

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PSİKOLOJİK
GÜVENLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

NERGİZ ÇETİN KILIÇ

İstanbul, 2021

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PSİKOLOJİK
GÜVENLİĞİN ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

NERGİZ ÇETİN KILIÇ
DANIŞMAN: DOÇ. DR. GÜL ESER

İstanbul, 2021

ÖZET

Çalışan sesliliği, kişilerin örgüte katkı sağlamak amacıyla fikir, görüş ve endişelerini gönüllü olarak dile getirmesini ifade etmektedir. Literatürdeki çalışmalar, çalışan sesliliği davranışlarının önemini vurgulamakla beraber bu davranışı teşvik eden liderlik davranışlarının ve psikolojik mekanizmaların keşfedilmesine yönelik bir ihtiyacın bulunduğunu belirtmektedir. Alan yazında belirtilen güncel çağrılara yanıt vermek üzere bu tez çalışmasının amacı, Sosyal Değişim Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi çerçevesinde çalışan sesliliği üzerinde etik liderlik davranışlarının etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenlik algısının rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde çeşitli sektörlerdeki organizasyonlarda görev yapmakta olan 337 beyaz yakalı çalışandan oluşan bir örneklem grubunun verileri incelenmiştir. Araştırmanın verileri, anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen araştırma verilerinin, SPSS 26.0 ve AMOS 22.0 istatistiksel analiz programları kullanılarak geçerlilik, güvenilirlik ve yapısal eşitlik modeli analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, teorik yapıyla tutarlı olarak etik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu ve psikolojik güvenliğin bu ilişkide aracı rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmamız, çalışan sesliliğinin öncüllerine dair literatürdeki mevcut bilgi birikiminin ve anlayışın geliştirilmesine teorik katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, çalışan sesliliği davranışlarına ilişkin gelecek araştırma önerileri sunmaktadır. Ek olarak, araştırmamız iş yerinde çalışan sesliliğinin geliştirilmesi için etik liderlik davranışlarının ve psikolojik güvenliğin önemini vurgulayarak işletmelerde yönetim süreçleri açısından pratik çıkarımlar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sesliliği, Etik Liderlik, Psikolojik Güvenlik, Sosyal Değişim Teorisi, Sosyal Öğrenme Teorisi.

ABSTRACT

Employee voice refers to people voluntarily expressing their ideas, opinions, and concerns to contribute to the organization. While the studies in the literature emphasize the importance of employee voice behaviors, they state that there is a need to explore leadership behaviors and psychological mechanisms that encourage this behavior. In order to respond to recent calls stated in the literature, the purpose of this thesis is to examine the effect of ethical leadership behaviors on employee voice and the role of psychological safety perception in this relationship, based on Social Exchange Theory and Social Learning Theory. Within the scope of the research, the data of a sample group consisting of 337 white-collar employees working in organizations in various sectors in Istanbul were examined. Research data were collected via survey method. Using SPSS 26.0 and AMOS 22.0 statistical analysis programs, validity, reliability, and structural equation model analyzes of the collected research data were performed. The findings of the study reveal that ethical leadership has a positive effect on employee voice and psychological safety has a mediating role in this relationship, consistent with the theoretical structure. Our research contributes theoretically to enhance existing knowledge and understanding in the literature on the antecedents of employee voice. Besides, it offers suggestions for future research on employee voice behaviors. In addition, our research provides practical implications for management processes in businesses by emphasizing the importance of ethical leadership behaviors and psychological safety for the promotion of employee voice in the workplace.

Keywords: Employee Voice, Ethical Leadership, Psychological Safety, Social Exchange Theory, Social Learning Theory.

ÖNSÖZ

Çalışanlar, uzun bir zamandır organizasyonların en değerli kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. İş yerindeki görevlerinin en yakın gözlemcileri olarak çalışanlar, örgütün veya çalışma biriminin işleyişini iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik potansiyel fikir ve görüşlere sahiptir. Bu çalışmada, çalışanların örgütsel konulardaki görüşlerini ifade etmesi anlamına gelen çalışan sesliliği konusu ele alınmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların örgüte katkı sağlayacak fikirlerini dile getirmesini etkileyen unsurlar olarak; yöneticilerin etik liderlik davranışları ve çalışanların iş yerinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissetme algıları incelenmektedir. Bu tez çalışmasının, çalışan sesliliği literatürüne teorik ve ampirik yönden katkıda bulunması ve işletmeler için yönetimsel çıkarımlar sunarak fayda sağlaması hedeflenmektedir.

Tez sürecimin her aşamasında görüşleri ve desteği ile araştırmanın tamamlanmasına katkıda bulunan çok değerli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. Gül Eser'e ve yüksek lisans eğitimi boyunca emeği geçen Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon bölümündeki tüm hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım. Eğitim hayatım boyunca hiçbir konuda desteklerini esirgemeyen kıymetli annem ve babama, her daim yanımda olan ablama sonsuz teşekkür ederim. Tüm süreçte varlığını ve desteğini daima hissettiren, kendi doktora süreçleri arasında bile fedakârlık yapmaktan çekinmeyen sevgili eşim Eren Kılıç'a çok teşekkür ederim.

İstanbul, 2021

Nergiz ÇETİN KILIÇ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ	1
2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ	4
2.1. Çalışan Sessizliği Kavramı	4
2.2. Çalışan Sessizliğinin Sosyal Öğrenme Teorisi Ve Sosyal Değişim Teorisi Perspektifinden İncelenmesi	10
2.3. Çalışan Sessizliği Ve Sessizlik İlişkisi	13
2.4. Örgütlerde Çalışan Sessizliğinin Önemi	14
2.5. Çalışan Sessizliğinin Öncülleri	17
2.5.1. Çalışan Sessizliğinin Bir Öncülü Olarak Liderlik	20
2.5.2. Çalışan Sessizliğinin Bir Öncülü Olarak Psikolojik Güvenlik	23

3. ETİK LİDERLİK	24
3.1. Etik Liderlik Kavramı	24
3.2. Etik Liderliğin Sosyal Öğrenme Teorisi Ve Sosyal Değişim Teorisi Perspektifinden İncelenmesi	27
3.3. Örgütlerde Etik Liderliğin Önemi	30
3.4. Etik Liderliğin Sonuçları	31
4. PSİKOLOJİK GÜVENLİK	33
4.1. Psikolojik Güvenlik Kavramı	33
4.2. Psikolojik Güvenliğin Sosyal Öğrenme Teorisi Ve Sosyal Değişim Teorisi Perspektifinden İncelenmesi	36
4.3. Örgütlerde Psikolojik Güvenliğin Önemi	37
4.4. Psikolojik Güvenliğin Sonuçları	38
5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	41
5.1. Etik Liderlik Ve Çalışan Sessliliği İlişkisi	41
5.2. Etik Liderlik Ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi	45
5.3. Psikolojik Güvenlik Ve Çalışan Sessliliği İlişkisi	48
5.4. Çalışan Sessliliği, Etik Liderlik Ve Psikolojik Güvenlik İlişkisi	50
6. YÖNTEM	53
6.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	53
6.2. Araştırmanın Kısıtları	54

6.3. Araştırmanın Yöntemi	54
6.3.1. Araştırmanın Örnekleme	55
6.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	55
6.3.2.1 Çalışan Sosliliği Ölçeği	56
6.3.2.2 Etik Liderlik Ölçeği	56
6.3.2.3 Psikolojik Güvenlik Ölçeği	57
6.3.2.4. Kontrol Değişkenleri	57
6.4. Araştırma Modeli Ve Hipotezler	60
6.5. Araştırma Verilerinin Analizi Ve Bulgular	60
6.5.1 Demografik Bulgular	61
6.5.2. Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	63
6.5.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Dfa) Bulguları	63
6.5.2.2. Birleşim Ve Ayrışım Geçerliliği Bulguları	67
6.5.3. Korelasyon Analizi Bulguları	70
6.5.4. Yapısal Model Analizi Bulguları	70
7. SONUÇ	76
8. GELECEK ARAşTIRMA ÖNERİLERİ	81
KAYNAKÇA	83
EKLER	92
Ek 1: Anket Formu	93

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1: Çalışan Sessizliğinin Tanımları	8
Tablo 2.2: Çalışan Sessizliğini Motive Eden Faktörler	20
Tablo 6.1: Ölçek İfadeleri	58
Tablo 6.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri	62
Tablo 6.3: Katılımcıların Demografik Ortalama Değerleri	63
Tablo 6.4: Model Uyum İyiliği Değerleri	64
Tablo 6.5: Yapılara Ait Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Bulguları	67
Tablo 6.6: Ölçek İfadeleri ve DFA Sonuçları	69
Tablo 6.7: Araştırma Değişkenlerine ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri	70
Tablo 6.8: Yapısal Model Analizi Bulguları	73

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Çalışan Sessiliği Modeli	19
Şekil 6.1: Araştırma Modeli	60
Şekil 6.2: Modifikasyon Öncesi DFA Modeli	65
Şekil 6.3: Modifikasyon Sonrası DFA Modeli	66
Şekil 6.4: Yapısal Model Analizi Bulguları	72
Şekil 6.5: Toplam Etki Modeli	74
Şekil 6.6: Aracılık Modeli	75

KISALTMALAR

AMOS	Analysis of Moment Structures
bk.	Bakınız
s.	Sayfa
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
ss.	Sayfadan sayfaya
SS	Standart Sapma
SSPS	Statistical Package for the Social Sciences
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri

1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar, küreselleşmenin getirdiği yüksek rekabetçi iş çevrelerinde faaliyetlerini sürdürmeye çabalamaktadır. Organizasyonların dinamik iş koşullarına uyum sağlamasına, faaliyetlerini devamlı iyileştirmesine, geliştirmesine ve böylelikle rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmanın yollarından bir tanesi çalışan sesliliğidir. Çalışanların yapıcı bir niyetle örgütsel konulardaki potansiyel fikir, öneri, görüş ve endişelerini ifade etmesi anlamına gelen çalışan sesliliği, örgütsel başarının itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Nitekim önceki çalışmalarda çalışan sesliliğinin; örgütsel öğrenme (Edmondson, 1999), yaratıcılık (A. S. Y. Chen ve Hou, 2016) ve etkili karar süreçleri (Farndale vd., 2011) gibi olumlu örgütsel çıktılarla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bununla beraber, çalışan sesliliği statükoya meydan okuyan yapısı nedeniyle kişisel kayıplara yol açabilecek riskli bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998). Bu nedenle çalışanların örgüte fayda sağlayacak yapıcı fikirleri ifade etmek konusunda bile görüşlerini dile getirmede genellikle istekli olmadığı ve çekimser davrandığı düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanların görüşleriyle örgüte katabileceği değerler göz önüne alındığında, çalışan sesliliği davranışlarını teşvik eden faktörlerin ortaya koyulması önemli hale gelmektedir. Önceki araştırmalar, çalışan sesliliğinin önemli bir öncülü olarak liderlik davranışlarının etkisine vurgu yapmıştır (S. J. Chen vd., 2018; Detert ve Burris, 2007; Duan vd., 2017). Bu alanda literatür, çeşitli liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisinin incelenmesi konusunda daha fazla araştırma ihtiyacının olduğuna işaret etmektedir (Morrison, 2011). Bu bağlamda günümüz organizasyonları için son derece önemli olan etik liderlik davranışları araştırılmaya değer bir konudur. Özellikle, Türkçe literatürde etik liderlik davranışlarıyla ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Bahar, 2019). Etik liderlerin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediğine ilişkin bazı kanıtlar olmakla beraber (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009), etik liderlerin bu davranışı nasıl etkilediğine yönelik psikolojik mekanizmalar tam anlamıyla belirlenmiş değildir. Alan yazında belirtilen bu boşluğa istinaden, bu çalışmada etik liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide, kişilerin çalışma ortamında kendilerini ifade etme konusundaki rahatlıklarını ifade eden psikolojik güvenlik algısının etkisi incelenmektedir.

Mevcut araştırmada, etik liderlerin çalışanların psikolojik güvenlik algılarını Őekillendirerek alışan sosliliğini teşvik ettiğini açıklamak için Sosyal ğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisini entegre eden bir bakış açısı benimsenmektedir. Sosyal ğrenme Teorisi, bireylerin gözlem ve deneyim yoluyla rol model aldıkları kişilerin davranışlarını taklit ettiğini varsaymaktadır. Bu kapsamda, bu araştırmada muhtemel rol modeller olarak etik liderlerin, çalışanlara iş yerinde kendini ifade etmenin güvenli olduğunu modelleme ve öğrenme süreçleri yoluyla çalışanlara aktaracağı ve bunun çalışan sosliliğini olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir. Araştırmada, Sosyal Değişim Teorisinden faydalanarak etik liderlerin çalışanlarla güvenle karakterize edilen olumlu sosyal ilişkiler kurarak onların psikolojik güvenlik algılarını geliştirdiği tahmin edilmektedir. Kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanların liderle olan ilişkilerini sosyal değişim açısından yorumlamasıyla bu olumlu ilişkiye karşılık vermenin bir yolu olarak çalışan sosliliği davranışı sergileyebileceği ne sürülmektedir.

Araştırma kapsamında öngörülen ilişkilerin test edilmesi amacıyla, İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda görev yapmakta olan 337 beyaz yakalı çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri, Google Formlar online platformu vasıtasıyla anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 26.0 ve AMOS 22.0 istatistiksel analiz programları kullanılarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve yapısal eşitlik modeli analizleri yapılmıştır. Elde edilen araştırma bulguları, teorik yapıyla tutarlı olarak etik liderlerin çalışan sosliliğini olumlu yönde etkilediğini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin tam aracılık etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın, Sosyal Değişim Teorisi ve Sosyal ğrenme Teorisi erevesinden çalışan sosliliği üzerinde etik liderlik davranışlarının ve psikolojik güvenlik durumlarının etkisini ortaya koyarak literatüre teorik bakımdan katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra, mevcut araştırma iş dünyasına yönelik pratik çıkarımlarda bulunmaktadır. Araştırmanın sonuçları, örgütlerin başarisında kritik öneme sahip olan çalışan sosliliği davranışlarını teşvik eden bir unsur olarak etik liderliğin değerini vurgulamaktadır. Ayrıca, alışanların konuşmayla ilgili kararlarını etkileyen bir faktör olan psikolojik güvenlik algısının rolünü ortaya koyarak örgütlere çalışan sosliliği davranışlarını arttırabilecek önerilerde bulunmaktadır.

Bu tez çalışması toplam 8 bölümde ele alınmaktadır. İlk bölümde, araştırmaya ilişkin giriş bölümü yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışan sesliliği kavramı tanıtılmakta ve çalışan sesliliğine ilişkin öncüllere yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, etik liderlik kavramı, etik liderliğin önemi ve sonuçlarına değinilmektedir. Dördüncü bölümde, psikolojik güvenlik kavramı, psikolojik güvenliğin önemi ve sonuçlarından bahsedilmektedir. Beşinci bölümde, değişkenler arası ilişkiler incelenmektedir. Altıncı bölümde, araştırmanın yöntem kısmı açıklanmaktadır. Yedinci bölümde, teorik ve pratik çıkarımlarla beraber araştırmanın sonuç kısmı bulunmaktadır. Son olarak sekizinci bölümde, gelecek araştırma önerileri verilmektedir.



2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ

Bu bölümde; çalışan sosliliği kavramı, çalışan sosliliğinin Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden incelenmesi, çalışan sosliliğinin sessizlik kavramıyla ilişkisi, çalışan sosliliğinin örgütler açısından önemi, çalışan sosliliğinin öncülleri ve çalışan sosliliğinin bir öncülü olarak liderlik ve psikolojik güvenlik konuları ele alınmaktadır.

2.1. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ KAVRAMI

Örgütsel literatürde çalışanların işe yönelik fikir ve görüşlerini dile getirmesi durumu, soslilik/konuşma (voice) (Hirschman, 1970; Liang vd., 2012); çalışan sosliliği (employee voice) (Morrison, 2014; Van Dyne vd., 2003); konuşma davranışı (voice behavior) (LePine ve Van Dyne, 1998; W. Liu vd., 2010); çalışanın konuşma davranışı (employee voice behavior) (Maynes ve Podsakoff, 2014; Ng ve Feldman, 2012); açıkça konuşmak (speaking up) (Premeaux ve Bedeian, 2003) ve örgütsel soslilik (organizational voice) (Bowen ve Blackmon, 2003) olarak birçok farklı şekilde ele alınmaktadır. Aynı kavram Türkçe literatürde, çalışan/işğören sosliliği (Arslan ve Yener, 2016; Çetin ve Çakmakçı, 2012); çalışan sesi (Begum, 2017; Öztürk, 2014); dile getirme davranışı (Çavmak ve Demirtaş, 2020); açıkça konuşma davranışı (Pekdemir vd., 2013); ses verme/ses çıkarma davranışı (Çankır ve Çelik, 2018; Demir ve Albayrak, 2019) ve örgütsel soslilik (Gündüz ve Pekçetaş, 2018) olarak farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, aynı durumu işaret eden bu kavramlardan “çalışan sosliliği” olarak bahsedilecektir.

Çalışan sosliliği, örgütler ve çalışanlar için kritik bir öneme sahip olduğundan araştırmacılar tarafından uzun zamandır incelenen ve günümüzde de güncelliğini korumaya devam eden bir konudur (Chamberlin vd., 2017, s. 12). Örgütsel literatürde soslilik kavramının ilk olarak ortaya çıkışı Hirschman'ın (1970, s. 30) “*Çıkış, Soslilik ve Sadakat (Exit, Voice, and Loyalty)*” adlı kitabına dayandırılmaktadır. Bu çalışmada soslilik kavramı, müşterilerin ya da çalışanların karşılaştıkları tatminsiz durumlardan kaçmak yerine yönetimi değişime zorlama niyeti içeren herhangi bir değişiklik girişimi olarak tanımlanmaktadır.

Hirschman'ın (1970) teorisine göre çalışanlar, memnuniyetsizlik durumunda çıkış veya seslilik arasında seçim yapmaktadır ve sadakat bu kararda belirleyici bir rol oynamaktadır. Eğer kişi örgüte karşı bağlılık hissediyorsa örgütün uygulamalarını değiştirmek amacıyla seslilik davranışını tercih etmektedir. Seslilik literatüründe yapılan erken araştırmalar [örneğin, Farrell (1983); Rusbult vd. (1988); Withey ve Cooper (1989)] Hirschman'ın (1970) bu teorisini genişletmek üzere ilerlemiştir (LePine ve Van Dyne, 1998, s. 854; Mowbray vd., 2015, s. 384).

İlk yıllardaki araştırma akışı, çalışan sesliliğini kişisel tatminsizliklerin ortadan kaldırılmasını hedefleyen değişime yönelik herhangi bir çaba olarak nitelendirmiştir. Bu bakış açısı, kavrama çok geniş bir anlam yüklemiş ve dolayısıyla kavramın tanımlanmasını zor hale getirmiştir (Morrison, 2011, s. 381). Bu nedendir ki, ilk dönemlerde çalışan sesliliği kavramının ne olduğuna ilişkin belirsizlikler ve bunun yanında ölçüm araçlarındaki yetersizlikler sebebiyle az sayıda çalışma gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Bu alandaki araştırmaların asıl hız kazanması ise Van Dyne ve LePine'in (1998) çalışan sesliliğini durumu iyileştirmeye yönelik yapıcı bir zorluğun ifadesi şeklinde daha spesifik bir davranış biçimi olarak kavramsallaştırmasıyla yaşanmıştır. Ayrıca bu çalışmada, günümüzde hala en etkin ölçüm araçlarından olan bir çalışan sesliliği ölçeği geliştirilmesi bu alandaki araştırmaların artmasını sağlamıştır (Maynes ve Podsakoff, 2014, s. 87).

Van Dyne ve LePine (1998, s. 109) ufuk açıcı çalışmalarında çalışan sesliliğini "sadece eleştirmek yerine durumu iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı, değişim odaklı iletişim" olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu çalışmada çalışan sesliliğini ekstra rol davranışı biçimi olarak ele almaktadırlar.

