

A Review of Organizational Research on Employees' Causal Attributions and Their Outcomes

İdil Alp¹

Eda Aksoy²

Abstract

Individuals form attributions to make a better sense of the causes of particular events. This process of assigning causality has been subject to research by the virtue of the attribution theory. Even though attribution theory appears to be generalizable and applicable to many contexts, its implications for organizational research have remained understudied. The purpose of this review is to provide an understanding of the way employees form attributions about their organizations as a whole. To clarify the application of attribution theory in an organizational context, specific elements that constitute organizations are taken into consideration. Integrating these organizational elements and their attributional implications is aimed to ensure a comprehensive insight into organizations from an attributional standpoint. In addition to providing an integrative approach concerning the current literature on organizational attributions, this review contributes to the literature by combining organizational elements in consideration of their attributional outcomes.

Introduction

Attribution theory suggests that individuals engage in a process of forming attributions as they seek to identify the causes of certain outcomes, in some way acting as “naïve scientists” (Heider, 1958). Attributions manifest themselves as a core component of individuals’ cognitive processes such that they form a basis for how individuals perceive, assess and interpret their

1 Yeditepe University, Istanbul, ORCID ID: 0009-0004-2356-472X, ialp15@ku.edu.tr

2 Dr., Koç University, Istanbul, ORCID ID: 0000-0003-1028-3713, eaksoy@ku.edu.tr

experiences. To put it in a broader sense, individuals make a continuous effort to make sense of their surroundings, thus the world. They subsequently label the events that they have been exposed to and these labels constitute the attributions that determine the emotional and behavioral responses that individuals display when they encounter various outcomes (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Martinko, Harvey & Douglas, 2011).

Even though attribution theory seems to be generalizable and applicable to many situations in life, organizational research still has more ground to cover in utilizing this theory in understanding organizational life and dynamics that shape employees' perceptions. In light of this need for more extensive integration, this chapter aims to explore extant research on the nature of attributions formed in organizational contexts, in particular, those made by employees regarding the organization itself. Since the literature contains rather specific approaches to the link between attribution theory and organizations, elements that make up the organizational context will be examined concerning their relation to attributional processes. By doing so, we hope to enable the integration of these elements to view organizations as a whole through an attributional lens.

Attribution Theory: The Basics

Individuals form attributions to make a better sense of the causes of particular events. In other words, they evaluate causality for certain outcomes and subsequently label those events based on their perception of responsibility (Lord & Smith, 1983). From an attributional standpoint, this concept of responsibility corresponds to the locus of causality which simply states whether the cause of the outcome is perceived to be internal or external (Kelley, 1971). If an internal attribution is formed, the cause of a particular outcome simply relates to the self. On the other hand, if the cause is perceived to originate externally, it would inherently be attributed to another factor that is outside of the self. A focus on the self is critical in determining how causality is evaluated and assigned (Martinko & Harvey, 2009). Various frameworks of attribution theory assert dimensions that can be linked to the organizational context, thereby expanding the scope of the theory. However, two major frameworks developed by Kelley (1971) and Weiner (1985) will be discussed in this chapter. These frameworks have been subject to research over the past decades and they certainly entail more attention in organizational research.

Kelley's dimensions of information are critical in locating causes for particular outcomes. According to this model, individuals extract information

from events based on their “consistency”, “consensus”, and “distinctiveness”. Consistency refers to the covariation of a behavior or a response across different points of time. If an event occurs on various occasions across time, this indicates that a particular event is high in consistency. Consensus points out whether a situation is experienced by everyone or is particular to an individual. If it indeed happens to everyone, it corresponds to a high level of consensus. Finally, distinctiveness raises the question of whether a behavior is specific to an event or is observable across many situations. High distinctiveness is characterized by the specificity of behavior in response to a particular situation (Eberly et al., 2011; Dasborough & Ashkanasy, 2002; Martinko, Harvey & Douglas, 2007). Evaluation of these dimensions eventually explains variations in behaviors and results in the formation of attributions for causality based on these explanations (Lord & Smith, 1983; Harvey et al., 2014).

Weiner’s framework expands the conception of attribution theory in explaining whether an attribution is dispositional or situational. As opposed to the dimensions asserted by Kelley, Weiner’s dimensions emphasize the affective and behavioral aspects of these attributions (Harvey et al., 2014). The nature of these attributions is determined by four dimensions: locus of causality, stability, controllability, and globality (Eberly et al., 2011). In addition to the definitions provided above, stability refers to whether a situation is permanent or not, while controllability demonstrates the extent to which the course of an event is in an individual’s power (Spector & Fox, 2010; Harvey et al., 2014). In organizational terms, task difficulty is often assumed to be uncontrollable, whereas effort is perceived to be controllable. As for globality, it reflects how the effect of a causal factor varies across situations. For instance, while personality diffuses in every situation, task-specific abilities influence a limited range of outcomes (Harvey et al., 2014).

In addition, intentionality is often classified as an integrated dimension that encompasses the locus of causality and controllability dimensions. In other words, when a behavior is perceived to be internal and controllable, a presumption that highlights the intentional nature of that particular behavior is often formed (Martinko, Harvey & Dasborough, 2011; Harvey et al., 2014). The issue of intentionality will be further discussed in the following sections since it generates critical consequences regarding how members perceive the leaders’ behaviors that are often identified with the organization itself.

Member Characteristics: Attribution Styles, Emotional Intelligence, and Tenure

To have a better understanding of how individuals perceive and interpret organizations as a whole, we first need to identify individual differences that contribute to the attribution formation process. These discrepancies often impact the accuracy of attributions and may result in certain attributional conflicts among parties as well as attributional biases such as fundamental attribution error (Harvey et al., 2014; Ross & Fletcher, 1985). Thus, it is critical to acknowledge member characteristics as a mediating factor in forming attributions about organizations.

The major factor that induces attributional biases by causing attributions to lack accuracy is attribution styles that emerge to be trait-like differences (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). These varying tendencies extend across situations and deeply influence behaviors as attributions come before behaviors in many cases (Martinko, Harvey & Dasborough, 2011; Lord & Smith, 1983; Hodgkinson, 2003). There are three main attribution styles denominated as optimistic, pessimistic, and hostile attributional tendencies. Individuals with an optimistic attribution style tend to attribute their success to internal and stable causes, whereas they seek causality in external and unstable factors for their failures. This tendency may ground future disappointments since individuals with an optimistic attribution style may overestimate their capacity (Martinko & Harvey, 2009; Martinko, Gundlach & Douglas; 2002). Thereby, it can be inferred that these individuals might blame their organization for negative outcomes, even though this attribution may not prompt aggression and counterproductive work behavior due to the perceived instability of the situation. On the other hand, individuals with a pessimistic attributional tendency display the exact opposite pattern while attributing causality. When encountering undesirable outcomes such as failure, they tend to base causes on internal and stable factors. Moreover, they attribute their successes to external and unstable causes, and this may boost feelings of inefficacy (Martinko & Harvey, 2009). Lastly, a hostile attribution style is one of the biggest sources of conflict in organizations. Individuals who possess hostile attributional tendencies attribute negative and undesirable outcomes to external and stable causes (Martinko, Gundlach & Douglas; 2002). Thus, they may blame their supervisors or even direct their anger toward the organization itself when they face negative outcomes. This tendency may shape their perception of the organization so that they may misattribute the true intent of the organization as if they are being victimized (Dasborough & Ashkanasy, 2002).

