyel problemler hakkında konuşmak gibi olumsuzluk bildirmesi bu ses türünün Mum etkisi (Mum about Undesirable Messages, Rosen ve Tesser, 1970) altında olabileceğini de düşündürmektedir. Mum etkisi, gruplar hiyerarşiler halinde yapılandığında, özellikle düşük statülü üyelerin daha yüksek statüdekilere yönelik eleştirileri olmak üzere, yukarı doğru iletilen bilginin filtrelenmesi ve özgür iletişime karşı otomatik olarak kısıtlamalar getirmesi olarak tanımlanmıştır (Festinger, 1950). Bireyin kötü haberlerin taşıyıcısı olmaktan kaynaklanan rahatsızlık nedeniyle olumsuz bilgileri aktarma konusunda genel bir isteksizliğe sahip olduğu belirtilmektedir (Conlee ve Tesser, 1973). Örgütsel bağlamda ele alındığında, çalışanlar yöneticileri ile bilgi paylaşırken olumsuz bilgileri daha az olumlu bilgileri ise daha fazla paylaşma eğiliminde olacaktır. Bu bilgi filtrelemesi, çalışan terfi veya rotasyon gibi çeşitli pozisyon değişikliklerini arzuluyorsa veya yöneticisine düşük güven duyulması durumlarında daha fazla kullanılmaktadır (Read, 1962; Roberts ve O'Reilly, 1974). Bu durumda, elde edilen sonuç astın liderin pozitif duygulanımına zarar vermemek ve kendini koruyucu bir davranış olarak engelleyici sesi kullanmaktan kaçınabilir. Ayrıca, Detert ve Burris (2007) olumlu duygulanıma sahip çalışanların, örgütte ya da iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine zarar verme kaygısıyla eleştirel ses tonu kullanmaktan dahi çekinebileceğini belirtmektedir. Çalışanlar, çeşitli durumsal faktörlere bağlı olarak sesin maliyeti ve faydalarını değerlendirebileceğinden, çalışanın pozitif duygulanımı ile engelleyici ses arasındaki ilişki mutlaka doğrusal olmayabilir (Detert ve Burris, 2007). En proaktif veya tatmin olmuş çalışanların bile kendi özel bağlamlarında seslerini yükseltmenin güvenli ve/veya değerli olup olmadığı konusunda muhtemelen "havayı koklayacakları (read the wind)" düşünülmektedir (Detert ve Burris, 2007; Edmondson, 2003; Milliken vd., 2003). Örneğin, Edmondson ve Lei'ye göre (2014) psikolojik güvenlik algısı yüksek bir çalışan, endişelerinin

örgütün değerleri ve hedefleriyle örtüştüğünü algılasa, engelleyici sesini kullanma eğilimi artabilecektir. Tüm bu bilgiler ışığında, Hipotez 1b’de ifade edilen aracı etkinin anlamlı düzeyde olmaması, liderin teşvik odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki ilişkinin liderin duygulanımdan daha karmaşık ve çeşitli bireysel (örn. astın kişilik özellikleri) ve bağlamsal faktörlerden (örn. astın psikolojik güvenlik algısı) etkilenebileceği ihtimali ile açıklanabilir.

Hipotez 2 test edildiğinde, liderin teşvik odağının astın teşvik odağını arttırması aracılığıyla astın destekleyici (2a) ve engelleyici sesine (2b) olumlu katkıda bulunduğu bulunmuştur. Sosyal etkileşimler aracılığıyla kişiler arasında bir takım duygu, düşünce ve tutumların birbirine benzemesi mümkündür. Duygusal bulaşma olarak isimlendirilebilecek bu durum bir kişinin sosyal bir etkileşimde başkasının duygulanımından veya mevcut ruh halinden etkilenecek onun duygusal ifadelerini ve deneyimlerini taklit etme eğilimidir (Bhullar, 2012). Duygusal bulaşma, kolektif duygunun hem bilinçli hem de bilinçsiz duygusal sosyal etki yoluyla nasıl oluştuğunu açıklayan anahtar bir mekanizma olduğu için örgüte yönelik davranışları anlamak için önemlidir (Barsade, Coutifaris ve Pillemer, 2018). Bu durumda “kolektif” ast- üst çiftleri, grupları, organizasyonları ve hatta toplulukları kapsamaktadır. Benzer şekilde, liderin baskın odağının düşünce, duygu ve davranışları etkilemekte ve bunlar aracılığıyla astın odağı liderin odağına benzeyebilecektir. Teşvik odaklı çalışanların daha fazla ses davranışı göstermesinde işyerinde karar almayı etkilemek için fikirlerini ifade etmeyi içeren büyüme ve ilerleme fırsatlarını takip etmeye daha istekli olması etkili olmaktadır (Lam, Huang ve Lee, 2016). Ayrıca, teşvik odağına sahip bireylerin risk alma eğiliminin yüksek olması (Brockner ve Higgins, 2001; To vd., 2018), bireyin çalışma birimindeki diğer kişilerle karşı karşıya gelme (zıt düşmek) ihtimali olsa dahi fikirlerini beyan etmeye yönelmesini kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda bu kişilerin gelişim ihtiyaçlarının yüksek olması (Crowe ve Higgins, 1997) ve yaratıcı zihin yapısına yatkınlıkları (Kark ve Van Dijk 2007) onların kurumu mevcut halinden daha iyi bir duruma dönüştürebilecek fikirler üretmesine fırsat sağlamaktadır. Sonuç olarak, teşvik odağı hem destekleyici hem de engelleyici ses davranışına olumlu yönde katkı sağlayabilmektedir. Böylece, mevcut araştırmanın Hipotez 2a ve 2b ye ait bulguları önceki çalışmalardan elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermektedir.

Hipotez 3 doğrultusunda, liderin teşvik odağının sırasıyla kendi pozitif duygulanımını ve astın teşvik odağı artırma aracılığıyla astın destekleyici (3a) ve engelleyici sesine (3b) olumlu katkısı olup olmadığı incelenmiştir. Hem olumlu duygulanım hem de teşvik odağı, ödüllere duyarlılığı ve olumlu duygu deneyimini içerdiğinden (Johnson ve Chang, 2008; Larsen, Diener ve Lucas, 2002), pozitif duygulanım ile teşvik odağı arasında olumlu bir ilişki olacağı beklenmiştir. Bulgular, liderin teşvik odağının pozitif duygulanımını arttırdığını ancak artan pozitif duygulanımın astın teşvik odağını azaltarak destekleyici ve engelleyici sese olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Bu durumda, liderin pozitif duygulanımı ile astın teşvik odağı arasındaki ilişkinin yönü beklenenden farklı, negatif yönde bulunmuştur. Bu sonuç, liderin pozitif duygulanımın tek başına astın teşvik odağını arttırmak üzere yeterli olmayabileceğini ve hatta liderin bu yöneliminin astın kendini geri plana alması ve liderin hayalleri ve ideallerini takip etmesi eğiliminden kaynaklanabilir. Liderler, takipçilerine duygu aktardıkları ve bu duygusal bulaşmanın koordinasyon ve çaba gibi grup performansı ile ilgili süreçleri etkilediği bilinmektedir. Liderlerin olumlu duygulanım sergilemelerinin, astlara görevdeki ilerlemenin iyi olduğunu işaret ettiği ve sonuç olarak, astların görevin tamamlanması için nispeten daha az çaba harcaması ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Sy, Côté ve Saavedra, 2005). Bu doğrultuda, teşvik odağına sahip bir liderin olumlu duygulanımı astın liderin teşvik odağının kurum için yeterli olabileceğine inanıp kendi teşvik odağını geliştirmesini olumsuz yönde etkileyebilir. Bir başka deyişle kendi teşvik odağının kurum için bir ihtiyaç olmadığını farkedenden ast, bu yönünü baskılayabilir. Böylelikle liderinin teşvik odağı ile kendi teşvik odağı arasında bir denge kurmaya çalışabilir. Diğer bir olası açıklama ise teşvik odağı ve pozitif duygulanımı güçlü bir liderin teşvik odaklı oluşundan kaynaklı stratejilerinin astların teşvik odağı ile çakışarak olumsuz sonuçlara yol açmasıdır. Bu tür olumsuzlukların ipuçlarını algılayan bir ast teşvik odağı güçlü bir lidere kendi teşvik odağını azaltarak uyum sağlamaya çalışabilir.

Hipotez 4a ve 4b'e yönelik bulgular incelendiğinde, lider üye etkileşiminin, liderin teşvik odağı ile astın destekleyici sesi (4a) ve engelleyici sesi (4b) arasındaki seri aracılık ilişkisinde düzenleyici bir rol oynadığı bulunmuştur. Bu seri aracı ilişkinin gücü, lider üye etkileşimi düşük ve orta düzeyde olduğu durumda artmıştır. LMX

teorisi, liderlerin astları ile destek, güven ve iletişim de dâhil olmak üzere kaynak alışverişine dayalı olarak farklılaştırılmış ilişkiler geliştirdiğini temel almaktadır. Lideriyle yüksek kaliteli ilişkilere sahip olan çalışanların, iş tatmini, bağlılık ve işe tutkunluk gibi olumlu sonuçları deneyimleme olasılığı daha yüksektir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Benzer biçimde, bu astların, konuşma ve fikirlerini paylaşma becerilerini kolaylaştırabilecek bilgi ve geri bildirim dâhil olmak üzere çeşitli kaynaklara erişim şansı daha yüksektir (Settoon, Bennett ve Liden, 1996). Yüksek kaliteli bir ilişki içinde lider astlarına daha fazla saygı, sevgi ve bağlılık gösterir. Bundan dolayı, astın liderle güçlü bir bağa sahip olması, ses davranışının sonucuna ilişkin risk algısını azaltmaktadır (Mo ve Shi, 2018). Yüksek kaliteli LMX ilişkisindeki astlar, liderleri önerilerini kabul etmese bile ceza ile karşılık vermeyeceğine güvenerek kurumları için yararlı görünen fikirleri daha fazla dile getirebilir (Nazir vd., 2021). Benzer şekilde, bu astların herhangi birşeyi düzeltmeye yönelik öneriler sunmak üzere kendilerini psikolojik olarak daha kararlı hissettikleri bulunmuştur (Burris vd., 2008). Çin’de ast-üst çiftleri ile gerçekleştirilen bir çalışma da lider üye etkileşimi ile çalışan sesi arasında pozitif yönde bir ilişkiyi desteklemektedir (Zhang vd., 2021). Liderin sosyal desteğini hisseden ve lider tarafından sunulabilecek kaynaklara sahip olan astlar, kendileri ve liderleri arasındaki iletişim kanalının açık olduğunu algılayarak düşüncelerini ve endişelerini ifade etme konusunda kendilerini daha rahat ve özgüvenli hissetmektedir (Botero ve Van Dyne, 2009). Öte yandan, iç gruptaki bu astlara yönelik özel muamale onların sesini duyurmasını kolaylaştırabilirken, düşük kalitede ilişkiye sahip yani dış gruptaki astın konuşma ve fikirlerini paylaşma isteği üzerinde olumsuz bir etkiye neden olabilir (Gerstner ve Day, 1997). Bu nedenle de düşük ve orta kaliteli bir LMX ilişkisine sahip astlar ses göstermeye yüksek kaliteli bir LMX ilişkisine sahip astlardan daha az hazır hissedebilir. Lideri ile düşük veya orta kalitede ilişkiye sahip olan bu astlar lider hakkında bilgi edinmek veya kuruma yönelik bir tutum sergilerken bağlamsal bir faktör olarak liderin duygulanımına daha fazla dikkat ve hassasiyet gösterebilir. Bir başka deyişle, bu kişiler liderin olumlu duygulanımı ses davranışı göstermek üzere kolaylaştırıcı veya motive edici faktör olarak algılayabilir. Lideri ile yüksek kaliteli ilişkiye sahip bir çalışan ise ayrıcalıklı konumu nedeniyle liderin pozitif duygulanımını bir işaret olarak kullanmanın ötesinde bilgi ve destek gibi zaten pek çok kaynağa sahip olacaktır. Bu durum, yüksek düzeyde

lider üye etkileşimi olan grupta bu seri aracı etkinin anlamlı olmamasını gerekçelendirebilir.

