

Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması¹

*The Ethical Dimension of Leadership: The Perception of Ethical
Leadership by Employees in Hotel Business*

Muharrem TUNA

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Ankara, Türkiye

muharrem@gazi.edu.tr

Murat YEŞİLTAŞ

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu, Burdur, Türkiye

yesiltas.murat@gmail.com

Özet

Günümüzde birçok işletme etik dışı faaliyetlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Örgüt içinde bu tip faaliyetlerin yaygınlaşması genel olarak liderin ahlak anlayışıyla yakından ilişkilidir. Etik lider ise bu anlamda sergilemiş olduğu faaliyetlerle ve yapmış olduğu uygulamalarla örgütlerde olumlu etik anlayışın yaygınlaşmasında veya yaygınlaşmamasında etkilidir. Aynı şekilde gün içerisinde aynı ortamı paylaşan işgörenlerin de liderin sergilemiş olduğu davranışlardan etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu etkileşimin olumlu ya da olumsuz olması ise lider-üye arasındaki değer uyumun bağlıdır. Bu anlamda bir farklılığın olması etik algının farklılaşmasında etkili olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde etik liderliğin demografik özellikler çerçevesinde işgörenler tarafından farklı algılanıp algılanmadığını araştırmaktır. Bu amaçla öncelikle farklı liderlik tarzlarının (Otantik, Manevi, Karizmatik ve Dönüşümcü Liderlik ve Makyavelizm) etik kavramına yaklaşımı ele alınmış, daha sonra etik liderlikten bahsedilmiştir. Araştırma, Türkiye’de faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerindeki 1003 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada analiz yöntemi olarak frekans, t testi, Tukey-HSD testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda işletmenin sahiplik yapısı, yaş değişkeni ve işyerinde hizmet süresi ile etik liderlik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Otantik Liderlik, Manevi Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Makyavelizm, Otel İşletmeleri

Abstract

Many organizations may be faced with unethical activities. The widespread of such activities in an organisation is closely connected with the leader’s sense of

¹Bu çalışma Murat YEŞİLTAŞ tarafından hazırlanan “Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama” isimli doktora tez çalışmasından faydalanılarak hazırlanmıştır.

decency. The ethical leader, on the other hand, is influential in the widespread of positive ethical mentality in organisations with the activities he does and the practices he puts into action in this sense. In the same vein, it is inevitable for the employees sharing the same environment during the same day to be influenced by such behaviours. This paper aims at researching whether or not the ethical side of the leaders is perceived differently by the employees in a hotel business. The study was conducted with the participation of 1003 employees in the five-star hotels operating in Turkey. Survey technique was used in the study. As a result of analysis it was found significant relationship between age, ownership and work experience in the establishment and ethical leadership.

Key Words: *Ethical Leadership, Authentic Leadership, Spiritual Leadership, Charismatic Leadership, Transformational Leadership, Machiavellianism, Hotel Business.*

1. Giriş

Günümüzde etiğin kurumsallaşmasında meydana gelen çökme ekonomilerde milyarlarca dolara varan zararlar oluşturmaktadır. Örneğin Amerikan kökenli Enron ve diğer şirketlerde oluşan etik skandallar, ülke ekonomilerine ve aynı zamanda şirketlere büyük zararlar vermiştir. Böyle bir durumda bireyler haklı olarak etik skandalın meydana geldiği örgütün liderinde yanlış olan nedir sorusunu sormaktadır (Brown ve Trevino, 2006). Örgütlerde bu tarz üst düzey skandalların meydana gelmesi, deneysel anlamda yapılan çalışmalarda bir başka soruyu da gündeme getirmektedir. Bu soru liderlerin örgütlerde etik ile yeterince ilgilenip ilgilenmediğidir. Konuya ilişkin çalışmalar incelendiğinde, üst düzey yöneticilerin çok küçük bir kısmının “güçlü etik değerlere sahip olmak liderliğin en önemli gereğidir” düşüncesinde olduğu görülmektedir (Ponnu ve Tennakoon, 2009, s. 22). Belki de bu tarz etik dışı faaliyetlerin ve etik skandalların artması son yıllarda uygulamacıların ve akademisyenlerin bu konuya ilgi göstermesine neden olmuştur. Liderler gerçek dünyada örgütün hem gerçek hem de sembolik temsilcileridir. Sonuç itibarıyla de örgüt içinde etik bir iklimin oluşturulmasında birinci derecede etken konumundadırlar. Bu noktada liderlerin örgüt içinde sosyal adaleti nasıl sağladıkları büyük önem arz etmektedir (O’Connell ve Bligh, 2009, s. 214).

Farklı liderlik teorileri, etik kavramına yönelik farklı bakış açıları geliştirmişlerdir. Bu bakış açıları birtakım benzerlikler olsa da, bazı noktalar etik liderlik konusunda farklılık göstermektedir. Dolayısıyla öncelikle farklı liderlik tarzlarının etik yönetime bakış açısını değerlendirmek, etik liderliğin daha iyi anlaşılmasında yararlı olacaktır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, manevi liderlik, karizmatik liderlik ve Makyavelist Liderlik ile etik arasındaki ilişkiye ve bu liderlik tarzlarında etiğin yerine çalışmada vurgu yapılmıştır. Bu liderlik tarzları etik içeriğe sahip olsa da tam olarak liderliğin etik yönüne vurgu yapmamaktadır.

Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından Sosyal Öğrenme Teorisi çerçevesinde oluşturulmuş etik liderlik tarzı ise liderliğin etik yönüne yönelik yeni bir tasarımıdır. Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi (2012)’ye göre oluşturulan bu tasarım; işgörenlere ve insanlara etik örnek olmak, insanlara adil davranmak ve aktif tarzda ahlaki yönetim sergilemek şeklinde üç anahtar noktayı açıklamaktadır. Bunlardan ilk ikisi etik liderliğin ahlaki kişilik bileşenine vurgu yapmakta iken, son yapı etik liderliğin ahlaki yöneticilik boyutunu oluşturmaktadır.

Bu çalışmada farklı liderlik türlerinin etik kavramına yaklaşımlarından bahsedilmiş; sonrasında da Brown ve diğerlerinin (2005) oluşturmuş olduğu etik liderlik tasarımı çerçevesinde otel işletmelerindeki işgörenlerin etik liderlik algıları araştırılmıştır.

2. Liderlik Tarzları ve Etik

Bu kısımda, farklı liderlik tarzları ve bu tarzların etikle ilişkileri incelenmektedir. Liderlik teorilerinin etikle ilişkilerinin ortaya konması, etik liderliğin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, örgüt içerisinde etik kültürün ve iklimin yerleştirilmesinde ve etik yönlendirmelerde liderin rolünün artması, doğal olarak bu alana yönelik araştırmaların da artmasına yol açmıştır. Bu durum, liderin etik davranışlarının ve bu davranışların bileşenlerinin tartışıldığı etik teorilerde “yeni dalga” olarak isimlendirilmektedir (Avey, Palanski ve Walumbwa, 2011, s. 573).

2.1. Dönüşümcü Liderlik ve Etik

Dönüşümcü liderler, astlarının tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine güvenlerini sağlayarak; onlardan en üst düzeyde fayda elde etmeyi amaçlayan liderlerdir (Alkın ve Ünsar, 2007, s. 80). Dönüşümcü liderlik tarzı, hem liderin hem de çalışanın ahlâki değerlerini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Price, 2003, s. 68). Burns (1985) ve Bass’ın (1978) oluşturduğu bu liderlik tarzının dört davranış bileşeni vardır. Bu bileşenler; karizma veya ideal etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir (akt. Owen, Hodgson ve Gazzard, 2004/2007, s. 317; Topaloğlu ve Avcı, 2009, s.1104). Dönüşümcü liderlik tarzının en önemli bileşeni karizmadır. Karizma, lidere derin bir duygusal bağlılık sağlaması ve yüksek amaçlara ulaşması adına bireylere ilham verme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Keeley, 1998, s.115). Bass (1998, s. 72), liderin karizmatik olmasının, bireylerin liderleri takip ve taklit etmesi açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Eğer liderin gerçekten dönüşümcü özellikleri varsa, sahip olduğu karizma ve ideal etki ahlâki ve etik standartlara sahip olduğunu da göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik teorisi; dönüşümcü liderin bireyin istenen davranışları sergilemesi ve aynı zamanda etik davranışlarda bulunması adına ödül sistemini kullanmaktadır. Dönüşümcü lider, örgüt amaçlarıyla bireysel amaçların ortak başarılması için faaliyet göstermekte; ödül sistemini de ancak bu ortak değerlere ulaşıldığı zaman kullanmaktadır (Baucus ve Beck- Dudley, 2005, s.362).

Dönüşümcü liderliğin ahlâki değerlerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum Bass’ın önceki çalışmalarında “dönüşümcü liderin kendi değerleri çerçevesinde etik değerler içerisinde yer alan (erdemlilik, doğruluk) değerlere sahip” şeklinde yer almaktadır. Howell ve Avolio ise sosyalleşmeye vurgu yaparak, ancak sosyalleşmiş liderin ortak iyiyi düşünebileceğini ve bunun da gerçek anlamda dönüşümcü liderlik olabileceğini ifade etmektedir (akt. Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 186).