Ekstra rol davranışları, çalışanlardan beklenen rol davranışlarından farklıdır. Çalışanlardan beklenen rol davranışı, iş performansının temelinde yer alan kişinin yerine getirmesi gereken zorunlu davranıştır. Çalışanlar bu gerekleri yerine getirmediğinde cezalandırılma ya da işlerini kaybetme gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Ekstra rol davranışı ise iş tanımlarında önceden belirlenmemiş, resmi bir ödül beklentisinin olmadığı, gerçekleştirilmediğinde cezalandırıcı sonuçları olmayan, rol beklentisinin dışında davranışlardır. Bu bağlamda çalışan sesliliği, ekstra rol davranışının bir türü

olarak mücadelecı-destekleyici ekstra rol davranışı olarak değerlendirilmektedir. alışan sesliliği, organizasyonla ilgili konularda iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı ve proaktif davranışlar içermesi yönüyle destekleyici; statükoya meydan okuyan fikir ve sorunları dile getirmesi yönüyle de mücadelecı olarak nitelendirilmektedir (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108).

LePine ve Van Dyne'in (1998, s. 854) alışan sesliliğini mücadelecı-destekleyici bir davranış şekli olarak sınıflandırması önemlidir nk bu durum seslilik davranışının yardım etme (helping), bilgi uçurma (whistle-blowing), ilkeli örgütsel muhalefet (principled organizational dissent) ve şikayet (complaining) gibi konuşmayla ilişkili diğer davranış biçimlerinden farklı bir yapı olarak değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

alışan sesliliği alanında oluşan yeni araştırma akışı, öncekilerden farklı olarak çalışan sesliliğini kişisel tatminsizliklerin ortadan kaldırılmasını amaçlayan bir davranış olarak görmek yerine, daha dışa dönük bir davranış olarak yorumlamaktadır. Bu doğrultuda, araştırmacılar çalışan sesliliğini daha az kendine odaklı ve daha çok başkaları odaklı toplum yanlısı (prososyal) bir davranış biçimi olarak ele almaya başlamışlardır (Morrison, 2011, s. 381). alışan sesliliği, örgütsel iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan yapıcı bir davranış şekli olarak değerlendirilerek, organizasyonlara karşı olumlu tutumlarla ilişkilendirilmiştir (Ng ve Feldman, 2012, s. 216).

Van Dyne ve LePine'in (1998) nc niteliğindeki çalışmasından bu yana bilim insanları çalışan sesliliği kavramını geliştirerek bu alandaki literatürün ilerlemesine katkıda bulunmuşlardır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003, s. 1359), seslilik ve sessizlik kavramlarını farklı yapılar olarak inceledikleri çalışmalarında, çalışan sesliliğini işle ilgili fikirlerin ve görüşlerin gönüllü olarak ifade edilmesi olarak tanımlamışlardır. Dahası, alışanların seslilik davranışlarını  türde farklılaştırmışlardır: prososyal seslilik, savunmacı seslilik ve kabullenici seslilik. Prososyal seslilik, kişinin kendinden ziyade organizasyona ve diğer üyelere fayda sağlamayı gderecek fikirlerini dile getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Prososyal seslilik proaktif bir çabayı temsil etmektedir. Savunmacı seslilik, kişinin iş yerinde istenmeyen veya korkulan sonuçlardan korunmaya yönelik görüşler beyan etmesidir. Son olarak kabullenici seslilik ise kişinin fikirlerinin bir fark

yaratmayacağına dair bir inancına sahip olması sebebiyle uyum sağlamaya yönelik görüşler sunmasıdır. Kabullenici seslilik, bir çeşit boyun eğme duygusu taşımaktadır.

İlerleyen yıllarda, Liang vd. (2012, s. 72), çalışan sesliliğini organizasyonu iyileştirmeye yönelik yapıcı bir davranış şekli olarak değerlendirmiş ve çalışan sesliliğinin iki boyutunu tanımlamıştır: destekleyici seslilik ve engelleyici seslilik. Buna göre, destekleyici seslilik işlerin iyileştirilmesine yönelik yeni fikir ve önerilerin dile getirilmesi anlamına gelmektedir. Engelleyici seslilik ise organizasyonda zarara yol açabileceği düşünülen konular hakkındaki endişelerin dile getirilmesini ifade etmektedir.

Morrison (2014, s. 174) önceki araştırmalarla tutarlı olarak çalışan sesliliğini yapıcı bir davranış şekli olarak ele almaktadır. Çalışan sesliliğini örgütün veya birimin işleyişini iyileştirmek ve geliştirmek niyetiyle fikir, öneri ve endişelerin gayri resmi ve isteğe bağlı şekilde paylaşılması olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, davranışın hedefine vurgu yaparak çalışan sesliliğini organizasyon içinden harekete geçebilecek bir kişiye yönlendirilen yukarı yönlü bir iletişim şekli olarak sınırlandırmaktadır.

Maynes ve Podsakoff (2014, s. 91) çalışan sesliliğini, kişilerin çalışma ortamının bağlamını etkilemeyi hedef alan isteğe bağlı ve açık iletişimi olarak tanımlamaktadır. Çalışan sesliliğini yapıcı bir davranış şekli olarak değerlendiren önceki araştırmalardan farklı olarak Maynes ve Podsakoff (2014), çalışan sesliliğinin yıkıcı özellikler de içerebilen daha geniş bir davranış yelpazesi içerebileceğini öne sürmektedirler. Çalışan sesliliği kavramını genişleterek dört boyutta kategorize etmektedirler: destekleyici seslilik, yapıcı seslilik, savunmacı seslilik ve yıkıcı seslilik. Buna göre, destekleyici seslilik örgütsel hedefler gibi işle alakalı değer verilen konuların desteklenmesine ve gerektiğinde bunların savunulmasına yönelik isteğe bağlı ifadeleri temsil etmektedir. Yapıcı seslilik, örgütsel değişimi tetiklemeyi hedef alan isteğe bağlı ifadeleri içermektedir; örneğin yeni iş yapma usulleri önermek gibi. Savunmacı seslilik ise yararlı örgütsel değişimler karşısında bile kasıtlı olarak direnç gösteren muhalif ifadelerin sergilenmesidir. Son olarak yıkıcı seslilik, işle ilgili konularda eleştiriden aşağılamaya kadar varan olumsuz ifadeleri kapsamaktadır.

Örgütsel literatürde çalışan sesliliği kavramının evrensel olarak kabul görmüş belirli bir tanımı olmamasına rağmen (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1539), alan yazında çokça yer edinmiş birtakım tanımlamalar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir (bk. Tablo 2.1).

Tablo 2.1: Çalışan Sesliliğinin Tanımları

Çalışma	Çalışan Sesliliği Tanımı
Hirschman (1970)	Tatminsiz bir durumdan kaçmak yerine durumu değiştirmeye yönelik girişim çabasıdır (s. 30).
Gorden (1988)	<i>Aktif/Yapıcı Seslilik (Active/Constructive Voice)</i> : Örgütsel faaliyetleri onaylayan yöndeki ifadelerdir (s. 285). <i>Aktif/Yıkıcı Seslilik (Active/Destructive Voice)</i> : Organizasyona karşı sergilenen düşmanca ifadelerdir (s. 285). <i>Pasif/Yapıcı Seslilik (Passive/Constructive Voice)</i> : Örgütsel faaliyetlere razı gelindiğini gösteren ifadelerdir (s. 285). <i>Pasif/Yıkıcı Seslilik (Passive/Destructive Voice)</i> : Örgütsel faaliyetlere uyum göstermeyi reddeden ifadelerdir (s. 285).
VanDyne ve LePine (1998)	Sadece eleştirmek yerine durumu iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı ve değişim odaklı iletişim içeren ekstra rol davranışı biçimidir (s. 109).
Van Dyne vd. (2003)	İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşleri gönüllü olarak ifade etmektir (s. 1363). <i>Kabullenici Seslilik (Acquiescent Voice)</i> : Boyun eğme duygusuna dayalıdır (s. 1373). <i>Savunmacı Seslilik (Defensive Voice)</i> : Kendini koruma amaçlıdır, korkuya dayalıdır (s. 1372).

Prosoşyal Soslilik (ProSocial Voice): Gönüllü, işbirlikçi, proaktif ve başkaları odaklıdır (s. 1371).

Premeux ve İşle ilgili konulardaki fikir ve görüşlerin açık bir şekilde Bedeian (2003) belirtilmesidir (s. 1538).

Detert ve Burris Örgütsel işleyişi iyileştirme amacıyla statükoya meydan okuyan (2007) bilgilerin dahi otoriteyle gönüllü paylaşımıdır (s.869).

Liang vd. (2012) *Destekleyici Soslilik (Promotive Voice):* Örgütün veya iş biriminin genel işleyişini iyileştirmek amacıyla yeni fikir ve önerilerin dile getirilmesidir (s. 74).

Engelleyici Soslilik (Prohibitive Voice): Organizasyona zarar verebileceğine inanılan konular hakkındaki endişelerin dile getirilmesidir (s. 75).

Morrison (2014) İyileştirme veya değişim amacıyla işe yönelik fikir, öneri, endişe veya görüşlerin resmi olmayan ve isteğe bağlı şekilde ilgili kişilerle paylaşılmasıdır (s. 174).

Maynes ve *Destekleyici Soslilik (Supportive Voice):* İşle ilgili değerli bulunan Podsakoff konuları desteklemeye yönelik gönüllü ifadelerdir (s. 91). (2014)

Yapıcı Soslilik (Constructive Voice): Örgütsel olarak işlevsel değişimi hedefleyen gönüllü ifadelerdir (s. 92).

Savunmacı Soslilik (Defensive Voice): Faydalı ya da gerekli değişimler karşısında bile kasıtlı yapılan muhalif ifadelerdir (s. 92).

Yıkıcı Soslilik (Destructive Voice): Örgütsel konular hakkında eleştirel, zararlı ve hatta küçük düşürmeye yönelik kasıtlı ifadelerdir (s. 92).

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi çalışan sesliliği kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Yine de yapılan çalışmalardan hareketle genel olarak çalışan sesliliği kavramının birtakım ortak özellikler taşıdığı gözlemlenmektedir (W. Liu vd., 2010, s. 191; Maynes ve Podsakoff, 2014, s. 88; Morrison, 2011, s. 375):

- İsteğe bağlı bir davranıştır.
- Çalışma ortamını etkilemeyi hedef alır.
- Çalışanlar tarafından bireysel şekilde sergilenir.
- Organizasyonla ilgili konulardan oluşur.
- Sessiz, anonim veya tarafsız değildir.
- Açık bir şekilde ifade edilir.
- Organizasyon içindeki bir göndericiden yine organizasyon içindeki bir alıcıya iletilmelidir.
- Statükoyu değiştirmeyi hedeflediğinden meydan okuma odaklıdır.
- Bireysel zararlara yol açabileceğinden potansiyel olarak risk içerir.

2.2. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN SOSYAL ÖĞRENME TEORİSİ VE SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

Literatürde çalışan sesliliği mekanizmalarını açıklamak üzere yapılan araştırmalar; Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1977, 1986), Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1991), Sessizlik Sarmalı Teorisi (Noelle-Neumann, 1974) ve Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) gibi farklı perspektiflerden yararlanmışlardır [Örneğin; (Bai vd., 2019; Bowen ve Blackmon, 2003; Ng ve Feldman, 2012; Qi ve Ming-Xia, 2014; Song vd., 2020)]. Bu tez çalışmasında, çalışan sesliliği davranışlarını açıklamak üzere Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisinden yararlanılmaktadır.

Sosyal Değişim Teorisi, örgütsel literatürde örgütsel davranışları anlamlandırmada bütüncül bir çerçeve sağlama potansiyeline sahip en etkili kavramsal paradigmalardan biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874). Çalışan sesliliği üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, sıklıkla bu teoriye başvurulduğu gözlemlenmektedir (Farndale vd., 2011, s. 113; Walumbwa vd., 2012, s. 955).

Sosyal Değişim Teorisi, temelde dört önemli ilkeye dayanmaktadır (Miles, 2012, s. 273):

- Taraflar arasındaki değişim ilişkileri ekonomik, sosyal veya her iki şekilde sonuçlanabilir.
- Değişim ilişkilerinin sonuçları fayda-maliyet analizi açısından değerlendirilir.
- Değişim ilişkilerinden tatmin edici sonuçlar elde edilmesi, ilişkinin zamanla güven ve sadakatle karakterize edilmesini sağlar.
- Norm ve beklentilerin karşılanması sonucunda değişim ilişkileri zaman içerisinde gelişir.

Sosyal Değişim Teorisi, kişilerin birbirleriyle sosyal veya işlemsel ilişkiler kurduklarından yola çıkmaktadır. Buna göre işlemsel ilişkiler, ekonomik değişimlere dayalıdır ve kısa dönemlidir. Öte yandan, sosyal değişim ilişkileri ise kişiler arası karşılıklı güven ve duygusal ilişkilere dayanır ve uzun sürelidir. Teori, insanların davranışlarının karşısındaki kişiyle kurduğu sosyal değişim ilişkisinin türüne ve ilişkinin düzeyine göre şekillendiğinin altını çizmektedir (Mayer vd., 2009, s. 3; Yousaf vd., 2019, s. 197).

Sosyal Değişim Teorisine göre, kişiler arası ilişkiler zaman içerisinde gelişmektedir ve bu süreçte karşılıklılık ilkesi belirleyici bir rol oynamaktadır. Buna göre, karşılıklılık ilkesine dayanarak çalışma ortamını olumlu olarak algılayan bireylerin iş yerinde kişiler arası ilişkileri sosyal değişim açısından görmeleri ve işe karşı olumlu davranışlarla karşılık vermeleri beklenmektedir. Bu bağlamda çalışan sesliliği araştırmaları, iş yerinde olumlu deneyimler yaşayarak sosyal değişim ilişkilerine dayalı ilişkiler kuran çalışanların organizasyonun gelişimine katkıda bulunabilecek fikir ve

görüşler paylaşmak konusunda daha istekli olacaklarını savunmaktadırlar. Bu açıdan Sosyal Değişim Teorisine göre çalışan sesliliği büyük oranda başkaları tarafından şekillendirilen bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Ng ve Feldman, 2012, s. 216,219; Qi ve Ming-Xia, 2014, s. 233).

Sosyal Değişim Teorisi, sosyal alışverişlerin kişilerde yükümlülük duygusu oluşturduğunu varsaymaktadır. Buna göre taraflar birbirlerine fayda sağladığında bunun gelecekte değerli bir getirisi olacağı beklentisi içine girerler. Örgütler açısından düşünüldüğünde iş yerinde yöneticiler ya da iş arkadaşlarıyla kurulan olumlu sosyal ilişkiler, çalışanların organizasyona fayda sağlayacak davranışlarla karşılık vermesini sağlayabilir. Çalışanlar, iş yerindeki kişiler arası ilişkileri sosyal değişim açısından yorumladıklarında bu olumlu ilişkilere karşılık verme isteğiyle seslilik davranışları sergileme konusunda daha fazla motive olabilirler (Kacmar vd., 2011, s. 634).

Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden çalışan sesliliğini inceleyen çalışmalar, özellikle sosyal değişim ilişkilerinin kalitesinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların kendilerini daha değerli hissettiklerini, daha katılımcı tavır sergilediklerini ve seslilik davranışı gösterme konusunda daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır (Chou ve Barron, 2016, s. 1723).

Çalışan sesliliği davranışlarını açıklamak için yararlanılan bir diğer önemli teori ise Sosyal Öğrenme Teorisidir. Sosyal Öğrenme Teorisi, bireylerin rol model aldıkları kişileri gözleme ve onları taklit etme vasıtasıyla yeni davranışlar öğrendiklerini öne sürmektedir. Buna göre bireyler, belirli bir bağlamda rol model aldıkları kişilerin davranışlarını ve bu davranışların yol açtığı sonuçları yakından takip ederek bunları taklit etme eğilimi göstermektedir (Bai vd., 2019, s. 1874).

Örgütler açısından düşünüldüğünde, bir iş ortamında seslilik davranışlarının sergilenmesinin sosyal öğrenme süreçleri yoluyla açıklanması önerilmektedir. Bu perspektifin temel dayanak noktası, çalışanların seslilik davranışı göstermelerinde iş yerindeki öğrenme davranışlarının etkisiyle açıklanmaktadır. İş ortamında, çalışanların görüşlerini ifade etmeden önce bu konuda cezalandırılmayacağı yönünde bir algıya sahip olması beklenmektedir. Bu noktada, çalışma ortamında özellikle yöneticiler kişilerin

konuşma algılarını şekillendiren bir pozisyonudur. Çalışanlar, organizasyondaki konumları itibariyle liderleri rol model alma yönelimi göstermektedirler. Böylece, çalışanlar lider davranışlarını izleyerek beklenen ve beklenmeyen davranışlar konusunda fikir edinir ve nihayetinde bu davranışları taklit eder. Buna göre liderler çalışanların seslilik davranışlarını sosyal öğrenme süreçleri yoluyla yönetme gücüne sahiptir (Avey vd., 2012, s. 23; Qi ve Ming-Xia, 2014, s. 232).

2.3. ÇALIŞAN SESLİLİĞİ VE SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Sessizlik kavramı, Morrison ve Milliken'in (2000, s. 706) örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri inceledikleri kavramsal çalışmaya dayandırılmaktadır. Bu çalışmada sessizlik örgütsel düzeyde bir fenomen olarak ele alınarak çalışanların işe ilişkin konularda sahip olduğu bilgileri ya da potansiyel sorunlar hakkındaki endişelerini paylaşmaktan kaçınması durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda sessizlik, organizasyonların değişimini ve gelişimini engelleyen bir unsur olarak nitelendirilmektedir.

Çalışan sesliliği üzerine yapılan çalışmalar incelediğinde bu kavramın zaman zaman sessizlik kavramıyla beraber ele alındığı görülmektedir [örneğin, (Morrison, 2014)]. Literatürde bu iki kavramın paralel şekilde ilerlemesi veya farklı yapılar olarak ele alınması gerektiğiyle ilgili bazı tartışmalar mevcuttur. Öyle ki, bazı araştırmalar bu iki kavramın birbirinin tam zıttı durumları anlattığını ve bir arada incelenmesi gerektiğini iddia ederken; diğerleri bu duruma karşı çıkmakta ve iki kavramın ayrı yapılar olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

Birinci bakış açısına göre sessizlik ve seslilik literatürleri birbirinden ayrı şekilde ilerlememeli ve bir arada ele alınmalıdır. Bu görüş sessizlik kavramıyla seslilik kavramının birbirinin iki zıt kutbu olduğu argümanına dayanmaktadır. Çalışanların potansiyel olarak önemli bir bilgiyi paylaşması seslilik; tam tersine kasıtlı olarak saklaması ise sessizlik örneğidir. Buna göre sessizlik, seslilik davranışının başarısızlığı olarak değerlendirilmektedir (Morrison, 2011, s. 380).

Bu çalışmanın da benimsediği ikinci bakış açısı ise seslilik ve sessizlik kavramlarının ayrı yapılar olarak ele alınmasını önermektedir. Van Dyne vd. (2003, s.

1359) sessizlik kavramını işle ilgili fikir, bilgi ve görüşleri ifade etmek yerine kasıtlı olarak gizlemek olarak tanımlamaktadır. Bu tanım seslilik davranışının varlığı ya da yokluğu konusunda bilgi vermemektedir. Seslilik ve sessizlik arasındaki ilişki sessizlik davranışının doğası gereği belirsizlik taşıması nedeniyle tam olarak bilinmemektedir. Örneğin, bir çalışanın sessizlik davranışının sebebi kasıtlı olarak bilgi saklamasından ziyade basitçe o konuda bir görüşünün olmamasından kaynaklı olabilir. Üstelik, çalışan sesliliği bilinçli bir seçim sürecinden oluşmasına rağmen sessizlik düşünülmeden gerçekleştirilen alışılmış bir davranış şekli ya da bir boyun eğme durumunun işareti olabilir (Morrison, 2011, s. 380).