Hipotez 5'e ilişkin sınamalar sonucunda liderin negatif duygulanımının liderin önlem odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki ilişkide aracı olmadığı görülmüştür. Liderin önlem odağı ile kendi negatif duygulanımı arasındaki ilişki beklendiği gibi negatif yönde ve anlamlı; liderin negatif duygulanımı ile astın engelleyici sesi arasındaki ilişki ise negatif yönde olmakla birlikte anlamlı bulunmamıştır. Higgins, Shah ve Friedman (1997), deneysel bir çalışma ile farklı türdeki hedeflerde (önlem ve teşvik) başarı ve başarısız sonuçlar karşısında baskın önlem ve teşvik odağına sahip bireylerin duygu deneyimlerinin yoğunluğunu incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre baskın teşvik odaklı bir kişi teşvik odaklı bir hedefe ulaştığında mutluluk ya da tatmin gibi olumlu duygular; aynı hedefe ulaşamama durumunda ise hayal kırıklığına uğramış ya da cesareti kırılmış hissedebilmektedir. Buna karşılık, baskın önlem odaklı bir kişi önlem odaklı bir hedefi başardığında sakinlik veya rahatlık gibi sükunetle ilgili duyguları; hedefe ulaşamadığında ise gerginlik ve huzursuzluk gibi ajitasyonla ilgili duygular yansıtmaktadır. Bir başka ifadeyle, yüksek düzeyde önlem odaklı bireyler önlenmiş tehditleri (kayıplar) bir güvenlik göstergesi ve başarılı bir kaçınma olarak yorumlayarak, bu olayları sükuneti ifade eden ruh halleriyle (rahat, sakin, dingin); istenmeyen durumlardan kaçınamama durumunda ise ajitasyonla ilgili olumsuz ruh halleriyle (korkulu, gergin, endişeli) deneyimleme eğilimindedir. Bu çalışmada ise herhangi bir başarısız hedef sonucu bilgisi ya da önlem veya teşvik odağı ile ilgili bir hedef sunulmamıştır. Bu nedenle, genellikle sakinlik ve sessizlik ile karakterize edilen düşük negatif duygulanım eğiliminin ortaya çıkması önceki bulgular ile tutarlılık göstermektedir. Destekleyici ve engelleyici ses hem içeriği hem altında yatan psikolojik mekanizmalar açısından farklılık gösterdiğinden, liderin negatif duygulanımının bu ses türlerini farklı şekilde etkilemesi mümkündür. Bilgi olarak duygudurum (mood-as-information theory) teorisine göre (Schwarz, 1953), birey sosyal bir yargıda bulunurken genellikle mevcut duygusal durumunu veya ruh halini bir bilgi parçası olarak kullanmaktadır. Olumsuz bir ruh halindeki çalışanlar, önceden belirlenen iş planının neden gerisinde kaldığı veya neden performans hedefine ulaşamadığı gibi engelleyici sesi karakterize eden olumsuz işyeri faktörlerine daha

fazla odaklanabilir. Bu negatif duygulanım, bireyi eldeki ayrıntılara dikkat etmeye yönelik sistematik bir işleme stilini teşvik etmektedir (Schwarz ve Clore, 2003). Bu bulgular, liderin negatif duygulanımın asta bulaşması sonucunda düşünüldüğünde, negatif duygulanım etkisine giren astların engelleyici sesinin yükselmesi beklenmiştir. Ayrıca, Zeng, Hu ve Wang (2020) tarafından yapılan çalışmada da çalışanın olumsuz ruh halinin engelleyici sesini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ancak beklenenin aksine liderin negatif duygulanımı ile astın engelleyici sesi arasında anlamlı olmayan ancak negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu durumun potansiyel nedenlerinden bir diğeri ise negatif duygulanım ile ses davranışı arasındaki ilişkinin yalnızca çalışan perspektifinden değerlendirilmesi olabilir. Bu çalışmada ise liderin negatif duygulanımın astın sesine etkisini araştırılmıştır. Lider sahip olduğu meşru güç sebebiyle astın engelleyici sesini kendi duygulanımında daha farklı bir yönde etkilemiş olabilir. Araştırmalar, kültürel değerlerin engelleyici ve destekleyici ses türlerin farklı şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Wei, Zhang ve Chen (2015), güç mesafesinin çalışanın algılanan riskini artırarak engelleyici sesi azalttığını bulmuştur. Bu doğrultuda, Türk kültürünün yüksek güç aralığı ve kolektivizm ile karakterize edilen kültürel yapısı, astın liderin negatif duygulanımı karşısında kendini ifade etmekten çekinmesinde veya sessizlik gösterme eğiliminin artmasında rol oynayabilir. Morrinson ve Milliken'a göre (2000), üst yönetim ekibindeki bireylerin yüksek güç mesafesine ve kolektivist kültüre sahip bireylerle domine edildiği örgütlerde örgütsel sessizlik daha yaygın hale gelmektedir. Ayrıca bu çalışmada, liderlerin olumsuz etkisinin astların sesiyle negatif ilişkili olduğunu, çünkü bu durumun lider ile ast arasında "psikolojik bir mesafe" yaratarak astın konuşmaya ve fikirlerini paylaşmaya daha az istekli olmasına neden olduğu belirtilmektedir. Liderin negatif duygulanımını gözlemleyen ast ses davranışından bulunmaktan kaçınıyor olabilir. Sonuç olarak, liderin negatif duygulanımı ile astın engelleyici sesi arasında ilişkinin örgütteki çevresel koşullar ya da liderlik tarzı gibi değişkenler etkisini düşündürmektedir. Organizasyon yapısının çalışan sesine imkan tanınamaması, organizasyonel düzeyde politik becerilerin eksikliği, misilleme yapılmasından duyulan korku, sesin kişiler arası ilişkilere zarar verme ihtimali, etik sorumlulukların sınırlarının açık ve net olmaması çalışanların ses davranışından kaçınmasına sebep olabilmektedir (Richard,

2003). Bu durumda, astın engelleyici sesinin ortaya çıkmasında liderin duygulanımı ötesinde organizasyonel düzeyde faktörlerin etkisi olabileceği tahmin edilmektedir.

Hipotez 6'ya ilişkin sonuçlar liderin önlem odağının astın önlem odağını arttırma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Lider, duygu, düşünce ve davranışları aracılığıyla astın düzenleyici odağını etkileyebilmektedir (Brockner, Higgins ve Low, 2004). Lider ile astın önlem odağı arasındaki benzerlik çekim-seçim-yıpratma (Schneider, 1987) veya bulaşma sürecinin (Barsade, 2002; Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1994) aracılığıyla gerçekleşebilir. Önleme odağı sergileyen liderler, bu odağı paylaşan astları cezbedebilecek ve elde tutabilecek, istikrarlı, yapılandırılmış ve öngörülebilir bir çalışma ortamı yaratma eğilimindedir. Buna karşılık teşvik odaklı liderler, önlem odaklı bireyler için daha az çekici olabilecek daha dinamik ve belirsiz bir çalışma ortamı yaratma eğilimindedir. Önlem odaklı bireyin yüksek davranışsal ketleme ve performans-kaçınma hedef yöneliminin etkisiyle başarıya ve olumlu sonuçlara ulaşmak yerine zarardan ve olumsuz sonuçlardan kaçınmaya yönelmesi (Elliot ve Thrash, 2010) engelleyici ses türü geliştirme eğilimini artırabilir. Ayrıca, önlem odağı ile güvenlik performansı ve görev performansı ile pozitif yönde, üretkenlik karşıtı davranış ile negatif yöndeki ilişkisi (Lanaj vd., 2012) düşünüldüğünde önlem odaklı bireylerin üstlerine karşı konuşmak veya statükoya meydan okumak anlamına gelse bile, işyerindeki potansiyel sorunları belirleme ve önleme konusunda daha uyanık ve temkinli olabileceği beklenebilir. Bu görüşlerle tutarlı biçimde, önlem odaklı çalışanların yaralanmaya yol açabilecek veya güvenliği tehdit edebilecek sorunları ifade etme eğilimlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Chamberlin, Newton ve LePine, 2017). Sonuç olarak, önlem odağı ile engelleyici ses arasındaki pozitif yöndeki ilişki önceki çalışma bulguları ile tutarlılık göstermektedir (Lin ve Johnson, 2015). Sonuç olarak, önlem odağına sahip liderler astının önlem odağı geliştirmesinde rol oynayarak astın engelleyici sesine katkı sağlamıştır.

Hipotez 7'ye dair sonuçlar, liderin önlem odağının, liderin negatif duygulanımını azaltma ve astın önlem odağını azaltma aracılığıyla astın engelleyici sesine olumlu katkıda bulunduğunu göstermektedir. Sy, Côté ve Saavedra (2005) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre liderin olumsuz duygulanımına

ilişkin ifadeleri, ast tarafından görevdeki ilerlemesinden memnun olunmadığı ve bu nedenle göreve yönelik çabasını arttırması gerektiğine dair bir işaret olarak yorumlanabilmektedir. Bu sonuç (Sy, Côté ve Saavedra, 2005) mevcut çalışmada elde edilen liderin negatif duygulanımı ile astın önlem odağı arasındaki negatif yöndeki ilişkiyle tutarlılık göstermektedir. Lider, tarzı ve davranışları ile hangi tür stratejileri kullandığını ve uygun bulduğunu astlarına işaret edebilmektedir. Astın kullandığı ve liderin tercih ettiği stratejiler eşleştiği durumda ikisinin düzenleyici odağı arasında bir uyum olabilir. Düzenleyici uyum (Higgins, 2000), bireyin uyum deneyimiyle ilgili mesajlara, faaliyetlere ve insanlara atfettiği değeri arttırmakta ve motivasyonel yönelimini sürdürmesini sağlamaktadır (Cesario ve diğerleri, 2004). Bu uyum deneyimi, bireyin uyum kaynağının sübjektif değerini yükseltmektedir (Avnet vd., 2013, Sassenberg vd., 2007). Bu durumda astın lider ile benzer odağa sahip olması kendini iyi/doğru hissetmesine ve bu uyuma neden olan ortak odak türünün değerliliğini arttırabilir. Bir diğer ifadeyle, lider ve astın düzenleyici odakları uyduğunda, astlar liderleri tarafından değer verildiğine ilişkin bir deneyim yaşamaktadır (Hamstra vd. 2014). Liderin stratejik yaklaşımı (örn., bir işi en doğru biçimde yapmaya karşı en hızlı biçimde yapma) düzenleyici odağın davranışsal bir çıktısı olarak ele alınabilir. Bu durumda, Sosyal Öğrenme Teorisi ışığında (Bandura, 1977), astlar liderin önlem veya teşvik odağı ile ilişkili olan stratejilerini gözlemleyerek benzer davranışları göstererek düzenleyici uyumu deneyimini arttırabilir. Önlem odağına sahip bir lider hata yapmaktan kaçınmak, görevleri eksiksiz yeri getirmek gibi stratejileri ile astın gözlemleyerek “doğru” olarak algılayacağı uyumlu odağı geliştirmesinde rol oynayabilir. Böylece, ast liderin önlem odağını model alarak bu odakla uyumlu stratejiler ve davranışlar göstererek uyum deneyimi yaşayabilir. Bu bilgiler, liderin önlem odağı ile astın önlem odağı arasındaki pozitif yöndeki ilişkiyi anlamlandırmaktadır. Önceki araştırmalar, liderin dönüşümcü ve işlemci tarzındaki davranışlarının astların kendine uyumlu bir odak geliştirmede rol oynadığını göstermektedir (Johnson vd., 2017). Kark, Van Dijk ve Vashdi (2018) tarafından yürütülen bir çalışmada işlemci liderliğin astların önlem odağını; dönüşümcü liderliğin ise teşvik odağını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. İşlemci liderlik tarzı, takipçilere statükoyu korumak için kurallar ve standartlar hakkında netlik verir ve kısa vadeli başarıyı sağlamak için takipçilerin hatalarını yakından izlemeyi ve

düzeltilmeyi gerektirmektedir (Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1995; House, 1971; Yukl, 1998). Bu nedenle, etkileşimci liderlik, takipçilerini işlerini, kuralları, sorumlulukları, beklentileri, istikrarı, hatalardan kaçınmayı ve somut, kısa vadeli bir planı vurgulayan yani önlem odağı ile ilgili stratejiler yürütmeye teşvik edebilmektedir. Ayrıca, bu liderler çalışanlara net beklentiler, yön ve güvenlik ve kontrol duygusu sağlayarak olumsuz duygulanımı azaltabilmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005). Liderin işlemsel davranışları, önlem odaklı bireylerin yükümlülüklerine ve sorumluluklara yönelik doğrudan hedef çabası tercihlerine (Higgins, 1997), istikrar tercihlerine (Lieberman vd., 1999), hatalardan kaçınma kaygılarına (Higgins vd., 2001) ve kısa vadeli ayrıntılara bakma tercihlerine (Förster ve Higgins, 2005) uyum göstermektedir. Bu bilgiler, önlem odağına sahip liderin işlemci liderlik tarzıyla ilişkili davranışları ile astın önlem odağını etkileyerek engelleyici sesini arttırabileceği ihtimalini ortaya koymaktadır.

