

Farklı liderlik tarzları güvenlik iklimini nasıl etkiliyor?

Nevin Kılıç
Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üni.
nkiloc@fsm.edu.tr

Çiğdem Vatansever
Namık Kemal Üni.
cvatansever@nku.org.tr

İdil Işık
İstanbul Bilgi Üni.
idil.isik@bilgi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yöneticilere ilişkin algılanan üç farklı liderlik tarzının mevcut işyerine dair iş sağlığı ve güvenliği algısını etkileyip etkilemediğini ve iletişimin bu ilişkideki rolünü incelemektir. Araştırmamıza tehlikeli iş grubunda üretim yapan bir fabrikada operatör ve ustabaşı olarak çalışan 339 kişi katılmıştır. Araştırmada, liderlik tarzlarını değerlendirmek üzere Babacan Liderlik Ölçeği (Aycan, 2006) ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği – MLQ'nun (Bass & Avolio, 1999) iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili 10 ifadesi kullanılmıştır. Bunun yanında o fabrikanın özel üretim koşulları ve iş güvenliği uygulamaları derinlemesine incelenerek, çalışanlarla yapılan mülakatlardan elde edilen ifadelerin yer aldığı maddelerden oluşan ve iş güvenliği konularını çok boyutlu olarak içeren bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, Yöneticilerle İletişim, Yönetime Dair Algı ve İşyerinin Genel Güvenlik Değerlendirmesi boyutlarını içermektedir. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik, iletişim ve yönetime dair algı, bu işyerinde güvenlik iklimini yordayan unsurlardandır. İletişim ise, liderlik tarzları ve güvenlik algısı arasında kısmi ara değişken olarak işlev görmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Liderlik, Güvenlik İklimi, İş Sağlığı ve Güvenliği, Liderlik Tarzları

1. Giriş

Yönetim'in görünür desteği tüm değişim ve gelişim çalışmalarında olduğu gibi çalışan sağlığı ve güvenliğinin yönetimi için gereklidir. Türkiye'de bugün, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunun iyi yönetilememesinin çok acı örneklerini ve bu durumun insani, toplumsal ve ekonomik boyutlarını yakından görmekteyiz. Üst yönetimin iş sağlığı ve güvenliği konularındaki rolü Türkiye'de yasa ve yönetmeliklerle tanımlanmasına karşın bu düzenlemeler, her organizasyonda yöneticilerin farklı bakış açıları ve liderlik tarzlarına göre yorumlanmakta ve uygulanmaktadır.

Beklenildiği üzere etkin liderlik, çalışanların sağlık ve güvenlikleriyle ilgili tutumlarını ve güvenli davranışlarını olumlu etkilemektedir (Zohar, 2002, Hansez ve Chimiel, 2010). Çalışmamızda liderlik kavramı lider-yönetici anlamında kullanılmaktadır. Yönetim yazınındaki son eğilimlere göre, her liderin kısmen yönetici, her yöneticinin de kısmen lider olduğunu, ikisinin birbirini tamamladığını ve ikisinin birlikteliğinin organizasyonun başarısı için kritik önem taşıdığını (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2009:8) kabul etmekteyiz. Bundan sonraki kısımlarda lider ve çalışan ilişkisi üzerinde durup, farklı liderlik tarzlarının çalışan sağlığı ve güvenliğine olan etkilerine değineceğiz.

2. Lider ve çalışan ilişkisi

Lider ve ast etkileşim kuramı (LMX: *Leader-member exchange theory*) liderle ekibi arasındaki iletişimi ve bu iletişimin niteliğini araştıran bir kuramdır. Bu kurama göre, lider zaman içinde çalışanlarından her biri ile bir ilişki geliştirmektedir. Bu ilişkinin niteliği çalışandan çalışana göre değişmektedir. Liderlerin kendilerini yakın hissettikleri, çalışanların da sadakat gösterdikleri bir "iç" grup, bir de bunun "dış"ında kalanlar bulunmaktadır (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2009: 28). Etkileşimin olumlu olduğu durumlarda güven, beğeni ve saygı artmaktadır. Yönetici astı tarafından tercih edilen, istenilen işleri verir; ilginç görevler, ek sorumluluklar, daha fazla ödüllendirme gibi, çalışan da işlere daha çok sarılır ve sadakati artar (Yukl, 2010).