Seslilik ve sessizlik kavramlarının birbirlerinin tam olarak karşılığı olduğunu varsaymak daha dar bir bakış açısıyla teorik ve pratik gelişmelerin kısıtlanmasına neden olabilir. Çalışanlar aynı anda hem seslilik davranışı hem de sessizlik davranışı sergileyebilirler. Örnek vermek gerekirse, çalışanlar genel olarak seslilik davranışı gösterme eğiliminde olsa da fikirlerinin iyi karşılanmayacağı kanaatine sahip olduğu bazı durumlarda sessizlik davranışını tercih edebilirler. Bu durum sessizlik ve seslilik davranışının birbirinin tam zıttı olmadığını ve yeri geldiğinde bir arada bulunabileceğini göstermektedir (Detert ve Edmondson, 2011, s. 462).

Alan yazındaki açıklamalar incelendiğinde, sessizlik davranışının içerdiği belirsizlikler nedeniyle çalışan sesliliği ölçümlerinin yanlış yorumlanmasına sebebiyet vermemek adına, bu iki kavramın birbirinin iki uç noktası olarak düşünülmemesi gerektiği ve ayrı yapılar olarak incelenmesinin teorik açıdan daha uygun olduğu anlaşılmaktadır.

2.4. ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ÖNEMİ

Çalışan sesliliği gerek organizasyonlar gerek çalışanlar açısından doğurduğu sonuçlar bakımından kritik derecede önem atfedilen bir davranıştır. Organizasyonlar açısından bakılacak olursa; günümüzün yoğun rekabetçi ortamında faaliyet gösteren işletmelerin dinamik iş koşullarına en uygun ve hızlı bir şekilde yanıt vermek için gerekli tüm bilgileri yukarıdan bir bakış açısıyla elde etmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, organizasyonlar örgütsel faaliyetlerini iyileştirmek ve geliştirmek için

çalışanların fikir, görüş ve önerilerine ihtiyaç duymaktadır (Morrison, 2011, s. 374). Çünkü çalışanlar, işletmenin faaliyetlerine en yakından tanık olan kişilerdir. Bu nedenle çalışanların organizasyonun başarısına etkin bir şekilde katkıda bulunacak yeni fikirler geliştirmeleri ve bunları açıkça yönetime iletmeleri çok değerlidir (Carnevale vd., 2017, s. 518).

Çalışanlar işlerini gerçekleştirme esnasında ortaya çıkan sorunlar, verimsizlikler, uygunsuz faaliyetler, stratejik sorunlar veya iyileştirme fırsatları gibi konulara şahitlik etmektedir. Çalışanların tecrübe ettiği bu durumları dile getirmesi, organizasyonlara yeni fikirlerden faydalanma veya mevcut sorunları düzeltme fırsatı sunabilir (Morrison, 2014, s. 174,193). Dahası, çalışan sesliliği sayesinde örgütün zayıf yönlerinin ortaya koyulması gelecekte oluşabilecek finansal veya sosyal kayıpları önlemeye yardımcı olabilir (Bai vd., 2019). Çalışan sesliliği davranışı, mevcut iş uygulamalarındaki sorunları ortaya koyması ya da işleri gerçekleştirmede daha iyi yollar sunması bakımından organizasyonun gelişimine katkıda bulunabilir (Chamberlin vd., 2017, s. 18).

Çalışan sesliliği, yönetim tarafından çalışanlardan sergilenmesi istenen tüm davranışların öngörülememesi sebebiyle özellikle dinamik ortamdaki örgütler için çok değerli bir davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108). Çalışan sesliliği, organizasyonların sürekli değişen iş çevresine adapte olmasına katkı sağlayarak organizasyonların başarılı bir şekilde varlığını sürdürmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Önceki araştırmalar çalışan sesliliği davranışını örgütsel öğrenme, iyileştirilmiş iş süreçleri, yenilik, hata düzeltme, yasadışı veya uygunsuz davranışların azaltılması ve kriz önleme gibi istenen organizasyon çıktılarıyla olumlu yönde ilişkilendirmiştir (Liang vd., 2012, s. 71). Aynı zamanda araştırmalar, farklı bakış açıları sunması bakımından çalışanlardan gelen bilgi akışının önemini vurgulayarak çalışan sesliliği davranışlarını etkili örgütsel karar verme süreçleriyle ilişkilendirmiştir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707).

Çalışan sesliliğinin olumlu çıktılar üretmesi için örgüt tarafından değer görmesi ve teşvik edilmesi önem arz etmektedir. Çalışan sesliliğinin örgüt tarafından desteklenmesi, çalışanların tutum ve davranışlarında iyileşme, sadakat, bağlılık ve iş

birliği gibi olumlu yansımaların oluşmasına neden olabilir. Ekip çalışmalarının daha verimli hale gelmesine; böylelikle bireysel ve örgütsel performansın artmasına yardımcı olabilir. Çalışan sesliliğinin örgüt içinde yayılmasının teşvik edilmesi, yönetim sistemlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayabilir (Wilkinson ve Fay, 2011, s. 67). Ayrıca, çalışan memnuniyetsizliklerinin ifade edilmesinin yönetim tarafından olumlu karşılanmasıyla daha yüksek çalışan bağlılığı ve çalışanın elde tutulması gibi olumlu çıktılar elde edilebilir (Avey vd., 2012, s. 23). Örneğın, Farndale vd. (2011, s. 123) değişim programlarından geçen örgütleri inceledikleri çalışmalarında, değişikliklerle ilgili görüşlerini daha yüksek bir seviyede dile getirme fırsatına sahip olduğuna ve karar verme sürecini etkileyebileceğine inanan çalışanların organizasyona daha yüksek bağlılık gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

Organizasyonların gelişimindeki öneminin yanı sıra seslilik davranışının çalışanlar açısından birtakım olumlu bireysel çıktılar üretmesi söz konusudur. Çalışan sesliliği, bireylerin işlerinde daha etkili oldukları ve örgüte aktif katkıda buldukları imajının güçlenmesini sağlayabilir ve böylelikle kişilerin kariyer ilerlemelerini mümkün kılabilir (Chamberlin vd., 2017, s. 12). Bununla beraber, çalışanların seslilik davranışı sergilemelerinin kişilerin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğuna inanılmaktadır. Bireylerin, çalıştıkları ortama ilişkin görüş ve endişelerini rahatça ifade edebilmesi beraberinde olumlu tutumları getirebilir. Nitekim, çalışan sesliliğinin iş tatmini ve çalışma motivasyonunu arttırmak ve stres seviyesini azaltmak gibi bireysel sonuçlarla ilişkili olduğü düşünölmektedir (Morrison, 2011, ss. 395–396).

Weiss ve Morrison (2019, s. 5) sosyal ilişkilerin en temel yönlerinden biri olduğü için kariyer ve sağlıkla ilgili önemli sonuçları olan sosyal statünün (birinin başkalarının gözünde sahip olduğü prestij ve saygı) seslilik davranışıyla ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, iş yerinde seslilik davranışı gösteren çalışanların diğerlerine göre daha yüksek statülü olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadırlar. Sosyal statünün çalışan refahını artıran bir faktör olduğü düşünöldüğünde seslilik davranışının olumlu bireysel etkisi vurgulanmaktadır.

2.5. ÇALIŞAN SESLİLİĞİNİN ÖNCÜLLERİ

Çalışan sesliliğinin örgütsel ve bireysel sonuçlarının etki gücü göz önüne alındığında, kişilerin iş yerinde potansiyel olarak fayda sağlayacak görüşleri dile getirmesini etkileyen koşulları ortaya koymak önemli hale gelmektedir.

Çalışan sesliliği süreci, Hirschman'ın (1970) ifadesiyle çalışanların kendilerinin veya organizasyonlarının refahını iyileştirmek için potansiyel fırsatları ya da tatminsizlik yaratan sorunları fark etmeleriyle başlamaktadır. Bu bakış açısıyla çalışan sesliliği davranışının oluşması için öncelikle çalışanların mevcut duruma yönelik bir farkındalık geliştirmeleri gerekmektedir (Detert ve Burris, 2007, s. 870).

Çalışan sesliliğinin gerçekleşmesi için başlıca koşul, bireylerin örgütsel konularla ilgili potansiyel fikirlere sahip olması ve bunları ifade etmek için motive olmasıdır. Çalışan sesliliğinin oluşmasındaki temel argümanlardan bir tanesi, seslilik davranışının doğası gereği toplum yanlısı bir davranış olmasının getirdiği kolektif için yapıcı değişiklik yapma arzusudur. Çalışan sesliliğinin; yapıcı değişim için hissedilen sorumluluk, yükümlülük duygusu, örgütsel özdeşleşme ve vicdanlılık gibi içsel motivasyon unsurlarıyla ilişki olduğunu gösteren çalışmalar, çalışan sesliliğinin toplum yanlısı bir davranış şekli olarak ortaya çıktığı fikrini destekler niteliktedir (Morrison, 2014, ss. 179–180).

Çalışan sesliliği her ne kadar toplum yanlısı bir davranış olsa da sergilenmesi bazı riskler taşımaktadır. Çalışan sesliliği diğer örgüt üyeleriyle farklı görüşler içerse dahi yenilik ve değişim için fikirler sunarak yerleşik düzene meydan okumaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 109). Yapıcı bir niyetle gerçekleştirilse bile statükoya karşı gelmek kişiler arası ilişkilerin bozulması veya kişisel imajın zedelenmesi gibi bireyler için istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, çalışan sesliliği risk almayı gerektiren bir davranıştır (Ng ve Feldman, 2012, s. 217).

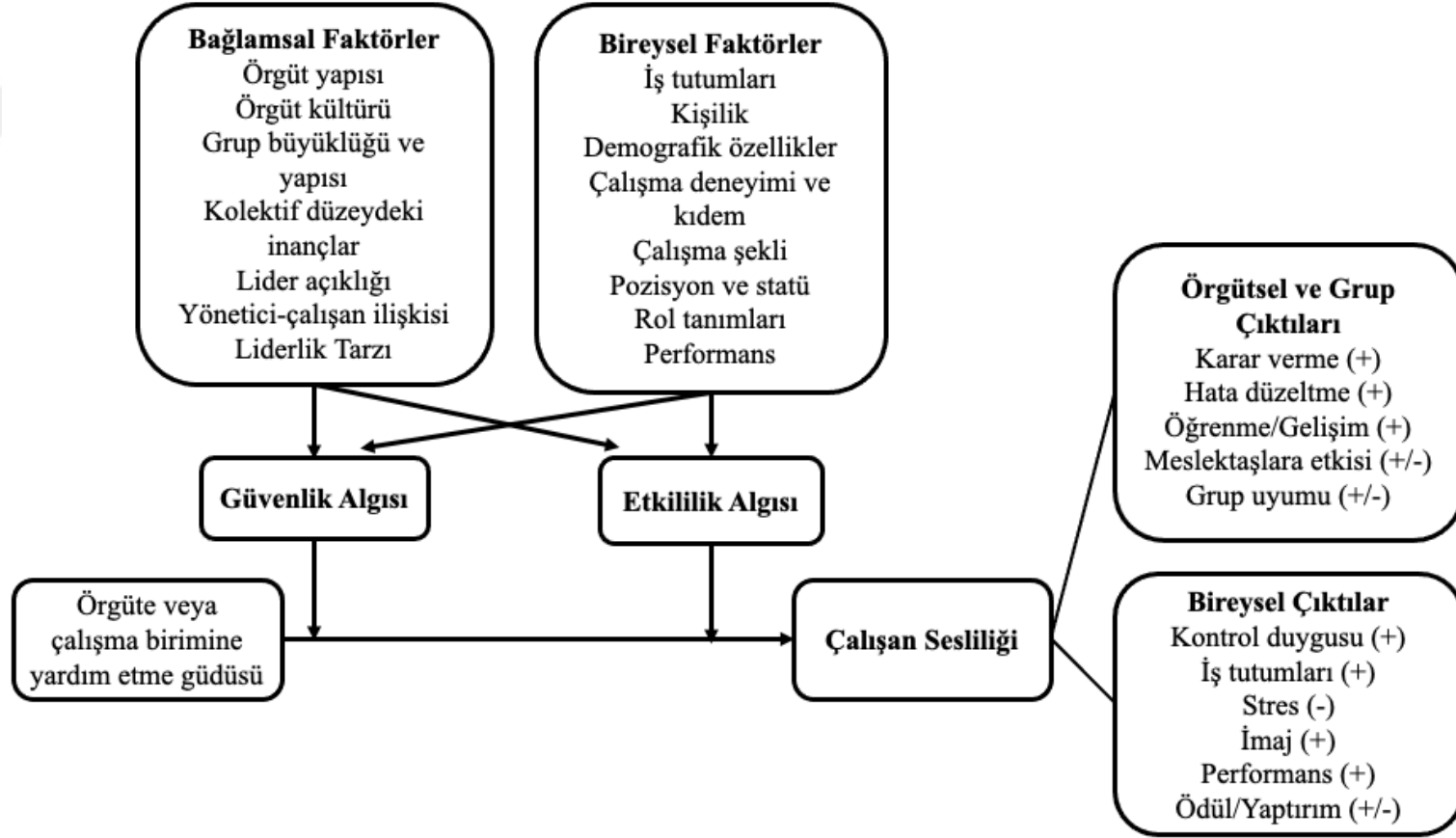
Çalışanların seslilik davranışının risklerini almaya karar vermeleri bu davranışın doğurabileceği olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirdiği bir fayda-maliyet analizine dayandırılmaktadır. Bir taraftan, çalışan sesliliği organizasyona katkıda bulunması itibarıyla kişilere resmi veya gayri resmi ödüller getirerek fayda sağlayabilir. Diğer

tarafından, çalışan sesliliğinin statükoya meydan okuyan yapısı işten çıkarılma, unvan düşürülmesi gibi işle ilgili maliyetlere ya da itibar kaybı, dışlanma, eleştirilme gibi ilişkisel maliyetlere neden olabilir. Dolayısıyla, çalışanlar fikir ve görüşlerini ifade etmeden önce bu davranışın yol açabileceği fayda ve maliyetleri göz önünde bulundurabilirler (Detert ve Burris, 2007, s. 870).

Çalışanların görüşlerini ifade etmeye karar vermeleri için bu davranışın kendileri için çok maliyetli olmayacağına inanmaları gerekmektedir. Çünkü, çalışan sesliliğinin sergilenmesi hem doğrudan hem de dolaylı maliyetlere yol açabilir. Doğrudan maliyetler, kişinin bu süreç için harcadığı zaman, enerji ve emek olarak düşünülebilir. Dolaylı maliyetler arasında ise kişinin sosyal imajına zarar gelmesi, karşıt görüşlere sahip olanlar tarafından misilleme yapılması, kişiler arası çatışmaya neden olması ve kişinin görüşlerinin ciddiye alınmaması durumları örnek verilebilir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1540).

Çalışan sesliliğinin algılanan net faydalarının potansiyel maliyetlerden daha ağır bastığı bir beklenti analizi sonucu olduğu düşünülmektedir. Bir örnek vermek gerekirse, çalışan sesliliğinin yapıcı niteliği kişiler için kendini gösterme fırsatı olarak kullanılabilir ve böylelikle kişinin performans değerlendirmeleri için olumlu etkiler yaratabilir. Öte yandan, statükoya meydan okuyan fikirleri dile getirmek patronluk taslama, istenmeyen müdahale, güvenilirlik zayıflatma çabası gibi yanlış anlaşılmalara ve istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Bu sebeple, çalışanlar potansiyel fayda ve riskleri değerlendirdikten sonra konuşma davranışı gösterir veya göstermezler (Liang vd., 2012, s. 72).

Morrison vd.ne (2011, s. 184) göre, çalışanların seslilik davranışı göstermesi için çalışma ortamında seslilik ikliminin hakim olması gerekmektedir. Buna göre seslilik davranışının sergilenmesinde seslilik iklimini oluşturan iki önemli algı belirleyici rol oynamaktadır: etkililik ve güvenlik (bk. Şekil 2.1). Çalışanların konuşmanın sonucunun değer görüp görmeyeceğine dair yargısı *etkililik* algısını oluştururken; konuşmanın kendisi veya başkaları için olumsuz sonuçları olup olmayacağına dair yargısı *güvenlik* algısını oluşturmaktadır. Bireylerin etkililik ve güvenlikle ilgili algıları arttıkça seslilik davranışı gösterme olasılıklarının da yüksek olması beklenmektedir.



Şekil 2.1: Çalışan Sessliliği Modeli

Kaynak: Morrison, 2011, s. 382

2.5.1. Çalışan Sessizliğinin Bir Öncülü Olarak Liderlik

Çalışan sessizliğinin öncüllerini inceleyen araştırmalar, bu davranışın bireysel özellikler, bağlamsal faktörler veya psikolojik faktörler olmak üzere içsel ve dışsal bir dizi faktör tarafından yönlendirildiğini iddia etmektedir (Chou ve Barron, 2016, s. 1721). Morrison (2014, s. 186) çalışan sessizliğinin öncüllerini bireysel eğilimler, işe ve örgüte yönelik tutum ve algılar, duygu ve inançlar, yönetici-lider davranışı ve diğer bağlamsal faktörler adı altında özetlemektedir (bk. Tablo 2.2).

Tablo 2.2: Çalışan Sessizliğini Motive Eden Faktörler

Bireysel Eğilimler	Dışadönüklük Proaktif Kişilik Atılganlık Öz Disiplin Görev Odaklılık Müşteri Odaklılık
İşe ve Örgüte Yönelik Tutum ve Algılar	Örgütsel Özdeşleşme Çalışma Grubu ile Özdeşleşme Değişim için Hissedilen Yükümlülük İş Tatmini Rol Genişliği Kontrol veya Etki Örgütsel Destek
Duygu ve İnançlar	Öfke Psikolojik Güvenlik
Yönetici-Lider Davranışı	Açıklık Danışma Lider-Üye Etkileşimi Dönüşümcü Liderlik Etik Liderlik Lider Etkisi

Kaynak: Morrison, 2014, s. 186.

Çalışan sesliliği davranışının hedefe duyarlı olması ve genellikle hedeflerinde liderlerin bulunması dolayısıyla bu faktörler içerisinde liderlik özellikle dikkat çekici bir konumdadır. Liderlik davranışları çalışanların konuşma istekliliğini doğrudan şekillendiren bir güce sahiptir (S. J. Chen vd., 2018, s. 698; Duan vd., 2017, s. 650). Liderlik davranışları, çeşitli görüşlere göre çalışanların etkililik ve güvenlik algılarını şekillendirmesi (Morrison, 2014, s. 182) ya da fayda-maliyet analizine etki etmesi (Detert ve Burris, 2007, s. 870) açısından çalışan sesliliğini büyük ölçüde yönlendirmektedir. Bu nedenle liderlik, çalışanların seslilik davranışını etkileyen önemli bir faktör olarak çalışan sesliliğinin temel bir öncülü kabul edilmektedir.

Organizasyonda üst yönetim tarafından tasarlanan uygulama, politika ve prosedürlerin uygulayıcıları olarak liderler, çalışanlarla yönetim arasında köprü görevi üstlenmektedirler. Bu durum örgütün bir temsilcisi olarak liderlere çalışan sesliliğini yönetme konusunda büyük bir rol vermektedir (Mowbray vd., 2015, s. 393). Çalışanlar organizasyona ilişkin fikir ve önerilerini örgüt hiyerarşisi içerisinde resmi yetkiye sahip bir kişiyle paylaşmak istediklerinde büyük ihtimalle liderler ile iletişim kurmak durumunda kalmaktadırlar (Detert ve Treviño, 2010, s. 249).