Emotional intelligence is a critical factor that influences the accuracy of member attributions of a leader's intents and behaviors. Dasborough and Ashkanasy (2002) assert that emotions play an undeniable part in the attribution-forming process. Emotional intelligence involves an individual's ability to evaluate and interpret certain behaviors and, subsequently, attribute correct intentions to these behaviors. Individuals with higher emotional intelligence are less likely to be manipulated, thereby they can perceive and analyze events more realistically. In this sense, it can be inferred that attributions formed by high emotional intelligence individuals are more reliable.

Another member characteristic that causes variations in the process of forming attributions is tenure. New members of an organization are more susceptible to interventions by the leader, such that their attributions of malevolent intent may be shaped with the help of the right impression management tactics. On the other hand, those with more experience are significantly more resistant to deception and manipulation (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Hence, it seems more likely for new members to form positive attributions about the organization than more experienced ones. Moreover, Kale and Aknar (2020) assert an association between job satisfaction and attribution styles such that positively attributing to successes results in higher levels of job satisfaction as well as job performance.

Attributions and Motivational States

Attributional tendencies may evoke certain motivational states that have crucial consequences for the organization and individuals themselves. Four motivational states (i.e., learned helplessness, aggression, empowerment, and resilience) and the attributional tendencies that prompt them are critical in understanding the underlying dynamics that shape counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior.

Attributions formed in the motivational state of learned helplessness can be linked with the pessimistic attribution style. External barriers to success can be misinterpreted to be internally caused and stable. These external barriers might be organizational rules and norms that promote learned helplessness (Martinko & Harvey, 2009).

Aggression is the motivational state that could result in the most detrimental outcomes for organizations. Aggression can be approached from a hostile attribution style perspective since individuals with this tendency often attribute external and stable causes for undesirable outcomes

(Martinko, Gundlach & Douglas, 2002; Martinko & Harvey, 2009). These hostile tendencies might prompt individuals to direct aggression toward the perceived guilty party that has been attributed responsibility regarding negative outcomes. Thus, aggression might be manifested in the form of counterproductive work behavior due to the misinterpreted intent of the leaders as well as organizations (Brees, Mackey & Martinko, 2003). The issue of aggression along with its relation to counterproductive work behavior will be further addressed since it is key to understanding negative attributions employees form about organizations.

Not all motivational states are as negative as those discussed above. For instance, empowerment displays common characteristics with the optimistic attribution style. As in optimistic tendencies, internal and stable causes are attributed to successes and vice versa for failures. As positive as it sounds, this tendency might cause disillusionment and set employees up for disappointment due to their high expectations (Martinko & Harvey, 2009). Thus, empowered individuals may form external attributions for undesirable outcomes and blame organizations for their failure. Furthermore, attributions of intentionality might play a role in the process of making sense of undesirable outcomes. That is to say, when empowering practices are not supported by organizational practices, individuals may negatively interpret the autonomy they hold such that they might doubt the intentions of the organization. As a result, they may hold the organization accountable for their failures while being empowered because of the lack of organizational support. Consequently, this may create negative attributions about the organization and its intentionality. In other words, individuals might develop a perception about the intentions of the organization such that the organization does not value the well-being of its employees as empowering practices are being implemented. Additionally, since the effects of attributions intensify over time, it can be inferred that the unstable nature of these attributions may gain stability after reoccurrences of failure (Harvey et al., 2014; Martinko, Harvey & Dasborough, 2011).

As regards resilience, it appears to be the most favorable motivational state among those discussed above. Since it is shaped by unbiased and accurate attributional tendencies, it can be linked to high emotional intelligence. Moreover, it might alleviate the negative results of other motivational states (Martinko & Harvey, 2009). Thus, it is probable for resilient employees to form accurate attributions about the true intents of leaders and, thereby organizations.

Aggression and Counterproductive Work Behavior

A critical question to be addressed is why some employees engage in aggression while others do not when they confront the same situation (Brees, Mackey & Martinko, 2003). As discussed above, aggression stems from external and stable attributional tendencies in response to undesirable outcomes. Besides, it may be manifested in two ways: instrumental and hostile aggression. As Martinko and Harvey (2009) explain, the perceived intentionality of the external entity that caused a negative outcome determines which form of aggression will emerge. What concerns our discussion is hostile aggression due to the attributional dynamics that contribute to its emergence as well as its possibility of inducing deviant behavior.

Workplace deviance may arise in two forms, being either retaliatory or self-destructive. A causal reasoning process in interpreting negative outcomes can provoke these responses (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). Particularly, when certain trigger events occur, individual attributions will determine the way they are evaluated. These individual attributions rely on the affective reaction that is produced in response to an outcome or a trigger event. Positive or negative affective reactions will lead to a causal reasoning process in which a cause is assigned to these outcomes and subsequently, attributions will be formed. These attributions will be regarding the internality, stability, controllability, and intentionality of the origin of the identified cause (Brees, Mackey & Martinko, 2003; Martinko, Gundlach & Douglas, 2002). If this cause is attributed to external, stable, and intentional factors, it may induce aggression. Moreover, if the organization is perceived as guilty as a result of this causal attribution process, employees may respond in a retaliatory manner such as counterproductive work behavior. Consequently, an attributional justification will take place, solidifying the perceived causality and attributions in many cases (Spector & Fox, 2010; Brees, Mackey & Martinko, 2003).

Martinko, Gundlach, and Douglas (2002) further clarify how the causal reasoning process leads to the formation of attributions that result in counterproductive work behavior. They provide an explanatory paradigm for understanding how situational and individual factors are integrated during cognitive processing that leads to counterproductive work behavior. In their model, a two-stage process is identified. Initially, a perceived disequilibrium exists in the workplace. Soon after, individuals evaluate and interpret this disequilibrium through a causal reasoning process. Consequently, they will form attributions regarding the cause of the disequilibrium and these attributions are critical in predicting counterproductive work behavior. If

the workplace outcomes are perceived as unjust, individuals may identify this disequilibrium with the organization itself. This might result in retaliatory responses that are intended to harm the organization. Considering all these, attribution theory offers a comprehensive approach to understanding workplace aggression and counterproductive work behavior (Brees, Mackey & Martinko, 2003; Spector & Fox, 2010).

Authenticity and Organizational Citizenship Behavior

Authentic behavior in organizations can be approached from an attributional perspective as well. Organizational context is a crucial determinant of how employees attribute authenticity to their leaders and the organization. Ambiguity in organizations may cause employee attributions to be distorted, biased, and unethical because ambiguous situations are often attributed to external and unstable origins. On the other hand, transparency in an organizational context may help encourage authentic behavior (Harvey, Martinko & Gardner, 2006). In addition, the perceived sincerity of the organization plays a critical role in eliciting organizational citizenship by bringing out sympathy. Correspondingly, Taslak and Dalgin (2015) assert that the level of organizational cynicism is significantly associated with attributional tendencies. For instance, as organizational cynicism perceived by individuals increases, their tendency to attribute failures to external factors will parallelly increase. Considering the two-way nature of this association, it can be argued that individuals who attribute their successes and failures to internal factors would experience lesser levels of organizational cynicism. Attributing uncontrollable and internal causes does not only reinforce organizational citizenship behavior but might also act as a factor that moderates counterproductive work behaviors (Spector & Fox, 2010). Thus, the more transparent and sincerer the organization appears to be, the more positive attributions will be formed about it by the employees.