Ast-üst etkileşim kalitesinin liderin etkinliğini artırdığını gösteren pek çok araştırma bulgusu vardır. Ast ve üst etkileşiminin iyi olduğu işyerlerinde çalışan tatmini ve örgüte bağlılık artmakta, çalışanların performansı

yükselmekte ve işten ayrılmalar azalmaktadır (Gerstner ve Day, 1997). Benzer bulgular güvenlik sonuçları bakımından da elde edilmiştir. Örneğin, işle ilgili sürüş güvenliğini artırmada liderliğin rolünün incelendiği bir çalışmada (Newman ve diğ., 2012) çalışan ve lider arasındaki 'etkileşimin kalitesi' ile 'güvenlik konularındaki bilgi paylaşımı' arasında olumlu yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, değerlere dayalı bir lider-çalışan etkileşimi sürücü ve yöneticisi arasındaki ilişki kalitesini destekleyerek; güvenliğe dair bilgi paylaşımının izlerliğini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, liderlik tarzları ve lider-çalışan etkileşimi, güvenli davranışların ortaya çıkmasına yol açan ortam faktörleri içinde ele alınmış ve A-B-C analizi çerçevesinde güvenli davranışı ortaya çıkaran önceller kategorisinde değerlendirilmiştir (Newman ve diğ., 2012).

3. Liderlik Tarzları

Etkili bir yönetim ve liderliğin, organizasyonun çalışan sağlığı ve güvenliği sonuçlarıyla ilgisini farkedemeyen araştırmacılar, bu kez hangi liderlik tarzının nasıl bir etkisi olduğunu araştırmaya başlamışlardır:

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, ekibindeki çalışanları performanslarına göre ödül ya da ceza vermesiyle etkili sonuçlar üreten bir liderlik tarzıdır. Koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim iki temel boyutudur. Etkileşimci liderler, kurallara uyuma verdikleri önemle, çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda politika ve sistemlerin gelişmiş olduğu işletmelerde olumlu sonuçlar elde etmektedirler (Kelloway ve diğ., 2006).

Dönüşümcü Liderlik

Yönetim tarzları ve çalışanların güvenliği arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmalardan biri olan, Kelloway ve arkadaşlarının (2006) araştırmasında, dönüşümcü liderliğin doğasında olan 'çalışana yönelik ilgi'nin işletmede olumlu bir sağlık ve güvenlik kültürü yaratılmasında etkili olduğu görülmüştür. Clarke ve Ward (2006), dönüştürücü liderlik ile ilişkili etkileme taktiklerinin, güvenlik iklimi aracılığı ile çalışanların güvenlik paylaşımını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan bulgular sunmaktadır.

Babacan Liderlik

Türkiye gibi, yüksek güç aralığının olduğu bazı ülkelerde, babacanlık tarzı yönetim ast-üst ilişkilerine yön vermektedir. Çin, Japonya, Kore, Tayvan ve Hindistan başta olmak üzere Asya, Ortadoğu ve Latin Amerika ülkelerini babacan liderlik tarzının etkin olduğu ülkeler arasında sayabiliriz (Ayca,2006). Toplulukçu kültürlerde; itaat etmek, başkaları için sorumluluk almak, başkasına bağımlı olmak kabul edilen davranışlar olduğu için, babacan liderlik tarzı olumlu olarak algılanır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014 s: 304).

Babacan liderlikte, ebeveyn gibi davranan yönetici astlarını koruma ve yardım etme rollerini üstlenir (Yan ve Hunt, 2005). Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede çalışanlarla yapılan ön çalışmada "babacan"lığın iyi bir yöneticinin tanımlarından kullanılması ve bu liderlik tarzının Türkiye'yi de içine alan bir coğrafyada etkili olması göz önüne alınarak, yazındaki diğer yönetim tarzlarının yanında babacan liderliğin nasıl bir işlevi olduğunu görmek için bu çalışmanın modelinde bu konuya da yer verilmiştir (Şekil 1) .