Organizasyonda sahip oldukları konumları itibariyle liderler ödül ve ceza sistemleri, ücret, terfi ve atama gibi konularda otoriteyi elinde bulunduran kişilerdir. Liderler, bu mekanizmaları kullanarak seslilik gibi çalışan davranışlarını teşvik etme ya da engelleme gücüne sahiptir (Detert ve Burris, 2007, s. 870). Bu bağlamda liderler, çalışanların fikir ve görüşlerinin yönetim tarafından yapıcı bir şekilde karşılanacağı ve kişilerin konuştukları taktirde cezalandırılmayacağı konusundaki değerlendirmelerinde doğrudan etkilidir. Bilhassa, çalışanların direkt bağlı olduğu ekip veya departman yöneticileri bu konulara ilişkin algıları üzerinde büyük role sahiptir (Avey vd., 2012, s. 23). Örneğin, DHL gibi bazı büyük kuruluşlar, yöneticilerin işe alımında çalışan sesliliği

davranışlarını destekleyecek niteliklere sahip olması kriterine özen göstermektedir (Wilkinson ve Fay, 2011, s. 65).

Organizasyonlara türlü açılardan katkılar sunan çalışan sesliliği davranışını etkileyen süreçlerin anlaşılmasında liderliğin rolünü ortaya koymak özellikle önemlidir. Çünkü, organizasyonlar çalışan sesliliğini etkileyen faktörlerin tamamına etki etme gücüne sahip değildir. Örneğin, organizasyonların çalışanların bireysel eğilimlerini değiştirmesi genellikle zor kabul edilmektedir. Bunun yanında, organizasyonlar çalışan seçimi süreçlerinde seslilik davranışlarına ilişkin kişilik özelliklerini (örneğin, proaktif kişilik) nadiren dikkate almaktadır. Bu yüzden organizasyonların geliştirebileceği bir unsur olarak liderlik davranışlarının çalışan sesliliği üzerindeki rolünü keşfetmek oldukça değerlidir (Detert ve Treviño, 2010, s. 250).

Literatürde çalışan sesliliği ve lider davranışı arasındaki ilişkileri inceleyen giderek büyüyen bir araştırma alanı vardır. Bununla birlikte, liderlerin çalışanların konuşma algılarını etkileme süreçlerinin derinleştirilmesine ve belirli liderlik davranışlarının seslilik üzerindeki etkisine odaklanan araştırmaların artmasına yönelik bir ihtiyaç söz konusudur (Morrison, 2011, s. 391).

Ulusal yazın incelendiğinde çalışan sesliliğini etkileyen liderlik davranışları arasında hizmetkar liderlik, paternalist liderlik, yardımsever liderlik, karanlık liderlik, değer merkezli liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik, şeffaf liderlik, görev odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve etik liderlik gibi liderlik türleri üzerinde bazı araştırmalar bulunduğu tespit edilmiştir (Oral Ataç, 2020, s. 1744).

Çalışan sesliliği süreçlerindeki spesifik liderlik davranışlarının etkisini keşfetme yolunda önemli olduğu düşünülen liderlik davranışlarından bir tanesi etik liderliktir. Çalışan sesliliğinin öncüllerini inceleyen önceki araştırmalar, etik liderliğin çalışanların seslilik davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğuna yönelik kanıtlar ortaya koymuştur [örneğin; Walumbwa ve Schaubroeck (2009); Avey, Wernsing ve Palanski (2012); Ng ve Feldman (2015)]. Buna karşın, etik liderliğin çalışan sesliliğini nasıl ve neden etkilediği hakkındaki mekanizmalar belirsizdir ve bu alanda daha fazla araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Qi ve Ming-Xia, 2014, s. 231).

2.5.2. Çalışan Sessizliğinin Bir Öncülü Olarak Psikolojik Güvenlik

Çalışanların iş yerinde konuşma kararını etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri iş ortamına ilişkin duygu ve inançlardır. Bu duygu inançlar arasında psikolojik güvenlik, kişilerin çalışan sessizliği davranışını sergileme kararını etkilemede önemli bir pozisyonundadır.

Çalışan sessizliği, yapıcı bir niyet içerse de statükoya meydan okuyan yapısı gereği bireyler için risk yaratma potansiyeline sahiptir (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 109). Psikolojik güvenlik, çalışanların iş ortamını risk almaya müsait güvenli bir ortam olarak algılamalarını sağlamaktadır (Edmondson, 1999, s. 354). Bu durum, bireylerin iş yerinde psikolojik güvenlik algısı olmadan görüşlerini ifade etme konusunda isteksiz olabileceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bireylerin iş yerinde algıladığı psikolojik güvenlik, çalışan sessizliğini motive eden önemli bir unsur olarak görülmektedir (Chamberlin vd., 2017, s. 15; Klaas vd., 2012, s. 318). Nitekim, psikolojik güvenlik (rahatlık) örgütsel literatürdeki en önde gelen psikolojik mekanizmalardan birini temsil etmektedir ve çalışan sessizliği araştırmalarında kritik bir öncül olarak değerlendirilmektedir (Oral Ataç, 2020, s. 1750).

Çalışan sessizliği literatüründeki ilk araştırmalar sessizlik davranışının öncüllerini bağımsız bir şekilde ortaya koyma çabası içindeyken son araştırmalar ilişkiler arasındaki gizli psikolojik mekanizmaların keşfedilmesine yönelmiş durumdadır (Song vd., 2020, s. 1). Örneğin psikolojik güvenliğin, astların liderleri etik, açık, destekleyici olma gibi konulardaki algılama biçimlerini etkileyerek lider ve çalışan sessizliği arasında aracı bir rol oynadığı düşünülmektedir (Detert ve Burris, 2007, s. 869; Klaas vd., 2012, s. 318).

Özetle, etik liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi sorgulayan birkaç çalışma olmasına rağmen bu ilişkiye aracılık eden psikolojik mekanizmaların keşfedilmesine yönelik daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Ng ve Feldman, 2015, s. 948; Zeng ve Xu, 2020, s. 1). Bu doğrultuda bu çalışmada, etik liderlik ve çalışan sessizliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiği düşünülen (Y. Hu vd., 2018, s. 2) mekanizmalardan bir tanesi olan psikolojik güvenlik kavramı ele alınmaktadır.

3. ETİK LİDERLİK

Bu bölümde; etik liderlik kavramı, etik liderliğin Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden incelenmesi, etik liderliğin örgütler açısından önemi ve etik liderliğin etki ettiği örgütler sonuçlar açıklanmaktadır.

3.1. ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Günümüzde iş dünyasında Enron (2001), Worldcom (2002), Tyco (2002), Hollinger International (2004) ve Volkswagen (2015) gibi büyük kurumsal organizasyonlarda yaşanan etik skandallar ve bunun yol açtığı maliyetler, etik davranışlara ve etik olmayan davranışlara yönelik yaygın bir ilginin uyanmasına neden olmuştur (Rahaman vd., 2019, s. 735). İş dünyasının yanı sıra hükümetler, spor kuruluşları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve hatta dini kuruluşlar yaşanan etik skandallarla sarsılmıştır. Bu durum etik davranışın önemini öne çıkarmış ve bunun sonucunda etik davranışı şekillendirmede liderliğin rolüne olan ilginin artmasına sebep olmuştur. Bu gelişmelerin ardından araştırmacılar, etik liderliğin öncüllerini ve sonuçlarını anlamak için etik liderlik davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir (Brown ve Treviño, 2006, s. 595).

Örgütsel literatürde etik liderlik konusu nispeten yeni olsa da aslında bu konu asırlardır varlığını sürdüren bir konudur. Filozoflar antik çağlardan beridir liderliğin etik boyutu üzerinde düşünmüşlerdir. Ancak filozoflar, liderlerin nasıl davranması gerektiğini inceleyen normatif bir bakış açısı sergilemişlerdir. Bundan farklı olarak, örgütsel literatür ise iş yerinde etik liderliği tanımlamaya ve karakterize etmeye odaklanan tanımlayıcı bir yaklaşım benimsemektedir (Brown ve Treviño, 2006, s. 596; Mayer vd., 2009, s. 1; Walumbwa vd., 2012, s. 953).

Yönetim ve organizasyon bilimi etik liderlik kavramına sosyal bilimler bakış açısından yaklaşmaktadır. Bu araştırma alanı etik liderliğin ne olduğunu, bireylerin etik liderliği nasıl algıladıklarını, bu algıların öncüllerini, sonuçlarını ve sınırlarını incelemeye yönelik bir çaba sarf etmektedir (Brown ve Mitchell, 2010, s. 583).

Brown, Trevino ve Harrison (2005) bu bakış açısıyla, etik liderlik yapısını kavramsallaştırmışlar ve beraberinde ölçek geliştirme çalışması ortaya koymuşlardır. Bu kavramsallaştırma ve ölçek kısmen yeni olmasına rağmen araştırma ve uygulama alanları için etik liderlik yapısının yararlılığını gösteren artan miktarda araştırma bulunmaktadır (Avey vd., 2012, s. 23).

Brown vd. (2005, s. 120) etik liderliği “kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere tanıtılması” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın ilk bölümündeki "kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranış gösterilmesi" ifadesi, etik liderlerin takipçilerin normatif olarak uygun gördükleri davranışları sergileyerek meşru ve güvenilir bir rol model haline geldiğini ima etmektedir. İkinci bölümdeki "bu tür davranışların iki yönlü iletişim yoluyla takipçilere tanıtılması" ifadesi, etik liderlerin sosyal ortamda takipçilerle açıkça konuşarak etik davranışları vurgulaması anlamını taşımaktadır. Üçüncü bölümdeki “güçlendirme” ifadesi, etik liderlerin etik standartlar belirleyerek ödül ve ceza sistemi ile çalışanların davranışlarını disipline etmesi anlamına gelmektedir. Son olarak “karar verme” ifadesi, etik liderlerin karar süreçlerinde neden olabileceği etik sonuçları göz önünde bulundurmalarını temsil etmektedir.

Brown vd. (2005) tarafından ortaya koyulan bu kavramsallaştırma, etik liderlerin üç temel özelliğini ön plana çıkarmaktadır (Mayer vd., 2012, s. 151):

- Etik liderler çalışanlara etik açıdan örnek olmaktadır.
- Etik liderler, kişiler arası ilişkilerde adil davranmaya özen göstermektedir.
- Etik liderler, etik değerleri aktif bir şekilde uygulamaktadır.

Bu kavramsallaştırma, Treviño vd. (2000) tarafından önerilen etik liderin iki boyutunu kapsamaktadır: *ahlaki kişi* ve *ahlaki yönetici*. Bu kapsamda *ahlaki kişi* boyutu takipçilerin lidere ilişkin; dürüstlük, güvenilirlik, bireyleri ve toplumu önemseme, kişisel ve mesleki yaşamda etik değerlere uygun davranma, adil ve ilkeli karar verme gibi kişisel özelliklerine ilişkin algılarını temsil etmektedir. *Ahlaki yönetici* boyutu ise liderlerin etik

rol modeller olarak çalışanlarla açık iletişim yoluyla etik değerleri görünür hale getirmesini, ödül ve ceza sistemleriyle etik davranışları teşvik etmek için takipçilerinin değerlerini şekillendirmeye yönelik proaktif eylemlerde bulunmasını ifade etmektedir (Brown ve Treviño, 2006, s. 597; Magalhães vd., 2019, s. 346; Ng ve Feldman, 2015, s. 948).

Çalışanlar ahlaki bir kişi olarak lideri değerlendirmede liderin kişiliğini, eylemlerini ve kararlarını dikkate almaktadır. Ahlaki bir yönetici olarak ise liderin çalışanlarla olan iletişimini, değer ve standartları uygulama yöntemleri gibi durumları değerlendirmektedir. Yöneticilerin etik liderler olarak itibar görmeleri için çalışanların onları güçlü ahlaki kişiler ve güçlü ahlaki yöneticiler olarak algılaması gerekmektedir (Trevino vd., 2000, s. 141).

Kavramsal ve ampirik düzeyde yapılan önceki araştırmalar, etik liderliğin diğer liderlik türlerinden ayrı bir kavrama işaret ettiğinin altını çizmektedir (Kalshoven ve Boon, 2012, s. 61; Ko vd., 2018, s. 3). Bu nedenle, Brown vd. (2005) tarafından kavramsallaştırılan etik liderliği, etik bileşenleriyle öne çıkan dönüşümcü liderlik, otantik liderlik veya spiritüel liderlik gibi diğer liderlik biçimlerinden ayrı düşünmek gerekmektedir. Bu liderlik biçimleri etik liderliğin ahlaki kişi boyutu olarak tanımlanan dürüstlük, güvenilirlik, adalet, empati ve etik davranış gibi özelliklere sahiptir. Bununla beraber etik liderler, ahlaki yönetici boyutuyla diğerlerinden farklılık göstermektedir. Etik liderler ahlaki yönetici yönüyle, takipçilerinin davranışlarını şekillendiren etik rol modeller olarak hareket ederler. Ek olarak, diğerlerinin aksine etik liderlik bariz bir şekilde liderliğin sadece etik yönüne odaklanır (Mayer vd., 2009, ss. 1–3).

Etik davranışları vurgulayan dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik ve spiritüel liderlik tarzları gibi diğer liderlik biçimleri etiğin önemini içerseler de bu teoriler liderlerin etik davranışlarının takipçilerin davranışları üzerindeki etkisini tam olarak açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu konuda literatür, etik liderliğin takipçi davranışları üzerindeki etkisini anlamlandırmak üzere iki teorik çerçeve önermektedir. Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura,1977) ve Sosyal Değişim Teorisi (Blau,1964) (Bedi vd., 2016, s. 518). Bir sonraki kısımda teorik perspektif detaylandırılmaktadır.

3.2. ETİK LİDERLİĞİN SOSYAL ÖĞRENME TEORİSİ VE SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

Literatür, etik liderliğin takipçiler üzerindeki etkisini anlamak için büyük ölçüde Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1977, 1986) ve Sosyal Değişim Teorisinden (Blau, 1964) faydalanmaktadır. Bu iki bakış açısı, etik liderliğin hem bireysel davranış üzerindeki hem de grup düzeyindeki etkilerinin anlaşılmasına ışık tutmaktadır (Walumbwa vd., 2012, ss. 954–955).

Sosyal Öğrenme Teorisi perspektifinden Brown vd. (2005, ss. 119–120) etik liderlerin modelleme yoluyla takipçi davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir. Buna göre, öğrenme sadece doğrudan deneyim yoluyla değil aynı zamanda gözlemsel öğrenme, taklit ve tanımlama gibi süreçlerden oluşan modelleme yoluyla dolaylı şekilde de gerçekleşebilir. Örgütsel açıdan liderler, organizasyonda sahip oldukları güç ve statü nedeniyle bu tür bir modellemenin kaynağı durumundadır. Çalışanlar, rol modeller olarak liderlerin hangi davranışı ödüllendirdiği veya cezalandırdığını referans alabilir ve buna göre hareket edebilirler. Etik liderler, modelleme ve dolaylı öğrenme süreçleri yoluyla takipçi davranışları üzerinde önemli sonuçlara yol açabilir.

Sosyal Öğrenme Teorisi, bireylerin gözlem ve deneyim yoluyla öğrendiğini ardından model olarak gördüğü kişilerin değer ve davranışlarını taklit ettiğini varsaymaktadır. Örgütler açısından etik liderlerin, faaliyetlerini etik değerlere uygun bir şekilde gerçekleştirmeye çalıştıkları ve uygun davranışlara örnek teşkil ettikleri düşünüldüğünde güvenilir ve çekici rol modeller olmaları beklenmektedir. Liderlerin sunduğu davranış modelleri astlara beklenen davranış konusunda mesajlar vermektedir. Astlar, lideri izleyerek taklit etme eğiliminde olduğundan liderin etik veya etik olmayan davranışlarıyla ast davranışları benzerlik göstermektedir. Ayrıca, liderler örgütteki konumları itibarıyla kaynakları kontrol etme gücüne sahiptir. Liderler, ödül ve ceza sistemi uygulamalarıyla etik davranışları ödüllendirme ya da etik olmayan davranışları cezalandırma yoluyla astların davranışlarını şekillendirebilir (Avey vd., 2012, s. 22; Mayer vd., 2009, ss. 3–4).

İş yerinde etik standartları belirlemek ve takipçilerin etik davranışlarını teşvik etmek için liderlerin etik davranış sergilemesi gerektiğine inanılmaktadır. Çünkü çalışanlar, etik rehberlik için diğer bireyleri gözlemlediğinden normatif olarak uygun görülen davranışları öğrenmek için önem atfettiği diğer kişileri gözlemlemektedir. Bu sebeple, liderler etik rehberlik konusunda çalışanlara örnek teşkil etmelidir (Brown vd., 2005, s. 117; A. S. Y. Chen ve Hou, 2016, s. 1).

Teoriye göre bireyler, çekici ve güvenilir kişileri rol model olarak görmektedir. Etik liderler örgütte sahip oldukları prestijin yanı sıra başkalarına gösterdiği özen, ilgi ve adil davranışlarla takipçiler için çekici modeller olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca, etik liderler takipçilerden bekledikleri davranışlara bizzat kendisi uyduğundan güvenilir kişiler olarak görülmektedir. Bunun yanında, etik liderlerin etik değerlerin belirlenmesi ve uygulanmasında takipçiler tarafından proaktif rol modeller olarak görüldüklerine inanılmaktadır (Brown ve Treviño, 2006, ss. 597–598). Araştırmalar, etik liderlerin takipçiler tarafından öykünmeye değer, dürüstlük, kararlılık, adalet, tevazu, hoşgörü, cesaret ve sorumluluk gibi erdemlere sahip ilkeli karar vericiler olarak nitelendirildiğini öne sürmektedir (Chin, 2013, s. 16).

Brown ve Treviño (2006, ss. 606–608) çalışanların yöneticilerini etik liderler olarak algılamasında etik rol modelleme, etik bağlam ve ahlaki yoğunluk olarak nitelendirilen durumsal faktörlerin etkili olduğunu belirtmektedir. Sosyal öğrenme perspektifinden bu faktörlerin etik liderliği geliştirdiği düşünülmektedir aşağıdaki önermeleri sunmaktadırlar:

- Kariyer yaşamında kişinin etik bir rol model belirleyebilmesi, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
- Etik davranışı destekleyen bir etik bağlam, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
- Sosyal fikir birliği ve sonuçların büyüklüğü (ahlaki yoğunluk), etik bağlam ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
- Uyumluluk, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
- Vicdanlılık, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
- Nevrotiklik, etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.

- Gücü başkalarının yararına kullanma, güç ihtiyacı ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
- Makyavelizm, etik liderlikle olumsuz yönde ilişkilidir.
- Liderin ahlaki muhakeme düzeyi, etik liderlikle olumlu yönde ilişkilidir.
- Ahlaki karar verme mekanizmalarının kullanımı, ahlaki muhakeme ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi geliştirir.
- İç denetim odağına sahip liderler, dış denetim odağına sahip liderlere göre daha güçlü etik liderlik sergiler.
- Öz-denetim, sosyal bağlam ile etik liderlik arasındaki ilişkiyi düzenler.
- Etik liderlik, takipçinin etik karar vermesi ile olumlu yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, prososyal davranışlar ile olumlu yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları ile olumsuz yönde ilişkilidir.
- Etik liderlik, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkilidir.

Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden ise etik liderlerin çalışanlarının davranışlarını sosyal bir değişim süreci yoluyla etkiledikleri düşünülmektedir. Teori, sosyal değişim ilişkileri içinde bir tarafın iyi niyete dayanan faydalı bir davranışta bulunmasının diğer tarafta karşılık verme yükümlülüğü yarattığını varsayar. Sosyal değişim süreçleri iki türdür: işlemsel değişim (ekonomik değişimlere dayalı) ve sosyo-duygusal değişim (kişiler arası davranışlara dayalı). Etik liderlerin ekonomik değişimden ziyade yüksek düzeyde güven oluşturması ve adil olarak algılanması bakımından astların davranışlarını sosyo-duygusal değişim yoluyla etkilediğine inanılmaktadır. Sosyal değişim teorisi, etik liderlerin organizasyonda olumlu değişimler yarattığını böylelikle liderin olumlu muamelesine karşılık çalışanların organizasyon için fayda sağlayacak şekilde karşılık vereceğini ileri sürmektedir (Mayer vd., 2009, s. 3).