Contextual Factors: Organizational Culture, Politics, and Change

Organizational cultures impose norms on employees to promote desirable behavior that is preset by the organization. Thereby, the appropriateness of certain behaviors is determined by organizational norms. For instance, some organizational cultures may favor oppositional environments and even reward aggressive responses (Brees, Mackey & Martinko, 2003). Factors like this may distort preexisting positive or negative employee attitudes and shape the attributions employees make about the motives of the organization. Acknowledging preexisting employee attitudes toward the organizational culture is critical because there is an ongoing process of forming attributions.

Thereby, employees continuously reevaluate and interpret their environment, and this contributes to the way they perceive their organization (Harvey et al., 2014; Dasborough & Ashkanasy, 2002).

Organizational politics is also a determinant of what type of attributions employees make about organizations. The political environment in an organization is often considered to be a situational factor that shapes employee attributions about ethical leadership (Li et al., 2015). Since leaders and their motives are often identified with the organization, employees' perception of ethical leadership would directly lead to their attributions about organizations. For example, Li et al. (2015) assert that employees who perceive the environment to be more political displayed more positive attributions when they observed their leader to be ethical. These individuals also exhibited higher levels of affective organizational commitment. However, when they perceived their leader to be unethical, they had more negative attributions than those who considered the environment to be less political. These findings have critical implications regarding the way organizational politics may influence employee attributions about organizations. If the organization is perceived to have a more political environment, employees would form positive attributions about it when they observe ethical organizational practices. In a sense, organizational politics emerges as a moderator of employee attributions.

During periods of organizational change, cynicism may become a problem. Wanous and Reichers (2004) approach this issue of cynicism from an attributional perspective. They specify cynicism about organizational change as an integration of pessimism and a dispositional attribution. Since individuals with a pessimistic attribution style tend to favor internal causes for failures, it makes sense to consider the issue of cynicism as a combination of pessimism and dispositional attributions. Cynicism about organizational change often interacts with attributional processes and influences employees' perceptions of leaders and organizations. As Wanous and Reichers (2004) clarify, cynicism about specific situations tends to extend and become general cynicism. Thus, it can be inferred that cynicism about organizational change might transcend and manifest as cynicism about the organization as a whole.

Relational Attributions

Teams and groups, thus, relationships constitute the core of organizational life. Eberly et al. (2011) argue that organizational research on attribution theory had an emphasis on either internal or external aspects of attributions and failed to consider a relational dimension. They assert that this relational

dimension is neither based on internal and external distinction nor is a combination of these two. It is rather something beyond internality and externality that emerges as a third locus of causality. With respect to Kelley's dimensions, relational attributions are formed when there is low consensus and when distinctiveness and consistency are high (Eberly et al., 2011). As employees report being in harmony with their coworkers, in terms of their attributions, their attitudes toward the organization tend to be more positive (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2003). Therefore, it is critical to understand the impact of relational attributions on employees' perceptions of the organization.

Attributions of Leadership: Intentionality and Leader-Member Relationships

Leaders are often perceived to reflect the organizations and are identified with them. In a way, in the eyes of employees, leaders are organizations coming into existence. Hence, as the employee attributions about the leader's intentions and motives are being formed, we can assume a direct link to the organization if the employees indeed identify their leader with the organization. As discussed in the previous sections, individuals make sense of others' intentions and underlying motives as they seek to determine causality. These underlying motives and intentions reflect the causes of behavior, constituting the core of attribution theory (Dasborough & Ashkanasy, 2002). In an organizational context, employees view their leaders as a representative of the organization as well as its intentions and motives. For that reason, the way they perceive their leader's intentions may help us understand the way they evaluate the intentionality of the organization. In general More importantly, understanding the attributions employees make about their leader's intentions can further reveal implications regarding our main discussion, the way employees form attributions about the organization itself.

Organizational research has neglected the attributional process of how members make sense of, interpret and label their leader's behaviors (Martinko, Harvey & Douglas, 2007). Nonetheless, the perceived intentions of the leader can be attributed to the intentionality of the organization. The assignment of tasks and responsibilities shapes the way employees evaluate their leader's intentions. For instance, employees may assume that they are being used or exploited after they are assigned a task and they might blame the organization for exploiting them. On the other hand, they may think that the task they are assigned contributes to their professional development, thereby displaying positive attitudes toward both their leader and the organization

(Dienesch & Linden, 1986). An approach concerning organizational justice may be beneficial in clarifying the way employees perceive the objectivity of organizational practices. In a broad sense, organizational justice refers to the fairness of organizational practices and their implications (Moorman, 1991). Out of three types of organizational justice (distributive, procedural, and interactional), employee perceptions of distributive and procedural justice can help us understand the attribution formation process after task assignment and subsequent outcomes. More specifically, distributive justice is concerned with the fairness of the outcomes, whereas procedural justice mainly relies on the fairness of the processes through which outcomes are assigned (Colquitt et al., 2001). In terms of distributive justice, if an employee thinks that the allocation of outcomes among employees is unfair considering the varying effort each individual has put in, it can be interpreted that certain organizational practices lack distributive justice. Consequently, employees may sense exploitation since their managers do not reward individuals accordingly. As discussed above, this may move beyond the intentionality of the leader and manifest itself as negative attributions regarding the organization as a whole. As for procedural justice, if a manager favors employees whom she/he has closer personal relationships with regardless of the quality of their work, another employee who observes this might think that the organizational procedures are devoid of justice because the decision-making process that leads to the allocation of outcomes is biased. In line with the attributional implications of distributive justice, when employees perceive a lack of procedural justice in the organization, it would directly cause them to form negative attitudes toward the organization itself. Additionally, perceived procedural justice represents the fairness of the organizational procedures (Colquitt et al., 2001). This fact further forms the basis for the generalizability of the attributions regarding organizational justice practices into broader attributions about the organization as a whole.

Leader-member relationships shape the way members make attributions regarding their leader's behaviors. However, this process has a reciprocal nature such that member attributions affect the quality of leader-member relationships (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Dienesch & Linden, 1986). From a relational attribution perspective, it can be inferred that higher-quality relationships between leaders and members may urge employees to develop positive attributions about the organization. Correspondingly, leader-member exchange (LMX) theory highlights the reciprocal nature of the interactions and the subsequent expectations that emerge between employees and their managers in an organizational context (Wayne, Shore & Linden, 1997). What determines the quality of this social exchange is

indeed the reciprocity as well as the perceived distance of the interpersonal relationships. Furthermore, this reciprocity extends to a mutual concern over self-interest and for that reason, as employees observe their leaders care about them as much as they are concerned for their leaders and the organization, the quality of LMX would be solidified (Davis & Gardner, 2004). Since our discussion concerns employee attributions regarding the organization, LMX and its effects on organizational attributions will be interpreted from an employee perspective. Indeed, Davis and Gardner (2004) point out the impact LMX might have on how employees form attributions about the organization as it shapes the perceptions about the leader and, consequently, regarding the organization itself. In explaining how these organizational attributions are formed, they further emphasize the importance of the distance within LMX and argue that close leaders would obtain a more positive reputation among employees. They assert that this is due to the frequency of the social exchange that occurs between the manager and employees as the leader continuously provides information and resources. Additionally, in close leader-member relationships, what determines negative perceptions to extend to organizational attributions is the leader's inability to detect member expectations and fulfill these expectations. As for distant LMX relationships, there might be a collective tendency among employees to form negative attributions about the leader and the organization as a whole (Kramer, 1994; Davis & Gardner, 2004). Moreover, due to the distant nature of these types of leader-member exchange, negative employee attributions may persist as necessary information to change these tendencies is not successfully shared by the leader. This situation might eventually harm the reputation of the leader and jeopardize the way through which employees view the organization.