4. İletişim

Yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı ve sözel iletişimlerini, çalışan sağlığı ve güvenliği hakkında net bir politika ve anlayış geliştirerek, öncelikli konuları, kaza risklerini çalışanlara sürekli iletmeyi gerektirir (HSE, 2005). Çalışanların fiziksel sağlığını dikkate alan, çalışan sağlığı ve güvenliğine yönelik olumlu değerlere sahip bir liderlik tarzının çalışan-lider arasındaki iletişim kalitesini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

Davranış odaklı güvenlik yönetimi ile ilgili öncü bir çalışmada, güvenli davranışların kazanılmasında, görsel iletişim (örn.fabrika içi iletişim panoları) ve sözel iletişimle (örn.davranışlarla ilgili gözlem geribildirimleri) birlikte, yönetimin çalışanlarla olan yakın iletişimi de önemli bir faktör olmuştur (Vatansever, 2011). Bu çalışmada, çalışanlarla yapılan mülakatlarda ifade edilen iletişim konuları, ifade ediliş biçimleri ile maddeler haline getirilmiş, bu çalışmaya özgü iletişim bir boyutu olarak tanımlanmış ve ele alınmıştır.

5. Güvenlik iklimi

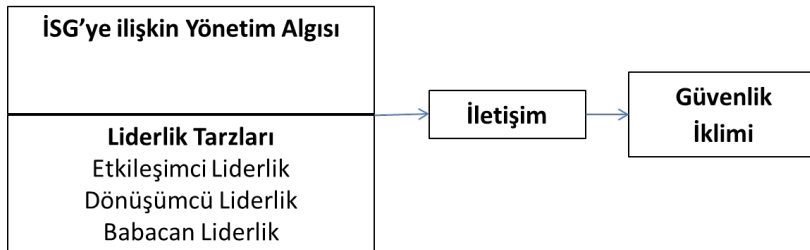
Yönetimin güvenliğe olan sürekli ilgisi ve vurgusu, şirketlerde güvenlik ikliminin yaratılması için önemli unsurlar olarak belirtilmektedir. Günümüzde işyeri, iş ve çalışan güvenliği konularında “güvenlik iklimi” (safety climate) ve güvenlik kültürü “safety culture” kavramlarından söz edilmekte, iş kazalarının önlenmesi ve iş güvenliğinin artırılması konularında bu kavramlara ilişkin araştırmalar yapılmaktadır. Güvenlik iklimi, daha geniş ve kapsayıcı olan ‘güvenlik kültürü’ kavramından farklı olarak, bir işyerinde çalışanların, çalıştığı örgütün iş güvenliğini artırmak amacıyla verdiği destek ile yönetimin bu konuya olan inancı hakkındaki algısı olarak tanımlanmaktadır (Wills ve diğ. 2006). Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, güvenlik iletişimi aracılığı ile çalışanların mevcut işyerine dair güvenlik algısı üzerindeki olası etkisi, yönetimin İSG konusundaki algılanan desteğini göstermesi açısından önemlidir. Bu olumlu ya da olumsuz algılar, olumlu ya da olumsuz bir güvenlik iklimine işaret etmekte, söz konusu işyerindeki güvenlik kültürünün önemli unsurları olarak üst yönetimin güvenliğe dair görünür ve sürekli desteği olup olmadığını göstermektedir. Çalışan sağlığı ve güvenliğine önem verilen işletmeler iş sonuçları açısından da başarılı işletmeler olmaktadır. Etkin bir çalışan sağlığı ve güvenliğini işletmeler için önemi anlaşıldığında, yönetimin bu konuda daha destekleyici bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Amaç ve Hipotezler

Tüm bu yazınsal bulgulardan yola çıkarak, bu çalışmanın amacı, yöneticilere ilişkin algılanan üç farklı liderlik tarzının mevcut işyerine dair çalışan sağlığı ve güvenliği algısını etkileyip etkilemediğini ve iletişimin bu ilişkideki rolünü incelemektir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

- H1 Çalışanların yöneticilerine ilişkin liderlik algıları, işyerinin güvenlik iklimi algısını anlamlı düzeyde etkilemektedir.
- H1 a Çalışanların etkileşimci liderlik algısı ile işyerinin algılanan güvenliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- H1 b Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile işyerinin algılanan güvenliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- H1c Çalışanların babacan liderlik algısı ile işyerinin algılanan güvenliği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- H2 İletişim, farklı liderlik tarzları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkide ara değişken olarak işyerine yönelik güvenlik algısı üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