Etik liderler; dürüst, güvenilir, adil, başkalarını düşünen ve dengeli karar vericiler olarak nitelendirilmektedir. Sosyal Değişim Teorisine göre, etik liderlerin sahip olduğu özellikler ve örneklediği davranışlar yoluyla çalışanların organizasyona karşı

borçlu hissetmesine ve buna karşılık organizasyonun faydasına olacak şekilde yanıt vermelerine yol açması öngörülmektedir (Kacmar vd., 2011, s. 633).

3.3. ÖRGÜTLERDE ETİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Geçtiğimiz yıllarda iş dünyası global çapta etik skandallara sahne olmuştur. Yaşanan skandallar neticesinde işletme etiğinin önemi vurgulanmaya başlamıştır ve buna bağlı olarak yöneticilerin etik davranışları daha önemli bir konu haline gelmiştir. Organizasyonlar etik liderler seçmek ve mevcut yöneticilerinin etik yönlerini geliştirmek konusunda özel çaba sarf etmeye girişmişlerdir. İş dünyasında yaşanan bu gelişmeler, yönetim araştırmalarını da etik liderliğin öncüllerinin ve sonuçlarının keşfedilmesine yönelik çalışmalara yönlendirmiştir. Günümüzde etik liderlik üzerine giderek büyüyen bir araştırma alanı oluşmuştur (Brown ve Treviño, 2006, s. 606).

Etik liderlerin gerek çalışan davranışları üzerindeki etkileri gerek örgütsel düzeydeki etkileri sebebiyle organizasyonlar için büyük öneme sahip olduğuna inanılmaktadır. Etik liderlerin sosyal öğrenme süreçleri vasıtasıyla ahlaki rol modeller olarak, çalışanları olumlu davranışlar sergilemeye teşvik ettiği ve böylelikle olumlu örgütsel çıktılar yarattığı düşünülmektedir (Brown vd., 2005, s. 117). Bunun yanında sosyal değişim açısından, etik liderlerin çalışanlarla güçlü ilişkiler kurmalarının çalışanlarda organizasyona karşı olumlu davranışlarla karşılık verme isteği yaratacağı ve dolayısıyla olumlu örgütsel çıktılar elde edileceği beklenmektedir (Mayer vd., 2009, s. 3).

Geniş bir perspektiften, organizasyonlarda liderlerin etik veya etik olmayan kararlarının ekonomik koşulları büyük ölçüde şekillendirdiği düşünülmektedir. Dolayısıyla hem medya kanalları hem de bilimsel araştırmalar etik liderlik konusuna oldukça ilgi göstermektedir. Bunun sonucunda işletme okullarında, organizasyonlarda ve genel olarak toplumda etik liderlik konusunun önemine olan farkındalığın arttığını söylemek mümkündür (Kacmar vd., 2011, s. 633). Etik liderliğin organizasyonlarda yarattığı geniş çapta etkiler göz önüne alındığında, etik liderlik kavramına ilişkin literatürün genişletilmesine katkı sağlayacak çalışmalar ortaya koymak teorik ve pratik katkı bakımından önem arz etmektedir.

3.4 ETİK LİDERLİĞİN SONUÇLARI

Etik liderlik, organizasyonlar için bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde birtakım önemli sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Ko vd.nin (2018, s. 7) ortaya koyduğu kavramsal modele göre, etik liderler örgütsel düzeyde etikle ilişkili organizasyon kültürü ve iş yeri koşulları; bireysel düzeyde ise psikolojik ve etik faktörler, liderle/organizasyonla takipçi ilişkisi ve işle ilgili tutumları etkilediği aracılık mekanizmalarıyla takipçilerin etik davranışlarını, iş ve organizasyonla ilgili takipçi sonuçlarını, takipçi hayatı ve aile memnuniyetini, lider sonuçlarını, grup ve firma düzeyinde sonuçları etkilemektedir.

Literatür etik liderleri adil, yardımsever, dürüst ve özenli gibi karakter özellikleri sayesinde lidere güven, liderden memnuniyet, lider etkinliği dahil olmak üzere bir dizi olumlu değerlendirmeye ilişkilendirmektedir. Etik liderlerin astların genel çalışma ortamına ve bir bütün olarak organizasyona ilişkin olumlu algılar geliştirmesi beklenmektedir. Spesifik olarak, etik liderler daha yüksek etik iklim algısı, iş tatmini, iş motivasyonu, performans, iş anlamlılığı, iş yeri refahı, örgütsel bağlılık, sorunları yönetime bildirme isteğiyle pozitif yönde; üretkenlik dışı iş davranışı, duygusal tükenmişlik, işten ayrılma niyeti gibi önemli takipçi sonuçlarıyla negatif yönde ilişkilendirilmektedir (Avey vd., 2012, ss. 21–23; Ko vd., 2018, s. 16; Ng ve Feldman, 2015, s. 949).

Etik liderlerin ödül ve ceza sistemlerini kullanarak normatif olarak uygun davranışı modellemesiyle, çalışanların etik olmayan davranışlarda bulunma ve iş arkadaşlarıyla ilişki çatışması yaşama olasılıklarını azaltması beklenmektedir (Mayer vd., 2012, s. 167). Etik liderlerin çalışanların etik karar verme süreçlerinde, toplum yanlısı davranışlarının desteklenmesinde ve üretken olmayan iş karşıtı davranışlarının azaltılmasında etkili olması beklenmektedir (Brown ve Treviño, 2006, s. 606). Etik liderler, takipçilerinin çalışma ekibine ve organizasyona fayda sağlayacak davranışlar sergilemesini teşvik ettiğinden çalışanların prososyal davranışları ve proaktif davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir (Tu vd., 2019, s. 553).

Bedi vd.nin (2016, s. 525) etik liderliğin çıktılarını incelediği meta analiz çalışmasına göre etik liderlik ile etik bağlam algısı, etik davranış ve takipçi öz yeterliliği

arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Etik liderliğin işle ilişkili sonuçlarına bakıldığında etik liderlik ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş performansı, işe adanmışlık, çalışma eforu, örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde; işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla negatif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında çalışanların psikolojik sağlık sonuçlarını içeren ilişkiler test edilerek psikolojik iyi olma haliyle pozitif; iş stresiyle ise negatif yönde ilişki bulunmuştur. Nihayet, çalışanların fikirlerini dile getirmelerini destekleyen ve teşvik eden bir çalışma ortamı sağladıklarından etik liderlik ve çalışan sesliliği arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.



4. PSİKOLOJİK GÜVENLİK

Bu bölümde; psikolojik güvenlik kavramına, psikolojik güvenliğin Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden incelenmesine, örgütlerde psikolojik güvenliğin önemine ve psikolojik güvenliğin sonuçlarına değinilmektedir.

4.1. PSİKOLOJİK GÜVENLİK KAVRAMI

Günümüzün dinamik rekabetçi iş ortamı, örgütsel başarıya giden yolda sürekli gelişim ve iyileştirme için çalışanların işte daha aktif rol almalarını zorunlu hale getirmiştir. Çalışanların örgütsel öğrenme, değişim ve yenilik süreçlerine katkıda bulunmaları için örgütün diğer üyeleriyle iş birliği yapmak veya seslilik davranışı göstermek gibi davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bu davranışların sergilenebilmesi için çalışanların iş yerinde kendilerini güvende hissettikleri inancına sahip olmalarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik araştırmalar ortaya çıkmıştır (Frazier vd., 2017, s. 114).

Psikolojik güvenlik, iş yeri gibi belirli bağlamda bireylerin kişiler arası risk almanın sonuçlarına dair algılarını ifade etmektedir. Psikolojik güvenlik araştırmaları, bireylerin bilgi paylaşımı, inisiyatif alma ve seslilik gibi örgüte katkı sağlayacak davranışlarının kolaylaştırılmasını açıklamaya yönelik bir çabaya dayanmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014, s. 24).

Çalışanların örgütsel faaliyetlerin iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik yeni önerilerde bulunmak veya değişime yönelik yapıcı fikirleri dile getirmek gibi davranışlarda bulunmaları kişisel olarak belirli riskleri beraberinde getirmektedir. Bireyler, iş yerinde örgüte katkıda sağlayabilecek fikirler karşısında bile kişisel riskler nedeniyle bilgi paylaşmamayı ve sessiz kalmayı tercih edebilirler. Örneğin, çalışanlar kişisel imajına ve kariyerine zarar gelme korkusu nedeniyle hatalarını kabul etmek, başkalarından yardım istemek, sorunları tartışmak, geri bildirim istemek gibi davranışlardan kaçınma eğilimi gösterebilirler (Edmondson, 1999, s. 351). Benzer şekilde, yeni fikirlerin dile getirilmesi statükoya meydan okumayı içerdiğinden örgütteki diğer kişilerin menfaatine aykırı olabilir veya sunulan fikirler başarısızlıkla sonuçlanarak birey için olumsuz bir algı yaratabilir. Çalışanların iş yerinde bu tür riskleri göze alması

başkalarının bu eylemlere nasıl tepki vereceğine dair inançlarıyla şekillenmektedir. Psikolojik güvenlik ortamı, yüksek düzeyde kişiler arası güven ve karşılıklı saygıya dayanan bir çalışma ortamını tasvir etmektedir. Çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilmesi için psikolojik olarak güvende hissedecekleri bir çalışma ortamı sağlanmalıdır (Newman vd., 2017, s. 521; Sağnak, 2017, s. 1108).

Psikolojik güvenlik, içsel bir güven unsuru barındırmaktadır. Organizasyonlar açısından bakıldığında psikolojik güvenlik, çalışanların örgüte ve kişiler arası ilişkilere güven duyması anlamına gelmektedir. Çalışanlar kendilerini ifade etmeleri halinde cezalandırılma, utanma veya incinme duygusuyla karşılaşacaklarından korkmuyorsa kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinden bahsedilebilir (Ahmad ve Umrani, 2019, s. 537).

Açık ve güvenilir etkileşimlere dayanan psikolojik güvenlik ortamı, organizasyonun resmi ve gayri resmi uygulamalarında kendini göstermektedir. Psikolojik güvenlik ortamında, çalışanlar reddedilme veya cezalandırma korkusu yaşamadan kişiler arası risk almanın güvenli olduğu inancını taşımaktadır. Böyle bir çalışma ortamında çalışanlar, örgüte sağladığı katkıların değerli görüldüğü ve fikirlerini paylaşmanın güvenli olduğu algısına sahiptir (Baer ve Frese, 2003, s. 50).

Psikolojik güvenlik ikliminin hâkim olduğu bir iş ortamında çalışanlar, kişiler arası ilişkilerin güven ve saygıya dayalı olduğu inancına sahiptir. Psikolojik güvenlik ortamı, çalışan sesliliği gibi yerleşik düzene meydan okuyan davranışların getirdiği risk ve belirsizliği azaltan, çalışanların kendilerini daha özgür ifade ettikleri bir ortamı ifade etmektedir (Tu vd., 2019, s. 555).

Psikolojik güvenlik yapısının kökleri, Schein ve Bennis (1965) tarafından örgütsel değişimi gerçekleştirmek için ne gerektiği üzerine yürütülen ufuk açıcı erken araştırmalara dayanmaktadır. Schein ve Bennis (1965), örgütsel değişimi gerçekleştirmek ve yeniliklere uyum sağlamak için kişilerin kendilerini güvende hissetmesi gerektiğini savunarak psikolojik güvenlik kavramını ortaya koymuşlardır (Edmondson ve Lei, 2014, s. 25). Psikolojik güvenliğin, öğrenme ve değişim süreçlerinde kişilerin algıladığı

tehditleri azaltan ve değişimin önündeki engelleri kaldıran bir iklim yarattığını savunmuşlardır (Frazier vd., 2017, s. 115).

İlk araştırmaları takiben psikolojik güvenlik üzerine etkili diğer bir çalışma, çalışanların iş rollerini yerine getirirken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade etmeleri için psikolojik güvenliğin gerekli bir koşul olduğunu öne süren Kahn (1990) tarafından ortaya koyulmuştur. Kahn (1990, s. 708) psikolojik güvenliği, kişinin kendi imajı, statüsü veya kariyeri üzerinde oluşabilecek olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini gösterebilme konusunda rahat olup olmadığına ilişkin duyguları olarak kavramsallaştırmıştır. Dahası, çalışanların iş yerinde meslektaşları ile güven ve saygıyla karakterize edilen, destekleyici kişiler arası ilişkiler kurduklarında kendilerini psikolojik olarak güvende hissetme olasılıklarının artacağını savunmuştur (Newman vd., 2017, s. 523).

Daha yakın zamanlarda Edmondson (1999, s. 354,376), psikolojik güvenliği “ekibin kişilerarası risk alma konusunda güvenli olduğuna dair paylaşılan bir inanç” olarak tanımlamıştır ve psikolojik güvenlik yapısını nitel ve nicel verilerle doğrulayarak 7 maddelik bir ölçek tasarlamıştır. Bu çalışmada, ekip psikolojik güvenliğinin öğrenme davranışını etkilediği bunun da ekip performansına etki ettiğine ilişkin güçlü bir destek sunulmaktadır. Psikolojik güvenlik, ekip üyeleri arasında kişiler arası güven ve saygıya dayanan ilişkilerin hâkim olduğu, kişilerin utanma, reddedilme veya cezalandırılma korkuları olmadan kendilerini ortaya koymakta rahat oldukları bir ekip iklimi olarak nitelendirilmektedir.

Bu alanda yapılan ilk araştırmalar (Schein ve Bennis, 1965; Kahn, 1990) psikolojik güvenliği bireysel analiz düzeyinde incelerken, bunlardan farklı olarak Edmondson (1999) psikolojik güvenliği ekip düzeyinde inceleyerek yapıyı genişletmiştir. Farklı zamanlarda farklı analiz düzeylerinde ele alınsa da psikolojik güvenlik araştırmalarının ortak teması, kişiler arası risk algılarının azaltılmasını sağlayan bir iş yeri iklimi yaratmanın önemini vurgulamaktadır (Frazier vd., 2017, s. 116). Böyle bir iklimde kendilerini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar, örgütsel konularda fikir ve endişelerini dile getirme gibi davranışların getirdiği riskleri göze almakta daha rahat davranabilirler.

Örgütsel literatürde psikolojik güvenlik, iş yerinde risk alma algılarını ifade etmesi yönüyle kavramsal olarak farklı ve benzersiz yapıyı temsil etmektedir. Bu yönüyle psikolojik güvenliğin güven, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık gibi işe yönelik olumlu algıları temsil etmesiyle benzerlikler taşıyan bir dizi kavramdan farklı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Örneğin, psikolojik güçlendirme ve işe bağlılık belirli işler veya görevler hakkındaki algıları oluştururken psikolojik güvenlik çalışma ortamına dair daha genel algıları ve spesifik olarak risk alma davranışlarına dair algıları ifade etmektedir (Frazier vd., 2017, s. 116).

Psikolojik güvenlik ile karıştırılmaması gereken diğer önemli bir yapı ise güven kavramıdır. Güven kavramı, kişinin başkalarının eylemlerinden doğacak sonuçların kendi çıkarlarına uygun olacağı beklentisini ifade etmektedir. Edmondson (1999) psikolojik güvenliğin sağlanması için güven inşa etmenin önemine dikkat çekmesine rağmen, psikolojik güvenliğin güven kavramının ötesinde olduğunu öne sürerek iki kavramı farklılaştırmıştır. Buna göre kişilerin örgüte ve iş arkadaşlarına güven duyması, kişiler arası ilişkilerin gelişmesine ve dolayısıyla psikolojik güvenlik duygusunun oluşmasına katkı sağlayabilir ancak tek başına güven psikolojik güvenlik algısını yaratmada yeterli değildir (Edmondson, 1999, s. 375).

4.2. PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN SOSYAL ÖĞRENME TEORİSİ VE SOSYAL DEĞİŞİM TEORİSİ PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

Literatürde psikolojik güvenliğin açıklanmasında iki önemli teori dikkat çekmektedir: Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura,1977) (Ahmad ve Umrani, 2019, s. 538; Songbo Liu vd., 2014, s. 284; Men vd., 2020, s. 461; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s. 1276).

Sosyal Öğrenme Teorisine dayanan bazı çalışmalar, psikolojik güvenlik ile öğrenme, performans, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu çıktılar arasındaki ilişkileri açıklamak için sosyal öğrenme süreçlerinden faydalanmaktadır. Buna göre, psikolojik güvenlik ve bunun sağladığı olumlu örgütsel çıktılar sosyal olarak öğrenilen davranışlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Çalışanların iş yerinde açık, tutarlı, destekleyici bir ortama ve kişiler arası ilişkilere sahip olduğu durumlarda öğrenme davranışları yoluyla risk alma

algılarının etkileneceği düşünülmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların psikolojik güvenlik algılarının olumlu yönde gelişmesi ve bunun olumlu örgütsel çıktılar üretmesi beklenmektedir (Newman vd., 2017, s. 529).

Sosyal Değişim Teorisine dayandırılan çalışmalar ise psikolojik güvenlik ve olumlu iş çıktıları arasındaki ilişkileri sosyal değişim açısından açıklamaktadır. Psikolojik güvenlik algısı, sosyal değişim ilişkileri için önemli bir gereklilik olan güven kavramını barındırmaktadır. Bu doğrultuda karşılıklı ilişkilerin güvenle karakterize edildiği bir çalışma ortamı, çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerine imkan vermektedir (Ahmad ve Umrani, 2019, s. 538). Sosyal değişime dayanan ilişkiler, kişilerde olumlu davranışa olumlu şekilde karşılık verme yükümlülüğü oluşturmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında güvene dayalı destekleyici bir çalışma ortamı ve kişiler arası ilişkilere karşılık olarak çalışanların psikolojik güvenlik algısının gelişmesi ve bu yolla olumlu örgütsel sonuçlar yaratması beklenmektedir (Newman vd., 2017, s. 529; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s. 1276).

4.3. ÖRGÜTLERDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ÖNEMİ

Modern organizasyonlardaki uzmanlaşmış ve karmaşık çalışma ortamı sebebiyle birçok iş çalışanlar arasında geçmişe göre daha fazla iş birliği gerektirmektedir. Bilgi ekonomilerinin etkin hale gelmesi ve takım çalışmasının yaygınlaşmasıyla birlikte örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların diğer üyelerle iş birliği içinde olmalarına, bilgi paylaşımlarına ve fikir alışverişinde bulunmalarına ihtiyaç duyulan bir çalışma ortamı ortaya çıkmıştır. Bu durum, kişilerin paylaşılan hedefler doğrultusunda nasıl iş birliğiyle hareket ettiklerini anlamak için psikolojik güvenlik kavramını öne çıkarmıştır (Edmondson ve Lei, 2014, s. 24). Çünkü, çalışanlar arasında daha yüksek iş birliğinin kurulması daha fazla kişiler arası etkileşim kurmalarını gerektirir ve bu durum etkileşimlerde kendilerini güvende hissetmelerinin önemini ortaya koymaktadır (Baer ve Frese, 2003, s. 50).

Organizasyonlara sağladığı faydalar nedeniyle psikolojik güvenlik kavramı son yıllarda yönetim literatürü için önemle incelenen bir unsur haline gelmiştir. Birçok farklı ülkede çeşitli bağlamlarda gerçekleştirilen araştırmalar psikolojik güvenliğin örgütler için

önemini ortaya koyan bulgular sunmaktadır. Psikolojik güvenlik, günümüz organizasyonları için kritik role sahip öğrenme, yenilik ve yaratıcılık gibi olumlu örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014, s. 36).