Furthermore, previous interactions between leader and member also shape the way members form attributions of their leader's intentions and underlying motives. These previous interactions can be evaluated using Kelley's attributional dimensions of consistency, distinctiveness, and consensus which employees develop while forming attributions (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Nevertheless, the potential for fundamental attribution errors should be acknowledged at this point. Individuals are inclined to form dispositional attributions for others' behaviors whereas they attribute to situational factors for their own behaviors (Ross & Fletcher, 1985). Employees' tendency to make fundamental attribution errors might indicate that even if they observe entirely situational consequences which they perceive to be caused by their leader, they may make dispositional attributions for the organization. In other words, the fundamental attribution error is certainly

applicable in an organizational context as it extends to attributions regarding the organization itself. Additionally, the quality of LMX has implications regarding the fundamental attribution error. As Davis and Gardner (2004) clarify, employee expectations play a crucial role in attributing causality to situational versus dispositional factors. If the leader's behaviors are in line with the expectations of employees, a situational tendency will emerge. On the other hand, if a leader's actions contradict employee expectations, dispositional attributions will be favored. Consequently, organizational practices may be interpreted in merely dispositional terms and employees might disregard situational factors (Kramer, 1994). As a result, the organization may emerge as an entity to blame or praise.

Implications for Management

Management of employee interpretations of organizational events and their attributions about the organization might be tricky since individual attributional tendencies and characteristics get involved in this process. Thereby, managers should continuously monitor employee evaluations of organizational events so that they can have a sense of the type of attributions they form about the organization. Once the nature of employee attributions is discovered, managers can train employees to transform negative attributions into productive ones (Brees, Mackey & Martinko, 2003). Attributional retraining can be beneficial in this process to make employees aware of their attribution styles and biases, allowing them to regulate their attributional tendencies. By doing so, employees may also gain a sense of empowerment as they become aware of and adjust their attributions. There are two methods to enable attributional retraining. The first one is to involve a third party to observe and give feedback about the employee attributions. The other one is to make a room for comparison such that individuals can observe others in similar situations and view how others behave in those particular situations. Consequently, they may detect a situational factor that shapes their behavior instead of a dispositional one (Harvey, Martinko & Gardner, 2006; Brees, Mackey & Martinko, 2003).

Another key issue in shaping individuals' attributions about organizational events is the justification of a particular event. When individuals make attributions of malevolent intent, they may be prone to blame the perceived responsible party. However, if a justifying explanation is ensured, their attributions can be altered with an emphasis on situational factors (Spector & Fox, 2010). Considering organizational justice, in particular, informational justice can help establish justifications for organizational events. Informational justice stands for the effectiveness and persuasiveness of the justifica-

tions provided by the management as a response to unfavorable outcomes (Roberson & Stewart, 2006). In addition to the necessity of justifying explanations, these explanations should be authentic, genuine, and sincere (Cheung, 2013). Explanations provided through informational justice might alleviate negative reactions toward certain organizational outcomes (Skarlicki, Barclay & Pugh, 2008). Consequently, the formation of negative attributions about the organization can be hindered. Implementation of informational justice practices can further encourage employees to form positive attributions about the organization, resulting in more trust and even heightened organizational citizenship behavior (Cheung, 2013).

Correspondingly, providing accurate and comprehensive information to employees is critical in shaping their attributions about organizational events, such as organizational change. Cynicism about organizational change and employee pessimism might be caused by a lack of information. By eliminating misinformation, managers can challenge negative employee attributions (Wanous & Reichers, 2004). Forming an organizational image that values integrity and ensures justice can further help management deal with organizational cynicism. Furthermore, employees' expectations from the organization should not be dismissed and instead, these individual anticipations should be interpreted in terms of a psychological contract between employees and the organization (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Davis & Gardner, 2004). It should be acknowledged that violations of this psychological contract would result in negative perceptions of the organization. In addition, the contagiousness of cynicism through socialization should be noted. Just like any other cognition, organizational attributions may transmit within groups of employees and may result in collective distrust or cynicism (Kramer, 1994). The collective attributions can be difficult to manage in the presence of a distant leader-member exchange because of the diminished capacity to challenge existing attributions and reputations regarding both the leader and the organization (Davis & Gardner, 2004). To resolve the problem of contagious cynicism, the management should continuously reassure employees concerning the integrity and fairness of the organization (Kramer, 1994).

Concluding Remarks

To sum up, attribution theory yields considerable organizational implications. The reality that it has been underutilized in organizational research does not change the fact that it applies to an organizational context. As employees seek to assign causality to certain outcomes, they perceive, evaluate, interpret, and subsequently label the causes of these outcomes,

being either internal or external in addition to dispositional or situational. Several factors contribute to this attribution formation process: consistency, consensus, and distinctiveness, or, locus of causality, stability, controllability, and globality. Identifying each of these factors help individuals make sense of their surroundings and consequently form attributions about the world and their encounters. In an organizational context, employee characteristics are also determinants of the way through which organizational attributions are formed. Three individual characteristics that shape the way employees perceive the organization are attribution styles, emotional intelligence, and tenure. Additionally, motivational states can trigger and/or form the basis for certain attributional tendencies, which influence the way individuals form organizational attributions. More specifically, aggressive tendencies may result in negative organizational outcomes which may subsequently lead to counterproductive work behavior. Correspondingly, if employees attribute authenticity to their manager's behaviors and the organization itself, they would be more likely to engage in organizational citizenship behavior. Moreover, contextual factors such as organizational culture, politics, and change may shape or distort employee attributions. Probably the most critical type of attributions employees form is those regarding leader-member relationships and the intentionality of the leader. Leaders are viewed as representatives of the organization and its intents. Therefore, understanding the factors that contribute to the process through which employees form attributions about their leaders can further clarify how they perceive the organization as a whole. Leader-member exchange and relational attributions are crucial in making sense of how employees view their managers and, hence, their organization. Even though it might be tricky to handle negative employee attributions, such as cynicism towards organizational change, it is not impossible. By utilizing the right strategy—for example, attributional retraining or ensuring informational justice—negative attributions can be neutralized or can even be transformed into positive ones. Ultimately, even though attribution theory has been utilized in organizational sciences, it has only been done so to a limited extent. There are still many paths in the study of organizational attributions waiting to be discovered, which this review aims to inspire.