6. Yöntem

Araştırmamızın örneklemini, tehlikeli iş grubunda üretim yapan bir fabrikada operatör ve ustabaşı olarak çalışan 339 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmada, liderlik tarzlarını değerlendirmek üzere Çok Faktörlü Liderlik ölçeği – MLQ'nun (Bass & Avolio, 1999) çalışan sağlığı ve güvenliğiyle ilgili 10 ifadesi kullanılmıştır. Babacan Liderlik Ölçeği, Aycan'ın(2006) geliştirdiği ölçeğin Türkçe versiyonudur.

Bunun yanında, o fabrikanın özel üretim koşulları ve iş güvenliği uygulamaları derinlemesine incelenerek, çalışanlarla yapılan mülakatlardan elde edilen ifadelerin oluşturduğu ve iş güvenliği konularını çok boyutlu olarak içeren 20 maddelik bir ölçek kullanılmış, ancak altboyutlarda yer alan ve ölçme güvenilirliğini düşürdüğü belirlenen maddeler analizlerden çıkarılmıştır. Bu çalışmadaki analizler, Tablo 1'de güvenilirlik katsayıları ve madde sayıları verilmiş olan boyutlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu ölçek, Yöneticilerle İletişim, Yönetime Dair Algı ve İşyerinin Genel Güvenlik Değerlendirmesi (Güvenlik İklimi) boyutlarını içermektedir. Tüm ölçekler Likert Tipi olup, katılımcılardan 1-5 aralığında değerlendirme alınmıştır. Düşük değerler olumsuz, yüksek değerler olumlu yargı belirtmektedir.

Tablo 1: Değerlendirilen Boyutlar, Örnek Ölçek Maddeleri ve Alt Ölçeklerin Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

N=339	Örnek madde	Madde sayısı	α
Etkileşimci Liderlik	Yöneticim performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.	3	.85
Dönüşümcü Liderlik	Yöneticim için çalışanları yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek önemlidir.	3	.79
Babacan Liderlik	Yöneticim çalışanlarını yakından (örneğin, kişisel sorunlar, aile yaşantısı açısından) tanımaya önem verir.	4	.83
İletişim	Yöneticilerle iletişim toplantıları tüm vardiyaların yararlanabileceği şekilde yapılır.	5	.69
Yönetim Hakkında Algı	Üst yönetim verdiği sözleri tutar.	7	.70
İşyerine dair genel güvenlik algısı	Genel olarak düşündüğünüzde işyeriniz sizce iş sağlığı ve güvenliği açısından ne kadar güvenli bir yerdir?	1	-

1. Bulgular

Araştırma verileri, SPSS 17 versiyonu kullanılarak, araştırma amacı ve hipotezler doğrultusunda çeşitli analizlere tabi tutuldular. Buna göre, alt ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları .85 ve .69 arasında olduğu bulunmuştur (Bkz. Tablo 1). Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar da hesaplanarak Tablo 2'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, tüm alt ölçekler birbirleri ile anlamlı düzeyde korelasyon göstermektedir. İşyerine dair güvenlik algısı, genel yönetim algısı ile en yüksek, babacan liderlik ile en düşük korelasyonu göstermiştir.

Tablo 2: Alt ölçeklerin ortalama, standart sapma değerleri ile araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları

	Ort	SS	1	2	3	4	5
1. İşyeri güvenlik algısı	3.48	.91	-				
2. İletişim	3.38	.87	,43**	-			
3. Etkileşimci lider	3.07	1.21	,37**	,61**	-		
4. Dönüşümcü lider	3.30	1.15	,39**	,55**	,83**	-	
5. Babacan lider	3.15	1.11	,34**	,54**	,74**	,77**	-
6. Genel yönetim algısı	3.09	.82	,50**	,70**	,57**	,56**	,55**

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

İşyeri ile ilgili güvenlik algısını (güvenlik iklimi) yordayan faktörler çoklu regresyon analizi yöntemi ile incelenmiştir. Buna göre, tüm boyutlar aynı anda analiz edildiğinde, dönüşümcü liderlik, yönetim hakkında genel algılar ve iletişim boyutları, işyeri ile ilgili güvenlik algısını anlamlı olarak yordamakta ve toplam varyansın % 27'sini açıklamaktadır ($R^2 = .27$, $p < .01$). Bağımlı değişken üzerinde en büyük yordama etkisinin yönetim hakkında genel algılara ait olduğu görülmektedir ($\beta = .34$, $p < .001$). Daha sonra sırasıyla, dönüşümcü liderlik ($\beta = .18$, $p < .05$) ve iletişimin ($\beta = .13$, $p < .05$) güvenlik iklimini anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir.