Dönüşümcü liderlikte, temel bir etik değer olarak özgecilik davranışı yer almaktadır. Dönüşümcü lider, takipçilerini bencilce davranış içerisinde bulunmadan başkalarını düşünerek yönlendirir. Dönüşümcü liderlikte bu tarz faaliyetler doğruluk, hizmet ve ortak ilginin artırılması gibi ilkeler içerisinde yer almaktadır. Bunun yanında dönüşümcü liderin takipçilerini çeşitli yollarla aynı yola sokmaya yönelik faaliyetler içerisinde bulunduğunu da ifade edebiliriz (Engelbrecht, Van Aswegen ve Theron, 2005, s. 20).

Dönüşümcü lider, örgütlerde etik bir çevrenin/iklimin yaratılmasında ve etiğin kurumsallaşmasında önemli roller üstlenebilir (Carlson ve Perrewé, 1995). Sim (1991, s. 495), etiğin örgütlerde kurumsallaşmasında ve genişlemesinde; 1) örgütle iş gören arasında psikolojik bir anlaşmanın oluşturulması, 2) işgörenin örgütsel bağlılığının güçlendirilmesi ve 3) etik uyumlu bir kültürün yaratılmasının önemli olduğunu ileri sürmektedir.

2.2. Otantik Liderlik ve Etik

Otantiklik kavramının kökeni Yunan felsefesine dayanmakta (Avolio ve Gardner, 2005, s.319) ve kendini tanıma, olanı kabul etme, kendi kendine olma ve sahip olunan gerçekleri sürdürme anlamına gelmektedir (Klenke, 2007, s. 71). Diğer bir deyişle, “birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir” (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.736). Otantiklikle ilgili olarak Kernis (2003) tarafından yapılan çalışmada kavram “kişinin gerçek öz benliği” olarak ifade edilmiştir (akt.Gündoğdu ve İslamoğlu, 2012, s. 283). Otantikliğin kelime anlamından da anlaşılacağı gibi, kavram daha çok benlikle ilgili tanımlamalar üzerine odaklıdır. Dolayısıyla otantik liderlik, liderin benlik tanımlaması ve süreci üzerine odaklanmıştır.

Otantik liderliği profesyonel açıdan etkili, etik açıdan da kuvvetli ve bilinçli bir liderlik tarzı olarak tanımlayabiliriz (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012, s.93). Otantik liderlik modelinin gelişimi incelendiğinde, bu modelde pozitif örgütsel davranış kalıplarının, dönüşümcü liderlik teorisinin ve etik kavramının dikkate alındığı görülecektir (Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa, 2005, s. 345). Örgütlerde otantik davranışlar sergileyen liderler, bu davranışları sergilemeye son veren liderlerden fazladır. Otantik davranışlar sergileyip sergilememesine bağlı olarak, otantiklik lideri toplumsal baskılara da bağlı olarak etik değerlere daha fazla önem vermeye yönelmektedir. Otantik olma hali, ahlâki değerlerin sürdürülmesi ve her türlü zorluk altında bile ahlâki değerlere bağlı olmayı beraberinde getirmektedir (May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003, s.247).

Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004) otantik liderliği “çok geniş kapsamlı olarak nasıl düşüneceğini ve nasıl davranacağını bilen, kendini çok iyi tanıyarak diğerlerini algılayan ve yönetsel anlamda diğerlerinin değerlerine saygılı,ahlâki bakış açısının, bilgisinin ve gücünün farkında olarak yöneten, birey olarak yetenekli, umutlu, iyimser, dirayetli ve yüksek ahlâki karakterlere sahip kimse” olarak tanımlamaktadır (akt. Avolio ve Gardner, 2005, s. 321).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) otantik liderliğin temel bileşenlerini; ilişkilerinde şeffaflığa odaklanan, kişisel farkındalığı yüksek, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip ve bilgiyi dengeli bir şekilde değerlendiren nitelikler olarak sıralamıştır. Öcal, Gümüştekin ve Çağ (2012, s.278), ilişkilerde şeffaflığa yönelen yöneticilerin, örgütte her türlü gelişme, sonuç, amaç ve performans hedefleri konusunda çalışanlarla açık iletişim kurmakta olduğunu ifade etmektedirler. Bilginin dengeli değerlendirilmesi bileşeni, yöneticilerin karar alma sürecinde çoklu kanallardan bilgi alması ve örgüt politikalarının bu şekilde oluşturulmasını ifade etmektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşeni, yöneticilerin ahlaki değerleri kişisel çıkarları için göz ardı etmeyeceğinin önemli bir göstergesidir. Kişisel farkındalık ise yöneticilerin kendilerini olduğu gibi ifade edebilmesi ile güçlü ve zayıf taraflarının farkına vararak hareket etmesini ifade etmektedir.

May ve diğerleri (2003, s.250), otantik liderliğin örgüt içinde yaygınlaşabilmesi için, alınan kararlarda liderlerin etik bileşenleri desteklemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Avolio ve Gardner (2005, s.324) otantik liderin böyle bir konuya destek verdiğini, aldığı kararlarda ahlaki kapasitenin, etkililiğin, cesaretin ve eğilimlerin artırılmasında önemli etkileri olduğunu, böylece etik temelli iş yapılış şekillerinin örgüt içinde yaygınlaşmasında ve otantikliğe ulaşmada başarı sağladığını ileri sürmektedir.

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May (2004, ss.805–806); otantik liderliğin dönüşümcü liderlik ve etik liderliğin bir birleşimi olabileceğini ifade etmektedir. Bu anlamda otantik lider, dönüşümcü liderlikte olduğu gibi yönlendirici veya işbirlikçi olabileceği gibi otoriter liderlik tarzı da sergileyebilir. Otantik lider, davranışlarında sahip olduğu derin kişisel değerleri ve samimiyeti kullanmakta, çalıştığı kurumda inanılabilirliği tesis etmekte, saygıyı kazanmakta, bireylerin güvenini elde etmek için onlara farklı bakış açıları kazandırmakta ve işgörenlerle işbirliği sağlamak adına farklı bağlantılar gerçekleştirmektedir. Süreç içerisinde bütün paydaşlar aynı davranışları sergilemekte ve bunun örgüt kültürü olarak yaygınlaşmasına çalışmaktadır.

2.3. Manevi Liderlik ve Etik

Manevi liderlik yeni liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Maneviyat kavram olarak Allah'a yakınlık duygusu içinde olmak ve bunu yaparken yaşama ve Dünya'ya ait bütün değerlerden uzak durmayı ifade etmektedir. Maneviyat din ile iç içedir. İki kavram arasında farklılık olarak; din kavramında kişinin yaşamı içerisindeki inanç ve ibadetleri yer almakta iken, maneviyyat kavramında yaşam ilkelerinin de yer alması gösterilebilir. Maneviyat kavramı bu haliyle herhangi bir biçimsel veya organize olmuş din kavramından daha geniş bir kavramı ifade etmektedir (Fry, 2003; Baloğlu ve Karadağ, 2009, s.167).

Maneviyyat; “bireyin kendini sorgulaması yoluyla bir anlama ulaşması” ya da farklı bir bakış açısıyla insanlarla bir bütün olma ihtiyacı, yaşama gücü ve içsel bir deneyim” olarak tanımlanabilir (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.745). Krishnakumar ve Neck (2002), alan yazında yaygın kullanılan tanımlamaların olduğunu ve bunlar arasında ön planda olan tanımlamaların üç farklı grupta toplandığını belirtmektedir. Bunlar; içsel odaklı bakış açısı, inanç temelli bakış açısı ve varoluşçu bakış açısıdır. İçsel bakış açısına yönelik değerlendirmeler incelendiğinde, bireyin içinden gelen güçle hareket ettiği görülecektir. İnanç temelli yaklaşımda, bireyin yapmış olduğu faaliyetler, inancının gereklerini yerine getirme amaçlıdır. Varoluşçu yaklaşım ise, bulunulan işten anlam çıkarmaya veya orada bulunma nedenini açıklamaya yönelik tanımlamalardan oluşmaktadır. Eğer bireyin bulunduğu iş, birey için bir anlam ifade etmiyorsa, bu durum onun davranışlarına yansıtacaktır.

Maneviyyat, bireyin sahip olduğu etik bilişle bağlantılıdır. Kavram, bireylerin farklı durumların etik yönünü nasıl algıladığıyla yakından ilgilenmektedir. Maneviyyatın yükselmesi, bireyin etik olan ya da olmayan durumlara yönelik algılama durumlarını etkilemektedir (Fernando ve Chowdhury, 2010, s.212). Maneviyyat, kavramsal olarak etik temelli biliş düzeyi ile yakından ilintili olan ve bireylerin farklı durumları etik açıdan nasıl algıladığına karar vermesi açısından önemli bir faktördür (Fernando ve Chowdhury, 2010, s. 213).

Manevi liderliğin temel amacı, bireylerin ve liderlerin temel ihtiyaçları olan üyelik ve arayış hislerini temel alarak onların manevi rahatlamalarını sağlamaktır (Fry ve Cohen 2009, s. 269). Manevi liderlik buna ilaveten ortak bir vizyonu oluşturarak, özgeci bir sevgiyi sağlayarak, işyerinde manevi bir ruhun gelişmesine katkı vererek,

güçlendirilmiş takımlar ortaya çıkararak, örgütsel bağlılığı güçlendirerek ve verimliliği artırarak manevi hazın artmasına katkıda bulunmaktadır. Manevi liderliğin merkezinde, sahip olunan iş aracılığıyla oluşmuş arayış ve iş yerindeki sosyal bağlantılar yer almaktadır. Manevi liderliğin ortak bir vizyon oluşturması da bu yolla sağlanmaktadır (Fry ve Slocum, 2008, s. 90).