References

- Ashkanasy, N. M. (2002). Studies of cognition and emotion in organisations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management*, 27(1_suppl), 11-20. <https://doi.org/10.1177/031289620202701s02>
- Brees, J. R., Mackey, J., & Martinko, M. J. (2013). An attributional perspective of aggression in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 252-272. <https://doi.org/10.1108/02683941311321150>
- Cheung, M. F. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2011-0114>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00147-9)
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.002>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions. *Academy of Management Review*, 36(4), 731-753. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0371>
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences: The road traveled and the path ahead. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128-146. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0175>
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). undefined. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1-11. <https://doi.org/10.1177/107179190601200301>
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). Attribution theory and motivation. Jones and Bartlett Publishers. http://samples.jbpub.com/9780763763831/63831_08_CH07_final.pdf

- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. <https://doi.org/10.1037/10628-000>
- Hodgkinson, G. P. (2003). The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 1-25. <https://doi.org/10.1348/096317903321208862>
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Kale, E., & Aknar, A. (2020). The Effects of Attributional Style on Job Satisfaction, Job Performance, and Turnover Intention: The Case of Hotel Employees. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 523-531.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28(2), 107-128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>
- Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18(2), 199-230. <https://doi.org/10.1007/bf02249399>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Li, C., Wu, K., Johnson, D. E., & Avey, J. (2015). Going against the grain works: An Attributional perspective of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 87-102. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2698-x>
- Lord, R. G., & Smith, J. E. (1983). Theoretical, information processing, and situational factors affecting attribution theory models of organizational behavior. *The Academy of Management Review*, 8(1), 50. <https://doi.org/10.2307/257167>
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 36-50. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 561-585. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.004>
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 144-149. <https://doi.org/10.1002/job.690>

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Roberson, Q. M., & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, *97*(3), 281-298. <https://doi.org/10.1348/000712605x80146>
- Ross, M., & Fletcher, G. J. (1985). Attribution and social perception. *Handbook of Social Psychology*, *2*, 73-122.
- Skarlicki, D. P., Barclay, L. J., & Pugh, D. S. (2008). When explanations for layoffs are not enough: Employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*(1), 123-146. <https://doi.org/10.1348/096317907x206848>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 132-143. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.06.002>
- Taslak, S., & Dalgin, T. (2015). Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sınızm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (34), 139-158.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2004). Cynicism about organizational change: An attribution process perspective. *Psychological Reports*, *94*(3), 1421-1434. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.3c.1421-1434>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, *92*(4), 548-573. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.92.4.548>

Etiğin Kurumsallaşmasında Paternalist Liderlik Anlayışının Değerlendirilmesi¹

Rıza Feridun Elgün²

Uğur Keskin³

Özet

Bu çalışmanın amacı, etiğin kurumsallaşmasında paternalist liderlik anlayışının etkisini ortaya koymaktır. Söz konusu amaç kapsamında Türkiye ilaç sektöründe bir alan araştırması yürütülmüştür. Liderlik tarzının, etiğin kurumsallaşmasına etkilerini ortaya konulmak suretiyle araştırmanın, uygulayıcılara yol gösterici olacağı öngörülmektedir. Çalışmada, etiğin kurumsallaşması kavramı açıklanarak, örgütlerde etiğin kurumsallaşması konusuna ilişkin olarak doğrudan ve dolaylı kurumsallaşma biçimleri tartışılmıştır. Etiğin kurumsallaşmasıyla ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen verilerden de yola çıkılarak etiğin kurumsallaşması sürecindeki liderlik tarzlarının etkisini belirlemeye dönük araştırma yürütülmüştür. Öncelikle araştırmanın yapıldığı ilaç sektörü tanıtılmış daha sonra, araştırmanın amacı, yöntemi, modeli ve hipotezlerine yer verilerek pilot araştırma ve saha araştırmasından elde edilen veriler sunulmuştur. Çalışma, sektörel olarak anlamlı katkılar sağlayacağı öngörülen sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

Giriş

Etik, toplumsal yaşamda doğru davranış biçimlerini ortaya koyan değerleri ifade etmektedir. Siyaset, ekonomi, bilim, eğitim, sağlık ve güvenlik gibi çok farklı alanlarda etik hususlar gündeme gelmektedir. Söz konusu türden çok farklı alanlarda karşılık bulabilen etik, disiplinler arası bir anlayışı gerekli kılan yönler de ortaya koymaktadır. Bu nedenle de birçok yaşamsal alanda

1 Bu çalışma, “Etiğin Kurumsallaşmasında Liderlik Tarzlarının Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden farklılaştırılarak üretilmiştir.

2 Dr., University of New York Tirana, rfelgun@hotmail.com

3 Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi Yunussemre Kampüsü, İşletme Fakültesi Kat: 4 No: 424 Eskişehir, telefon: 0222.3350580-2544, ugurkeskin@anadolu.edu.tr.

gereksinim olarak ortaya çıkan bir olgu olarak yer edinmektedir. Etiğin bir başka yönü ise her bir meslek alanında uygulama alanı bulabilmesi olarak dikkat çekmektedir. Etik kavramı ile ahlak kavramı arasındaki fark da burada belirginleşmekte, ahlakın uygulama alanı bulmasına bağlı olarak etik çalışmalar ortaya çıkmaktadır.

Sağlık sektörü, etik anlayışa en çok ihtiyaç duyulan alanlar arasında yer almaktadır. İnsan yaşamının değeri ve önemi, sağlık sektörü çalışanları açısından etik ilkelere uygun bir çalışma anlayışını benimsemeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle etik ilkelerin bireysel düzey ile sınırlı kalmayıp kurumsal bir niteliğe dönüşmesi gerekmektedir.

Tıp etiği, hastaya karşı şefkat ve saygı çerçevesinde davranmayı öngörmekte, tedavi ve bilimsel gelişmeye odaklanmaktadır. Buna karşın ilaç sektörü ise ticari getiriye daha fazla göz önünde bulundurmaktadır. Söz konusu görüş farklılığı ise çıkarlar bakımından çeşitli çatışma ve çelişkileri gündeme getirmektedir (Küpeli ve Kiper: 2016, 777). Karşılaşılan güçlükler nedeniyle içinde Türkiye'nin de bulunduğu pek çok ülkede hekim-ilaç endüstrisi ilişkilerine dönük yasal mevzuat düzenlemelerine gidilmekte ve ilaç kullanımının etkin ve rasyonel hâle getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan raporlar düzenlenerek tedavi prosedürleri yürürlüğe konulmaktadır (Wager, 2003; Civaner, 2008). Sağlık çalışanları ile ilaç şirketleri arasındaki karşılıklı etkileşim, etik bağlamındaki tartışmalara konu edilebilmektedir. Bu bağlamda hekimlerin, ilaç şirketlerinin pazarlama çabalarından etkilenip etkilenmedikleri hususu ön plana çıkmaktadır (Küpeli ve Kiper, 2016: 778). Diğer sektörlerde olduğu gibi ilaç sektöründe de pazarlama için bütçe ayrılmaktadır. Kâr amacı güden sektörlerdeki örgütlerin ne denli etik davrandıkları konusu ise her zaman için gündemde kalmaya devam etmektedir (Civaner, 2006: 37).

Tıbbi tanıtım temsilcileri, ilaç endüstrisinin görünen yüzünü oluşturmaktadır. Tıbbi tanıtım temsilcilerinin hekimler ile olan ilişkilerinin, karşılıklı etkileşimden kaynaklanan davranış değişikliğine neden olduğu belirtilmektedir. Bu etkileşimin bir diğer sonucu olarak ise tıbbi tanıtım temsilcilerinin çalıştığı firmanın ürünlerini, reçetelerine yansıtma alışkanlığı edindikleri öne sürülmektedir (Thomson vd., 1994: 222; Lexchin, 1993: 1406; Fickweiler vd., 2017: 1). Dolayısıyla hekimlerin etik değerleri ile ilaç endüstrisinin pazarlama anlayışlarının çatışması, belirgin bir ikilemi ortaya çıkarmaktadır. Böylesi bir ikilemin ortaya çıkmaması ve insan sağlığına olumlu katkılar sağlayacak bir dengenin oluşturulabilmesi için etiğin kurumsallaşması gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşmış bir etik anlayışının sağlanabilmesi ve bu anlayışın etkinlikle sürdürülebilmesi için eğitim, devlet, din ve işletmeleri de içine alan kapsamlı bir kurumsal yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir (Sims, 1991: 493).