Tablo 3: Güvenlik iklimini yordayan faktörlere ait çoklu regresyon bulguları

Bağımsız Değişkenler	R^2	Adj R^2	F	df	β
Bağımlı Değ.	0,27	0,26	27,34	5	
İşyeri güvenlik algısı					
Genel yönetim algısı					0,34***
Dönüştürücü Liderlik					0,18*
İletişim					0,13*

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Ara Değişkenli Model testi:

Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, güvenlik iletişimi aracılığı ile çalışanların mevcut işyerine dair güvenlik algısını nasıl etkilediği, ara değişkenli modellerde ara değişkenin etkisinin test edildiği analiz modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu modele göre, üç adımlı regresyon denklemleri (three-step regression equations) hesaplandı (Baron ve Kenny, 1986). Elde edilen sonuçlara göre, her üç liderlik tarzında da iletişim 'kısmi ara değişken' olarak işlev görmektedir. Ancak, dönüşümcü liderlik ve işyerinin algılanan güvenliği arasında daha güçlü bir ara değişkendir.

Tablo 4: Ara değişkenli modele göre üç adımlı regresyon analizi bulguları

	St β	t	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
(BğzD →AD) Bağımlı Değişken: İletişim			.37	.37	227.70***
Etkileşimci Liderlik (bağımsız değişken)	.61	15.1***			
(BğzD→BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.14	.13	57.03***
Etkileşimci Liderlik (bağımsız değişken)	.37	7.6***			
(BğzD+AD →BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.20	.20	46.5***
Etkileşimci Liderlik (bğsz değ) İletişim (Ara Değ.)	.17 .33	2.9** 5.6***			
(BğzD →AD) Bağımlı Değişken: İletişim			.31	.31	172.8***
Dönüşümcü Liderlik (bağımsız değişken)	.55	13.1			
(BğszD→BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.15	.15	66.88***
Dönüşümcü Liderlik (bğsz değ)	.39	8.17			
(BğzD+AD →BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.22	.22	51.72***
Dönüşümcü Liderlik (bğsz değ) İletişim (Ara Değ.)	.23 .31	4.1*** 5.6***			
(BğzD →AD) Bağımlı Değişken: İletişim			.29	.29	159.01***
Babacan Liderlik (bağımsız değişken)	.54	12.6***			
(BğszD→BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.12	.12	48.9***
Babacan Liderlik (bağımsız değişken)	.34	6.9***			
(BğzD+AD →BD) Bağımlı Değişken: Algılanan işyeri güvenliği			.20	.20	46.45***
Babacan Liderlik (bğsz değ) İletişim (Ara Değ.)	.16 .35	2.9** 6.2***			