Reave (2005, s. 670), manevi liderliğin sadece örgütün iç çevresinde değil dış çevresinde de olumlu etik etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir. Manevi lider için; lider-üye etkileşiminin en üst düzeyde kullanılması yönünde hareket eden, müşterilerle de aynı etik değerlerin paylaşılması, yardım ikliminin oluşması ve çevresel değerlere saygılı bir örgüt için çaba harcadığını söylemek mümkündür. Liderin sahip olduğu manevi değerler ve davranışlar diğerlerine ve çevreye saygıyı beraberinde getirmektedir.

2.4. Karizmatik Liderlik ve Etik

Karizmatik liderlikte bireyler, liderin doğüstü güçlere sahip ve olağan dışı bir kişi olduğuna veya en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Liderin bu güçleri takipçilerin yararına olacak biçimde sık sık sergilemesini beklerler (Kozak, 2008, s. 497). Temelde karizmatik lider, kendi davranışları ve yaptıkları ile ilham verici bir vizyon yaratarak, diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır. Karizmatik liderlik tarzında lider, bireyin algılamalarına sahip olduğu yetenekler ve davranışlarıyla etki etmektedir. Böylece, bireylerin sadece liderin sahip olduğu yasal otorite sayesinde lideri takip seçenekleri kolaylaşmamakta; aynı zamanda liderin sahip olduğu sıra dışı yetenekleri de kolay algılamaktadırlar (Conger, Kanungo ve Menon, 2000, s.748). Karizmatik lider, çok fazla sayıda etik standartlara sahip, örgüt içerisinde etik uyumlu kültürün oluşturulmasında farklı bakış açıları sergileyen, kişisel ilişkilerle takipçilerini yönlendiren etkili bir lider olarak ifade edilebilir (Sims ve Brinkmann 2002, s. 328).

Etkili liderliğin oluşumunda, sürekli olarak vurgulanan en önemli bileşen karizmadır. Karizma, hem bir özellik hem de bir davranış olarak bireylerin üzerinde sürekli bir etkiye sahiptir. Karizmatik lider; örgüt içerisinde üst düzey bir vizyon oluşturmakta, takipçileri açısından etkileyici bir iletişim ortamı yaratmakta, kişisel anlamda risk üstlenmekte ve üst düzey beklentilere etkin iletişim yoluyla cevap vermektedir (Chandler, 2009, s.76). Böyle bir liderlik tarzı, bireyin benliğine etki ederek örgütün misyonuyla ve vizyonuyla özdeşleşmesine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda karizmatik liderliğin bireyin örgüte dâhil olma, bağlılık ve özdeşleşme gibi farklı adanmışlık türlerine yönelik olumlu katkıları da vardır. Karizmatik liderliğin sahip olduğu karizma özelliği örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, oldukça önemli sonuçlarının olduğu söylenebilir (Cicero ve Pierro, 2007, s. 299).

Liderlik tarzları içerisinde etik değerlere sahip olan liderler olabileceği gibi, etik değerlere sahip olmayan liderler de bulunmaktadır. Benzer şekilde bazı karizmatik liderler etik değerlere sahipken, bazıları değildir. Karizmatik liderliği yansıtan etik özellikler; gücünü diğerlerine hizmet amacıyla kullanırmak, sahip olduğuvizyonu takipçilerinin ihtiyaçları ve ilham almalarına yönelik oluşturmak, eleştirileri dikkate alarak onlardan bir şeyler öğrenmeye çalışmak, takipçilerini bağımsız düşünmeye sevk ederek lideri sorgulamaya teşvik etmek, çift yönlü iletişime açık olmak, takipçilerinin gelişmesine zaman ayırmak ve toplumsal ve sosyal ihtiyaçların karşılanması amacıyla içsel ahlâki standartlara güven duyulması için çaba harcamak şeklinde sıralayabiliriz. Bu özellikler etik karizmatik liderliği yansıtmaktadır. Etik olmayan karizmatik liderlikte

ise, karşımıza yukarıda sıralanan özelliklerin tam tersi çıkmaktadır (Howell ve Avolio, 1992, s.45).

2.5. Makyavelizm, Liderlik ve Etik

Makyavelizm’de temel düşünce, ilkelerden ve kurallardan ziyade amaca uygun olan değerlerin (amaca uygunluk) rehber olarak görülmesidir (Kessler ve diğerleri, 2010, s.1871). Bu durum Makyavelizm’de çıkarlar söz konusu olduğunda ahlaki noktaların görmezden gelindiğini göstermesi açısından önemlidir. Makyavelizm’de lider kendi amaçlarını gerçekleştirmek için manipülasyonu bir motivasyon aracı olarak kullanmakta; kendisi güvenilir bir kimse olmadığı gibi kimseye de güvenmemektedir (Brown ve Treviño, 2006, s. 604). Makyavelist özelliğe sahip lider manipülasyonu, aynı zamanda kaynaklar ve işgörenler üzerinde güç elde etmek için de kullanmaktadır (Minett, Yaman ve Denizci, 2009, s.488).

Genelde Makyavelist tarzı liderlik yaklaşımı ve etik kavramları, bir eksenin iki ucu şeklinde tanımlanabilir. Çünkü liderlik özellikleri ve ahlâk felsefesi birbirine uymayan iki farklı yaklaşımdan ileri gelmektedir (Güney ve Mandacı, 2009, s. 85). Liderlik türleri içinde etikle paralel olmayan liderlik tarzlarından bir tanesi de Makyavelizm’dir (Brown ve Treviño, 2006, s. 604). Bu tarz liderlikte başarılı olduğu sürece, başarı için her ne gerekirse o yapılmaktadır. Makyavelist liderlik “yapılan işin sonucunun lider için taşıdığı anlam” şeklinde tanımlanabilir. Makyavelist lider, kendi başarılarını “asalet” unsuru olarak kullanmakta, bu nedenle manipülasyonu ilk etapta başarılı olabilmek için gerekli bir unsur olarak görmektedir (Minett ve diğerleri, 2009, s.488). Manipülasyonun başarı için kullanılmasına rağmen etik olmayan liderlik davranışları içinde yer aldığını, etik olmayan bir lider davranışı olarak bireyin benliğine katkı sağlamak yerine, onu aldatıcı faaliyetlere yönelttiğini ve tutmayacağı sözlerin verildiği farklı bir liderlik davranış olarak gösterebiliriz (Yukl, 2002, s.v406). Dolayısıyla, Makyavelist Liderliğin etik olmayan liderlik tarzları arasında yer aldığı söylemek olasıdır.

3. Etik Liderlik

Örgütsel davranış ve yönetim alan yazınında birçok araştırmacı tarafından etik liderliğin bireysel, örgütsel ve grup sonuçları açısından etkileri değerlendirilmiş ve tam olarak neyi ifade ettiği sonucuna varılmaya çalışılmıştır (Zhu, 2008, s. 62). İlgili teori ve araştırmalar incelendiğinde, etik liderliğin iş etiği kapsamında hem normatif yaklaşımla hem de sosyal bilimsel temelli yaklaşımla tanımlandığı görülecektir (Brown ve Mitchell, 2010, s. 583). Sosyal bilimsel kaynaklı yaklaşım, etik liderliğe genel olarak psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış temelli yaklaşmakta; bireylerin etik liderliği nasıl algıladığı üzerinde durmakta ve bu algılamaların sonuçları, belirleyicileri ve potansiyel uç noktalarının neler olabileceği üzerinde durmaktadır (Brown ve Mitchell, 2010, s. 584).

Alan yazında etik liderliği sosyal bilimsel çerçevede ele alan çalışmalar olmakla birlikte, normatif iş etiği temelinde oluşturulmuş tanımlamalar da bulunmaktadır. İş etiği alanında liderliğe normatif yaklaşım, genellikle “İşyerinde çalışana nasıl davranılmalıdır?” sorusuna odaklanmaktadır (Brown, 2007, s. 141). Bu açıdan yaklaşıldığında, ahlâki veya etik liderlik kavramına yönelik çalışmalar, etik liderliğin ne şekilde olması gerektiği ve bunun temelinde yatan iyi/kötü, doğru/yanlış ve benzer tanımlamaların neler olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Ogunfowora, 2009, s. 2). Yapılan çalışmalar incelendiğinde etik liderlik ve

faaliyetlerinin “*karakter*” ve “*yönlendirme*” gibi iki kavram üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (O’Connell ve Bligh, 2009, s. 215).

Brown ve diğerleri (2005, s.120)’ne göre etik liderlik; “kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerde normatif uygunluk çerçevesinde yönetim sergileyen ve bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlâki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır.” Etik liderliğin normatif etik çerçevesinde değerlendirilmesi, neyin iyi neyin kötü olduğunun kararı içerisinde, yapılan işin nasıl yapılması gerektiği ve etiği “normlar” ve “standartlar” çerçevesinde ele alınmasıyla ortaya çıkmaktadır. Normatif etik, yapılan iş örgüte tam anlamıyla fayda sağlasa bile, o işin etik olup olmadığını tartışmaktadır (Bolat ve Seymen, 2003, s. 6). Köken olarak felsefeyi temel alan normatif yaklaşım, bireylerin işyerinde nasıl davranması gerektiğini tanımlamaktadır (Brown ve Mitchell, 2010, s. 583).