Psikolojik güvenlik, risk almayı kolaylaştırması bakımından başarılı ve yenilikçi ekiplerin anahtarı olarak görülmektedir. Örneğin psikolojik güvenliğin önemini kavrayan Google'ın aya yolculuk fabrikası X, ekiplerinde psikolojik güvenlik ortamı yaratmak ve risk almayı teşvik etmek için gerçekleştirilen başarısız projeleri bile başarı olarak nitelendirerek kutlamaktadır. Bu sayede, psikolojik güvenlik ortamının hâkim olduğu bir çalışma ortamı sayesinde örgütsel başarıya giden yolda başarısızlıktan korku duymayan yenilikçi ekiplerin ortaya çıkması hedeflenmektedir (Bergmann ve Schaeppi, 2016, s. 4). Psikolojik güvenliğin organizasyonlara sağladığı faydalar göz önüne alındığında psikolojik güvenliği motive eden ya da engelleyen süreçleri ortaya koyan, psikolojik güvenliğin örgütsel sonuçlarını keşfeden araştırmalar hem teorik hem de pratik katkı bakımından önemlidir.

4.4. PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN SONUÇLARI

Psikolojik güvenliğin örgütsel açıdan öneminin açıkça anlaşılması için organizasyonlar ve örgüt üyeleri açısından doğurduğu sonuçların ortaya koyulması faydalı olacaktır.

Edmondson ve Lei (2014, s. 25) psikolojik güvenlik literatürünü gözden geçirdikleri çalışmalarında psikolojik güvenliğin bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde etki ettiği sonuçları incelemişlerdir. Literatür incelemesinden hareketle psikolojik güvenlik hem takım düzeyinde hem örgütsel düzeyde öğrenme ve performans çıktılarıyla ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra, psikolojik güvenlik bireysel düzeyde işe bağlılık, örgüte bağlılık ve yaratıcı iş katılımı gibi beklenen rol davranışlarıyla ve çalışan sesliliği gibi ekstra rol davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir.

Frazier vd. (2017, s. 120) psikolojik güvenlik ile ilgili teorik ve ampirik çalışmaları entegre ettikleri meta analiz çalışmasıyla psikolojik güvenliğin örgütsel ve bireysel düzeydeki sonuçları hakkında geniş bir perspektif sunmaktadır. 22.000'den fazla kişi ve yaklaşık 5000 grubu temsil eden 136 bağımsız örneklemeden oluşan çalışmanın

bulgularına göre psikolojik güvenlik ile işe bağlılık, örgüte bağlılık, iş tatmini, görev performansı, bilgi paylaşımı, örgütsel vatandaşlık davranışları, yaratıcılık ve öğrenme davranışları arasındaki pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir.

Newman vd. (2017, s. 526) sistematik bir literatür incelemesi çalışmasıyla psikolojik güvenliğin çıktılarına odaklanan 62 ampirik araştırmayı inceleyerek psikolojik güvenliğin etki ettiği sonuçları derlemiştir. İncelenen çalışmalardan hareketle, psikolojik güvenlik ile ilişkilendirilen bireysel ve örgütsel çıktılar aşağıda olduğu gibi sıralanmaktadır:

- Psikolojik güvenlik, çalışan tutumları açısından örgüte bağlılık ve işe bağlılık gibi olumlu iş tutumlarıyla ilişkilendirilmiştir.
- Psikolojik güvenlik, bireysel düzeyde ve takım düzeyinde öğrenme davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir.
- Psikolojik güvenlik; daha fazla kişiler arası iletişim, bilgi paylaşma isteği, hata bildirim ve seslilik davranışları gibi iletişim sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir.
- Psikolojik güvenlik; doğrudan ya da dolaylı olarak performans, yenilik ve yaratıcılık çıktılarıyla ilişkilendirilmiştir.

Ge (2020, s. 4) psikolojik güvenlik, çalışan sesliliği ve işe bağlılık arasındaki ilişkileri incelediği araştırmada psikolojik güvenlik algısının çalışan sesliliği aracılığıyla işe bağlılığı arttırdığını tespit etti. Çalışmanın sonuçları, örgütler için kritik öneme sahip işe bağlılık ve çalışan sesliliği davranışlarının oluşması için çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiği bir çalışma ortamının yaratılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Baer ve Frese (2003, s. 45), psikolojik güvenlik ikliminin hakim olduğu destekleyici bir çalışma ortamının çalışan sesliliği, öğrenme davranışları, işte daha fazla çaba sarf etme, sorun çözümünde daha fazla iş birliği gibi mekanizmalar sayesinde daha yüksek performans çıktıları ürettiğini önerdiler. 47 orta ölçekli Alman şirketi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada psikolojik güvenlik, inisiyatif iklimi, süreç yenilikleri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelediler. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik

güvenlik ve inisiyatif iklimlerinin firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve süreç yenilikleri ile firma performansı arasındaki ilişki yönettiğini tespit ettiler.

Çalışanların psikolojik güvenlik algısını etkileyen önemli unsurlardan bir tanesi olan liderlik ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar ortaya koyduğu örgütsel çıktılar açısından önemli katkılar sunmaktadır. Carmeli vd. (2010, s. 250), kapsayıcı liderliğin işyerinde çalışanların yaratıcılığını nasıl etkilediğini inceledikleri çalışmalarında, kapsayıcı liderliğin psikolojik güvenlikle pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bunun da çalışanların yaratıcı çalışmaya katılımına katkıda bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ahmad ve Umrani (2019, s. 534), etik liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, psikolojik güvenliğin etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğuna dair ampirik destek sunmaktadırlar.

5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde; etik liderlik ve çalışan sesliliği ilişkisi, etik liderlik ve psikolojik güvenlik ilişkisi, psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği ilişkisi ve son olarak etik liderlik, psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği ilişkisi ele alınmakta ve bu ilişkilere dair oluşturulan hipotezlere yer verilmektedir.

5.1. ETİK LİDERLİK VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLİŞKİSİ

Etik liderlik ile çalışan sesliliği gibi toplum yanlısı davranışlar arasındaki mekanizmaları keşfetmek için Sosyal Değişim Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisini bütünleştirmeyi öneren çalışmalar mevcuttur. Her iki teori de etik liderlerin takipçilerinin daha olumlu iş tutumlarına sahip olacağını tahmin etme konusunda birleşmektedir (Brown ve Treviño, 2006, s. 607; Ng ve Feldman, 2015, s. 949; Qi ve Ming-Xia, 2014, s. 232). Bu çalışmada, etik liderlik ile çalışan sesliliği ilişkisini açıklamada bu iki teorik perspektiften yararlanılmaktadır.

Sosyal öğrenme perspektifinden, etik liderler proaktif olarak adil bir çalışma ortamı yaratarak çalışanlar tarafından bir öykünme hedefi haline gelmektedir. Etik liderler, iyi davranışlara rehberlik ederek ve kötü davranışları caydırarak yüksek ahlaki standartlar oluşturmaktadır. Etik standartlara uygun veya uygun olmayan davranışlar hakkında açık şekilde konuşarak bunları takipçilere iletmektedir. Bununla birlikte, etik liderler yalnızca etik konularla ilgili değil aynı zamanda süreç iyileştirme gibi işle ilgili diğer konular hakkında da çalışanlara yüksek ahlaki standartlar aktararak çalışanları konuşmaya teşvik etmektedir. Liderleri tarafından cesaretlendirilen çalışanların örgütün mevcut veya gelecek durumu hakkında fikir, endişe ve önerilerini dile getirme konusunda daha rahat hale gelmesi mümkün görünmektedir (A. S. Y. Chen ve Hou, 2016; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009).

Brown vd. (2005, s. 120), etik liderlik ile takipçilerin sorunları yönetime bildirme istekliliğinin önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koyarak etik liderliğin temel etkilerinden bir tanesinin takipçilere konuşma fırsatları sağlaması olduğunu ileri sürmektedirler.

Etik liderler, çalışanlara duygusal ve sosyal kaynaklar sağlamak yoluyla çalışanların karar süreçlerine katkıda bulunmasını desteklemektedir (Kalshoven ve Boon, 2012, s. 61). Etik liderlerin takipçilerini karar alma süreçlerine katılmaya teşvik etmesi çalışanların seslilik davranışlarına yönelik algılarının gelişmesini sağlayabilir (Zeng ve Xu, 2020, s. 2).

Etik davranışlar ile kişisel olarak riskli olan çalışan sesliliği gibi davranışların bir noktada örtüştüğüne inanılmaktadır. Etik bir ortamın hâkim olduğu organizasyonlarda çalışan sesliliği gibi davranışların sergilenmesi daha kolay olarak görülebilirken; etik olmayan bir ortamda çalışanların görüşlerini dile getirmesi daha riskli bir davranış olarak görülebilir. Bu nedenle, etik liderler çalışan sesliliği davranışını teşvik edebilir (Treviño vd., 2006, s. 978). Etik liderler, yüksek düzeyde güven ilişkisi temin ederek çalışanlarını dinleme eğilimi gösterir ve onların fikirlerini beyan etmeleri için gerekli koşulları yerine getirir. Etik liderler, sosyal destek ve yapı yoluyla çalışan sesliliği davranışlarını desteklemektedir (Sagnak, 2017, s. 1106).

Çalışanların seslilik davranışı sergileme kararının altında yatan iki temel mekanizma mevcuttur. Bunlardan biri, çalışanların dinleneceğine dair inancını ifade eden *etkililik* boyutu, diğeri ise bu davranışı sergilemenin cezalandırılmayacağını ifade eden *güvenlik* boyutudur. Liderler çalışan girdilerinin değerli ve güvenli olup olmadığına dair önemli ipucu kaynaklarından biridir. Bu noktada etik liderlerin, çalışanların fikirlerini dile getirmeleri için fırsatlar yaratarak çalışan sesliliğini teşvik ettiğine inanılmaktadır (Walumbwa vd., 2012, s. 956).

Çalışanlar, organizasyonda düşüncelerini dile getirmenin cezayla mı yoksa ödülle mi karşılandığını yakından takip etmektedir. Çalışanlar, bu süreçte liderin eylemlerinin etik ve adil değerlendirme prosedürlerine tabi olup olmadığını yakından gözlemlemektedirler. Etik liderler, çalışanların organizasyonun işleyişi ve yönüne ilişkin endişelerine ve fikirlerine ilgi gösterir ve iki yönlü iletişimi teşvik eder. Bu yöneticiler, çalışanların daha sık konuşmaları ve karar süreçlerine katılmaları için gerekli koşulları ve desteği sağlarlar. Böylece, çalışanlar etik liderlerin yeni fikir ve önerilere açık olduğunu ve düşüncelerini dile getirmenin değerli ve güvenli olduğunu düşünerek seslilik davranışı

sergilemeye daha fazla eğilim gösterebilirler (Avey vd., 2012; Bai vd., 2019; Walumbwa vd., 2012).

Sosyal değişim perspektifinden değişim süreçleri etik liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi açıklamada yardımcı olabilir. Sosyal Değişim Teorisi iki taraf arasındaki ilişkinin kalitesine bağlı olarak karşılık verme istekliliğini etkilediğini öne sürdüğünden ekstra rol davranışı biçimlerini inceleyen araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Magalhães vd., 2019, s. 352).

Etik liderler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin basit ekonomik değişimden ziyade güven, minnettarlık ve karşılıklılık normuna dayanan sosyal değişim açısından karakterize edilmesi mümkün görünmektedir. Bireylerin karşılıklılık normuna dayanarak hareket ettikleri düşünüldüğünde etik liderlerin grup içinde yarattığı olumlu değişimlere çalışanların olumlu şekilde cevap vermeleri beklenmektedir. Çalışanlar, liderleriyle olan ilişkisini sosyal değişim açısından algıladığında daha fazla ekstra rol davranışları sergileme eğiliminde olmaktadır (Brown ve Treviño, 2006, ss. 606–607; Mayer vd., 2009, s. 4).

Brown vd. (2005, s. 123), etik liderlerin adil ve iyi muamele göstererek çalışanların lider ve organizasyonla ilişkisini sosyal değişim açısından düşünmelerini sağlayacağını ve bu durumun çalışanların ekstra rol davranışlarını arttıracığını belirtmektedir. Ekstra rol davranışının bir türü olarak çalışan sesliliği de sosyal alışverişlerin karşılıklılık normuna dayandırılmaktadır. Karşılıklılık normu, etik lider ile çalışan arasındaki ilişkinin zamanla daha yüksek güven, saygı, bağlılık ve memnuniyetle karakterize edilmesine yol açmaktadır. Çalışanların liderle bir değişim ilişkisi içinde olduklarını algılamaları iş ilişkilerindeki olumlu duruma karşılık verme isteği yaratmaktadır. Bu bağlamda, çalışan sesliliği iş yerindeki olumlu davranışlara karşılık vermenin yollarından biri olarak nitelendirilmektedir (Ng ve Feldman, 2015, s. 949; Qi ve Ming-Xia, 2014, ss. 232–233; Zeng ve Xu, 2020, s. 2).

Sosyal Değişim Teorisine göre, kişiler davranışlarını büyük oranda karşısındaki kişiyle olan ilişkinin türüne göre şekillendirmektedir. Etik liderlerin adil davranması ve güven vermesi çalışanların liderle olan ilişkisini sosyal değişim açısından yorumlamasını

kolaylaştırabilir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s. 1276). Sosyal değişim açısından çalışanlar, liderleriyle geliştirdikleri bu ilişkiye psikolojik olarak bağlı hissedebilirler. Dolayısıyla, etik liderler altında çalışan kişilerin organizasyona ve iş arkadaşlarına faydalı olacak şekilde çalışan sesliliği gibi toplum yanlısı davranışlarda bulunarak karşılık vermeleri beklenmektedir. Çalışanlar, etik liderden gördüğü destek ve saygıya yapıcı bir şekilde karşılık vermek üzere organizasyonda gördükleri mevcut sorunları veya potansiyel fırsatları dile getirmek isteyebilirler (Brown ve Mitchell, 2010, s. 586; Carnevale vd., 2017, s. 522).

Dürüstlük, güvenilirlik, adalet ve özen gibi olumlu özelliklerle ilişkilendirilen etik liderler, çalışanlara samimi ve adil bir çalışma ortamı sunmaktadır. Etik liderler çalışanlara ilgi göstermekte ve karşılıklı güvene dayalı kişiler arası ilişkiler kurmaktadır. Bu durum, lider ve çalışan arasındaki etkileşimin artmasına ve seslilik davranışı dahil olumlu çalışan davranışlarının sergilenmesine katkıda bulunmaktadır (Y. Hu vd., 2018, s. 2; Islam vd., 2019, s. 4).

Etik liderler çalışanların fikir ve endişelerini dinlemeye istekli olduğunu açıkça gösterir. Çalışanların düşüncelerine özen göstererek fikrini beyan edenlere etik ve adil davranacaklarına dair çalışanlara güven verir (Brown vd., 2005, s. 123). Bu yöneticiler, çalışanlarla derin iletişim kurarak onların görüşlerini ifade etmeleri için uygun olanaklar sunar. Özetle, çalışanların lideri etik olarak algılaması ve aralarında ilişkiyi sosyal değişim açısından yorumlamasıyla fikirlerini dile getirmenin doğurduğu kişisel risk ve maliyetlerin göze alınması kolaylaştırabilir ve seslilik davranışı sergilenmesi daha muhtemel hale gelir (Chin, 2013, s. 17; Qi ve Ming-Xia, 2014, s. 233). Yukarıda açıklanmaya çalışıldığı üzere hem sosyal öğrenme hem de sosyal değişim süreçlerinden yola çıkarak, etik liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye dair oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Etik liderlik çalışan sesliliğini olumlu yönde etkiler.

5.2. ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK İLİŞKİSİ

Örgütsel literatürde en önemli psikolojik mekanizmalardan biri olan psikolojik güvenlik, araştırmacılar tarafından çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilmiş ve erken araştırmalardan bu yana psikolojik güvenlik üzerinde lider davranışlarına büyük önem atfedilmiştir. Psikolojik güvenlik ve liderlik arasındaki ilişkinin önemini anlamak için Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisinden faydalanılabilir. Sosyal Öğrenme Teorisi bu ilişkiyi açıklarken liderlerin çalışanlara karşı destekleyici bir tavır sergileyerek iş yeri ortamında kişiler arası risk almanın güvenli olduğunu astlarına modelleyebileceği argümanına dayanmaktadır. Liderler bu tür davranışların değerli olduğunu ve kişiye olumsuz yansımaları olmayacağını garanti etmektedir. Sosyal Değişim Teorisi ise liderlerin yarattığı olumlu ortama çalışanların da olumlu yönde karşılık vereceği ve ekip içinde psikolojik güvenlik ortamı oluşacağı argümanını kullanmaktadır (Newman vd., 2017, s. 525). Bu çalışmada, psikolojik güvenlik ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamak için bu iki teoriden yardım alınmaktadır.

Psikolojik güvenlik ortamı, kişilerin hata yapmaktan, eleştirilmekten veya cezalandırılmaktan korkmadan kendilerini özgürce ifade edebildikleri bir çalışma ortamını tanımlamaktadır. Çalışanlar, ortamın güvenilirliğini tespit etmek için genellikle en yakın kişiler arası ağlarına yönelmektedir ki bu da çalışma arkadaşları ve lideri işaret etmektedir (Liang vd., 2012, s. 73). Liderler, örgüt içinde çalışanların kendilerini ifade etmesini teşvik edebilecek veya onları engelleyebilecek gücü elinde bulduran bir konuma sahiptir (Sağnak, 2017, s. 1113). Liderler, çalışanların görüşlerinin önemini vurgulayarak, kendilerini tehdit altında hissetmelerine neden olan faktörleri ortadan kaldırarak, yüksek psikolojik güvenlikle karakterize edilen çalışma ortamları tasarlayabilirler (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s.1276).

Psikolojik güvenlik, birçok çalışmada grup düzeyinde bir fenomen olarak ele alınmaktadır. Gruplar üzerindeki etkisi nedeniyle liderler, psikolojik güvenlik algısının oluşmasında son derece önemli bir role sahiptir. Çalışanlar, seslilik davranışı gibi kişiler arası riskleri almanın getireceği sonuçlar hakkında liderden gelen sinyalleri takip etmektedir (Edmondson ve Lei, 2014, s. 30). Çalışanlar, sosyal bir öğrenme süreciyle liderden gelen sinyaller doğrultusunda beklenen ve beklenmeyen davranışlar hakkında

çıkarm yapabilirler. Çalışanlar ile lider arasındaki ilişkiler destek, güven ve istikrar gibi konularda genel mesajlar iletir ve çalışanlar hangi davranışları sergilemesi gerektiğini lideri takip ederek öğrenir (Frazier vd., 2017, s. 118).

Çalışanlar, örgütün temsilcisi olarak genellikle bağlı buldukları yöneticilerini algıladıklarından örgütsel konularda kendilerini güvende hissetmelerinde liderleriyle olan ilişkileri oldukça belirleyici konumdadır (Song vd., 2020, s. 4). Bu durumda otoriter, cezalandırıcı ya da destekleyici olmayan bir lider karşısında çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvensiz hissetmeleri beklenmekteyken; demokratik ve destekleyici liderlere sahip çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetme olasılığının daha yüksek olması beklenmektedir (Edmondson, 1999, s. 356; Nembhard ve Edmondson, 2006, s. 947). Bu durumu, lider ile çalışan arasındaki değişim ilişkileri açısından değerlendirmek mümkündür. Liderlerin çalışanlarla destekleyici kişiler arası ilişkiler kurması halinde çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri daha olası görünmektedir.

Frazier vd. (2017, s. 113) teorik ve ampirik araştırmalardan hareketle psikolojik güvenliğin öncüllerini ve sonuçlarını inceledikleri meta analiz çalışmasında, pozitif lider-çalışan ilişkileriyle psikolojik güvenlik arasında olumlu yönde ilişkiler tespit etmiştir. Araştırmanın sonuçları, psikolojik güvenlik algısının şekillendirilmesinde liderlerin önemine vurgu yapmaktadır.