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. Tartışma

Liderliğin çalışan sağlığı ve güvenliği üzerindeki olumlu etkisi fark edildikçe liderlik alanındaki gelişmelere paralel olarak yürütülen araştırmalarla yeni ve çarpıcı sonuçlar elde edilmektedir. Bizim çalışmamızın sonuçlarına göre ise işyeri yönetimi hakkındaki genel algıların, güvenlik iklimini yordamada her üç liderlik tarzından daha büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Alt boyutları oluşturan maddelere bakıldığında, "Üst yönetim verdiği sözleri tutar." gibi genel olarak güçlü argümanlar içerdiği görülmektedir. Bu altboyutların oluşturulmasında çalışanların kendi ifadeleri kullanılmış olduğundan, genel güvenlik algısını yordamada daha büyük etkiye sahip olması açıklanabilir görünmektedir. Öte yandan, iletişimin, her üç liderlik boyutunun işyerine dair güvenlik algısını yordamada *kısmi ara değişken* olarak rol aldığı, güçlü bir ara değişken olmadığı görülmüştür. İletişim maddeleri, kişilerarası iletişimden ziyade kurumsal uygulamalar ve/veya kurum içindeki güvenlik iletişimini işaret etmektedir. Burada kullanılan iletişim boyutu bağımsız olarak regresyon analizine sokulduğunda güvenlik algısını (güvenlik iklimini) etkileşimci ve babacan liderlik tarzlarından daha güçlü bir biçimde yordadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle iletişim boyutu, liderlik tarzlarının ötesinde kurumsal bir etkiye sahip görünmektedir. Liderlik tarzlarının güvenlik iklimini yordamada diğer değişkenlerden daha düşük bir etkiye sahip olması, araştırmamızda işaret edilen belirgin bir lider olmayışı ile de ilgili olabilir. Nitekim, anket maddeleri genel bir "yönetici" ifade etmekte, bu yöneticinin ilk kademe, ara kademe veya üst yönetim olup olmadığı kişinin kendi yorumuna bırakılmaktadır. Araştırma sonuçlarında elde edilen bir diğer beklenmedik sonuç ise babacan liderliğin güvenlik algısını yordamada en düşük etkiye sahip olması yönünde idi. Bir yanı ile bu bulgu genel yazındaki başka bulgularla tutarlı bir sonuç içermektedir. Yukarıda da değinildiği gibi, olumlu bir güvenlik ikliminin olduğu işletmelerde dönüşümcü liderler, çalışanların iyiliğine yönelik doğal ilgileri nedeniyle, başarılı güvenlik sonuçları elde etmektedir (Kelloway ve diğ. 2006). Diğer bir deyişle, çalışma yapılan işletmenin güvenlik ikliminin kendi içinde olumlu olduğu yargısına varılabilir.

Genel yazında Iliès ve arkadaşlarının çalışması (2005), otantik liderliğin sağlıklı iş ortamlarını oluşturmada etkili bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Otantik liderler; kendine ilişkin farkındalığı yüksek, iletişimde açıklığı ve değerlerine göre davranmayı tercih eden bireyler olarak ekiplerindeki çalışanlarla ilişkilerini güçlendirmeye önem verirler. İşyerlerindeki genel güvenlik algısı-güvenlik iklimi otantik liderlik ile ilişkileri bakımından da araştırılabilir.

Kaynakça:

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441 – 462.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization. In Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (pp. 445-466). London: Cambridge University Press.

Baron, R. M. Ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173 – 1182.

Clarke, S. ve Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in angaging employees' safety participation. *Risk Analysis*, 26(5), 1175 – 1185.

Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 22, 789-808.

Hansez, I. ve Chimiel N. (2010) Safety Behavior: Job Demands, Job Resources, and Perceived Management Commitment to Safety. *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 15, No. 3, 267–278.

HSE – Health and Safety UK (2005) A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr367.pdf> Erişim Tarihi 7.10.2010

Hughes, R.L., Ginnet, R.C. ve Curphy, G.J. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* 6th edition. International Edition. Singapur: Mc Graw Hill.

Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader– follower outcomes. *The Leadership Quarterly*.

Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalçılar, Z. (2014) *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar*. Evrim Yayınevi. İstanbul.

Kelloway, E.K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of passive and transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 7686.

Lenne, M. G.; Salmon, P.M.; Liu, C.C. ve Trotter, M. (2012). A systems approach to accident causation in mining: An application of the HFACS method. *Accident Analysis and Prevention*, 48, 111 –117.

Newman, S.; Lewis, I. ve Watson, B. (2012). Occupational driver safety: Conceptualising a leadership-based intervention to improve safe driving performance. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 29 – 38.

Wills, A. R., Watson, B. ve Biggs, H. C. (2006). Comparing safety climate factors of work-related driving behaviour. *Journal of Safety Research*, 37, 375 – 383.

Vatansever, Ç. (2011) *Endüstri Psikolojisi'nde İSG'ye yönelik yaklaşımlar. Testi Kırılmadan. Artı Yayınları, İstanbul.*

Yan, J., & Hunt, J. G. (2005). A cross cultural perspective on perceived leadership effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, 49–66.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. USA: Pearson Prentice Hall.

Zohar, D. (2002) The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behaviour*. 23, 75-92.