Yapılan tanımlamada dikkati çeken ilk nokta, etik değerlerin çift yönlü iletişimle yayılmasıdır. Etik değerler, çeşitli standartlar ve etik davranışları içermektedir. Etik değerler çerçevesinde olabildiğince bencil davranışlar yerine özgeci davranışların yayılması, etik liderin çift yönlü iletişimde yer verebileceği konular arasındadır (Bass ve Steidlmeier, 1999, s. 183). Lider, kendi etik değerlerini rol model olarak ve sergilemiş olduğu faaliyetlerle, güçlü mesajlar yoluyla bireylere iletmektedir (Sim ve Brinkmann, 2002, s. 332). Etik lider genel anlamda “muhteşem iyiye hizmet etmek adına” özgecidir. Aynı zamanda özgeci davranışların, etik liderliğin temelini oluşturduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle etik lider, en iyiye ulaşabilmek için ortak çıkarlarla uyumlu hareket etmekte ve sahip olduğu gücü bunun için kullanmaktadır (Martin, Resick, Keating ve Dickson, 2009, s. 131).

Brown ve diğerlerinin (2005) yapmış olduğu çalışmada etik liderlik kapsamında güçlendirici lider davranışları üzerinde durulmaktadır. Ahlaki sürecin yasallığını, dinamik bir benlik dönüşümü sağlamak adına, hem liderin etkileme süreci hem de bireyin güçlendirme süreçleri oluşturmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999, s.183). Etik liderden bireylerin psikolojik olarak güçlendirilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması, işyeriyle uyumlu hale getirilmeleri (birey-iş uyumu) ve işinin anlamlı kılınması için çaba harcamaları gibi çeşitli beklentiler oluşmaktadır. Liderin bu tarz beklentileri karşılaması, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve işle ilgili yeteneklerini artırmalarına katkıda bulunabilir (Zhu, May ve Avolio, 2004). De Hoogh ve Den Hartog (2008) bu durumu, liderin güç paylaşımı olarak nitelendirmiş ve etik liderin bir bileşeni olarak ele almışlardır. Kalshoven, Den Hartog ve De Hoogh (2011) ise böyle bir durumun, yani güç paylaşımının çalışana daha fazla güç vermek ve çalışanın liderden daha bağımsız hareket etmesine kolaylık sağlamak anlamına geldiğini ifade etmektedir.

Brown ve diğerlerinin (2005) yapmış olduğu tanımlamaya yönelik alan yazın incelendiğinde, etik liderin; insanları ve geniş toplumu göz önünde bulundurarak çok dikkatli ve ilkeli kararlar alan bireyler şeklinde tasarladığı fikri yer almaktadır. Etik lider, doğru şeyleri yapma arayışı içinde olan, profesyonel davranışlar sergileyen, doğruluk, dürüstlük, adalet ve açıklık içinde hareket eden bireyler olarak değerlendirilebilir (Walumbwa ve diğerleri, 2008, s. 102).

Treviño, Hartman ve Brown (2000), kavramı bütüncül bir bakış açısı getirerek ikili sütun yaklaşımıyla ele almışlardır. Yazarlar ilk sütunda ahlâki bir kişilikten bahsetmektedirler. Bu sütun, liderin sahip olduğu özellikler (doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik), davranışlar (doğru şeyleri yapması, çalışanlarla ilgilenmesi, açık davranması ve kişisel ahlâka sahip olması) ve karar verme sürecinin (objektif, adil ve

etik kurallara uyması vb.) toplamından oluşmaktadır. İkinci sütunda ise, ahlâki yöneticilik boyutu yer almaktadır. Gözlenebilir davranışlarıyla rol model oluşturması, ödül ve disiplin sistemi ile etik ve değerler yoluyla iletişim kurması ikinci sütun içinde yer almaktadır. Ahlâki yönetici çalışanların etik değerlerini, standartlarını ve ilkelerini sürekli olarak en üst düzeyde tutmaktadır. Bu standartlar çerçevesinde olumlu davranışlar sergileyen çalışanlara ise ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır (McCann ve Holt, 2009, s. 213). Buna göre, ahlâki bir kişiliğe sahip olmak ve ahlâki yönetici özellikleri sergilemek, etik liderlik yaklaşımında ün kazanmanın koşullarını oluşturmaktadır (Treviño ve diğerleri, 2000). Liderin özel yaşamında etik davranışlar sergilememesi, liderlik rolü olarak etik olmayan davranışlara yönelmesine neden olacaktır (Palmer, 2009, s. 529). Diğer bir bakış açısıyla etik liderliğin bileşeni olan “ahlâki yönetici”; daha açık bir yönetim anlayışıyla hareket eden, açık bir şekilde etik hakkında konuşan ve fikirlerini ortaya koyan, adil olmak adına çalışanları güçlendiren ve adalet arayan kişidir. Bu durum, yöneticinin proaktif yaklaşımları arasında yer alan faaliyetleridir ve aynı zamanda etik değerlere önem verdiğinin de göstergelerindedir. Ahlâki yönetici; sürekli olarak verdiği mesajlarda etiği vurgulamakta, ödül ve disiplin gibi güçlendirme mekanizmalarını sürekli olarak devreye sokmakta, hareketlerinde ve kararlarında daha dengeli faaliyetlerde bulunmaktadır (Toor ve Ofori, 2009, s. 535).

Etik liderden; örgüte, bireye, paydaşlara ve toplumun faydalarına yönelik olarak örgütsel amaçlar ve hedefler çerçevesinde bireyleri yöneltmesi ve rehberlik etmesi beklenir. Bir başka ifadeyle etik liderden etkili olması beklenir. Etkili olabilmesi adına mutlaka rol modellik yoluyla özgeci faaliyetlerini geliştirmelidir. Böyle bir durumun sonucunda, bireyler arasında rekabetten ziyade işbirliğinin gelişmesi, birbirine bağlılığın ve örgüte bağlılığın artışı söz konusu olmaktadır (De Hoogh ve Den Hartog, 2008, s. 300).

Tablo 1.
Etik Liderliğin Değerlendirilmesinde Önerilen Kriterler

Kriterler	Etik Liderlik	Etik Olmayan Liderlik
Liderde güç kullanımı ve etkileme	Çalışanlara ve örgüte hizmet eder.	Personelin kişisel amaçlarını ve ihtiyaçlarının tatminini sağlar.
Çoklu paydaşlarla ilgilenmenin değerlendirilmesi	Uygun olduğu sürece onlarla denge ve bütünlük içerisinde hareket eder.	Kişisel kazancının en yüksek düzeyde olduğu koalisyonun oluşmasını sağlar.
Örgüt için vizyon geliştirme	Çalışanların ihtiyaçlarını, değerlerini dikkate alarak vizyon geliştirir.	Örgütün başarabileceği tek yönlü, kişisel bir vizyon oluşturur.
Liderin davranışlarındaki doğruluk	Farklı açılardan desteklenmiş olan, tutarlı faaliyetler çerçevesinde hareket eder.	Kişisel amaçlarına uygun olan çıkarıcı davranışlar sergilemektedir.
Liderin kararlarında ve faaliyetlerinde karar alma tarzları	Misyonun başarılması veya misyonun yerine getirilmesi için kişisel risk almaya isteklidir.	Gerekli kararlarda ve faaliyetlerde liderin alması gereken riski üstlenmekten kaçınır.
Operasyonları hakkında ilgililerle gerekli bilgiler açısından iletişime geçme	Örgütteki olaylar, problemler ve faaliyetlerle ilgili tam zamanında ve eksiksiz açıklama yapar.	Problemlerle ve gelişmeyle ilgili olarak önyargılı hareket eder, çalışanlara yönelik aldatma ve çarpıtma yöntemlerini kullanır.
Eleştiren ve aynı fikirde olmayan çalışanlara yönelik cevap verme	Kritik durumlarda sorunlarla ilgili daha iyi çözümler bulunabilmesi için çalışanları cesaretlendirir.	Herhangi bir konuda önyargılı olma ve aynı fikirde de olmama durumunda baskı ve cesaret kırma yöntemini kullanır.
Çalışanlarının yeteneklerini ve öz güvenlerini geliştirme	Çalışanların kişisel gelişimleri için onlara koçluk ve mentörlük yapar ve eğitim verir.	Gelişim düzeyi zayıf olan çalışanların gelişim düzeyini önemsizleştirir ve lidere bağımlı hale getirir.

Kaynak: Yukl, 2002, s. 406.

Birçok kişi etik olmayan liderin, bireylere yanlış sözler vererek ve aldatıcı faaliyetlerde bulunarak muhtemel kötü sonuçların ortaya çıkması adına yönlendirici faaliyetler içerisinde olduğu ve bireylerin benliklerine aykırı faaliyetlerde bulunmasını sağladığı fikrindedir. Etik liderlikte, riskli bir girişimde bulunulacağı zaman bunun muhtemel maliyetleri ve faydaları hakkında çalışanlara bilgi vermek ve onların bilinç düzeyini artırmak kabul edilen bir davranış biçimidir (Yukl, 2002, s. 406).