Hipotez 8'e ilişkin bulgular, lider üye etkileşiminin, liderin önlem odağı ile astın engelleyici sesi arasındaki seri aracılık ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamadığını göstermiştir. Bu sonuç, liderin önlem odağının ile astın engelleyici sesi üzerindeki dolaylı etkisinin lider üye etkileşim düzeyinden bağımsız olduğunu göstermektedir. Alan yazındaki araştırmalar liderin negatif duygulanımın artmasının ast ile ilişki kalitesini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Hui, Law ve Chen, 1999). Mevcut çalışmada da liderin negatif duygulanımı ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda olumsuz duygulanımın LMX üzerinde bozucu bir etki yaratarak düzenleyici etkisini ortadan kaldırmış olabilir. Liderin olumsuz duygulanımı söz konusu olduğunda yüksek kalitede ilişkiye sahip astlar da ilişkiye zarar verebilecek riskli bir davranış olan engelleyici ses göstermekten kaçınıyor olabilir. Park ve Nawakitphaitoon, (2017) tarafından Amerika ve Kore'de yapılan bir çalışmada çatışmadan kaçınma kültürel boyutunun LMX ve çalışan sesi arasındaki ilişkide rolü araştırılmıştır. Çatışmadan kaçınma yüksek olduğu Kore kültüründe LMX ile ses arasındaki ilişkinin zayıfladığı bulunmuştur. Çatışmadan kaçınma ve kolektivizm kültürel boyutlarının pozitif yönde ilişkili olduğu bilinmektedir (Hoftesede, 1980). Bu durumda, Türkiye'nin kolektivist bir ulusal kültürüne sahip olması kişiler arası çatışmadan kaçınmanın yüksek olabileceği anlamına gelmektedir. Böylece, LMX düzeyin engelleyici ses üzerinde bir

etki yaratmamasında astların kişilerarası arası çatışmadan kaçınması bir faktör olabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan, liderle düşük kalitede ilişkiye sahip olan astların ses davranışında bulunmaya istekli olmadığına dair tutarlı araştırma bulguları bulunmaktadır (örn., Botero ve Van Dyne, 2009; Chen, Zhang ve Zhao, 2015) Buna karşın, çalışanı güçlendirilmesi gibi destekleyici bir durum içerisinde LMX'in çalışan sesine katkısının güçlendiği bulunmuştur (Chang ve Yeung, 2016). Çalışanların süreci iyileştirici yeni fikirler sunmasına ve bilgileri özgürce paylaşmasına izin verilen bir örgütsel ortam sunmak astların sesi arttırması için cesaret verici olabilir.

4.2. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, liderlerin takipçilerini motive ettiği psikolojik süreçleri ve bunlarla ilişkili sonuçları araştırmayı amaçlamıştır. Genel olarak liderlik literatürü, liderlerin takipçilerini motive ettiği temel psikolojik süreçlere ve mekanizmalara sınırlı ilgi göstermiştir (Kark ve Van Dijk, 2007) Bu boşluğu gidermek için düzenleyici odak teorisi (Higgins, 1998) duygulanım, lider ile üye arasındaki etkileşim ve çalışan sesi kavramları ile ilişkileri bakımından incelenmiştir. Çalışma özellikle iki ilişkili modeli test etmeyi ve liderin takipçilerin düzenleyici odak yönelimiyle nasıl bağlantılı olarak astları üzerindeki etkilerini keşfetmeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hiyerarşik olarak iş ilişkisi içerisinde olan ast ve üst çiftler ile gerçekleştirilerek çok kaynaklı veri toplanmıştır. Böylece, liderin ast davranışı üzerindeki motivasyonel etkisinin ve bu etkiye aracılık eden değişkenlerin belirlenmesine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuçlar, genel olarak liderin düzenleyici odağının takipçi düzenleyici odağı şekillendirdiği önermesini ve odakların çalışan sesi üzerindeki anlamlı etkisini desteklemiştir. Çalışan sesine ilişkin önceki çalışmalar sıklıkla, kişilik özellikleri gibi bireysel farklılıkların (örn., Li ve Xu, 2020; Zare ve Flinchbaugh, 2019; Knoll ve Van Dick, 2013), örgüt kültürünün (Ng ve Feldman, 2012; Wang vd., 2014 ; Yungui, 2017) ve lider davranışının (örn., Detert ve Burris, 2007; Kwak ve Shim, 2017; Wang, Yuan ve Zhu, 2017) çalışan sesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada düzenleyici odak ile teorik olarak uyum gösteren nispeten yeni ortaya çıkan destekleyici ve engelleyici ses türleri ile odaklar arasındaki ilişkinin araştırılması önem taşımaktadır. Liderlerin, örgütsel politikalar ve süreçler üzerindeki kontrolleri ve bunların genel bir kültür veya iklim üzerindeki etkileri yoluyla astların

sesini dolaylı olarak etkilediği bilinmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu çalışmada da liderin bireysel bir farklılık olarak odağı ve duygulanımının astın odağına ve sesine katkı sağladığı bulunmuştur. Sonuç olarak, bu çalışma liderin düzenleyici odağı çalışanların iş bağlamında neyin doğru veya önemli olduğuna kaynaklık ederek motivasyonel yönelimini ve organizasyona karşı ses davranışını şekillendirebildiğini ortaya koymuştur.

Düzenleyici odağa ilişkin önceki çalışmaların bir kısmı, laboratuvar ortamında katılımcılardan birtakım motor görevleri yerine getirmesi (örn., Whitson vd., 2009; Friedman ve Förster, 2000, 2002; Werth ve Förster, 2005) veya sorumluluklar ya da istekler hakkında düşünmesi istenerek (örn., Higgins ve diğerleri, 1994) çeşitli hazırlama veya çerçeveleme görevleriyle bir odağın durumsal olarak manipüle edilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar oldukça önemli bulgular sunsa da, çalışanların tipik iş görevleri bağlamında değerlendirildiği örgütsel ortamlarda benzer sonuçların ortaya çıkıp çıkmayacağının araştırılması faydalı olacaktır. İş yaşamındaki bireyler ile yapılan çalışmaların sayısının artması bulguların genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır. İkinci olarak, örgütsel değişkenler ve düzenleyici odak süreçlerinin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunun daha ayrıntılı olarak ele alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Brockner ve Higgins, 2001). Mevcut tez çalışmasında iş bağlamında düzenleyici odağı ölçümü kullanılmış, katılımcılar çalışan bireylerden oluşturulmuş, çalışan sesi gibi iş ile ilgili bir tutum ile düzenleyici odak arasındaki ilişkilere bakılarak literatürde işaret edilen bazı boşlukların doldurulması amaçlanmıştır. Çalışmanın güçlü yönlerinden biri çalışmanın verilerinin çok kaynaklı olarak ast ve üst olmak üzere çalışan bireylerden çift düzeyinde toplanması ve değerlendirilmesidir.

Mevcut tez çalışmasının birtakım kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bu kısıtlılıklardan biri, araştırma deseninin kesitsel olmasıdır. Kesitsel araştırmalarda değişkenler arasındaki nedensel ilişki tam olarak açıklanamamaktadır. Gelecekteki çalışmalarda, boylamsal verileri kullanarak nedensel ilişkinin daha fazla doğrulanması önerilmektedir. Örneğin, personel işe alım sürecinde ve takibindeki belirli aralıklarla ölçüm yapılarak bireylerin odak değişimi daha net biçimde değerlendirilebilir. Bu çalışma, liderin teşvik odağının özellikle pozitif duyguları aracılığıyla takipçinin

odağını etkileyerek çalışan sesine katkıda bulunduğunu gösterse de belirtilen etkileri açıklayabilecek bir takım bireysel farklılıklar ve durumsal faktörler araştırılabilir.

İkinci bir potansiyel sınırlama, çalışmanın ölçüm yönteminin ortak yöntem yanlılığı içerme ihtimalidir. Ortak yöntem yanlılığı, aynı kaynak veya yöntemle ölçülen değişkenler arasında paylaşılan sistematik şekilde gerçekleşen bir hata varyansı olarak tanımlanmaktadır (Richardson, Simmering ve Sturman, 2009). Bu yanlılık, ölçülen değişkenler arasındaki tahmini ilişkiyi olduğundan daha düşük veya yüksek gösteren üçüncü bir değişken olarak görülebilir (Jakobsen ve Jensen, 2015). Bu çalışmada ortak yöntem yanlılığını kontrol etmek ve test etmek için üç teknik kullanılmıştır. İlk olarak araştırmanın verilerinin ast ve üst olmak üzere iki farklı kaynaktan toplanması bu yanlılığı minimize etmeye önemli bir katkı sağlamıştır. İkinci olarak, yanıt verenlerin sosyal istenirlikten etkilenme olasılığının daha düşük olması için veriler anonim olarak toplanmış, katılımcılardan kimliklerini açığa çıkaracak herhangi bir bilgi talep edilmemiştir. Ayrıca, araştırmada yer alan her bir yapıya ait ölçüm araçları ayrı sayfalarda sunulmuştur. Son olarak, ortak yöntem yanlılığının varlığını incelemek üzere Harman'ın tek faktörlü testi kullanılmıştır. Podsakoff vd., (2003), önemli bir ortak yöntem yanlılığı bulunduğu anda faktör analizinden genel bir faktör ortaya çıkmakta ya da ölçümler arasındaki kovaryansın çoğunluğunun tek bir genel faktör tarafından açıklanacağını belirtmektedir. Temel bileşen faktör analizi ve varimax döndürme ile Harman'ın tek faktörlü testine göre özdeğerleri 1.0'dan büyük olan on üç faktör olduğu bulunmuştur. On üç faktör varyansın %69,53'ünü açıklarken, birinci faktör varyansın büyük bir kısmını (%15.53) açıklamamıştır. Tüm bu sonuçlar, mevcut çalışma için ortak yöntem yanlılığının önemli bir endişe kaynağı olmadığını göstermektedir.

Mevcut çalışmanın katılımcıları üst ve bir astı olmak üzere kurumlarda çalışan çiftlerden oluşmaktadır. Bir üste bağlı olarak birden fazla astın çalışıyor olması durumunda, araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden bir astın yer alması kararlaştırılmıştır. Potansiyel bir sınırlılık nedeni çalışmaya kendi isteği ile katılmayı kabul eden bu astların yöneticileri ile mevcut durumda yüksek düzeyde olumlu ilişkiye sahip olma ihtimalidir. Bu kişilerin özellikle lider üye etkileşim kalitesini (LMX yapısı) ölçmek üzere olan anket sorularına oldukça yüksek puanlar vermesi

muhtemeldir. Diğer yandan, daha az olumlu bir ilişkiye sahip olan astlar yöneticilerini değerlendirmeye yönelik anket sorularını yanıtlamaktan kaçınabilir ya da samimi bir biçimde cevaplandırmayabilir. Bu sınırlılığı azaltmak üzere, gelecekte bir yöneticinin çok sayıda astının çalışmaya dâhil edilebileceği araştırmalar tasarlanabilir ve bu astların liderle ilişkisindeki farklılaşma düzeyi bir kontrol değişkeni olarak değerlendirilebilir. Katılımcılarının büyük kısmı özel sektöre bağlı kurumlarda çalışmakta olup daha az bir kısmı kamu ve yarı özel yarı kamu olan kurumlarda çalışmaktadır. Bu durum sonuçların genelleştirilmesinde bir sınırlama olabilir. Bu nedenle, liderin düzenleyici odağı ve çalışanın sesi ilişkisine dair daha genel bir anlayış getirmek için kamu sektöründe çalışanlarla da benzer araştırmaların yapılması önerilmektedir. Kamu sektörü hayat boyu istihdam olanağı sunması açısından çalışanların iş güvencelerini artırarak çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerine yol açabilir. Böyle bir durumda üstün düzenleyici odağının çalışanın üzerinde bir etki yaratıp yaratmayacağını incelemek önemli olabilir.