Nembhard ve Edmondson (2006, s. 941), kapsayıcı liderlik olarak tanımladıkları başkalarından gelen katkıları teşvik eden davranışlar sergileyen liderler ile psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İlgili çalışmada, kapsayıcı liderlerin çalışanlarda görüşlerinin gerçekten değerli olduğuna ve kendilerini açıkça ifade etmenin güvenli olduğuna ilişkin bir psikolojik güvenlik duygusu geliştirdiklerini ortaya koymuşlardır.

Literatüre bakıldığında, psikolojik güvenliğin çeşitli liderlik yapılarıyla arasındaki ilişkileri sorgulayan çalışmalara rastlamak mümkündür. Psikolojik güvenlik; dönüşümcü liderlik (Detert ve Burris, 2007), otantik liderlik (Sheng min Liu vd., 2015), kapsayıcı liderlik (Nembhard ve Edmondson, 2006) ve etik liderlik (Walumbwa ve

Schaubroeck, 2009) dahil olmak üzere birtakım destekleyici liderlik yapılarıyla olumlu yönde ilişkilendirilmektedir. Psikolojik güvenliğin ilişkilendirildiği farklı liderlik yapıları arasından etik liderlik özellikle dikkat çekicidir. Etik liderler, normatif olarak uygun davranışlar sergilemektedir ve bu davranışları kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler yoluyla çalışanlara aktarmaktadır (Brown vd., 2005, s. 120). Psikolojik güvenlik ise karşılıklı saygı ve güvenle karakterize edilen kişiler arası risk almanın mümkün olduğu ortamları ifade etmektedir (Edmondson, 1999, s. 354).

Etik liderler kişiler arası ilişkilerde açık, dürüst ve adil etkileşimlere önem veren yönüyle karşılıklı ilişkileri güven ve saygı zemininde oluşturmaya çabalamaktadır. Bu doğrultuda, etik liderlerin takipçilerle güven ve saygıya dayalı ilişkiler kurması, çalışanların kişiler arası risk alma konusunda daha girişken davranmalarını sağlayabilir. Bu nedenle, etik liderlerin hem çalışanlarla birebir ilişkisinde hem çalışanların birbirleriyle olan ilişkisinde psikolojik güvenlik algısını geliştirmesi beklenmektedir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s.1276).

Liderlerin önemli rollerinden bir tanesi de iş yerinde çalışanların algıladığı belirsizliği azaltmayı sağlamaktır. Bu noktada etik liderler, ahlaki standartları takip ederek belirli davranış normları belirler ve iş yerinde kabul edilen davranışlar konusunda çalışanlara yol gösterir. Belirsizliğin daha az hissedildiği ortamlarda kişiler arası riskli davranışların göze alınması ve dolayısıyla psikolojik olarak güvenli bir ortamın sağlanması kolaylaşabilir (Tu vd., 2019, s. 555). Çalışanlar yöneticilerinin etik değerlere uygun hareket edeceğine dair bir inanç taşıdığına, başka bir deyişle yöneticilerini etik liderler olarak gördüklerinde psikolojik güvenlik duygusu hissetme olasılıkları yüksektir. Çalışanların etik liderden gördüğü olumlu muameleye karşılık psikolojik güvenlik algısının gelişeceğine inanılmaktadır (Ahmad ve Umrani, 2019, s. 537).

Etik liderliğin iş yerinde çalışan refahını sağlayan pozitif psikolojik kaynakları besledikleri düşünülmektedir (Ko vd., 2018, s. 15). Etik liderler takipçilerine karşı dürüst ve adil davranır, karşılıklı güven ve saygıya dayalı ilişkiler kurar. Çalışanlarla açıkça iletişim kurma yolunu benimser ve onların kişisel durumlarıyla yakından ilgilendiğini gösterir. Çalışanların çıkarlarını ön plana koyarak, onları dinleyerek görüşlerinin değerli olduğunu hissettirir. Etik liderlerin yarattığı bu destekleyici iklim çalışanların kendilerini

rahatça ifade etmelerine olanak sağlayan bir psikolojik güvenlik algısının oluşmasına yardımcı olabilir (Sağnak, 2017, s. 1108; Tu vd., 2019, s. 555). Etik liderler altında çalışanların iş ortamındaki olumlu havayı gözlemleyerek daha fazla güven duyması ve kişiler arası risk almaya girişme konusunda daha istekli olmaları beklenmektedir (Men vd., 2020, s. 463). Yukarıda tartışılan argümanlara dayanarak etik liderlik ve psikolojik güvenliğe ilişkin oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir.

Hipotez 2: Etik liderlik psikolojik güvenliği olumlu yönde etkiler.

5.3. PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE ÇALIŞAN SESLİLİĞİ İLİŞKİSİ

Çalışan sesliliği örgütlerin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine katkı sağlamayı hedefleyen yapıcı bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Ancak, çalışan sesliliği yapıcı bir niyet içerse de yerleşik düzene karşı gelen yapısı nedeniyle istenmeyen sonuçlara yol açabileceğinden çalışanlar açısından bazı riskler taşımaktadır. Çalışanlar davranışlarını sergilemeye karar verirken bu riskleri hesaba katarlar (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 109). Örneğin, çalışan sesliliği davranışları istenmeyen bir müdahale ya da patronluk taslama gibi olumsuz bir şekilde algılanarak kişilerin kariyerlerine veya kişisel imajlarına zarar verme sonuçlarına yol açabilir (Liang vd., 2012, s. 72).

Psikolojik güvenlik çalışanların kendilerini ifade etmeyle ilgili algıladığı riskleri azaltan bir ortam oluşturduğundan çalışan sesliliğiyle geniş çapta ilişkili bir kavram olarak araştırılmaktadır. Bu bağlamda, psikolojik güvenlik çalışan sesliliği davranışlarına katkıda bulunan kilit bir faktör olabilir (Edmondson ve Lei, 2014, s. 37).

Kişilerin herhangi bir davranış sergilemelerinin ardında yatan temel mekanizmalardan biri bu davranışın yol açacağı sonuçlara ilişkin sahip olduğu algılardır. Çalışan sesliliği gibi kişisel riskler barındıran davranışlar söz konusu olduğunda bu algılar özellikle önemlidir. Çünkü, çalışan sesliliğinin sergilenmesi bu davranışın sonucunun doğuracağı potansiyel fayda ve maliyetlerin analizi sonucu ortaya koyulmaktadır (Detert ve Burris, 2007, s. 870). Çalışan sesliliği, kişilerin kendilerini ifade etmenin sonucunda oluşabilecek faydaların potansiyel kayıplardan daha ağır bastığı durumlarda gerçekleşmektedir (Song vd., 2020, s. 4). Psikolojik güvenlik, çalışan sesliliğine ilişkin

risklerin nasıl değerlendirildiğini belirlemede güçlü bir pozisyona sahiptir (Detert ve Burris, 2007, s. 870).

Psikolojik güvenlik, kişiler arası ilişkilerin güvene dayalı olduğu bu yüzden kişilerin riskli davranışlar sergilemekte rahat oldukları ortamları temsil etmektedir. Psikolojik güvenlik, risk potansiyeline sahip davranışlara dair duyulan endişeyi azaltabilir. Böylece, kişilerin kendilerini ifade etmek konusunda algıladıkları faydaları daha görünür hale getirebilir (Edmondson, 1999, s. 355).

Psikolojik güvenlik, çalışan sesliliğiyle ilişkili olumsuz değerlendirmeleri azaltan bir etki yaratabilir (Y. Hu vd., 2018, s. 3). İş ortamında kişiler kendilerini ifade ettikleri takdirde olumsuz karşılanmayacağına dair bir algıya sahip olduğunda, diğer bir ifadeyle kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde riskli davranışların algılanan tehditleri daha belirsiz hale gelmektedir. Buna uygun olarak, psikolojik güvenlik çalışan sesliliğinin potansiyel maliyetlerini azaltarak bu davranışın sergilenmesini olumlu yönde etkileyebilir (Liang et al., 2012, s.73).

Psikolojik güvenliğin hâkim olduğu bir çalışma ortamında bireyler, görüşlerini ifade etmenin olumsuz karşılanacağı endişesine kapılmadan kendilerini gösterme fırsatına sahip olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında bireyler, kişiler arası ilişkileri güvenilir ve tehdit edici olmayan şekilde nitelendirmektedir. Aksine, psikolojik olarak güvende hissetmediklerinde kendilerine zarar geleceği ya da kişisel refahlarının azalacağı korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilirler (Ge, 2020, s. 2; Men vd., 2020, s. 464). Psikolojik güvenlik, kişiler arası risk almayı kolaylaştıran bir iklim oluşturduğundan statükoya meydan okuyan fikirler dahil çalışanların kendilerini rahatça ifade etmelerini teşvik edebilir (Frazier vd., 2017, s. 121). Tüm bunlar düşünüldüğünde kişilerin risk algısını yöneten psikolojik güvenlik, çalışan sesliliği davranışının sergilenmesi için gerekli ön koşullardan biri olarak görünmektedir.

Psikolojik güvenlik, daha fazla kişiler arası etkileşim ve ekip üyeleri arasında daha fazla bilgi paylaşımı gibi çeşitli iletişim sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir (Newman vd., 2017, s. 526). Bunun yanında, artan sayıda çalışma psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği gibi ekstra rol davranışlarıyla ilişkisini incelemektedir (Edmondson ve Lei, 2014,

s. 37). Araştırmalar iş ortamında daha fazla psikolojik güvenlik hisseden çalışanların daha fazla çalışan sosliliği davranışı sergilediğine yönelik bulgular ortaya koymaktadır (Detert ve Burris, 2007, s. 869; Liang vd., 2012, s. 71; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s. 1275). Sonuç olarak, psikolojik güvenliğin çalışan sosliliğinin oluşmasındaki olumlu tutumlara katkı sağlayan bir etkide bulunduğu anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak araştırma hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Psikolojik güvenlik çalışan sosliliğini olumlu yönde etkiler.

5.4. ALIşAN SESLİLİğİ, ETİK LİDERLİK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK İLİşKİSİ

Psikolojik güvenlik, çalışanların iş yerinde kişiler arası risk alma girişiminde bulunmanın güvenli olduğuna dair bir inanç taşımalarını ifade etmektedir. Hissedilen psikolojik güvenlik kişilerin iş yerindeki risk alma pozisyonunu göstermektedir. Yüksek psikolojik güvenlik ortamı kişiler arası ilişkilerin saygı ve güvenle karakterize edildiği bir iklimi temsil etmektedir. Böyle bir iklimde bireyler, başkalarının tepkileri hakkında daha az endişe duyar ve buna bağlı olarak riskli davranışlar sergilemeyi göze alma konusunda daha girişken davranabilir (Edmondson, 1999, s. 354).

Psikolojik güvenlik, çalışan sosliliği gibi riskli davranışların gerçekleşmesi için gerekli bir ön koşul olarak nitelendirilmektedir (Detert ve Burris, 2007, s. 871). alışan sosliliği, var olan düzene karşı bir meydan okuma girişimi olduğundan doğası gereği kişisel zararlara neden olabilecek riskli bir davranıştır. Çalışanlar, kendilerini ifade etmeden önce bu riskleri göz önünde bulundururlar (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108). Bu noktada psikolojik güvenlik, konuşmanın algılanan risklerini azaltabilir ve çalışan sosliliği davranışının sergilenmesine olumlu yönde katkıda bulunabilir (Liang et al., 2012, s.73). Bu nedenle, psikolojik güvenlik çalışan sosliliği davranışının önemli bir öncülü olarak kabul edilmektedir.

alışan sosliliği davranışının sergilenebilmesi için çalışanların takip ettiği bir diğer önemli ipucu ise lider davranışlarıdır. Liderler, alışma ortamının çalışan sosliliği gibi riskli davranışlar sergilemeye açık olup olmadığıyla ilgili göstergeler sağlarlar. Çalışanlar, bu göstergelerden hareketle bir psikolojik güvenlik algısına sahip olurlar ve

kendilerini ifade etmenin faydaları ve kayıplarıyla ilgili çıkarımlar yaparak seslilik davranışı gösterir veya göstermezler. Dolayısıyla, lider davranışlarının çalışanların algıladıkları psikolojik güvenliği etkilemesi ve böylelikle seslilik davranışı kararlarında belirleyici bir rol üstlenmesi beklenmektedir (Detert ve Burris, 2007, s. 872; Song vd., 2020, s. 4).

Önceki araştırmalar, psikolojik güvenliğin çeşitli liderlik davranışları ile seslilik davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ileri sürmüştür. Newman vd. (2017, s. 525), psikolojik güvenlik literatürünü gözden geçirdikleri çalışmalarında, destekleyici liderlik davranışlarının psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sesliliği davranışlarının sergilenmesine katkıda bulunduğunu bildirmişlerdir.

Detert ve Burris (2007, s. 869), değişim odaklı liderliğin iki türü olan dönüştürücü liderlik ve yönetimsel açıklık ile gelişim odaklı çalışan sesliliği arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir restoran zincirindeki 3149 çalışan ve 223 yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, psikolojik güvenliğin liderlik ve seslilik ilişkisine aracılık ettiği bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmanın bulguları, liderlerin psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sesliliğinin algılanan riskleri üzerindeki kritik etkisini ortaya koymaktadır.

Araştırmalar, çalışan sesliliğinin sergilenebilmesi için psikolojik güvenlik iklimi yaratmada etik liderliğin önemine vurgu yapmaktadır. Etik liderler; dürüstlük, doğruluk ve adalet gibi normatif olarak uygun davranışlar sergileyerek takipçileriyle güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır (Brown vd., 2005, s. 120). Etik liderlerin iş yerinde oluşturduğu güven ortamıyla kişilerin kendilerini ifade etme konusunda algıladıkları riskleri azaltarak psikolojik güvenlik duygularını geliştirmesi ve böylelikle çalışan sesliliği davranışlarını teşvik etmesi beklenmektedir (Walumbwa vd., 2012, s. 956).

Walumbwa ve Schaubroeck (2009, s. 1275) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir finans kurumunda 894 çalışan ve 222 yönetici üzerinde etik liderliğin öncülleri ve çıktılarını sorguladıkları çalışmada, etik liderliğin çalışan sesliliğini etkilediğini ve bu ilişkiye psikolojik güvenliğin kısmen aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Araştırmanın bulguları, etik liderlerin çalışanların psikolojik güvenlik algılarını olumlu yönde

etkileyerek çalışan sesliliğini arttıran bir güç olabileceğini ortaya koymasından önemlidir.

Tu vd. (2019, s. 551), Çin’de bulunan 44 ekip ve 230 çalışan üzerinde etik liderlik ile ekip yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, etik liderlerin ekip yaratıcılığını psikolojik güvenlik aracılığıyla etkilediği bulgularına ulaşmışlardır. Çalışmanın bulguları, etik liderlerin olumlu çalışan sonuçları üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin rolünü göstermektedir.

Men vd. (2020, s. 469), etik liderlik ve bir tür sessizlik davranışı olan bilgi gizleme arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında etik liderliğin bilgi gizleme ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu ve psikolojik güvenliğin bu ilişkiye aracılık eden önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmaya göre, etik liderler çalışanların psikolojik güvenlik algılarının gelişimini arttırmaktadır ve bunun bir sonucu olarak çalışanlar bilgi gizleme davranışından kaçınmaktadır.

Liu vd. (2015, s. 108), etik özellikleriyle öne çıkan otantik liderlerin çalışanlar için riskli bir konuşma davranışı olan bilgi-uçurma davranışı arasındaki mekanizmaları inceledikleri çalışmalarında, otantik liderlerin desteğinin güvenli bir atmosfer yaratarak çalışanların psikolojik güvenlik algılarını olumlu yönde şekillendirdiğini ve bilgi-uçurma davranışını desteklediğini bulmuştur. Bu çalışmada, psikolojik güvenlik algısının otantik liderlik ve bilgi uçurma davranışı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, yukarıda açıklanan teorik perspektif çerçevesinde ve literatürde gerçekleştirilen önceki çalışmaların ışığında etik liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güvenlik arasındaki bağlantılar hakkında aşağıdaki arabuluculuk hipotezi önerilmektedir.

Hipotez 4: Etik liderlik ile çalışan sesliliği arasında psikolojik güvenliğin aracı rolü bulunmaktadır.

6. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma modeli ve hipotezler, araştırma verilerinin analizi ve bulgular, demografik bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları, korelasyon analizi bulguları, yapısal model analizi bulgularına yer verilmektedir.

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzün yoğun rekabetçi iş koşullarında faaliyet gösteren organizasyonlar, dinamik koşullara uygun ve hızlı bir şekilde yanıt vermek, örgütsel faaliyetlerini devamlı iyileştirmek ve geliştirmek için çalışanların fikir ve önerilerine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, çalışanların organizasyonla ilgili yapıcı değişime yönelik fikirlerini paylaşmalarını ifade eden çalışan sesliliği örgütler için kritik öneme sahiptir.

Literatürde çalışan sesliliği üzerine gittikçe büyüyen bir araştırma alanı vardır. Lakin, çalışan sesliliğinin öncüllerini ve bu faktörlerin birbirleriyle ilişkisinin ortaya koyulmasına yönelik ampirik çalışmalara ihtiyaç söz konusudur. Bu doğrultuda, lider davranışının çalışan sesliliği üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koyan çalışmalar olmasına rağmen, spesifik liderlik davranışlarının çalışan sesliliği üzerindeki etkisi ve bu etkiye sebep olan psikolojik mekanizmalar belirsizdir. Alan yazında işaret edilen bu eksiklik ve boşluğa istinaden organizasyonlar açısından önemli sonuçları olan çalışan sesliliği davranışlarını daha iyi anlamak üzere mevcut araştırmanın amacı, çalışan sesliliği üzerinde etik liderliğin etkisi ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin rolünü tespit etmektir. Çalışmanın literatüre teorik katkı sağlaması ve iş dünyasına yönelik pratik çıkarımlar sunması hedeflenmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda bu tez çalışmasının araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Çalışanların yöneticilerini etik liderler olarak algılamaları seslilik davranışları sergilemeleri üzerinde etkili midir?

2. Etik liderler, çalışanların psikolojik güvenlik algılarını şekillendirmek üzerinde etkili midir?

3. Çalışanların algıladıkları psikolojik güvenlik, seslilik davranışları sergilemeleri üzerinde etkili midir?

4. Etik liderlik, psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışanların seslilik davranışları sergilemeleri üzerinde etkili midir?

6.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Tüm araştırmalarda olduğu gibi mevcut çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulguların yorumlanmasında belirtilen hususlardaki sınırlılıkların dikkate alınması önemlidir. Bu araştırma, etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini açıklarken psikolojik güvenliğin rolüne odaklanmıştır. Bu kavramlarla ilişkili diğer değişkenlerin araştırma kapsamının dışına çıkmamak amacıyla göz ardı edilmesi çalışmanın ilk kısıtıdır. Araştırma kapsamında ilgili değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan ölçekler ve verilerin sadece öz değerlendirmeye dayalı olarak bireysel düzeyde elde edilmesi diğer bir kısıttır. Araştırmada ilgili literatür dikkate alınarak; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan sektör, çalışma grubunun büyüklüğü, kurum tecrübesi ve genel iş tecrübesi faktörleri kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Bununla beraber, araştırmayı etkileyebilecek diğer muhtemel kontrol değişkenlerinin bulunması başka bir kısıttır.

Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde görev alan 337 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada örneklemin kolayda örnekleme yoluyla seçilmiş olması, ulaşılan örneklem sayısı, araştırmanın belirli bir sektör üzerinde uygulanmamış olması ve sadece İstanbul ili içerisinde uygulanması örneklemeyle ilgili kısıtları oluşturmaktadır. Tüm bu kısıtlara rağmen, mevcut çalışma bilimsel araştırma metodları temel alınarak gerçekleştirilmiştir.

6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın yürütülmesinde nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Çalışmada verilerin toplanmasında birincil veriler kullanılmış ve kolayda örnekleme yoluyla anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunda çalışan sesliliği, etik liderlik ve psikolojik güvenlik değişkenlerine ilişkin 21 ifade ve demografik

özelliklerle ilgili 7 soru yer almaktadır (bk. Ek 1). Anket verileri, bireysel değerlendirmeler temel alınarak çalışan düzeyinde ölçülmüştür.