Yukl (2002) etik olan ve etik olmayan liderin özelliklerini sekiz başlık altında değerlendirmiştir (Tablo 1). Etik olmayan lider daha fazla kişisel odaklı ve yapısı itibarı ile çıkarıcı iken; etik liderlik davranışları sergileyen lider için daha fazla birlikte hareket etmeye odaklıdır

4. Araştırmanın Yöntemi

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerindeki iş görenlerin bireysel ve işletme özellikleri çerçevesinde etik liderlik algılamalarının değişip değişmediği araştırmaktır. Bu amaçla, Brown ve diğerleri (2005) tarafından hazırlanan 10 maddelik ölçek Türkiye'deki 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlere dağıtılmış ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Alan yazında özellikle 2000'li yıllardan sonra liderliğin etik boyutuna yönelik artan ilgiye rağmen, Türkiye'de bu alandaki çalışmalar henüz sınırlıdır. Özellikle otel işletmelerinde yöneticilerin uygulamalarının işletme içinde çok fazla belirleyici ve yönlendirici olduğu göz önüne alınırsa, konunun önemi daha fazla anlaşılacaktır. Bu noktadan hareketle araştırmada aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir;

- H₁: Otel işletmelerinde işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₂: Otel işletmelerinde işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₃: Otel işletmelerinde işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₄: Otel işletmelerinde işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile çalıştığı bölüm arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₅: Otel işletmelerinde işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile sektörde hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₆: Otel işletmelerinde işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile işletmede hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₇: Otel işletmelerinde işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile işletmenin sahiplik yapısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₈: Otel işletmelerinde işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile bölümdeki hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada veri toplam aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları“dağıt ve topla” biçiminde uygulanmıştır. Çalışmadaetik liderliği ölçmek için Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirmiş olduğu 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlaşılmanın ortadan kaldırılarak Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, geçerlilik çalışması sonucunda orijinal haline uygun olarak tek faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Çalışmada ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısı (*a*) 0.92 olarak hesaplanmıştır. Ölçek; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum yargılarından oluşmaktadır.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada ele alınan evren çerçevesinde Türkiye’de faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine 1800 anket gönderilmiş bunlardan 1035 tanesi geri dönmüştür. Anketlerden 32 tanesi kullanılabilir nitelik taşımamaktadır. Söz konusu anketler 13 ilde faaliyette bulunan 48 işletmeden elde edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2.

İller Bazında Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmelerinde Yatak, Çalışan (Evren) ve Örneklem Sayıları (2009)

BÖLGELER	İLLER	(UYTS)*	YATAK SAYISI**	İLLER BAZINDA İŞGÖREN SAYISI	
				EVREN***	ÖRNEKLEM SAYISI
Akdeniz	Antalya	15	137 735	81 264	337
	Mersin	1	378	223	27
Ege	İzmir	4	8 909	5 256	86
	Muğla	8	17 575	10 369	130
	Afyon	3	1 794	1058	80
İç Anadolu	Ankara	3	5 345	3 154	78
	Kayseri	1	432	255	33
	Nevşehir	1	1 436	847	27
Marmara	İstanbul	7	19 687	11 615	100
Karadeniz	Trabzon	1	335	198	20
	Sakarya	2	422	249	22
Doğu Anadolu	Erzurum	1	450	266	35
G. Doğu Anadolu	Gaziantep	1	846	499	28

Anketler Türkiye’deki 7 coğrafi bölgedeki otellere tabakalı örneklem yöntemi çerçevesinde gönderilmiştir. Bu anlamda otel işletmelerinin belirlenmesinde bölgedeki otel işletmelerinin tabaka ağırlıkları tespit edilmiş ve otel işletmeleri de basit tesadüfi örneklem tekniği çerçevesinde belirlenmiştir. Geri dönüş oranı % 57,5 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin sağlıklı bir şekilde yorum yapılabilmesi için anketin geri dönüş oranının %70-80 üzerinde olması beklenilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009, s. 136) . Baş (2008, s. 91) bazı anketler için yapılan dört yazışma sonunda elde edilen %50-60’lık cevaplama yüzdesinin yeterli olabileceğini ileri sürmektedir. Bu çalışmada ise tek gönderimde bu oran aralığına ulaşılmış ve yeterli kabul edilmiştir. Söz konusu anketler 24 Aralık 2010 tarihleri ile 07 Temmuz 2011 tarihleri arasında dağıtılmış ve bu tarihler arasında toplanmıştır.

4.4. Sosyo-Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların % 35,4’ü kadın (355), % 64,6’sı erkeklerden (648) oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalamaları incelendiğinde % 55, 8’i 20-29 yaş arası

* Uygulama Yapılan Tesis Sayısı

** İlerdeki Beş Yıldızlı Otelde Bulunan Yatak Sayısı

***Veriler 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu çerçevesinde, 27.10.2010 tarihli 222964 sayılı dilekçe çerçevesinde yatak sayıları elde edilmiştir. Araştırmanın evrenine yatak başına 0,59 çalışan (Ağaoğlu, 1992; Erdem, 2004) kabulünden faydalanılarak ulaşılmıştır.

çalışanlardan oluşmaktadır. Bunu % 29,7 ile 20-29 yaş arası çalışanlar takip etmektedir. Yaş ortalamasında en düşük grup ise 50 yaş ve üstü çalışanlar (% 1,4) oluşturmaktadır.

Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların % 45'inin lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunu %22,6 ile lisans mezunları takip etmektedir. Katılımcıların % 16,2'si ise ön lisans mezunlarından oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların % 28,5'i yiyecek içecek bölümünün bir üyesi olarak görev yapmaktadır. Aynı şekilde yiyecek içecek bölümünün bir üyesi olan ama mutfakta çalışan katılımcıların oranı ise %11,8'dir. Kat hizmetleri bölümünden 127 kişi (%12,7), ön büro bölümünden 112 (%11,2) kişi araştırmaya dâhil olmuştur. Araştırmaya en az katılım, satın alma bölümünden 19 (%1,9) ve halkla ilişkiler bölümünden 38 (%3,8) kişi şeklinde olmuştur.

Katılımcıların %32,5'i 4-6 yıl arası, % 10,2'i ise 1 yıldan az süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. İşletmenin çalışma süresi incelendiğinde % 78,3'ü bütün yıl faaliyet gösteren işletmelerden %21,7'si ise sezonluk işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin sahiplik yapısına bakıldığında, % 54,1'inin bağımsız işletme%28,4'ünün uluslar arası bir zincirin halkası, % 17,4'ünün ise ulusal bir zincirin halkası olan işletmelerden oluştuğu görülmektedir.

Ankete katılanların % 52,6'sı 1-5 yıl, % 25,9'u ise 1 yıldan az bir süre aynı işletmede çalışmaktadır. Aynı işletmede 6-10 yıl arasında çalışanların oranı ise % 13,5'dir. Katılımcıların % 4,0'ü 16 yıldan fazla, % 3,7 ise 11-15 yıldır aynı işletmede bulunmaktadır. Ankete katılan işgörenlerin aynı bölümde çalışma oranlarına bakıldığında % 32,3'ü 1-3 yıl, % 31,7'si 4-6 yıl arası bir süre aynı bölümde hizmet vermektedir.

4.5. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Tablo 3'de etik liderlik ölçeğine yönelik güvenilirlik analiz sonuçları görülmektedir. Güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha (α) katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,913$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.					
<i>Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları</i>					
	Madde İptal Edilirse Ölçek Ortalaması	Madde İptal Edilirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde İptal Edilirse Alfa Değeri	Madde İptal Edilirse Ölçek Ortalaması
EL1	31,9328	56,561	,697	,513	,904
EL2	32,0130	60,005	,491	,324	,915
EL3	32,1073	59,022	,570	,365	,911
EL4	32,1264	55,440	,750	,589	,900
EL5	32,1815	55,438	,758	,620	,900
EL6	32,0361	56,212	,715	,548	,903
EL7	32,1374	56,482	,711	,539	,903
EL8	32,0692	56,653	,728	,570	,902
EL9	32,0943	56,055	,715	,558	,903
EL10	32,1695	56,543	,679	,515	,905
	Ort. 35,6520	Var.:69,504	S.S.:8,33692	(α)=0,913	

4.6. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

Etik liderlik ölçeğine yönelik faktör analizinde on soru orijinal ölçekle paralellik göstererek tek faktörde toplanmıştır. Bu durum Arslantaş ve Dursun (2008)'un çalışmalarında da aynı şekilde gerçekleşmiştir. Söz konusu tek faktör toplam varyansın % 56,590'ını açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi sonucunda örneklem yeterliliği 0,936 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda $X^2_{(45)} = 5357,151$; $p < 0,001$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeğe yönelik faktör yükleri 0,820-0,561 arasında değişmektedir. Bu sonuç, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir.

4.7. Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarına Yönelik Bulgular

Tablo 4'de araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının etik liderlik algılamalarına yönelik ankette yer alan her bir ifadeye yönelik yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 4.