Gelecek çalışmalarda, düzenleyici odaklar güvenlik ve üretim performansını hedef alan belirli sektör veya meslek grubu özelinde etkin performansın yordayıcıları olarak incelenebilir. Güvenlik performansının ve kurallara uymanın kritik öneminin olduğu ve hata toleransının çok düşük olduğu meslek gruplarında çalışanların önlem odağını arttırmak üzere birey ve örgüt düzeyinde ne tür müdahalelerin yapılabileceği araştırılabilir. Diğer yandan, hızlı üretim performansının öne çıktığı meslek dallarında astın teşvik odağının arttırmaya yönelik organizasyonel politikalar geliştirilebilir. Odakların durumsal uyarılardan etkilenmeye açık olduğu düşünülürse (örn., Förster, Higgins ve Bianco, 2003; Higgins, 1997) kurumlar düzenleyici odağı yönetmek için eğitim programları geliştirebilir. Bir eğitim müdahalesi, çalışanların ve liderlerin görev etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için odağı değiştirmenin uygun olduğu zamanı fark etmelerine yardımcı olabilir (Wallace vd., 2008). Örneğin, üretim ve güvenliğin birbiriyle çeliştiği durumlarda liderler, görevlerin ne zaman hız ve ne zaman güvenlik gerektirdiğini anlamayı öğrenebilirler. Bu örgütsel durumlar tetiklendiğinde, hangi odağın en belirgin olduğuna bağlı olarak, takipçiyi belli bir odağın gücünü azaltmak üzere yönlendirebilirler (Wallace ve Chen, 2006). Ayrıca liderlik tarzının ve davranışlarının astın odağını şekillendirmedeki rolünün daha fazla araştırılmasına

ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin, Su ve Xiao (2022) üretim şirketinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada yöneticilerin çalışanlarının teşvik odaklarını geliştirmek için olumlu geribildirim vermeleri gerektiğini ve böylece çalışanların rol içi ve rol dışı performanslarını artırabileceklerini göstermektedir. Üstlerin, günlük işlerinde çalışanları onaylaması, takdir etmesi, cesaretlendirmesi ve övmesi ve özellikle hata yapanları açık biçimde eleştirmekten kaçınması astların teşvik odağının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı liderin önlem ve teşvik odağını farklı zamanlarda ve hatta aynı anda etkinleştirip etkileştiremeyeceği, liderlerin belirli bir odağı harekete geçirmek için belirli davranışları vurgulayacak şekilde davranmasının öğretilmesinin (Kark ve Van Dijk, 2007) mümkün olup olmadığına dair sorulara cevap aranabilir. Teşvik ve önlem odağı arasındaki orta düzeydeki pozitif korelasyon göz önüne alındığında, liderlerin güvenlik ve üretkenlik iklimleri geliştirerek hem üretkenliği hem de güvenliği optimize etmesi sağlanabilir. Böylece, her iki odağı baskın olan çalışan aynı anda güvenlik ve üretim performansını yükseltebilir; kazaları en aza indirirken üretkenliği arttırabilir. Örneğin, iş kazalarının yüksek olduğu bir kurumda liderler daha yüksek ve daha güçlü bir güvenlik iklimi aşılacak için eğitilebilir (yani, güvenlik prosedürlerini tutarlı bir şekilde iletmek ve olası olumsuz sonuçların belirginliğini artırmak), bu da kurum içinde önlem odağını geliştirerek nihayetinde iş kazalarının sayısını azaltabilir. Diğer yandan, üretim miktarının önemli olduğunkurumlarda, teşvik odağı aşılacak ve nihai olarak tamamlanan görevlerin miktarını artırmak amacıyla, liderlere üretim prosedürlerini ve hedeflerini iletmek üzere eğitimler sunmak faydalı olabilir. Ayrıca, yalnızca liderin astı değil aynı zamanda astın da baskın odağıyla lideri etkilemesi mümkündür. Örneğin Moss (2009) çalışmasında dönüşümcü liderlerin, takipçiler bir teşvik odağı bildirdiğinde daha iyi sonuçlar elde ettiğini bulmuştur. Gelecek çalışmalarda, astın odağının etkin lider algısını şekillendirmedeki rolü farklı liderlik tarzlarıyla araştırılabilir. Çalışan sesine yönelik yapılacak gelecek çalışmalarda bir diğer inceleme alanı da lider davranışı, ast performansı ve astın sesi arasındaki dinamik ilişkilerdir. Örneğin, yöneticinin genel iş performansından memnun olduğu bir çalışanın ses davranışına daha olumlu tepki vermesi beklenebilir. Liderin düşük performans gösteren çalışanların önerileriyle daha az ilgilenmesi onların öneri ve düşüncelerini paylaşma konusunda ketleyebilir. Son olarak, çalışan ses davranışı üzerinde işin veya endüstrinin doğası, bireyin psikolojik

güvenlik algısı ve sesi gösteren kişi ile yönetsel ses hedefinde yer alan kişi arasındaki demografik benzerliğin derecesinin daha fazla araştırılmasına ihtiyaç bulunmaktadır (Dutton ve diğeri, 1997).

Ast-üst arasındaki düzenleyici odak uyum sağlandığında, astlar daha yüksek iş memnuniyeti, bağlılık, motivasyon göstermenin yanı sıra kendilerini daha değerli hissetmektedir (Hamstra vd., 2014). Bu noktada, liderlere astları ile etkin iletişim kurabilmeleri amacıyla liderlik tarzı ile asta uyumlu odağı baskın hale getirmelerine yönelik stratejiler kazandırılabilir. Örneğin, ast; göreve yönelik tarzda bir lideri modelleyerek güvenlik ve yükümlülükler üzerine odaklanarak kayıptan kaçınmaya ya da hizmetkar bir lideri modelleyerek, gelişmeye, özlemlere ve kazanımlara odaklanmaya teşvik edilebilir (Neubert vd. 2008). Düzenleyici odağın bireyin liderlik tarzı üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, dönüşümsel liderlik tarzına ihtiyaç duyulan durumda teşvik odaklı bir kişi ve işlemsel liderlik tarzına ihtiyaç duyulan durumda ise önlem odaklı bir birey daha etkili olacaktır. Düzenleyici uyum arttıkça, insanların hedeflerine ulaşmak için ekstra çaba sarf etme ve dikkatlerini hedefe odaklama motivasyonları da artmaktadır (Benjamin ve Flynn, 2006). İşyerlerinde, ast ve üstün düzenleyici uyumunu tanımlama, birbirine benzer hale getirmek nasıl bir yol izlenebileceğine ve uyum durumunun olumlu sonuçları hakkında çalışanlarına farkındalık ve bilgi kazandırılması faydalı olacaktır.

Düzenleyici odakların anksiyete, tükenmişlik, depresyon ve başa çıkma gibi sağlıkla ilgili iş sonuçları üzerindeki etkilerini inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Bergvik, Sorlie, ve Wynn (2010) düzenleyici odağın koroner kalp rahatsızlığı olan hastaların başa çıkma becerilerini etkilediğini öne sürmüştür. Bulgular, her iki odağında uyumlu ve uyumsuz stratejiler geliştirmede rol oynayabileceğini göstermiştir. Önlem odağına sahip bireyler, ağrı ve semptomlarını daha az dile getirerek kaçınmacı bir yaklaşım benimserken pasif stratejileri, teşvik odaklı birey tedaviye yönelik yardım almak üzere aktif stratejileri daha fazla kullanmaktadır. Ayrıca, önlem odaklı hastalar ameliyat sonrası dikkat edilmesi gereken konular (hijyen, ilaç kullanımı, beslenme) hakkında endişelenerek en doğru bakımı yapmak için çabalarırken teşvik odaklı hastalar keyif aldığı hayatına geri dönmek fikri ile daha fazla ilgilenmektedir. Ayrıca, düzenleyici odağın, kronik

hastalığı olan kişilerde düşük veya yüksek düzeyde sıkıntı yaşamaya yatkın hale getirebilecek bireysel bir özellik olabileceği belirtilmektedir (Schokker, Links, Luttik ve Hagedoorn, 2010). Bu nedenle düzenleyici odağın çalışanın iyi oluşu üzerine etkileri kapsamlı biçimde araştırılabilir ve sonuçlara bağlı olarak önleyici müdahaleler sunulabilir.

Yöneticilerin önemli iş sonuçlarının geçerli yordayıcıları hakkındaki endişeleri göz önüne alındığında, işe alım ve seçim sistemleriyle ilgilenen insan kaynakları uzmanları için düzenleyici odak kavramı önem taşımaktadır. Gorman vd. (2012) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında düzenleyici odağın işle ilgili önemli sonuçları öngörmek üzere beş büyük kişilik yapısı gibi diğer popüler bilişsel olmayan performans yordayıcılarıyla karşılaştırılabilir bir kriter ve yordayıcı olabileceği ortaya koyulmuştur. Bu nedenle, işe alım, personel seçim süreçlerinde kullanılmak üzere önemli bir değişken olabileceği düşünülmektedir. İş analizi ile işin temel gerekleri ve görevler tanımlandıktan sonra, o işin bir önlem ya da teşvik odağına daha yakın olup olmadığını incelenebilir. Böylece, adayların seçiminde bir odağın daha baskın olması hedeflenebilir. Örneğin, yüksek dikkat gereken ve hataya toleransın düşük olduğu mesleklerde (uçuş ekibi, sağlık çalışanları) adayların baskın bir önlem odağına sahip olması güvenlik performansına katkı sağlayabilir. Öte yandan, hayal gücünün ve yaratıcılığın ön plana çıktığı mesleklerde (reklamcılık, bilişim teknolojileri) baskın bir teşvik odağı performansı arttırabilir. Bunun yanında, kurum içindeki personelin eğitimleri sırasında, bireyin odağına uyumlu motivasyonel stratejiler sunmak eğitimin öğrenmeye dönüşme şansını arttırabilir. Bir başka uygulama ise yöneticilerin astların odaklarını şekillendirici rolünden faydalanarak çeşitli performans türlerinde gelişimler sağlanması olabilir. Örneğin, yöneticiler astlarına iş görevlerini görev ve sorumlulukları ve yükümlülükleri vurgulayan bir dil kullanarak çerceleme yöntemini kullanarak çalışanların önlem odağını arttırabilir (Brockner ve Higgins 2001). Bunun yanında benzer çevrsel stressörlere maruz kalan çalışanların tepkilerinin de düzenleyici odaklarına bağlı olarak farklılaşacağı düşünülmektedir. Selvarajan vd. (2019), iş aile çatışmasının üretim karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin önlem odaklı çalışanlarda daha düşük olduğunu bulmuştur. Yüksek önlem odaklı bireyler yaşamlarındaki istikrara büyük önem verdiği için iş aile çatışması yaşamaları