1. Kaynak İncelemesi

İlgili literatür incelendiğinde, iş etiğinin kurumsallaşması kavramının ilk olarak Theodore V. Purcell ve James Weber (1979) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel vaka incelemesi kapsamında yürütülen bu çalışmada konunun kavramsal düzeyde ele alındığı dikkat çekmektedir (Weber, 1993: 419; Farh ve Cheng, 2000; Floyd, 2010: 46; Simat vd., 2012: 115). Gerçekleştirilen bu öncül çalışmada etiğin kurumsallaşması; örgütün karar verme süreçleri de dahil olacak şekilde bütün örgütsel işleyişte etik değerlerin iş yaşamına yansıtılması ve bu sayede örgüt kültürünün vazgeçilmez bir bileşeni hâline getirilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Etik alanındaki çalışmaların çoğunlukla örgüt kültürü, örgütsel değerler, örgüt iklimi gibi değişkenlere bağlı olarak ele alındığı görülebilmektedir (Hunt vd., 1989; Sinclair, 1993; Schwepker, 2001; İşseveroğlu, 2001; Weber ve Seger, 2002; Orme ve Ashton, 2003; Valentine ve Barnett, 2003; Valentine vd., 2011; Büte, 2011; Kandemir, 2010; 2012; Kalfatoğlu vd., 2021). Oysa etiğin toplum yaşamında anlamlı bir yere sahip olabilmesi ve bireyler açısından kabul edilebilir bir motivasyonel unsura dönüşebilmesi için kurumsallaşmış bir düzeye taşınması gerekmektedir. Literatürde etik alanı kapsamında çok sayıda araştırma ve inceleme yürütülmüş olmasına karşın etiğin örgütsel süreçlerdeki yerini alarak kurum kültürünün olağan bir parçası durumuna getirilmesi bağlamındaki (etiğin kurumsallaşması eksenindeki) bilimsel çalışmaların özellikle de Türkçe literatürde, oldukça sınırlı bir biçimde yer almaktadır (Torlak vd., 2014; Deliorman ve Kandemir, 2009; Kandemir, 2010; 2012). Söz konusu eksikliği belirli ölçülerde karşılayabilmek için bu çalışmada etiğin kurumsallaşması konusunda araştırma bulgularından yola çıkarak öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır.

Kurumsal bir etik anlayışının, ilgili tüm taraflara olumlu ve anlamlı kazanımlar sağlayacağına ilişkin teorik bir öngöründe bulunmak mantıklı görünmektedir. Kurumsallaşma sürecinde ve kurumsal bir yapıya ulaşmanın sonrasındaki tüm süreçlerde etkin bir liderlik anlayışının varlığı, ifade edilen bütün süreçlere olumlu yansıtacağını öne sürmek de aynı ölçüde makul ve mantıklı görünmektedir. Dolayısıyla da etiğin kurumsallaşmasına katkı sağlayacak liderlik anlayışları üzerine bilimsel çalışma yapmanın, sergilenen liderlik tarzı ile etiğin kurumsallaşması arasındaki ilişkinin belirlenmesi, bu alanda gelecekte yapılacak olan

çalışmalara da anlamlı katkılar sunulabileceği kanaatini güçlendirmektedir. Bu çalışma, paternalist liderlik anlayışının etiğin kurumsallaşmasına olan etkisini belirleme amacıyla yapılandırılmıştır. Söz konusu amaca hizmet edebilmek için Türkiye ilaç sektöründe bir alan araştırması yürütülmek suretiyle bu ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Erben ve Güneşer (2008: 955) tarafından yürütülen araştırma, liderlik davranışları ile etik iklim üzerine çok sayıda bilimsel çalışma yapıldığını ortaya koymaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırmaların çoğunlukla dönüşümcü liderlik ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ele aldığı anlaşılmaktadır. Oysa ilgili anahtar kelimeler kapsamında Türkçe ve İngilizce olarak gerçekleştirilen literatür taramasında etiğin kurumsallaşması ve paternalistik liderlik kapsamında yeterli bilimsel çalışma yürütülmediği görülebilmektedir. Türkiye özelinde ise liderlik türleri bağlamında, etiğin doğrudan ve dolaylı kurumsallaşması ile ilişkilerinin belirlenmeye çalışıldığı geçmiş dönemli bir araştırma veya inceleme rastlanılmamıştır.

Etik değerlere uygun politikalar geliştirmek, çalışanları etik ilkeler doğrultusunda davranmaya sevk etmektedir. Bu olgudan hareketle, etik değerlerin, örgüt kültürü aracılığıyla örgütsel performansa etkide bulunduğuna ilişkin çeşitli çalışmalar yürütülmüştür (Brenner, 1992; Blodgett ve Carlson, 1997; Carroll vd., 2006; Cleek ve Leonard, 1998; Elçi, 2005; Koh ve Elfred, 2004; Özyer, 2010). Etiğin kurumsallaşmasının, örgütün muhasebeleştirilebilen ve muhasebeleştirilemeyen performans sonuçlarına ve çalışanlara olumlu yansıdığı yönündeki bu öncül bilgiden yola çıkarak bu çalışmada, etiğin kurumsallaşmasında (paternalist) liderlik tarzının etkisini saptayarak uygulamaya yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmadaki bulgular Türkiye ilaç sektöründen elde edilen nicel verilere dayalı olarak ortaya konularak açıklanmış, yorumlanmış ve tartışılmıştır. Betimleyici ve istatistiksel analizlerin yapıldığı çalışmada literatüre sınırlı da olsa anlamlı bir katkı sunmak amaçlanmış ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak hedeflenmiştir.

2. Teorik ve Kuramsal Çerçeve

Aşağıdaki anlatımlarda, çalışmanın teori ve kavram bakımından arka planını oluşturan çerçeve nitelikli aktarım ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

2.1. Etik Anlayışın Kurumsallaşması

Kurum, belirli bir davranış örüntüsünün istikrarlı bir biçimde ve devamlılık arz edecek şekilde tekrarlamasını ifade etmektedir. Kurum

kavramının en temel belirleyicisi olan bu niteliğinden hareketle, selamlaşma davranışının da bir kurum olduğunu öne sürmek mümkün olabilmektedir. Çerçeve biraz daha genişletildiğinde aile, sosyal yapılanmalar gibi şekilcilik taşımayan oluşumların da “kurum” olarak ifade edilmekte olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Biçimsellikten uzak bu tür yapılanmaların bile birer kurum teşkil ettiği düşünüldüğünde, biçimselliğin üst seviyelerde yaşandığı örgütsel faaliyetlerin kurumsal yönü çok daha belirgin bir nitelik olarak ön plana çıkmaktadır.