İşgörenlerin Etik Liderlik Ölçeklerine Yönelik Verdikleri Cevapların Yüzde, Frekans, Aritmetik, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	n	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}	S.S
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
		1)Bu otelde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar.	1000	278	27,7	359	35,8	217	21,6	98	9,8		
2)Bu otelde yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar.	1001	239	23,8	357	35,6	258	25,7	100	10,0	47	4,7	3,64	1,09
3)Bu otelde yöneticiler, özel hayatını etik tarzda yürütürler.	1003	215	21,4	305	30,4	340	33,9	99	9,9	44	4,4	3,54	1,06
4)Bu otelde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler.	1002	227	22,6	316	31,5	277	27,6	123	12,3	59	5,9	3,52	1,14
5)Bu otelde yöneticiler, adil ve dengeli kararlar verirler.	1003	219	21,8	271	27,0	341	34,0	110	11,0	62	6,2	3,47	1,13
6)Bu otelde yöneticiler, güvenilir kişilerdir.	1003	261	26,0	307	30,6	27	27,1	11	11,9	44	4,4	3,62	1,12
7)Bu otelde yöneticiler, çalışanlarla iş etiği ve ya değerlerini tartışırlar.	1002	200	19,9	344	34,3	284	28,3	119	11,9	55	5,5	3,51	1,10
8)Bu otelde yöneticiler, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyarlar.	1003	227	22,6	316	31,5	312	31,1	111	11,1	37	3,7	3,58	1,06
9)Bu otelde yöneticiler, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirirler.	1003	244	24,3	297	29,6	295	29,4	112	11,2	55	5,5	3,56	1,13
10) Bu otelde yöneticiler, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorarlar.	1003	214	21,3	302	30,1	307	30,6	115	11,5	65	6,5	3,48	1,13

Etik liderlik algılamalarına yönelik her bir çalışanın vermiş cevapların ortalaması dikkate alındığında, “Bu otelde yöneticiler, iş görenlerin önerilerini dikkate alırlar” ifadesinin en yüksek ortalamaya ($\bar{x} = 3,72$) sahip olduğu görülmektedir. Bu

ifadeye ankete cevap verenlerin; %27,7 si tamamen katıldıklarını, % 35,8'i katıldıklarını, %21,6'sı ne katılıp ne katılmadıklarını, %9,8'i katılmadıklarını, %4,8'i ise tamamen katılmadıklarını beyan etmişlerdir. Etik liderlik algılamasına yönelik ikinci en yüksek ortalamaya sahip ifade ise “Bu otelde yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar” ifadesi olmuştur. Ankete cevap verenlerin; %23,8'i tamamen katıldıklarını, % 35,6'sı katıldıklarını, %25,7'si ne katılıp ne katılmadıklarını, %10,0'u katılmadıklarını, %4,7'si ise tamamen katılmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu yargıya yönelik aritmetik ortalama $\bar{x} = 3,64$ olarak gerçekleşmiştir. Ankete cevap veren katılımcıların yarısından fazlasının kendi yöneticilerinin güvenilir kişiler olarak değerlendirmektedir. “Bu otelde yöneticiler, güvenilir kişilerdir” yargısına verilen cevapların ortalaması $\bar{x} = 3,62$ olarak gerçekleşmiştir.

Etik liderlik algılamasına yönelik verilen cevaplar göz önüne alındığında “Bu otelde yöneticiler, karar verirken bireylere “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorular yargısının diğerlerine oranla düşük bir ortalamaya ($\bar{x}=3.48$) sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda, yöneticilerin yapılan işlerde nispeten kendilerinin karar aldığını ortaya koyması bakımından önemlidir. Yargıya verilen cevaplara bakıldığında, diğer yargılara göre daha fazla katılmama ve kararsızlık ifadeleri yer almaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin “adil ve dengeli karar almalarına” yönelik yargı da düşük bir ortalamaya ($\bar{x}=3,47$) sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeye yönelik iş görenlerin katılma düzeyleri (tamamen katılıyorum/katılıyorum) % 58,8 olarak gerçekleşmiştir. Katılmama düzeyleri ise (tamamen katılmıyorum/katılmıyorum) % 17,2 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda yöneticilerin kararlarının tutarlılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

4.8. İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Betimleyici Değişkenler Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Tablo 5’de işgörenlerin etik liderlik algılamaları ile betimsel özellikleri arasında (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı bölüm, sektörde çalışma süresi, işletme çalışma süresi, işletmenin sahiplik yapısı, işyerinde çalışma süresi ve bölümde çalışma süresi) t testi, ANOVA (Tek Faktörlü Varyans) testi, ve Tukey- HSD testi sonuçları yer almaktadır.

İşgörenlerin etik liderlik algılamaları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan t-testinde 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (t:1,640; p=0,101; p>0,05). Diğer bir deyişle, cinsiyet değişkeni ile etik liderlik algılaması farklılaşmamıştır. Cinsiyet değişkeninin ortalamaları dikkate alındığında, kadınların erkeklere göre daha fazla etik liderlik algısının olduğu görülmektedir.

Tablo 5.*Otel İşletmelerinde Etik Liderlik Algılamaları ile Betimleyici Değişkenlerin Karşılaştırılması*

Değişkenler	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	t/F	p	Tukey	Hipotez		
Cinsiyet	Kadın	355	3,62	0,79	1,640	0,101	-	H ₁ :		
	Erkek	648	3,53	0,85				Ret		
Yaş	20'den aşağı	61	3,51	0,91	4,793	0,001	b-c-d c-b d-b	H ₂ :		
	20-29 arası	560	3,47	0,81				Kabul		
	30-39	297	3,68	0,80						
	40-49	70	3,77	0,93						
	50 ve üstü	15	3,88	0,53						
Eğitim Durumu	İlköğretim (b)	130	3,65	0,83	3,452	0,008	**	H ₃ :		
	Lise(a)	451	3,48	0,83				Kabul		
	Ön Lisans(b)	162	3,64	0,71						
	Lisans (b)	227	3,66	0,85						
	Lisansüstü (a)	33	3,30	1,05						
Çalıştığı Bölüm	Mutfak	118	3,61	0,78	3,019	0,001	b-j c-j g-j	H ₄ :		
	Servis	286	3,43	0,85					Kabul	
	Kat Hiz.	127	3,48	0,81						
	Ön Büro	112	3,70	0,72						
	İKY	41	3,63	0,91						
	Muhasebe	69	3,70	0,69						
	Güvenlik	61	3,37	0,92						
	Satış Paz.	46	3,48	0,97						
	Halkla İlişkiler	38	3,63	0,94						
	Satın Alma	19	3,60	0,42						
Diğer	86	3,87	0,79							
Sektörde Hizmet Süresi	1 yıl ve az (a)	102	3,46	0,83	4,686	0,001	a-e b-e c-e d-e e-a-b-c-d	H ₄ :		
	1-3 (b)	291	3,54	0,81					Kabul	
	4-6 (c)	326	3,53	0,82						
	7-9 (d)	152	3,51	0,87						
	10 yıl üstü (e)	131	3,85	0,79						
İşletmenin Hizmet Süresi	Sezonluk	218	3,53	0,84	0,634	0,526	-	H ₅ :		
	Tüm Yıl	785	3,57	0,82				Ret		
Sahiplik Yapısı	Ulusal Zincir	175	3,63	0,78	3,660	0,026	b-c	H ₆ :		
	Uluslararası Zincir	285	3,45	0,91					*	Kabul
	Bağımsız Otel	543	3,60	0,79						
İşyerinde Hizmet Süresi	1 yıl az	260	3,44	0,87	3,229	0,012	a-c	H ₇ :		
	1-5	528	3,56	0,77					Kabul	
	6-10	135	3,72	0,81						
	11-15	37	3,68	0,97						
	16 ve üstü	40	3,71	1,00						
Bölümdeki Hizmet Süresi	1 yıl az	260	3,48	0,86	4,636	0,001	a-e b-e c-e d-e e-a-b-c-d	H ₈ :		
	1-3	528	3,58	0,78					Kabul	
	4-6	135	3,52	0,84						
	7-9	37	3,47	0,87						
	10 ve üstü	40	3,90	0,75						

*p < 0,05; **p < 0,01

Etik liderliğin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Yaş değişkeninin etik liderlik algısına yönelik tek yönlü varyans analizi sonucunda 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F= 4,793$; $p=0,001$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunun tespitine yönelik Tukey-HSD testi yapılmıştır. Ortalamalar dikkate alındığında yaş düzeyinin artmasıyla etik liderlik algılamalarının da arttığı görülmektedir. Buna göre en yüksek ortalama 50 yaş ve üstündeki ($\bar{x}= 3,88$) yaş grubunda gerçekleşmiştir.

Etik liderliğin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için ANOVA testi yapılmıştır. Eğitim düzeyi değişkeni ile etik liderlik algısı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F= 3,452$; $p=0,008$; $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi açısından lise ve lisansüstü eğitime sahip olanların (a), ilköğretim, ön lisans ve lisans eğitim düzeylerine göre (b) etik liderlik algılamalarının daha az olduğu gözlenmektedir. Etik liderliğin çalıştığı bölüm değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan ANOVA testi sonucunda 0,01 düzeyinde anlamlı bir farklılık ($F= 3,019$; $p=0,001$; $p<0,01$) tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tablo 5’de verilmiştir.

Sektörde çalışma süresi ile etik liderlik algısı arasında da ANOVA testi sonucuna göre 0,01 anlamlı düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin sektörde çalışma süresi arttıkça etik liderlik algılarının da yükseldiği görülmektedir.

İşletmenin hizmet süresi ile etik liderlik faaliyetleri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-testi ile tepsi edilmiştir. Buna göre; işletmelerin sezonluk ya da tüm yıl çalışması arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık ($t= 0,634$; $p=0,526$; $p>0,05$) yoktur. Diğer bir ifade ile otelin hizmet süresi ile etik lider algısı farklılaşmamıştır.

Sahiplik yapısı çerçevesinde etik liderlik algısı değerlendirildiğinde yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; sahiplik yapısı ile iş görenlerin etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan ulusal zincir otel işletmesi iş görenlerinin diğer sahiplik yapılarındaki iş görenlere göre daha fazla etik liderlik algılarının olduğu görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, Türkiye’de hizmet veren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etik liderlik algılamaları ve bu algılamaların çeşitli değişkenler ölçütünde değişip değişmediği araştırılmaktadır. Çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların etik liderlik algıları bütüncül bakış açısı ile incelenmiştir. Brown ve Trevino (2006) çalışmalarında kültürler arasında etik liderliğin farklılaşp farklılaşmadığının araştırılması gerektiğini ve bu tarz bir araştırmanın eksikliğinden bahsetmektedir. Yapılan çalışma bir anlamda bu açığı gidermek üzere gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Brown ve diğerleri (2005) tarafından hazırlanan etik liderlik ölçeğinden faydalanılmış ve 1003 işgörenle etik liderlik algısı değerlendirilmesi yapılmıştır.