durumda yaşamlarının diğer alanlarda güvende hissetmek ve istikrarı korumaya çabalayarak kural ihlaline neden olabilecek davranışlardan kaçınma eğilimi göstermektedir ve bu nedenle daha az üretim karşıtı davranışı göstermektedir. Ayrıca, bir başka çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş; yüksek bir önleme odağına sahip çalışanların, kurumsal normları sürdürme konusunda hissedilen bir yükümlülük nedeniyle üretim karşı davranışı gösterme ihtimalinin azalabileceği belirtilmiştir (Lin ve Johnson, 2018). Bu bağlamda, örgütlerde, pozitif örgütsel davranışların artırılması ve üretim karşıtı davranışların azaltılması amacıyla her iki odağında olumlu etkilerinden faydalanabileceği düşünülmektedir. Tüm bunların yanında, lider ve astın cinsiyeti arasındaki uyum ve farklılaşmanın mevcut araştırma modelindeki etkisinin gelecek çalışmalarda sınanması önerilmektedir. Böylece, cinsiyetin ast ve üst arasındaki etkileşimi etkileyebilecek bir değişken olarak etkisinin sınanmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Bu tez çalışması, yöneticinin astın motivasyonel yönelimini etkilemeye yönelik gücü olduğunu, bu etkinin oluşmasında bazı değişkenlerin rol oynadığını ortaya koymuştur. Yönetici ve astın motivasyonel yönelimini belirlemek üzere Düzenleyici Odak Teorisi'nden (Higgins, 1997) faydalanılmış ve iş bağlamında düzenleyici odak kavramı ve bu yapıya ait ölçüm aracı ulusal alanyazına kazandırılmıştır. Her bir ast ve bağlı bulunduğu yöneticinin teşvik ve önlem odağı ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Sonuçlar, yöneticinin odağı ile astın odağını etkileyebildiği ve bu etkinin önemli bir örgütsel davranış olan çalışan sesine katkı sağladığını göstermiştir. Yöneticinin odağı ile astın odağı arasındaki ilişkiyi etkileyen değişkenler var olduğu; liderin duygulanımı ve lider ve ast arasındaki ilişki kalitesinin bu ilişkiyi çeşitli şekillerde etkilediği bulunmuştur. Sonuç olarak, bu çalışmanın düzenleyici odakların iş yaşamında çalışan davranışını nasıl etkileyebileceği yönelik bir sürecin yönetici ve ast perspektifinden incelemesi ve bu süreçte yöneticilerin astın örgüte yönelik davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymasıyla hem alanyazına hem de uygulayıcılara önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, J. L., & Lee, A. Y. (2001). "I" seek pleasures and "we" avoid pains: The role of self-regulatory goals in information processing and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 33-49.
- Adebayo, D. O., & Udegbe, I. B. (2004). Gender in the boss–subordinate relationship: A Nigerian Study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 515-525. doi: 10.1002/job.255
- Ahmadi, S., Khanagha, S., Berchicci, L., & Jansen, J. J. (2017). Are managers motivated to explore in the face of a new technological change? the role of regulatory focus, fit, and complexity of decision-making. *Journal of Management Studies*, 54(2), 209-237.
- Aish, A. M., & Jöreskog, K. G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 With Weighted Least Squares. *Quality and Quantity*, 24(4), 405-426.
- Akın, M., & Özdevecioğlu, M. (2021). İşyerindeki dışlanmanın, işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki etkisi: personelin düzenleyici odağının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 2916-2926.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. M., & Kacmar, C. (2014). The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions. *Development International*, 19(5), 494-507. doi:10.1108/CDI-02-2014-0018
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Ansari, M. A., Kee Mui Hung, D., & Aafaqi, R. (2007). Leader-member exchange and attitudinal outcomes: Role of procedural justice climate. *Leadership &*

Organization Development Journal, 28(8), 690-709. doi: 10.1108/01437730710835443

Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-100.

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.

Armitage, C. J., & Christian, J. (2003). From attitudes to behaviour: Basic and applied research on the theory of planned behaviour. *Current Psychology*, 22(3), 187-195.

Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 173-191.

Arslan, A. (2015). Bireysel girişimcilik ve düzenleyici odaklar kuramı ilişkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü: Emlak sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(1), 147-166.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi: 10.5465/amr.1989.4278999

Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2003). Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, 79(1), 18-22. doi: 10.1080/08832320309599082

Atakan, S. Ş. (2016). Düzenleyici odaklar ölçeklerinin kavramsal ve ampirik olarak incelenmesi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-27.

Augustine, A. A., & Hemenover, S. H. (2008). Extraversion and the consequences of social interaction on affect repair. *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1151- 1161. doi:10.1016/j.paid.2007.11.009

- Avery, D. R. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *The Journal of Psychology*, 137(5), 435-446. doi: 10.1080/00223980309600626
- Aydin, A. E., & Selçuk, E. A. (2017). Türkiye’de bireysel emeklilik sistemine katılım kararını etkileyen faktörler. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 54(632), 27-37.
- Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2011). When prevention promotes creativity: the role of mood, regulatory focus, and regulatory closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5), 794-809. doi:10.1037/a0022981
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68. doi: 10.1002/job.179
- Balkin, R. S., ve Sheperis, C. J. (2011). Evaluating and reporting statistical power in counseling research. *Journal of Counseling & Development*, 89(3), 268-272.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.

- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. doi: 10.5465/257068
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.298
- Bayazıt, M., Eser Erdil S., & Çanacık B. (2011). Sahip-yöneticilerin kurumsallaşma yorumları: Çevresel tarama, çevresel karmaşıklık algıları ve denetim odaklarının etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(1-2), 5-34.
- Beersma, B., Homan, A. C., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2013). Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 194-203.
- Benk, O., & Sökmen, A. (2021). Çalışan sesi ile işveren markası ilişkisi: Karmaşık devamlılık ve farklılık algısının ardışık aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3326-3345.
- Bentham, J. (1789). *An introduction to the principles of morals*. London: Athlone.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Jack Walker, H. (2007). Is personality associated with perceptions of LMX? An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7), 613-631.
- Bettis-Outland, H. (2012). Decision-making's impact on organizational learning and information overload. *Journal of Business Research*, 65(6), 814-820. doi:10.1016/j.jbusres.2010.12.021
- Bilgin, N., Gülşen, M., Kutlu, A., & Pakyüz, S. Ç. (2019). Çalışan Sessizlik Ve Sesslilik Davranışları Ölçeğinin Öğretim Elemanları Üzerinde Türkçeye Uyarlanması. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 35(3), 103-114.

- Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8(3), 163-181.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., Louis B., Barnes, & Larry E. Greiner. (1964). *Breakthrough in organization development*. New York: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104. doi: 10.1177/0893318909335415
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., le Blanc, P. M., & Hetty van Emmerik, I. J. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International*, 15(7), 708-728.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg & M.S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33). United States: Emerald Publishing.
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203-220. doi:10.1016/S0883-9026(03)00007-7
- Brockner, J., Paruchuri, S., Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2002). Regulatory focus and the probability estimates of conjunctive and disjunctive events. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 87(1), 5-24.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86(1), 35-66.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.

- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211-237.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922. doi: 10.1037/0021-9010.93.4.912
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). Self-consciousness and reactance. *Journal of Research in Personality*, 15(1), 16-29.
- Carver, C. S., & Scheier, M. (1990). Principles of self-regulation: Action and emotion. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, (Vol. 2, pp. 3-52). The Guilford Press.
- Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 319-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.67.2.319>
- Carver, C. S., Sutton, S. K., & Scheier, M. F. (2000). Action, Emotion, and Personality: Emerging Conceptual Integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(6), 741-751. <https://doi.org/10.1177/0146167200268008>
- Cashman, J., Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278-296. doi:10.1016/0030-5073(76)90042-8

- Cesario, J., Grant, H., & Higgins, E. T. (2004). Regulatory Fit and Persuasion: Transfer From "Feeling Right." *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 388–404. doi:10.1037/0022-3514.86.3.388
- Ceylan, H. H., & Bekir, K. (2020). Cazibe Etkisi ve Düzenleyici Odağın Tüketici Seçimindeki Rolü. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 71-80.
- Chen, W. W., Wang, Z., & Zhang, Y. (2022). Regulatory focus as a mediator between perceived parenting style and friendship intimacy in Chinese emerging adulthood. *Journal of Child and Family Studies*, 31(7), 1809-1822.
- Cheng, J. W., Lu, K. M., Cheung, Y. H., & Kuo, J. H. (2013). Psychological safety serves as mediator between person-group fit and voice behaviour. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 12(4-6), 296-309. doi:10.1504/ijmed.2013.056434
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149-2159.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127. doi: 10.1037/a0016172
- Civelek, A. B., & Bayraktar, A. (2020). Online alışveriş yapan tüketicilerin düzenleyici uyumlarının algılanan değer ve güvene etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(2), 371-393.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452-465. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.010
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational

- hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585-605.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Neo personality inventory-revised (NEO PI-R)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Çetin, C., & Güven, Ç. (2017). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ses davranışına olan etkisi ve bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(48), 141-152. doi: 10.14783/maruoneri.vi.331583.
- Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2010). Çalışan Sessliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., Ko, A., & Okumus, F. (2020). The ‘if-then’ rules matter more? The roles of regulatory focus and leader–member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, 90(102602), 1-11.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., Yang, P. K., Wang, Y. J., & Huan, T. C. (2021). Exploring hotel employees’ regulatory foci and voice behavior: the moderating role of leader-member exchange. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 27-47.
- Dansereau Jr, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of

- leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200. doi: 10.1016/0030-5073(73)90012-3
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- Darley, J. M., & Fazio, R. H. (1980). Expectancy confirmation processes arising in the social interaction sequence. *American Psychologist*, 35(10), 867-881. doi:10.1037/0003-066x.35.10.867
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DelVecchio, S. K. (1998). The quality of salesperson-manager relationship: The effect of latitude, loyalty and competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(1), 31-47.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216. doi:10.1177/1059601198232006
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Doğruyol, B. (2008). *The impact of parental control and support on the development of chronic self-regulatory focus* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56–60. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.56>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17, 275-285.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In M. West (Ed.), *International Handbook of Organizational Teamwork* (pp. 255-275). London: Blackwell.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.

- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elliot, A. J., Chirkov, V. I., Kim, Y., & Sheldon, K. M. (2001). A cross-cultural analysis of avoidance (relative to approach) personal goals. *Psychological Science*, 12(6), 505–510. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00393>
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace,” In L. L. Neider & C.A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp.65-114). United States: Information Age Publications.
- Erkuş, A. (2007). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında karşılaşılan sorunlar. *Türk Psikoloji Bülteni*, 13(40), 17-25.
- Faddegon, K., Scheepers, D., & Ellemers, N. (2008), If we have the will, there will be a way: regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology*, 38(5), 880-895. <https://doi.org/10.1002/ejsp.483>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>

- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Feldman, F. (1997). *Utilitarianism, hedonism, and desert: Essays in moral philosophy*. Cambridge University Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill,
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press
- Fleishman, E. A., Harris, E. F., & Burt, H. E. (1955). Leadership and supervision in industry; an evaluation of a supervisory training program. *Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph*.
- Florack, A., & Hartmann, J. (2007). Regulatory focus and investment decisions in small groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(4), 626-632.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. United States of America: Sage Publications
- Förster, J., & Higgins, E. T. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *psychological science*, 16(8), 631–636. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2005.01586.x>
- Förster, J., & Werth, L. (2009). Regulatory focus: Classic findings and new directions. In G. B. Moskowitz & H. Grant (Eds.), *The Psychology of Goals* (pp. 392–420). Guilford Press.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 148-164.

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113-165. doi: 10.1111/peps.12183
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist, 91*(4), 330-335.
- Freitas, A. L., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2002). Regulatory fit and resisting temptation during goal pursuit. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*(3), 291-298. doi:10.1006/jesp.2001.1504
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology, 81*(6), 1001–1013. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.1001>
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2000). The effects of approach and avoidance motor actions on the elements of creative insight. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(4), 477–492. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.4.477>
- Fukukura, J., Ferguson, M. J., & Fujita, K. (2013). Psychological distance can improve decision making under information overload via gist memory. *Journal of Experimental Psychology: General, 142*(3), 658–665. <https://doi.org/10.1037/a0030730>
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(8), 1089-1120. doi:10.1002/job.408
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 453–462. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>

- Gao, Q., Bian, R., Wan, X., Wei, H., & Qui, H. (2023). influence of paternal and maternal parenting styles on adolescents' regulatory focus: A longitudinal study. *Current Psychology*, 42, 1870-1880. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01569-y>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Gencoz, T. (2000). Positive and negative affect schedule: A study of validity and reliability. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46). 19-28.
- George, D., & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for windows step by step: a simple guide and reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 75–109). Elsevier Science/JAI Press.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gino, F., & Margolis, J. D. (2011). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (un) ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 145-156.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65. <https://doi.org/10.1002/npr.10020>
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468-490.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., & Schieman, W. (1978). Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206–212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.206>
- Graen, G., Uhl-Bien, M. (1991). Leadership-making applies equally well to sponsors, competence networks, and teammates. *Journal of Management Systems*, 3, 375-380.
- Graen, G., Dansereau Jr, F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 216-236. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90016-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90016-5)

- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131. doi:10.1016/0030-5073(82)90236-7
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader–member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>
- Gu, Q., Tang, T. L. P., & Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader–member exchange (LMX) in the Chinese context. *Journal of Business Ethics*, 126, 513-529. doi: 10.1007/s10551-013-1967-9
- Halamish, V., Liberman, N., Higgins, E. T., & Idson, L. C. (2008). Regulatory focus effects on discounting over uncertainty for losses vs. gains. *Journal of Economic Psychology*, 29(5), 654-666. doi:10.1016/j.joep.2007.09.002
- Hammer, T. H., Landau, J. C., & Stern, R. N. (1981). Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 561–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.5.561>
- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus. *Journal of Personnel Psychology*. 10(4), 182-186. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000043>
- Harrington, B. (2001). Organizational performance and corporate social capital: A contingency model. In S. Gabbay & R.T. Leenders (Eds.), *Social Capital of*

Organizations (pp.83-106). Emerald Group Publishing: Bingley.
[https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(01\)18004-3](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(01)18004-3)

Haws, K. L., Dholakia, U. M., & Bearden, W. O. (2010). An assessment of chronic regulatory focus measures. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 967-982.