Kurum kavramı, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerle ifade edilmiştir. Yapılan tanımlar esas itibarıyla benzer hususları dile getirmektedir. Her bir ayrı bilimsel çalışma olsa da günümüz çağdaş literatürdeki eserler, ikincil kaynak olma özelliği taşımaktadır. Yakın tarihlerde kaleme alınmış olan çağdaş bilimsel eserlerdeki tanımları tekrar etmek yerine, kurum kavramını izah etme çabasına girişen öncül kişi olan Max Weber’in anlatımlarına yer vermek daha makbul görünmektedir. Weber (2011, s. 33), kurum kavramını, “kurullarla sınırlanmış bir sosyal ilişki düzeni olarak, bu düzeni sağlamak üzere yönetici ve idari memurlar grubunun yetkili kılındığı sistem” olarak ifade etmektedir. Weber, (2011, s. 33-34): “Yetkili kılınmış idari görevlilerce yönlendirilen eylemler, yine kurullar çerçevesinde yürütülebilmektedir” sözleriyle kurumsallaşmanın önemine işaret etmektedir.

Her bir örgüt, diğerlerine kıyasla farklı özellikler ortaya koysa da kendi içinde belirli bir düzen ve istikrarı temsil etmektedir. Dolayısıyla, kurumsallaşan örgütler, işgörenleri zaman içinde değişse bile; düzen, istikrar ve faaliyet bütünlüğü bakımından davranışsal sürekliliği sağlanabilen bir yapı ortaya koymaktadırlar. Karpuzoğlu’na (2001: 71-72) göre kurumsallaşma; örgütlerin kişilerden bağımsız olarak kendi standart ve prosedürlerine sahip olmasını ifade etmektedir. Buna bağlı olarak örgütler, kendi özgün örgüt yapısını biçimlendirerek iş yapma sistemlerini belirleyen standartlar oluşturabilmektedirler. Belirlenen örgüte özgü standartların, yerleşik bir kültür biçimine dönüştürülmesi, diğer örgütlerden farklı bir kimliğe sahip olmayı mümkün kılabilir. Belirlenen örgüte özgü standartların, yerleşik bir kültür biçimine dönüştürülmesi, diğer örgütlerden farklı bir kimliğe sahip olmayı mümkün kılabilir.

Etigin kurumsallaşması kavramı, etik kültürün örgütlerde kanıksanması (Arslan ve Berkman, 2009: 110), etik görüş ve davranışların örgüt çalışanları tarafından benimsenmesi (Kandemir, 2012: 35) olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir diğer tanımlama ise iş dünyasındaki etik davranış standartlarını belirleyen ve sürdüren yöntemler olarak ifade edilmektedir (Simat vd., 2012: 115). Etigin gündelik iş yaşamına formal ve açık bir biçimde dâhil edilmesi, etigin kurumsallaştığının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Carlson ve Perrew, 1995: 835). Etigin kurumsallaşması, etik ile bağdaşmayan örgütsel

davranışları düzeltmek için yüzeysel ve reaktif bir yaklaşım sergilenmenin ötesinde, tüm paydaşların etik davranışını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaya yönelik bir anlayış olarak ifade edilmektedir (Foote ve Wendy, 2008: 298).

Etiğin örgütlerdeki kurumsallaşma sürecini inceleyen Sims (1991) etik prensiplerin kısa ve uzun dönemli faktörler aracılığıyla iki farklı yoldan kurumsallaştığını vurgulamaktadır. Uzun dönemli kurumsallaşma örgüt kültürünün geliştirilmesi sayesinde gerçekleşebilmektedir. Oluşturulan örgüt kültürünün, etik davranışları desteklemesi ve varlığını sürdürmesini sağlaması gerekmektedir. Bazı işletmelerde en üst düzeyde karar mekanizmalarını yönlendiren etik komitelerinin oluşturulduğu görülmektedir (Sims, 1991: 494, 503-504).

Brenner (1992), etiğin kurumsallaşmasının etik kodların yazılmasından daha kapsamlı bir çaba gerektirdiğini vurgulamaktadır. Brenner (1992: 393), “örgütsel etik programlar” ifadesini kullanmayı tercih etmektedir. Etiğin kurumsallaşmasına hizmet eden örgütsel etik programlar; örgütsel davranışları etkileyen değerler, politikalar ve aktiviteleri ifade etmektedir. Brenner (1992: 396) bütün örgütlerin açık bir biçimde ya da sezgisel bir şekilde etik politikalarının olduğunu belirtmektedir. Farkında olmadan sahip olunan etik politikalar, açık bir şekilde ortaya konulmasa da esasen örgütün sistem ve süreçlerinde doğal olarak yer almaktadır. Bu tür işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektördeki etik standartları kendi bünyelerine zaten çalışanlar aracılığıyla taşımaktadırlar. İşletme yöneticilerinin, bu normları kabullenmesi ve yazılı biçime getirmeleri durumunda söz konusu normlar işletmenin prensiplerine dönüşmektedir.

Özellikle son yıllarda örgütlerin etik değerler çerçevesinde faaliyet yürütmesi gerekliliğine dönük artan bir toplumsal duyarlılık gündeme gelmiş bulunmaktadır. Böylesi bir duyarlılık karşısında, kâr amacı güden kuruluşlar olan işletmeleri rekabet avantajı sağlayabilmek ve varlığını sürdürülebilir kılmak için etik bir çevre oluşturma çabasına yönlenmiştir (Carlson ve Perrew, 1995: 829). Söz konusu anlayış değişimine koşut olarak ve pazar dinamiklerine de uygun bir biçimde giderek artan rekabet, sağlık sektörü özelindeki etik değerleri daha görünür kılmaya başlamıştır. Toplumsal hassasiyetin üst seviyelere çıkması, ilaç firmalarının da etik değerleri benimseyen anlayışa dayalı faaliyetler yürütme konusundaki önceliklerini artırmıştır.

Yukarıdaki anlatımlarda, etiğin kurumsallaşması konusuna yönelik araştırmaların vurguladıkları temel hususlar ortaya konulmaktadır. Özet olarak ifade etmek gerekirse etiğin kurumsallaşmasına ilişkin araştırmalarda

genel itibariyle şu soruya yanıt aranmaya çalışılmaktadır: “Örgütlerde yerleşik bir kültür hâline getirilmesi amaçlanan etik değerlerin ilgili iş süreçlerine egemen kılınması nasıl bir sistematik sayesinde gerçekleşebilir?”

2.2. Paternalist Liderlik

Paternalistik liderlik, kavram olarak Türkçeye ‘babacan liderlik’ veya ‘pederşahi liderlik’ olarak çevrilmektedir (Erben ve Ötken, 2014: 106; Uluköy vd., 2014: 194). Uzak Doğu kültürüne ait değerlerin ağırlıkta olduğu paternalist liderlik, kendine özgü yönleri bakımından diğer liderlik tarzlarından farklılaşan niteliklere sahip bulunmaktadır (Cheng vd., 2004: 92).

Paternalist liderlik, kolektivist kültüre sahip toplumlarda çokça karşılaşılan bir liderlik biçimi olarak dikkat çekmektedir. Dolayısıyla paternalist anlayış, bir liderlik tarzı olmanın ötesinde, belirgin bir kültürel karakteristik taşımaktadır (Erben ve Güneşer, 2007: 956). Paternalist eğilimin yüksek olduğu toplumlarda üst-ast ilişkisi, baba ile çocuk arasındaki ilişkiye benzer nitelikler sergilemektedir. Babanın çocukları için öğretici (didaktik) tarzı, yol göstericiliği ve gücünün kaynağının kişisel olması paternalist liderliğin de başlıca niteliğini ortaya koymaktadır (Uluköy vd., 2014: 19). Paternalist lider, örgütte babacan rolü üstlenerek aile atmosferi oluşturmakta, bununla birlikte takipçilerinin iş ve özel hayatlarına dair yönlendirmelerde de bulunabilmektedir (Aycan, 2002: 6). Lider, takipçilerine karşı geliştirdiği bu yakınlığın karşılığında onlardan yüksek düzeyde bir bağlılık beklentisi taşımaya başlamaktadır (Yeşiltaş, 2013: 51).