Çalışma kapsamına alınan otel işletmelerindeki işgörenlerin “Etik Liderlik Ölçeğine” vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, genel olarak işgörenlerin kendi yöneticilerini etik tarzda yönetim sergilediğini ifade ettiği söylenebilir. Ankete katılanların, demografik özelliklerine göre etik liderlik algılamaları incelendiğinde

cinsiyet değişkeni ile işletmenin sezonluk veya tüm yıl faaliyet göstermesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu iki değişken açısından değerlendirme yapıldığında işgörenlerin cinsiyet düzeyinde ve işletmenin çalışma süresi düzeyinde benzer etik liderlik algılarına sahip olduğunu söylenebilir.

Araştırmada etik liderlik algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Yaş düzeyi ilerledikçe etik liderlik algısının arttığı, buna karşın yaş değişkeninin azalması ile bu algının azaldığını söylenebilir. Bu sonuç, daha önce McCann ve Holt (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen sonuç ile paralellik göstermektedir. McCann ve Holt (2009) etik liderliğin doğruluk boyutuna ele alarak yapmış oldukları çalışmada, çalışanların yaş düzeyi arttıkça etik algılama düzeyinin arttığını, buna karşın yaş düzeyi azaldıkça yöneticilerdeki etik liderlik algısının orta seviyeye doğru düştüğünü ifade etmektedir. Her iki çalışmada böyle bir sonucun ortaya çıkması, bir başka ifade ile yöneticilere yönelik bu tarz bir farklılaşmanın oluşması etik anlayışındaki farklılıktan kaynaklanabilmektedir. Bireylerin eğitim seviyeleri ve hatta eğitim hayatı boyunca iş etiği ile ilgili eğitim alıp almamasında etik algılamada belirleyici olabilmektedir. Bu anlamda otel işletmelerindeki çalışanlarda etik eğitimin artırılması örgüt içinde etiğin yaygınlaşmasında etkili olabilmektedir.

Araştırmada çalışılan bölüm ve etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde, güvenlik bölümünün diğerlerine oranla daha düşük etik liderlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum belki de güvenlik çalışanlarının işletmenin kadrolu personeli olamamasından, bir başka deyişle dış kaynaktan temin edilmesinden kaynaklanabilmektedir. Sahiplik yapısı ve etik liderlik arasında da anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre, uluslararası otel işletmeleri çalışanları diğerlerine oranla daha düşük etik liderlik algısına sahiptir. Araştırmada, bölümde ve sektörde çalışma süresi ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İki değişken açısından da, çalışma süresi arttıkça etik liderlik algısının arttığı görülmüştür.

Örgütlerde yöneticilerin etik olan davranışları özendirilmesi ve ödüllendirmesi, etik olmayan davranışları da cezalandırması gerekmektedir. Genel kabul gören şekilde ödüllendirme, cezalandırmaya göre işgörenler üzerinde daha başarılı sonuçlar doğurmaktadır. Bununla birlikte cezanın olmaması da etik olmayan davranışların örgüt içinde artmasında etkilidir (Schwepker, 2001, s. 40).

Liderin etik davranışları, örgüt içindeki etik iklimin şekillenmesinde belirleyicidir. Bu anlamda örgüt içindeki yönetim kademesinde bulunanların doğruluk, güvenilirlik, adalet ve açıklık gibi ilkeler çerçevesinde hareket etmesi etik davranışların örgüt içinde yaygınlaşmasında etkili olmaktadır.

Üst yönetim örgüt içindeki etik beklentilerin farkında olmalıdır. Bu anlamda alt kademelerde oluşan beklentilerin tespit edilmesi ve oluşturulacak kurullarla tartışılması gerekmektedir. Araştırma sonuçları incelendiğinde uluslararası otel işletmelerindeki etik liderlik algısının diğerlerine göre daha düşük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bu tarz işletmelerde etik değerlerin daha fazla yerleşmiş olmasını beklemek yerinde olacaktır. Bu anlamda bu tarz işletmelerdeki etik anlayışın yayılmasında bir sorun olduğu düşünülebilir. Bunun için kendi etik değerlerini başta yöneticiler olmak üzere bütün çalışanlara eğitimlerle aktarmak yerinde olacaktır.

İşletmedeki hizmet süresi ile etik liderlik algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalar dikkate alındığında ise çalışma süresi arttıkça etik liderlik algısı da

artmaktadır. 1 yıldan az süre aynı işletmede çalışanların algılarının düşmesi yönetici-çalışan arasındaki değer uyumsuzluğundan kaynaklanmaktadır. Bu anlamda otel işletmelerindeki en büyük sorunlardan biri olan işgören devir hızının azaltılmasına yönelik önlemlerin alınması bu sorunun da azaltılmasında etkili olabilir.

Araştırmada etik liderlik algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yaş ilerledikçe etik liderlik algısının arttığı tespit edilmiştir. Etik liderlik tarzı içinde yer alan güç paylaşımı bileşenin lider tarafından kullanılış biçimi burada etkili olduğu düşünülebilir. Otel işletmelerindeki yöneticilerin yetkilendirmelerini sadece işletmede deneyimli ve yaşı ileri olanlarla yapması, genç çalışanlara yöneticiler arasında değer uyumsuzluğunun ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Bu anlamda genç çalışanlara da yetkilendirmelerin yapılması ve güç paylaşımının adil yapılması aynı zamanda genç çalışanların işletmede daha uzun kalmasına ve değer uyumunun sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

Sınırlılıklar ve Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada etik liderlik bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Bununla birlikte Martin ve diğerleri (2009)'nin çalışmalarında yer aldığı gibi çalışmanın etik liderliğin farklı özellikleri (doğruluk, merhamet etme, arkadaş canlısı olma ve adil karar verme gibi) doğrultusunda yeniden incelenmesi yerinde olacaktır. Zira farklı kültürlerdeki yöneticilerin farklı özellikleri bünyelerinde barındırdığı alan yazında yer almaktadır. Çalışma turizm sektöründe yer alan beş yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Gelecekte bu çalışmanın farklı işletme türleri için de tekrarlanması yerinde olacaktır.

References/ Kaynakça

- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü verimli kullanım tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 110–121.
- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 9, No.3, 75–94.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 8, No.1, 111- 128.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, 573–582.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No.3, 315- 338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol.15, 801- 823.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Vol.15, No.58, 165-190.
- Baucus, M. S., & Beck-Dudley, C. L. (2005). Designing ethical organizations: Avoiding the long- term negative effects of rewards and punishments. *Journal of Business Ethics*, Vol.56, 355- 370.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, Vol.10, 181–217.
- Baş, T., (2008). Anket. Anket nasıl hazırlanır? Anket nasıl uygulanır? Anket nasıl değerlendirilir?. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiği ve kariyer yönetimi ilişkisi: Normatif etik boyutlarıyla bir değerlendirme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı.14, Cilt.45, 3- 19.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, Sayı.20, Cilt.4, 583- 616.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, Vol.36, No.2, 140- 155.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, 117- 134.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol.14, 829- 838.
- Chandler, D. J. (2009). The perfect storm of leaders' unethical behavior: A conceptual framework. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5, No.1, 69- 93.

- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification. *International Journal of Psychology*, Vol. 42, No.5, 297- 306.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T., (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, 747- 767.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, 297- 311.
- Den Hartog, D.N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, Vol.107, 35–47.
- Dickson, M. W, Smith, D. B., Grojen, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12.197–217.
- Engelbrecht, A. S., VanAswegen, A. S., & Theron, C. C. (2005). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organizations. *South African Journal of Business Management*, Vol.36, No.2, 19- 26.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 7 Cilt. 11, 35- 55.
- Fernando, M., & Chowdhury, R.M. M. I. (2010). The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: An empirical study with business executives in Australia. *Journal of Business Ethics*, Vol.95, 211-225.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, 265- 278.
- Fry, L. W. & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No.1, 86- 96.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, 14, 693- 727.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 343–372.
- Gündoğdu, Z., & İslamoğlu, G. (2012, 24-26 Mayıs). Otantik liderlik davranışlarının çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algıları üzerindeki katkısı ve yöneticiye güvenin bu ilişki üzerindeki şartlı rolü. 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, İzmir.
- Güney, S., & Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 27, Cilt. 2, 83- 104.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?. *Academy of Management Executive*, Vol.6, No.2, 43- 54.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 51–69.
- Keeley, M. (1998). The trouble with transformational leadership: Toward a federalist ethic for organizations. In J. B. Ciulla (Eds.). *Ethics the heart of leadership* (pp.111- 144). Westport: Preager Publishers.