Helms-Lorenz, M., & Maulana, R. (2016). Influencing the psychological well-being of beginning teachers across three years of teaching: Self-efficacy, stress causes, job tension and job discontent. *Educational Psychology*, 36(3), 569-594.

Herman, A., & Reiter-Palmon, R. (2011). The effect of regulatory focus on idea generation and idea evaluation. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 13–20. <https://doi.org/10.1037/a0018587>

Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective histories of success: Promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 3-23.

Higgins, E. T., Bond, R. N., Klein, R., & Strauman, T. (1986). Self-discrepancies and emotional vulnerability: How magnitude, accessibility, and type of discrepancy influence affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 5–15. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.1.5>

Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., & Pierro, A. (2003). Regulatory Mode: Locomotion and Assessment as Distinct Orientations. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 35, pp. 293–344). Elsevier Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01005-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01005-0)

Higgins, E. T., Roney, C. J. R., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(2), 276–286. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.2.276>

- Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 515–525. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.515>
- Higgins, E. T., & Silberman, I. (1998). Development of regulatory focus: Promotion and prevention as ways of living. In J. Heckhausen & C.S. Dweck, (Eds.), *Motivational and Self Regulation Across the Life Span*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Higgins, E. T. (1996). The "self digest": Self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1062–1083. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.6.1062>
- Higgins, E. T. (2005). Value From Regulatory Fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209–213. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 30, pp. 1-46). United States: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60381-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60381-0)
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209–213. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x>
- Higgins, E. T. (1989). Continuities and discontinuities in self-regulatory and self-evaluative processes: A developmental theory relating self and affect. *Journal of Personality*, 57(2), 407-444.
- Higgins, E. T (1996b). Ideals, oughts, and regulatory outcome focus: relating affect and motivation to distinct pains and pleasures. In P. M. Gollwitzer & J. A Bargh

(Eds.), *The Psychology of Action: Linking Motivation and Cognition to Behavior* (pp. 91-114). New York: Guilford.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94(3), 319–340. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.94.3.319>

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217–1230. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.11.1217>

Higgins, S. T., Wong, C. J., Badger, G. J., Ogden, D. E. H., & Dantona, R. L. (2000). Contingent reinforcement increases cocaine abstinence during outpatient treatment and 1 year of follow-up. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(1), 64–72. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.68.1.64>

Higgins, E. T. (2002). How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 12(3), 177-191. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1203_01

Hirschmann, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. United states: Harvard University Press

Hochwarter, W. A., & Treadway, D. C. (2003). The Interactive Effects of Negative and Positive Affect on the Politics Perceptions–Job Satisfaction Relationship. *Journal of Management*, 29(4), 551–567. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00027-8

Hochwarter, W. (2005). LMX and job tension: Linear and non-linear effects and affectivity. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 505-520. [doi:10.1007/s10869-005-4522-6](https://doi.org/10.1007/s10869-005-4522-6)

Hofmann, D. A., & Tetrick, L. E. (2003). The etiology of the concept of health: Implications for “organizing” individual and organizational health. *Health and Safety in Organizations: A Multilevel Perspective*, 1-26.

- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339. doi:10.2307/2391905
- Idson, L. C., Liberman, N., & Higgins, E. T. (2000). Distinguishing gains from nonlosses and losses from nongains: A regulatory focus perspective on hedonic intensity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36(3), 252-274.
- IJzelenberg, W., & Burdorf, A. (2004). Patterns of care for low back pain in a working population. In W. IJzelenberg (Ed.), *Prevention of Work-Related Musculoskeletal Complaints* (pp. 1362-1368). University of Rotterdam: PrintPartners Ipskamp B.V. Enschede
- Inzlicht, M., & Schmeichel, B. J. (2012). What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of self-control. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 450-463.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30.
- Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 751-766.
- Johnson, T. W., & Graen, G. (1973). Organizational assimilation and role rejection. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1), 72-87.
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85. doi: 10.1002/hrdq.20031

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1984). *Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least squares methods*. Mooresville, Indiana: Scientific Software.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences, 44*(3), 712-722. doi:10.1016/j.paid.2007.10.004
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kakkar, H., Tangirala, S., Srivastava, N. K., & Kamdar, D. (2016). The dispositional antecedents of promotive and prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology, 101*(9), 1342–1351. <https://doi.org/10.1037/apl0000130>
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus. *Management Research Review, 42*(9), 1062-1075.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing, 30*(4), 582-602.
- Karagonlar, G., & Emirza, S. (2021). Sosyal Değer Yönelimi ve Sosyal İkilemlerde İş Birliği: Düzenleyici Odağın ve Tanımlayıcı Normların Etkisi. *Psikoloji Çalışmaları, 41*(3), 991-1035.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review, 32*(2), 500-528.

- Keller, J. (2008). On the development of regulatory focus: The role of parenting styles. *European Journal of Social Psychology*, 38(2), 354-364. doi:10.1002/ejsp.460
- Keller, P. A. (2006). Regulatory focus and efficacy of health messages. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 109-114.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403. doi:10.1016/0030-5073(78)90023-5
- Kim, J., & Nan, X. (2019). Temporal framing effects differ for narrative versus non-narrative messages: The case of promoting HPV vaccination. *Communication Research*, 46(3), 401-417.
- Kim, S. J., Song, M., Hwang, E., Roh, T., & Song, J. H. (2021). The mediating effect of individual regulatory focus in the relationship between career commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 166-180. doi:10.1108/EJTD-02-2020-0030
- Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor–subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82. doi:10.1002/job.4030150108
- Kline, P. (2015). *A handbook of test construction (psychology revivals): Introduction to psychometric design*. London: Routledge
- Kluger, A. N., Stephan, E., Ganzach, Y., & HersHKovitz, M. (2004). The effect of regulatory focus on the shape of probability-weighting function: Evidence from a cross-modality matching method. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(1), 20-39.
- Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why voice behavior? An integrative model of the need for affiliation, the quality of leader–member exchange, and

- group cohesion in predicting voice behavior. *Group & Organization Management*, 42(6), 792-818. doi: : 10.1177/1059601116642084
- Krone, K. J. (1991). Effects of leader-member exchange on subordinates' upward influence attempts. *Communication Research Reports*, 8(1), 9-18. doi: 10.1080/08824099109359870
- Kurman, J., & Hui, C. M. (2011). Promotion, prevention or both: Regulatory focus and culture revisited. *Online Readings in Psychology and Culture*, 5(3), 1-16.
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100653.
- Lanaj, K., Chang, C.-H. "D.", & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 138(5), 998–1034. <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.
- Larsen, R. J., & Prizmic, Z. (2008). Regulation of emotional well-being. *The Science Of Subjective Well-Being*, 258-289.
- Latham, G. P., Ganegoda, D. B., & Locke, E. A. (2011). Goal-Setting: A State Theory, but Related to Traits. *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences*, 579–587.
- Lee, A. Y., Aaker, J. L., & Gardner, W. L. (2000). The pleasures and pains of distinct self-construals: The role of interdependence in regulatory focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(6), 1122–1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.6.1122>

- Leikas, S., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., & Lindeman, M. (2009). Regulatory focus systems and personal values. *European Journal of Social Psychology*, 39(3), 415-429. doi: 10.1002/ejsp.547
- Leonardelli, G. J., Lakin, J. L., & Arkin, R. M. (2007). A regulatory focus model of self-evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(6), 1002-1009. doi: 10.1016/j.jesp.2006.10.021
- Leow, K. L., & Khong, K. W. (2009). Organizational commitment: The study of organizational justice and leader-member exchange (LMX) among auditors in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 4(2), 161-198.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liberman, N., Molden, D. C., Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2001). Promotion and prevention focus on alternative hypotheses: Implications for attributional functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 5-18. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.5>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465. doi: 10.5465/255511
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. doi:10.1177/014920639802400105
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in*

personnel and human resources management, (Vol. 15, pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Lin, S.-H. (J.), & Johnson, R. E. (2015). A suggestion to improve a day keeps your depletion away: Examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1381–1397. <https://doi.org/10.1037/apl0000018>
- Lind, E., & Tyler, T. (1998). *The social psychology of procedural justice* (pp.173-203.). New York: Plenum Press.
- Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamäki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 241-248.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854–864. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.854>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management*, 42(1), 114-142.
- Manczak, E. M., Zapata-Gietl, C., & McAdams, D. P. (2014). Regulatory focus in the life story: Prevention and promotion as expressed in three layers of

- personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), 169–181. <https://doi.org/10.1037/a0034951>
- Markovits, Y., Ullrich, J., van Dick, R., & Davis, A. J. (2008). Regulatory foci and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 485-489.
- Markovits, Y., Ullrich, J., van Dick, R., & Davis, A. J. (2008). Regulatory foci and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 485-489. doi: 10.1016/j.jvb.2008.09.004
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (2014). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 264-293.
- Martin, L. L., & Davies, B. (1998). Beyond hedonism and associationism: A configural view of the role of affect in evaluation, processing, and self-regulation. *Motivation and Emotion*, 22, 33-51.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Mathews, M. A., & Shook, N. J. (2013). Promoting or preventing thanks: Regulatory focus and its effect on gratitude and indebtedness. *Journal of Research in Personality*, 47(3), 191-195. doi:10.1016/j.jrp.2013.01.001
- Matkin, G. S., & Barbuto Jr, J. E. (2012). Demographic similarity/difference, intercultural sensitivity, and leader–member exchange: A multilevel analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 19(3), 294-302. doi: 10.1177/1548051812442748

- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- McCrae, R. R., Costa, P. T., & Wiggins, J. S. (1996). Toward a new generation of personality theories: theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: theoretical perspectives* (pp. 51-87). New York: Guilford.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2008). Empirical and Theoretical Status of The Five-Factor Model of Personality Traits. In G. J. Boyle, G. Matthews & , D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment: personality theories and models* (pp. 273–294). Sage Publications.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329-341.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman, A. M., Jr. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Jossey-Bass.
- Moore, A. (2004, 20 Nisan). Hedonism. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <https://plato.stanford.edu/Entries/hedonism/>

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412. doi:0.5465/19416520.2011.574506
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Mount, M. P., & Baer, M. (2022). CEOs' regulatory focus and risk-taking when firms perform below and above the bar. *Journal of Management*, 48(7), 1980-2008. doi: 10.1177/01492063211016029
- Mount, M. P., Baer, M., & Lupoli, M. J. (2021). Quantum leaps or baby steps? Expertise distance, construal level, and the propensity to invest in novel technological ideas. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1490-1515.
- Munley, P. H. (1975). Erik Erikson's theory of psychosocial development and vocational behavior. *Journal of Counseling Psychology*, 22(4), 314–319. <https://doi.org/10.1037/h0076749>
- Nahrgang, J. D., & Seo, J. J. (2015). How and why high leader-member exchange (LMX) relationships develop: Examining the antecedents of LMX. *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 87-118). New York: Oxford University Press.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266. doi:10.1016/j.obhdp.2008.09.002
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and

- servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220–1233. <https://doi.org/10.1037/a0012695>
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Blackwell Publishing.
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.
- Oral, A. T. (2020). Çalışan sesliliğinin öncülleri ve sonuçları: Türkiye örnekleminde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında ilgili yazının genel değerlendirmesi ve bir meta-analiz çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1739-1755.
- Oyserman, D., Uskul, A. K., Yoder, N., Nesse, R. M., & Williams, D. R. (2007). Unfair treatment and self-regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(3), 505-512.
- Oyserman, D. (2007). Social identity and self-regulation. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins, (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic Principles* (pp. 432–453). New York: The Guilford Press.
- Park, S., Heo, D., & Shin, D. (2019). Social Identity and Regulatory Focus. *Asia Marketing Journal*, 21(1). <https://doi.org/10.15830/amj.2019.21.1.89>
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (2000). Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization studies*, 21(6), 1077-1094.
- Peng, A. C., Dunn, J., & Conlon, D. E. (2011, June). When vigilance prevails: Regulatory focus in negotiations with external goals. In *International Association of Conflict Management Conference 24th annual conference paper*, İstanbul: Turkey.
- Pennington, G. L., & Roese, N. J. (2003). Regulatory focus and temporal distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), 563-576.
- Pham, M. T., & Avnet, T. (2004). Ideals and oughts and the reliance on affect versus substance in persuasion. *Journal of Consumer Research*, 30(4), 503-518.