Paternalist liderlik Asya ve Ortadoğu toplumlarına daha yakın bir tarz olduğu için Türkiye’deki bazı yöneticilerde de bu tarzın benimsendiği görülmektedir (Ötken ve Cenççi, 2012: 526; Arslan, 2012: 224). Paternalist liderlik davranışının Türkiye’de yaygın olarak görülmesinin nedenlerinden birinin babanın verdiği kararlara itaat etme anlayışı ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Yeşiltaş, 2013: 53).

Paternalist liderlik Latin Amerika, Asya ve Ortadoğu örgütlerinde etkili bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmasına karşın Amerikan kaynaklı literatürde ‘iyi niyetli diktatörlük’ gibi olumlu karşılanmayan bir yönetsel davranış algısı ortaya koymaktadır (Pellegrini vd., 2010: 392). Kolektivist kültürlerde norm olarak kabul edilen yöneticinin çalışanın kişisel yaşamına katılımı, bireysel kültüre sahip Batı dünyasında özel yaşama müdahale gibi algılanmasından kaynaklanmaktadır (Aycan, 2006: 450; Cerit, 2012: 40). Batı literatüründe paternalizme yönelik eleştirilerin temelinde otoriter liderliğe karşı ileri sürülen görüşler öne çıkmaktadır. Oysa otokratik liderlikte, liderin asları

üzerinde kontrolü karşılığında astların gösterdiği itaat bütünüyle gönülsüz bir biçimde ortaya çıkmamaktadır çünkü liderin kontrol ve disiplininin, astın iyiliği için olduğu farz ve kabul edilmektedir (Köksal, 2011: 107).

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelediğinde bu liderlik türünün boyutlarına ait iki temel sınıflandırmanın bulunduğu görülmektedir. Aycan (2001; 2006) paternalistik liderlik davranışını yardımsever ve çıkarıcı olmak üzere ikili bir ayrımla değerlendirmekte ve geliştirdiği ölçekte paternalist liderliğe yönelik beş boyut ortaya koymaktadır. Söz konusu boyutlar şunlardan oluşmaktadır (Aycan, 2006: 462, 449): Lider, işyerinde çalışanlarıyla aile atmosferi oluşturmaktadır. Lider, çalışanlarla yakın ve kişisel ilişkiler geliştirmektedir. Lider, astlarının çalışma yaşamı dışında kalan aktivitelere katılım sağlamaktadır. Lider, astlarından sadakat beklemekte ve otoritesini sürdürmektedir.

3. Araştırma: Etiğin Kurumsallaşmasının Paternalist Liderlik Anlayışıyla İzah Edilebilecek Yönleri

Aşağıdaki anlatımlarda, çalışmanın teorik ve kavramsal çerçevesi doğrultusunda yapılandırılan araştırmanın bulgularının değerlendirildiği aktarım, anlatım ve değerlendirmelere yer verilmektedir.

Hipotez: Paternalist liderlik etiğin kurumsallaşmasını olumlu yönde etkiler.

Jose ve Thibodeux (1999) ile Singhapakdi ve Vitell (2007) tarafından yapılan Batılı-bireyci kültürlerde yürütülen bilimsel çalışmalara göre dolaylı kurumsallaşma, doğrudan kurumsallaşmaya kıyasla daha ön plana çıkmaktadır. Buna karşın, topluluğu ön plana çıkaran değerlerin belirginleştiği Doğu kültürlerinde ise doğrudan kurumsallaşmanın daha etkili olduğuna ilişkin bulgular dikkat çekmektedir (Marta vd., 2013; Singhapakdi vd., 2010). Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise nispeten farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin orta kademe yöneticilerin etik algılarına ilişkin yapılan bir araştırmada (Torlak vd., 2014) doğrudan kurumsallaşmanın etkisi ön plana çıkarken, bir diğer araştırmada (Deliorman ve Kandemir, 2009) ise etiğin dolaylı kurumsallaşmasının daha belirgin nitelikler sergilediği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, konuya ilişkin araştırma ve incelemelerde genel bir kanı olarak ifade edilen görüşten hareket edilerek toplulukçu kültüre sahip Türkiye’de doğrudan kurumsallaşmanın daha öne çıkacağı teorik öngörüsünde bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Veri ve Ölçekleri

Araştırma verileri, alan yazından faydalanılarak geliştirilen bir anket aracılığıyla internet üzerinden online olarak elde edilmiştir. Ankette demografik soruların yanı sıra ilgili ölçekler yer almaktadır. İlaç sektöründe firmaların üye olduğu iki kurum ile bağlantı kurularak verilerin toplanmasında destek sağlanmıştır. Anketin uygulanmasında İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası (İEİS) ve Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği'nden (AİFD) destek alınmıştır. Veriler, 03.10.2019 ile 13.12.2019 tarihlerinde çevrim içi bir anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Toplam 417 katılımcıya ulaşılmış olup, 8 adet anket yetersiz veri içerdiği için analizlere dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla analizler 409 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Paternalist Liderlik Ölçeği: İlgili literatür incelendiğinde, paternalist liderlik algısının belirlenmesine yönelik belirli ölçeklerin kullanıldığı görülmektedir (Aycan 2000, 2006; Cheng vd., 2004; Pellegrini ve Scandura, 2006). Orijinal İngilizce ölçeğin iç tutarlılık değeri 0,85 olarak belirlenmiştir. Aycan (2006), paternalist liderlik ölçeği kullanmıştır. Söz konusu ölçekte, Türkiye'deki paternalist liderlik uygulamalarının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi "yüksek" olarak belirlenmiştir. Bu nedenle Türkiye'de yürütülen araştırmalarda Aycan'ın paternalistik liderlik ölçeğine başvurulmaktadır (Türesin, 2012; Çalışkan ve Özkoç, 2016). Bu çalışmada da Aycan'ın (2006) 5 boyut ve 21 maddeden oluşan ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçek, Türesin (2012: 174, 175)'in çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur.

Etiğin Kurumsallaşması Ölçeği: Singhapakdi ve Vitell'in (2007) geliştirdiği etiğin kurumsallaşması ölçeği, 2 boyut ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Etiğin kurumsallaşması, örtülü (dolaylı) ve açık (doğrudan) kurumsallaşma olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Deliorman ve Kandemir'in (2009) Türkçe'ye uyarladığı ölçek, Kandemir'in (2010; 2012) araştırmasında da kullanılmıştır. Daha sonra Torlak ve arkadaşlarının (2014: 175) araştırmasında da kullanılan ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, Singhapakdi ve Vitell'in (2007) ölçeğinin, Kandemir'in (2010: 88) Türkçe'ye çevirisini yaptığı ifadelerden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın en genel anlamdaki evreni, ilaç sektöründe idareci görevi bulunmayan (yönetici konumunda bulunmayan) çalışanlardır. Söz konusu evren; muhasebe çalışanlarını, depo sorumlularını, fiziki dağıtım görevlilerini,