- Kesken, J., & Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, Sayı. 8, Cilt. 2, 729- 754.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Specter, P. E., Penney, L. M., Borman, W. C., & Nelson, C. E. (2010). Re-examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40, No.8, 1868- 1896.
- Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International Journal of Leadership Studies*, Vol.13, No.1, 68- 97.
- Kozak, M. A. (2008). Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri. (Ed. Fevzi Okumuş ve Umut Avcı). *Turizm işletmelerinde liderlik ve liderlik tarzlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, No.3, 153–164.
- Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A., & Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspective. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18.No. 2, 127- 144.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 3, 247– 260.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, Vol.55, No. 1, 151–171.
- McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical leadership and organizations: An analysis of leadership in the manufacturing industry based on the perceived leadership integrity scale. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, 211- 220.
- Minett, D., Yaman, H. R., & Denizci, B. (2009). Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, 486- 493.
- O’Connell, W., & Bligh, M. (2009). Emerging from ethical scandal: Can corruption really have a happy ending?. *Leadership*, Vol. 5, 213- 235.
- Ogunfowora, B. (2009). The consequences of ethical leadership: Comparisons with transformational leadership and abusive supervision. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Calgary, Alberta.
- Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2007). Liderlik elkitabı etkin liderlik için eksiksiz ve pratik bir kılavuz. (çev.M.Çelik). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, (Eserin Orjinali 2004 Yılında Yayımlandı).
- Öcal, H., Gümüştakin, G. E., & Çağ, A. (2012, 24-26 Mayıs). Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bir araştırma. 20.Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, İzmir.
- Palmer, D. E. (2009). Business leadership: Three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, 525- 536.
- Ponnu, C. H., & Tennakon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes – the Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.14, No. 1, 21- 32.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol.14, 67- 81.

- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, 655- 687.
- Schwepeker Jr. C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, Vol. 54, 39–52.
- Sims, R. R., &Brinkmann, J. (2002). Leaders as moral role models: The case of John Gutfreund at Salomon brothers. *Journal of Business Ethics*, Vol.35, 327- 339.
- Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of Business Ethics*, 10, 493- 506.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar,S., &Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı. 14, Cilt.4, 89-106.
- Toor, S. R., &Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, Vol. 90,533- 547.
- Topaloğlu, C.,& Avcı, U. (2009, 21- 24 Ekim). Transformasyonel liderlik algısı: Alt ve orta kademe otel yöneticiler üzerine bir uygulama. 10. Ulusal Turizm Kongresinde sunuldu, Mersin.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E., (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, Vol. 42, Cilt. 4, 128- 142.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik liderlik ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı. 26, Cilt. 2, 143-156.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008).Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, Vol. 34, No.1, 89- 126.
- Van Den Akker, L., Heres, L., Lasthuizen, K., & Six, F. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership Studies*, Vol.5, No.2, 102- 122.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (Fifth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, Vol. 8, 62- 73.
- Zhu, W., May, D. M., &Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 11, No.1, 16- 28.

The Ethical Dimension of Leadership: The Perception of Ethical Leadership by Employees in Hotel Business

Muharrem TUNA

Gazi University
Faculty of Tourism
Ankara, Turkey
muharrem@gazi.edu.tr

Murat YEŞİLTAŞ

Mehmet Akif Ersoy University
School of Tourism and Hotel
Management, Burdur, Turkey
yesiltas.murat@gmail.com

Introduction

An examination of research studies conducted recently in the field of business ethics shows that there is a considerable increase in the research concerning the ethical component of leadership. Different theories of leadership introduce different perspectives into the concept of ethics. Some aspects of these perspectives are congruent with ethical leadership while some of the aspects are not. Hence, firstly an evaluation of the perspective of different leadership styles concerning ethical management will be useful in that it helps ethical leadership to understand better. Therefore, the study lays emphasis on the correlations holding between transformational leadership, authentic leadership, spiritual leadership, charismatic leadership and Machiavellian Leadership and ethics and on the place of ethics in these styles of leadership. Even though these styles of leadership have ethic content, they do not place emphasis on the ethical aspect of leadership.

The leadership style which was established on the basis of the theory suggested by Brown et al (2005) is a new design concerning the ethical aspect of leadership. This design, which was formed in accordance with Mayer, Aquino, Greenbaum and Kuenzi (2012), accounts for three key points. The key points are: setting an ethical model to employees and to people, treating people justly, and displaying an actively moral management. The first two of them emphasise the moral personality component of ethical leadership whereas the last one forms the moral managership dimension of ethical leadership.

This study analyses the ethical leadership as perceived by the employees working in the hotel establishments in the light of ethical leadership formed by Brown et al (2005).

Method

Purpose of the Study

This study aims to examine whether or not the ethical leadership perceptions differ on the basis of the employees' individual properties as well as on the properties of the business organisation. In line with our purposes, the 10-item scale designed by

Brown et al. (2005) was distributed to the employees working in the 5-star hotels located in Turkey, and the data collected were put to analysis. Despite the increasing interest in the ethical aspect of leadership especially after late 2000s in literature, the number of relevant studies in Turkey is still limited. Considering the fact that the practices of managers especially in hotels are highly determinant and guiding in the business organisation, the importance of the matter will be better understood. Setting out from this point, the hypotheses below are determined;

H₁: Significant differences are available between the ethical leadership perceptions of the employees in hotel business and gender.

H₂: Significant differences are available between the ethical leadership perceptions of the employees in hotel business and age.

H₃: Significant differences are available between the ethical leadership perceptions of the employees in hotel business and educational status.

H₄: Significant differences are available between the ethical leadership perceptions of the employees in hotel business and the department of employment.

H₅: Significant differences are available between the ethical leadership perceptions of the employees in hotel business and the length of working years in the sector.

H₆: Significant differences are available between the ethical leadership perceptions of the employees in hotel business and the length of working years in the business organisation.

H₇: Significant differences are available between the ethical leadership perceptions of the employees in hotel business and the ownership structure of the business.

H₈: Significant differences are available between the leadership perceptions of the employees in hotel business and the length of working years in the department.

Population and sample

The research population was composed of the staff employed in the 5-star hotels operating in Turkey. In line with the population considered, 1800 surveys were sent to the 5-star hotels operating in Turkey, 1035 of which were returned. 32 of the surveys were not appropriate for use. They were obtained from the 48 businesses operating in the 13 provinces of Turkey. The rate of feedback was 57.5%. The feedback is expected to be over 70-80% so that they could be interpreted effectively (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz and Demirel, 2009:136). Baş (2008:91) contends that the 50-60% of answering rate which may be attained via four correspondences for some of the surveys could be sufficient. In this current research, however, the rate was attained with one sending. This could also be considered adequate. The surveys were given in the period between December 24 2010 and July 07 2011, and they were collected again in this same period.

Data Collection and Interpretation

The survey technique was employed in the research as the tool of data collection. The survey forms were applied in the distribute-and-collect manner. The 10-

item scale developed by Brown et al (2005) was regarded as the best scale to measure ethical leadership, and was used in the research. The misunderstandings stemming from cultural differences were removed and thus the scale was adapted into Turkish use, and the validity, reliability work was performed by Tuna, Bircan and Yeşiltaş (2012). The scale contains the statements: (1) definitely disagree, (2) disagree, (3) neither disagree nor agree, (4) agree, (5) definitely agree.

Results

The ethical leadership perceptions of the employees working in hotels with regard to their superiors were analysed in this research. Consequently, it was found that the statement “the administrators in this hotel take the employees’ suggestions into consideration” voiced by the staff working in the 5-star hotels achieved the highest average ($\bar{X} = 3,72$). This is important in that it demonstrates that the administrators in hotel business partly adopt the mentality of participatory management and that they consider their inferiors’ views. It was also found in this research that the participants gave responses above the average ($\bar{X} = 3,64$) to the statement “sanction is applied to those violating the ethical standards”.

Trust and ethics are the concepts which are mutually related. They are integrated and inseparable (Van Den Akker, Heres, Lasthuizen and Six, 2009). The participants were found to agree with the statement “the administrators in this hotel are reliable people”. It was also found that the responses to the other statements were close to the level of “I agree”.

According to the test and ANOVA (one factor variance) test to see whether or not there were any significant differences between the employees’ perceptions of ethical leadership and their descriptive properties (age, gender, educational status, the department of employment, the length of working years in the sector, the length of working years in the organisation, the ownership structure of the business, the length of working years in the workplace, and the length of working years in the department), no significant differences were found between ethical leadership perceptions and gender, and between ethical leadership perceptions and the length of working years in the business organisation. Yet, significant differences were found to be available between ethical leadership perceptions and the other variables.

Conclusions

This research made an attempt at examining the ethical leadership as perceived by the employees working in the 5-star hotels in Turkey and determining whether or not their perceptions differed according to a number of variables. For that purpose the scale of ethical leadership which was designed by Brown et al. (2005) was used, and the perception of ethical leadership was analysed with the participation of 1003 employees.

On examining the responses given by hotel employees to the “Ethical Leadership Scale”, it may be said that the employees found their managers ethical in general. To the degree analysis of the ethical leadership perceptions on the basis of demographic properties, it was found that there were no significant differences in the variable of gender and of whether the hotel is seasonal or not. Following the evaluation

in terms of these two variables, it may be said that there are similarities in the ethical leadership perceptions between the gender levels and the length of working years.

Significant differences were found between ethical leadership perceptions and age. It may be said that as the age rises, the perception also rises but that the drop in age led to the drop in the perception. Such a difference concerning the same administrators may also stem from the sense of ethics. Individuals' level of education and even receiving or not receiving work ethics in the work life can be determinant in ethics perception. Thus, increasing ethics training among the hotel staff and spreading ethics within the organisation would be effective. Significant differences were found in the research between the department of employment and perception of ethical leadership. A close examination showed that the staff working in the security department had lower levels of ethical leadership perception. This may stem from the fact that security staff is usually not the hotel employees; they are hired from other sources. There were also significant differences between the ownership structure and ethical leadership. Hence, it was found that those working in international hotels had lower levels of ethical leadership perceptions. Moreover, significant differences were available between the length of working years in the department and in the sector and ethical leadership perceptions. In parallel to the length of working years, ethical leadership perception also increases.