- Pham, M. T., & Higgins, E. T. (2005). Promotion and prevention in consumer decision-making: The state of the art and theoretical propositions. In S. Ratneshwar & D. G. Mick (Eds.), *Consumption: frontiers of research on consumer motives, goals, and desires* (pp. 8-43). London: Routledge.
- Phillips, A. S., & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001. doi: 10.5465/256608
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 20, pp. 331-369). Elsevier Publishing.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M., & Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018-1041.
- Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3(1), 16-20.
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125(1), 3-30.

- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 177-198.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd Ed.). New Jersey, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Sears, G. J., & Hackett, R. D. (2011). The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality–LMX relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 544-564. doi: 10.1348/096317910X492081
- Seibt, B., & Förster, J. (2004). Stereotype Threat and Performance: How Self-Stereotypes Influence Processing by Inducing Regulatory Foci. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(1), 38–56. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.1.38>
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *Academy of Management Journal*, 47(2), 227-239.
- Selvarajan, T. T., Singh, B., Cloninger, P. A., & Misra, K. (2019). Work–family conflict and counterproductive work behaviors: Moderating role of regulatory focus and mediating role of affect. *Organization Management Journal*, 16(1), 42-54.
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285–293. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.285>
- Shiota, M. N., Keltner, D., & John, O. P. (2006). Positive emotion dispositions differentially associated with Big Five personality and attachment style. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 61-71. doi: 10.1080/17439760500510833

- Singelis, T. M., Bond, M. H., Sharkey, W. F., & Lai, C. S. Y. (1999). Unpackaging culture's influence on self-esteem and embarrassability: The role of self-construals. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(3), 315-341.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240-275.
- Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 580-591.
- Sober, E., & Wilson, D. S. (1998). *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Song, J., Gu, J., Wu, J., & Xu, S. (2019). Differential promotive voice–prohibitive voice relationships with employee performance: Power distance orientation as a moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 36, 1053-1077. doi10.1007/s10490-019-09644-6
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Sparrowe, R. T., Soetjpto, B. W., & Kraimer, M. L. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1194-1208.
- Stam, D., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 457-468. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.009
- Stamper, C. L., & Dyne, L. V. (2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 517-536.

- Streiner, D. L., Norman, G. R., & Cairney, J. (2015). *Health measurement scales: a practical guide to their development and use*. Oxford: Oxford University Press.
- Summerville, A., & Roese, N. J. (2008). Self-report measures of individual differences in regulatory focus: A cautionary note. *Journal of Research in Personality*, 42(1), 247-254.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: Pearson.
- Tajfel, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 77–100). London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Thomas, D. C., & Au, K. (2002). The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 309-326.
- Thomas, D. C., & Pekerti, A. A. (2003). Effect of culture on situational determinants of exchange behavior in organizations: A comparison of New Zealand and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 269-281. doi: 10.1177/0022022103034003002

- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 83(2), 275-300. doi: 10.1348/096317910X502359
- Trope, Y., & Brickman, P. (1975). Difficulty and diagnosticity as determinants of choice among tasks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(5), 918–925. <https://doi.org/10.1037/h0076792>
- Tseng, H. C., & Kang, L. M. (2008). How does regulatory focus affect uncertainty towards organizational change?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 713-731.
- Tucker, A. L. (2007). An empirical study of system improvement by frontline employees in hospital units. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(4), 492-505. doi:10.1287/msom.1060.0156
- Tüzün, P., & Öztürk, M. (2021). Banka çalışanlarının iş güvencesizliği, liderlik tarzı ve kontrol odağı algılarının demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 549-568.
- Unler, E., & Caliskan, S. (2017). The relationship between work values and employee voice. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(4), 351-358.
- Unsworth, K., & Parker, S. K. (2003). Promoting a proactive and innovative workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Uskul, A. K., Keller, J., & Oyserman, D. (2008). Regulatory fit and health behavior. *Psychology & Health*, 23(3), 327-346. doi: 10.1080/14768320701360385.
- Uskul, A. K., Sherman, D. K., & Fitzgibbon, J. (2009). The cultural congruency effect: Culture, regulatory focus, and the effectiveness of gain-vs. loss-framed health

messages. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(3), 535-541. doi: 10.1016/j.jesp.2008.12.005

Üçok, D. T., & Torun, A. A . (2016). The relationship of group cohesiveness, psychological safety, control over work, and competitive work environment with organizational silence: The mediating role of motives of silence. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 1(4), 62-80.

Ünler, E., Çalışkan, S., & Durmaz, B. V. (Kasım 2015). Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. doi:10.1111/1467-6486.00384

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195–1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195>

VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.390>

Van-Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus?. *Applied Psychology*, 53(1), 113-135.

Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(4), 309-320.

- Varma, A., Denisi, A. S., & Peters, L. H. (1996). Interpersonal affect and performance appraisal: A field study. *Personnel Psychology*, 49(2), 341-360.
- Vaughn, L. A., Baumann, J., & Klemann, C. (2008). Openness to experience and regulatory focus: Evidence of motivation from fit. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 886-894. doi:10.1016/j.jrp.2007.11.008
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Waldron, V. R. (1999). Communication practices of followers, members, and protégés: The case of upward influence tactics. *Annals of the International Communication Association*, 22(1), 251-299. doi:10.1080/23808985.1999.11678964
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 529-557.
- Wallace, C. (2004). *A Multilevel Examination of Occupational Safety: Regulatory Focus as an Explanatory Link Between Climate, Conscientiousness, and Performance* (Yayınlanmış doktora tezi). Georgia Institute of Technology, Atlanta.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of management Review*, 28(4), 622-632.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465–490. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.3.465>

- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Watson, D., & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints, stress, and distress: Exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review*, 96(2), 234–254. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.2.234>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 820–838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.5.820>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative science quarterly*, 34(4), 521-539.
- Wu, C., McMullen, J. S., Neubert, M. J., & Yi, X. (2008). The influence of leader regulatory focus on employee creativity. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 587-602. doi:10.1016/j.jbusvent.2007.09.005.
- Xie, Z., Wu, N., Yue, T., Jie, J., Hou, G., & Fu, A. (2020). How leader-member exchange affects creative performance: an examination from the perspective of self-determination theory. *Frontiers in Psychology*, 11(573793), 1-10. doi: 10.3389/fpsyg.2020.573793

- Yalçındağ, B., & Özkan, T. (2015). Düzenleme Odağı Ölçeği (DOÖ), Sebat ve Risk Alma Ölçeklerinin Türkçe'ye Uyarlanması ve DOÖ'nün Psikometrik Açıdan Değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18(36), 49-68.
- Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader–member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Michel, J. W. (2006). Proactive Influence Tactics and Leader Member Exchange. In , C. A. Schriesheim. Ve L. L. Neider (Eds.), *Power and Influence in Organizations: New Empirical and Theoretical Perspectives* (pp.87-103). Greenwich: Information Age Publishing.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations,” In M. D. Dunnette, M.D. ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147–197).California: Consulting Psychologists Press.
- Zenger, B., & Fahle, M. (1997). Missed targets are more frequent than false alarms: A model for error rates in visual search. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 23(6), 1783–1791. <https://doi.org/10.1037/0096-1523.23.6.1783>
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030.
- Zhao, X. R., & Namasivayam, K. (2012). The relationship of chronic regulatory focus to work–family conflict and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 458-467.

- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zimmerman, B. J. (1989). A social cognitive view of self-regulated academic learning. *Journal of Educational Psychology*, 81(3), 329–339. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.81.3.329>
- Zimmerman, B. J. (1990). Self-regulated learning and academic achievement: An overview. *Educational psychologist*, 25(1), 3-17.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 75-92.

EKLER

EK 1. Etik Kurul Onay Belgesi

Tarih ve Sayı: 16.06.2021-245068



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-245068
Konu :Yasemin KUŞ

Sayın Yasemin KUŞ

İlgi : 21.04.2021 tarihli, 183064 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2021/104 dosya numaralı "Düzenleyici Odakların Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörlerin ve Sonuçların İncelenmesi" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 03.05.2021 tarih ve 05 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSRMTA5NYZ Pin Kodu :46013

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

Istanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağı : www.istanbul.edu.tr

Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK

Dahili : 10689





T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 10.06.2021-234987



İlgili makama,
İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi **Yasemin KUŞ** "Düzenleyici Odakların Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörlerin ve Sonuçların İncelenmesi" başlıklı, **2021/104** dosya numaralı 21.04.2021 tarih ve **183064** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 03.05.2021 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişkisi	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Göklem TEKDEMİR YURTDAS	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PIRIM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Yasemin Kuş ve Prof. Dr. Pınar Ünsal tarafından yürütülen “Düzenleyici Odakların Ortaya Çıkmasında Etkili olan Faktörlerin ve Sonuçların İncelenmesi” başlıklı Doktora Tez çalışması için araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı çalışan bireylerin çeşitli örgütsel tutum ve davranışlarını etkileyen birtakım psikolojik değişkenlerin incelemektir. Araştırmada sizden tahminen 10 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 250 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya xxxxxxxx@xxxxxxxxx e-posta adresi ve xxxxxxxx numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

İletişim Bilgileri: e-posta:

EK 3. Ana Çalışma Ast Onam Formu

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Yasemin Kuş ve Prof. Dr. Pınar Ünsal tarafından yürütülen “Düzenleyici Odakların Ortaya Çıkmasında Etkili olan Faktörlerin ve Sonuçların İncelenmesi” başlıklı Doktora Tez çalışması için araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı çalışan bireylerin çeşitli örgütsel tutum ve davranışlarını etkileyen birtakım psikolojik değişkenlerin incelemektir. Araştırmada sizden tahminen 25 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 250 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya xxxxxxxx@xxxxxxxxx e-posta adresi ve xxxxxxxxxxxx numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

İletişim Bilgileri: e-posta:

Bu çalışmaya katılacak üstünüz mail adresi (bu bilgi sadece yöneticiniz ile eşleşmeniz için sorulmaktadır, gizli tutulacaktır): *

EK 4. Ana Çalışma Yönetici Onam Formu

T.C. İstanbul Üniversitesi

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi Yasemin Kuş ve Prof. Dr. Pınar Ünsal tarafından yürütülen “Düzenleyici Odakların Ortaya Çıkmasında Etkili olan Faktörlerin ve Sonuçların İncelenmesi” başlıklı Doktora Tez çalışması için araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı çalışan bireylerin çeşitli örgütsel tutum ve davranışlarını etkileyen birtakım psikolojik değişkenlerin incelemektir. Araştırmada sizden tahminen 15 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 250 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya xxxxxxxxxxxx@xxxxxxxxxx e-posta adresi ve xxxxxxxxxxxxx numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı/araştırmacılar tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın

muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının:

İletişim Bilgileri: e-posta:

EK 5. Yönetici Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız: ...
3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr
4. Eğitim durumunuz (en son mezun olduğunuz):
 - ☐ İlkokul
 - ☐ Ortaokul
 - ☐ Lise
 - ☐ Yüksekokul
 - ☐ Lisans
 - ☐ Lisansüstü
5. Mesleğiniz:
6. Mevcut çalıştığınız kurum:
 - ☐ Özel Sektör
 - ☐ Kamu sektörü
7. Kaç ay/yıldır **mevcut kurumunuzda** çalışıyorsunuz?
 - ☐ 18 aydan az
 - ☐ 18- 23 ay arası
 - ☐ 2-5 yıl arası
 - ☐ 5-10 yıl arası
 - ☐ 10-15 yıl arası
 - ☐ 15- 20 yıl arası
 - ☐ 20 yıl üzeri
8. Kaç yıldır **profesyonel iş hayatındasınız** (stajlarınız dahil, ücret karşılığında çalışma)?
 - ☐ 18 aydan az
 - ☐ 18-23 ay arası

- () 2-5 yıl arası
- () 5-10 yıl arası
- () 10-15 yıl arası
- () 15- 20 yıl arası
- () 20 yıl üzeri

9. Bu çalışmada yer alan astınız ile ne kadar süredir çalışıyorsunuz? (ay veya yıl olarak ifade ediniz, örn: 6 ay, 2 yıl, veya 1 yıl 5 ay):

10. Yönettiğiniz çalışan sayısı:



EK 6. Ast Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız: ...
3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr
4. Eğitim durumunuz (en son mezun olduğunuz):
5. Eğitim durumunuz (en son mezun olduğunuz):
☐ İlkokul
☐ Ortaokul
☐ Lise
☐ Yüksekokul
☐ Lisans
☐ Lisansüstü
6. Mesleğiniz:
7. Mevcut çalıştığınız kurum:
☐ Özel Sektör
☐ Kamu sektörü
8. Mevcut kurumunuzdaki pozisyonunuz:
☐ Yönettiğim astım/astlarım vardır.
☐ Yönetici değilimdir.
9. Kaç ay/yıldır **mevcut kurumunuzda** çalışıyorsunuz?
☐ 18 aydan az
☐ 18- 23 ay arası
☐ 2-5 yıl arası
☐ 5-10 yıl arası
☐ 10-15 yıl arası
☐ 15- 20 yıl arası
☐ 20 yıl üzeri
10. Kaç yıldır **profesyonel iş hayatındasınız** (stajlarınız dahil, ücret karşılığında çalışma)?
☐ 18 aydan az
☐ 18-23 ay arası
☐ 2-5 yıl arası
☐ 5-10 yıl arası
☐ 10-15 yıl arası
☐ 15- 20 yıl arası
☐ 20 yıl üzeri
11. Bu çalışmaya katılan üstünüz/yöneticiniz ile ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
(ay veya yıl olarak ifade ediniz, örn: 6 ay, 2 yıl, veya 1 yıl 5 ay)
.....

EK 7. İş Bağlamında Düzenleyici Odak Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler işinizi yaparken sahip olabileceğiniz çeşitli tutumlarla ilişkilidir. Lütfen bu ifadelerin sizi ne oranda tanımladığını göz önüne alarak sizi en iyi yansıtan yanıtı seçiniz.

	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Tamamen Katılıyorum
1. İş güvencemi, görevlerimi eksiksiz tamamlamaya odaklanarak arttırırım.					
2. Çalışırken/İşimde dikkatimi bana verilen sorumlulukları yerine getirmeye odaklarım.					
İşimde görevlerimi tam olarak yerine getirmek benim için çok önemlidir.					
4. İşimde, başkaları tarafından verilen sorumlulukları ve görevleri yerine getirmeye çabalarım.					
5. İşimde sıklıkla kendimi güvende hissetmemi sağlayacak görevleri tamamlamaya odaklanırım.					
6. İşimi yaparken performans kaybını önlemek için elimden gelen her şeyi yaparım.					
7. İş sosyal güvencesi, bir işte aradığım en önemli özelliktir.					
8. İşimde, dikkatimi başarısızlıktan kaçınmaya odaklıyorum.					
9. İşimde performans veya verimlilik gibi alanlardaki kayıpları önlemek için elimden gelen her şeyi yaparım.					
10. İşimde terfi almak/ ilerlemek için hedeflerimi büyüterek risk alırım.					

11.İşimde başarıya ulaşmak için risk alma eğilimindeyim.					
12.Yüksek ödüllü ama yüksek riskli bir projeye katılma fırsatım olsaydı kesinlikle kabul ederdim.					
13.Eğer işim ilerlemeye/terfiye izin vermeseydi yeni bir iş bulurdum.					
14.İş ararken, işin mesleki gelişim fırsatı sunup sunmadığı benim için önemli bir özelliktir.					
15.Daha çok ilerlememi sağlayacak iş görevlerini yerine getirmeye odaklanıyorum.					
16.İşimle ilgili hayallerimi nasıl gerçekleştirebileceğimi düşünmeye epey zaman harcarım.					
17.İş önceliklerim, gelecekte ne olmak istediğime dair net bir hedeften etkileniyor.					
18.İşimde, beni motive eden umutlarım ve isteklerimdir.					

EK 8. Çalışan Sesi Ölçeği

Aşağıdaki ifadeler kurumunuza çeşitli öneriler sunma konusunda sahip olduğunuz tutumla ilişkilidir. Lütfen ifadelerin, bu konuda sizi ne oranda tanımladığını göz önüne alıp ilgili yanıtı seçiniz.

	1 Hiçbir zaman	2 Nadiren	3 Bazen	4 Sık sık	5 Her zaman
1.Çalıştığım birimi gelecekte etkileme ihtimali olan konularda öneriler geliştirir ve sunarım.					
2.Çalıştığım birime faydalı olacak geleceğe yönelik yeni projeler öneririm.					
3.Çalıştığım birimin iş prosedürlerini geliştirmek için öneriler getiririm.					
4.Çalıştığım birimin amacına ulaşmasına yardımcı olan yapıcı önerileri inisiyatif alarak dile getiririm.					
5.Çalıştığım birimin işleyişini iyileştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum.					
6.Çalışma arkadaşlarıma, iş performansını olumsuz etkileyebilecek istenmeyen davranışların oluşmamasına yönelik tavsiyelerde bulunurum.					
7.Çalıştığım birimin ciddi düzeyde zarar görmesine neden olan problemler hakkında, karşıt görüşler olsa bile kendi fikrimi dürüstçe söylerim.					
8.Başkalarını utandıracak olsa bile, çalıştığım birimdeki verimliliği etkileyebilecek şeyler hakkında fikirlerimi dile getirmeye cesaret ederim.					
9.İş arkadaşlarımla ilişkiye zarar verecek					

olsa bile birimde gördüğüm sorunları dile getirmeye cesaret ederim.					
10.İşyerimde, iş planlamasındaki koordinasyon problemlerini gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları düşünerek yönetime bildiririm.					



EK 9. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Bağlı bulunduğunuz ve çalıştığınız yöneticiyi düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı belirtiniz.

	1 Kesinlikle katılmıyorum	2 Kısmen katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Kısmen katılıyorum	5 Kesinlikle katılıyorum
1.Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.					
2.Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde çok beğeniyorum.					
3.Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4.Yöneticim, tartışılan konunun detayını bilmediği durumda dahi beni üstlerime karşı savunur.					
5.Eğer başkalarına karşı sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur.					
6.Eğer yaptığım hatada kasıt yoksa, yöneticim beni organizasyondaki diğer insanlara karşı savunur.					
7.Yöneticim için çalışırken iş tanımımda belirtilen görevlerden daha fazlasını yaparım.					
8.Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
9.Yöneticim için normalin üzerinde çalışmayı yük olarak görmem.					

10.Yöneticimin işi ile ilgili yeteneklerine hayranım.					
11.Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.					
12.Yöneticimin işindeki yeterliğine saygı duyuyorum.					

EK 10. Pozitif ve Negatif Duygulanım Ölçeği

Aşağıda günlük yaşamınızda hissedebileceğiniz çeşitli duygularla ilgili sıfatlar yer almaktadır. Lütfen bu duyguları ne sıklıkla yaşadığınızı göz önüne alarak sizi en iyi yansıtan yanıtı seçiniz.

	1 Hiç denecek kadar az	2 Biraz	3 Ortalama	4 Oldukça	5 Çok Fazla
İlgili					
Sıkıntılı					
Heyecanlı					
Mutsuz					
Güçlü					
Suçlu					
Ürkmüş					
Düşmanca					
Hevesli					
Gururlu					
Asabi					
Tetikte					
Utanmış					
İlhamlı					
Sinirli					
Kararlı					
Dikkatli					
Tedirgin					
Aktif					
Korkmuş					

ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı** : Yasemin Kuş
2. **Doğum Tarihi** :
3. **Unvanı** : Öğretim Görevlisi
4. **Öğrenim Durumu** : Doktora- devam ediyor
5. **Çalıştığı Kurum** : İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Uzmanlık Alanı** : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Psikoloji	İzmir Ekonomi Üniversitesi	2010-2015
Yüksek Lisans	Uygulamalı Psikoloji/ Endüstri ve Organizasyonel Psikolojisi	İstanbul Üniversitesi	2015-2018
Doktora	Psikoloji/ Endüstri ve Örgüt Psikolojisi	İstanbul Üniversitesi	2018- 2023

6. Yayınlar

6.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI,SSCI,Arts and Humanities)

Kuş, Y. ve Tan, E., (2023). The Differences Between Tattooed and Non-Tattooed Individuals in Body Image Coping Strategies and Attitudes Toward Cosmetic Surgery: a cross sectional study. *European Research Journal*, 9 (1). 1-7.

Ayyıldız, F., Kuş, Y., Çam, İ., (2022), Koronavirüs (COVID-19) Salgınına Yönelik Örgütsel Önlemler ile Örgütsel Güven ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Nörotikliğin Rolü, *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(90). 103-123.

6.2. Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

6.3. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Aşkın, R., Kuş, Y., (2021), İş Yaşamında Psikolojik Şiddet: Öncülleri, Sonuçları ve Önlemeye Yönelik Öneriler, 5. Uluslararası Farklı Şiddet Boyutları ve Toplumsal Algı Kongresi, Şubat (Tam metin)

Bozkurt, Y. ve Ünsal, P. (2018). The Examination of Negative Role Models in terms of Big 5 Personality Characteristics in a Qualitative Research: Perceived Similarities and Differences Between Model's and Modeler's Personalities. 29.Uluslararası Uygulamalı Psikoloji Kongresi, Canada

6.4. Yazılan uluslararası kitaplar veya kitaplarda bölümler

6.5. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Tan, E., ve Kus, Y. (2022). Benlik saygısı ile cerrahi olmayan estetik müdahaleler arasındaki ilişkide beden imgesi baş etme stratejilerinin rolünün incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1423-1441

Ayyıldız, F., Çam, D. İ. Ve Kuş, Y., (2021), Koronavirüs (COVID-19) Salgın Sürecinde Evden Çalışma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşamı Kalitesinin Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 136-149.

Aşkın, R., Bozkurt, Y. ve Zeybek, Z., (2020).Covid-19 Pandemisi: Psikolojik Etkileri ve Terapötik Müdahaleler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 304-318

6.6. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Bozkurt, Y., Arı, E., Sayraç, N. (2016, Eylül). Akademisyenlerin Bireysel Değerleri ve Motivasyon Düzeylerinin İşkolizm Düzeyi Üzerindeki Etkisi, 19. Ulusal Psikoloji Kongresi, İzmir

Aşkın, R., Bozkurt, Y., Zeybek, Z., (2020, Haziran). Covid-19 Pandemisi: Psikolojik Etkileri ve Terapötik Müdahaleler, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Covid 19 Pandemisinin Türkiye'ye Etkileri*, İstanbul

7. Projeler

Z Kuşağını Tanımak: Değerler, Tercihler, Görüşler (2022).

8. Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlara Üyelikler

Türk Psikologlar Derneği

Üye, 3. Lisansüstü Psikoloji Öğrenci Kongresi, 23.11.2016 - 25.11.2016

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Akademik Makale Hakemliği

Özkılıçcı, G., Cantürk, P. U. (2020). Bilişsel Esneklik İle Uzaktan Eğitim Memnuniyetinin İlişkisi: Negatif Duygulanımın Aracı Rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (39), 1167-1181.

9. Ödüller

Burs (Üniversite). İzmir Ekonomi Üniversitesi. Başarı bursu

(Başarı Ödülü). İzmir Ekonomi Üniversitesi. Yüksek Şeref Öğrencisi