Araştırmanın Covid-19 salgını sürecinde yürütülmesi göz önünde bulundurularak anket verileri, online ortamda Google Formlar üzerinden toplanmıştır. Öncelikle, katılımcılar araştırmanın konusu, kapsamı, amacı ve anketi cevaplandırma süresi hakkındaki konularda bir ön yazıyla bilgilendirilmiştir. Katılımcılara ankete katılımın gönüllü olduğu belirtilmiştir. Katılımcılara verilerin toplanması ve kullanılması konusunda kimliklerinin gizli ve anonim şekilde korunacağına garantisini verilmiştir. Google Formlar üzerinden hazırlanan anketler e-posta ve sosyal medya kanalları aracılığıyla katılımcılarla paylaşılmıştır. Katılımcıların iş arkadaşlarıyla anketi paylaşmaları istenmiştir. Uygulama sonucunda toplam 337 katılımcıya ulaşılmıştır.

6.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmaların beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü 337 kişidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu özel sektörde görev yapmaktadır (%76). Heterojen bir örnek kitlesi oluşturularak araştırma bulgularından daha genellenebilir çıkarımlar yapmak amacıyla (Demerouti ve Rispens, 2014, s. 36) kasıtlı olarak çeşitli sektörlerden katılımcılara ulaşılmıştır. Örneklemin popülasyon özellikleri şu şekildedir: anketleri cevaplandıran 187 (%55,5) kadın ve 150 (%44,5) erkek katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu bekar (%59,6) ve yaşları 20 ile 53 arasında değişmektedir. Örneklemin %48,7'si lisans, %40,9'u lisansüstü, %7,1'i ön lisans ve %3,3'ü ortaöğretim eğitime sahiptir. Bunlara ek olarak, katılımcıların buldukları şirkette en fazla 26 yıl, toplam iş hayatında ise en fazla 33 yıl tecrübesi bulunmaktadır.

6.3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma değişkenlerinin ölçümü için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen çalışan sesliliği ölçeği, Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği ve Liang vd. (2012) tarafından geliştirilen psikolojik güvenlik ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekler, yabancı dil yeterliliği bulunan iki uzmanın ve Yönetim Organizasyon alanından iki akademisyenin değerlendirmeleri alınarak çeviri-

tekrar çeviri yöntemiyle İngilizce orijinalinden dilimize çevrilmiştir. Son olarak İşletme alanında çalışmakta olan 10 Araştırma Görevlisi üzerinde ön test uygulanarak geri bildirimler değerlendirilmiş ve düzenlemeler yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan etik liderlik ve psikolojik güvenlik ölçekleri orijinal olarak 5’li Likert tasarımına sahipken; yalnızca çalışan sesliliği ölçeği 7’li Likert tipine sahiptir. Ölçüm pratikliği sağlamak adına anket formunda kullanılan tüm ölçek ifadelerinde 5’li Likert tipi ölçek tasarımı uygulanmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Ankette yer alan ölçek ifadeleri Ek 1’de gösterilmektedir.

6.3.2.1 Çalışan Sesliliği Ölçeği

Çalışan sesliliği davranışını ölçmek için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen çalışan sesliliği ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışan sesliliği araştırmalarında en sık tercih edilen ölçüm araçlarından biridir (Ng ve Feldman, 2012, s. 224). Ölçek, tek boyuttan ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Çalışan sesliliğinin hedefe duyarlı bir davranış olması (W. Liu vd., 2010, s. 189) ve araştırma kapsamında liderle olan ilişkilerin sorgulanması sebebiyle, araştırmada bu davranışın kime karşı sergilendiğini belirtmek amacıyla orijinal ifadede yer alan “*diğerleri*” yerine “*yöneticime*” ifadesi kullanılmıştır. Örnek bir ifade “*Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerimi yöneticime sunarım.*” şeklindedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik seviyesi $\alpha = 0,88$ olarak tespit edilmiştir.

6.3.2.2 Etik Liderlik Ölçeği

Çalışanların etik liderlik algısını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, etik liderliğin ölçülmesinde en etkin ve yaygın kullanılan araçlardan biridir (Bedi vd., 2016, s. 519; Ko vd., 2018, s. 4). Ölçek tek boyuttan ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma, çalışanların doğrudan yöneticileriyle olan ilişkisine odaklandığından etik liderliğin ölçümünde çalışanların bağlı oldukları yöneticilerini değerlendirmelerinin istendiği özellikle belirtilmiştir. Örnek bir ifade “*Yöneticim, işlerin etik açıdan nasıl doğru yapılacağına dair örnek olur.*” şeklindedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik seviyesi $\alpha = 0,96$ olarak tespit edilmiştir.

6.3.2.3 Psikolojik Güvenlik Ölçeği

Çalışanların psikolojik güvenlik algısını ölçmek için Liang vd. (2012) tarafından geliştirilen psikolojik güvenlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Örnek bir ifade “Çalıştığım kurumda, işimle ilgili gerçek hislerimi ifade edebilirim.” şeklindedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik seviyesi $\alpha = 0,90$ olarak tespit edilmiştir.

6.3.2.4. Kontrol Değişkenleri

Araştırma modelindeki temel ilişkiler üzerinde etkileri olabilecek demografik özellikler, bu çalışmada kontrol değişkenleri olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, kontrol edilen değişkenler şu şekilde belirlenmiştir: cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan sektör, çalışma grubunun büyüklüğü ve kurum tecrübesi.

İlk olarak, cinsiyetin çalışan sesliliğini etkilediğini, kadınların erkeklere göre yöneticileriyle daha fazla iletişim kurduğunu gösteren bulgulara dayanarak (Morrison, 2011, s. 393) katılımcıların cinsiyetlerinin etkisi göz önüne alınmıştır. Medeni durumun çalışan sesliliğini etkileyebileceğini öneren çalışmalara dayanarak (Yousaf vd., 2019, s. 211) katılımcıların medeni durum bilgileri dikkate alınmıştır. Daha yüksek eğitim seviyelerine sahip çalışanların genel olarak daha fazla seslilik davranışı sergilediklerini ifade eden çalışmalara dayanarak (Liang vd., 2012, s. 80) katılımcıların eğitim seviyeleri bilgisi göz önüne alınmıştır. Eğitim seviyeleri ortaöğretim, ön lisans, lisans ve lisansüstü olmak üzere dört seviyede gruplandırılmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları sektör, kamu ve özel sektör olarak değerlendirilmiştir. Daha büyük çalışma gruplarının çalışan sesliliğini azaltabileceğini ortaya koyan çalışmalar göz önünde bulundurularak (LePine ve Van Dyne, 1998, s. 857; Walumbwa vd., 2012, s. 958) grup büyüklüğünün etkisi kontrol edilmiştir. Çalışma grubu büyüklükleri 1-5 kişi, 6-10 kişi, 11-20 kişi ve 20’den daha fazla şeklinde sınıflandırılmıştır.

Son olarak katılımcılardan yaşlarının ve şu anda çalışmakta oldukları kurumdaki iş tecrübelerinin etkileri kontrol edilmiştir. Önceki çalışmalar, bireylerin güvenlik ve

etkililik kaygıları nedeniyle tecrübeli olmadıkları durumlarda seslilik davranışı gösterme konusunda daha isteksiz olma eğiliminde olduklarını göstermiştir (Detert ve Burris, 2007, s. 873; Morrison, 2011, s. 393). Çalışanların kurum tecrübeleri yıl bazında toplanmış ve çalışmalarının ilk yılında olan katılımcıların tecrübeleri 1 yıl olarak değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek ifadeleri ve ifadelere ait kodlamalar Tablo 6.1’de gösterilmektedir.

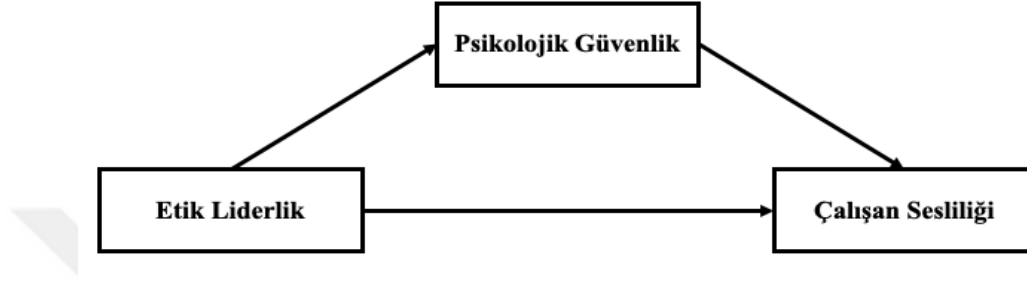


Tablo 6.1 Ölçek İfadeleri

Kod	Ölçek ifadeleri
<i>Çalışan Sessizliği</i>	
VO1	Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerimi yöneticime sunarım.
VO2	Kurumumu ilgilendiren konularda yöneticimle çekinmeden konuşurum.
VO3	Yöneticimin benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de işle ilgili konularda düşüncelerimi onunla paylaşıyorum.
VO4	Görüşlerimin kurum için yararlı olabileceği durumlar hakkında kapsamlı bilgi edinirim.
VO5	Çalışma ortamının kalitesini etkileyen konulara katkı sağlamaya çalışırım.
VO6	Yeni projelere veya iş süreçlerindeki değişikliklere ilişkin düşüncelerimi yöneticime açıkça söylerim.
<i>Psikolojik Güvenlik</i>	
PS1	Çalıştığım kurumda, işimle ilgili gerçek hislerimi ifade edebilirim.
PS2	Çalıştığım kurumda, düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.
PS3	Çalıştığım kurumda, çalışanların gerçek hislerini ifade etmesi memnuniyetle karşılanır.
PS4	Çalıştığım kurumda, diğerlerinden farklı görüşlerim olsa bile kimse beni yargılamaz.
PS5	Çalıştığım kurumda, gerçek düşüncelerimi ifade etmemin bana zarar vereceğinden endişe duymam.
<i>Etik Liderlik</i>	
EL1	Yöneticim, çalışanların düşüncelerini dikkate alır.
EL2	Yöneticim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.
EL3	Yöneticim, kişisel yaşamında etik değerlere uygun davranır.
EL4	Yöneticim, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetir.
EL5	Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.
EL6	Yöneticim, güvenilir bir kişidir.
EL7	Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerleri hakkında fikir alışverişi yapar.
EL8	Yöneticim, işlerin etik açıdan nasıl doğru yapılacağına dair örnek olur.
EL9	Yöneticim, başarıyı sadece sonuca göre değil aynı zamanda bu sonucun nasıl elde edildiğine göre değerlendirir.
EL10	Yöneticim, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.

6.4. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Literatür incelemeleri ışığında etik liderlik, psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği arasındaki öngörülen ilişkilere yönelik tasarlanan araştırma modeli Şekil 6.1’de gösterilmektedir.



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli kapsamında etik liderlik, psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H1: Etik liderlik, çalışan sesliliğini olumlu yönde etkiler.

H2: Etik liderlik, psikolojik güvenlik algısını olumlu yönde etkiler.

H3: Psikolojik güvenlik, çalışan sesliliğini olumlu yönde etkiler.

H4: Etik liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü bulunmaktadır.

6.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 26.0 ve AMOS 22.0 istatistiksel analiz programları kullanılmıştır. Verilerin analize hazırlanması aşamasında eksik veriler ve aşırı uç değerleri kontrol edilmiş; normallik dağılımı incelenmiştir. Araştırma verilerine ait incelenen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 / +1.5 aralığında yer aldığı

belirlenmiş; verilerin normale yakın bir dağılım gösterdiği saptanmıştır (Tabachnick vd., 2013, s. 79). Buna göre örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu, verilerin en az eşit aralıklı ölçekler ile ölçümlendiği ve verilerin normal dağıldığı varsayımları sağlanarak parametrik analiz yöntemlerinin kullanılması uygun görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 219). Araştırma verilerinin analizi için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve hipotezlerin test edilmesi için yapısal model analizi uygulanmıştır.

6.5.1 Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında örneklem grubunun demografik profilinin belirlenmesinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan sektör ve çalışma grubunun büyüklüğü, kurum tecrübesi ve genel iş tecrübesi özellikleri kullanılmıştır (bk. Tablo 6.2, Tablo 6.3). Demografik bulgulara bakıldığında örneklem grubunun cinsiyet açısından birbirine yakın bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir (%55 kadın, %45 erkek). Medeni duruma ilişkin bilgilere bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun bekar olduğu saptanmıştır (%59). Eğitim seviyeleri incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezuniyetine sahip olduğu ve bunu lisansüstü mezuniyetin takip ettiği belirlenmiştir (%48 lisans, %40 lisansüstü). Ortaöğretim mezuniyetine sahip katılımcılar toplam katılımcıların sadece %3'ünü oluşturmakta olup katılımcıların geneli yüksek öğretim mezuniyetine sahiptir. Katılımcıların büyük çoğunluğu özel sektörde çalışmaktadır (%76). Çalışanların iş yerinde görev yaptıkları grup büyüklükleri birbirine yakın olmakla birlikte en fazla 20 ve üzeri büyüklüğe sahip çalışma gruplarında yer aldıkları saptanmıştır (%37).

Tablo 6.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	N	(%)
Cinsiyet		
Kadın	187	55,5
Erkek	150	44,5
Medeni Durum		
Bekar	201	59,6
Evli	136	40,4
Eğitim Seviyesi		
Ortaöğretim	11	3,3
Ön lisans	24	7,1
Lisans	164	48,7
Lisansüstü	138	40,9
Sektör		
Özel	258	76,6
Kamu	79	23,4
Grup Büyüklüğü		
1-5 Kişi	64	19,0
6-10 Kişi	81	24,0
11-20 Kişi	67	19,9
20 üzeri	125	37,1

Not: $N = 337$.

Tablo 6.3: Katılımcıların Demografik Ortalama Değerleri

Değişken	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama Değer	Standart Sapma
Yaş	20	53	30,98	5,54
Kurum Tecrübesi	1	26	4,47	3,86
Genel İş Tecrübesi	1	33	8,46	5,95

Not: $N = 337$.

Araştırmaya ait örneklem grubundaki en düşük yaş değerinin 20, en yüksek yaş değerinin 53 ve genel yaş ortalamasının 30,98 olduğu belirlenmiştir. Kurum tecrübesinin en düşük 1 yıl, en yüksek 26 yıl ve ortalama 4,47 yıl iken; genel iş tecrübesinin en düşük 1 yıl, en yüksek 33 yıl ve ortalama 8,46 yıl olduğu saptanmıştır. Kurum tecrübesinin ve genel iş tecrübesinin ilk yılı içerisinde olan katılımcılar için minimum değer 1 yıl olarak değerlendirilmiştir.

6.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla AMOS 22.0 istatistiksel analiz programı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin saptanmasında SPSS 26.0 istatistiksel analiz programı kullanılarak Cronbach's Alpha içsel tutarlılık istatistikleri hesaplanmıştır. Ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik bulguları aşağıda gösterilmektedir.

6.5.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

Araştırma verilerinin toplanmasında literatürde daha önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmış ölçekler kullanıldığı için yapısal geçerliliklerinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde tek boyutlu ve 6 ifadeden oluşan çalışan sesliliği ölçeği, tek boyutlu ve 5

ifadeden oluşan psikolojik güvenlik ölçeği ve tek boyutlu ve 10 ifadeden oluşan etik liderlik ölçekleri ölçüm modeline dahil edilmiştir. Verilerin normale yakın bir dağılım gösterdiği göz önüne alınarak hesaplama yöntemi olarak Maksimum Olabilirlik (*Maximum Likelihood*) tercih edilmiştir.

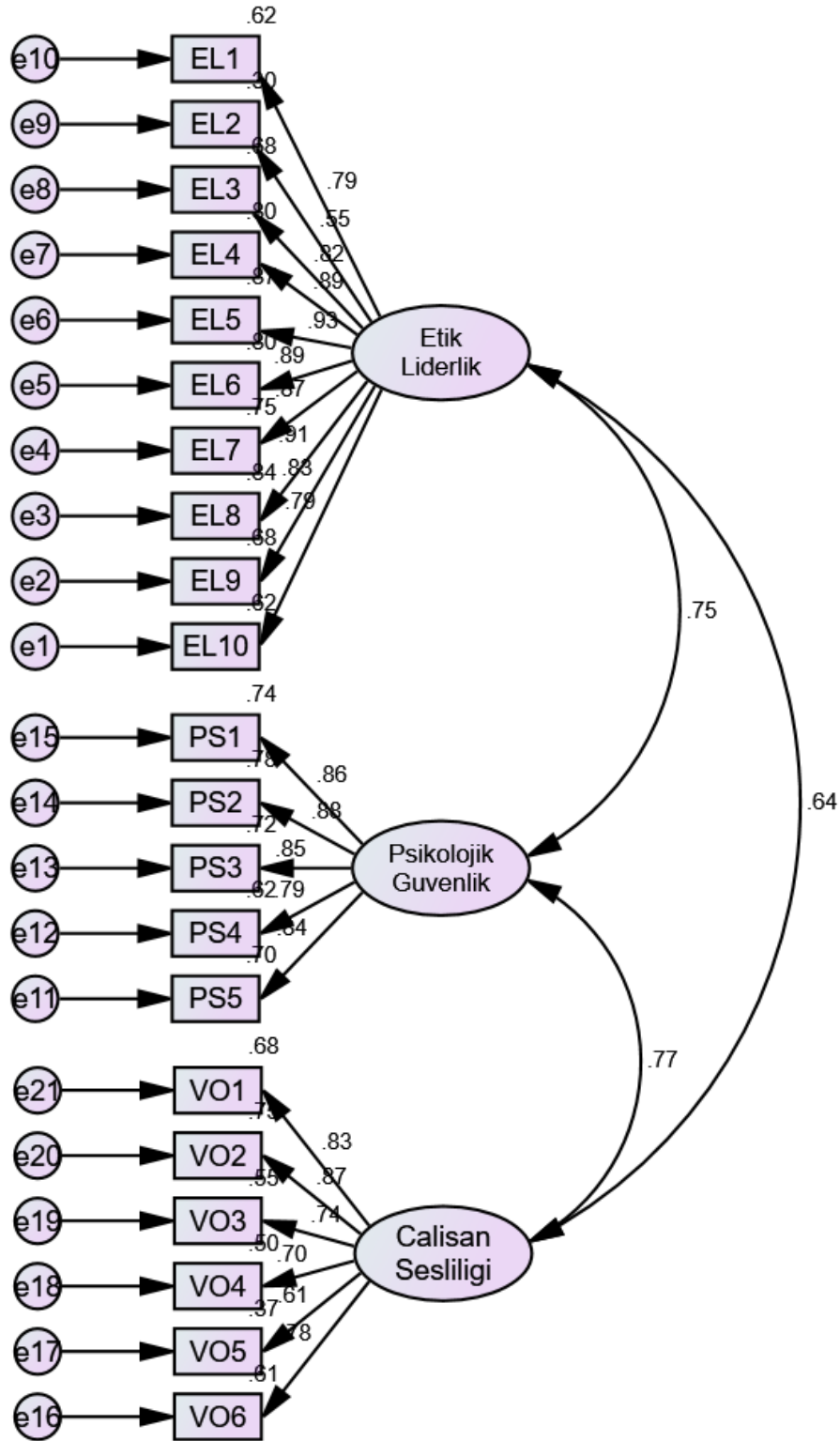
Oluşturulan ölçüm modeli ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, model uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde χ^2/df , χ^2 'ye ait p değeri, CFI, SRMR ve RMSEA indeksleri incelenmiştir (Gürbüz, 2019, s. 33; L. Hu ve Bentler, 1998, s. 424; Kline, 2016, s. 269). Model uyum iyiliğinin geliştirilmesi için çalışan sesliliği ölçeğinde yer alan 1 ifade (VO5) yüksek düzeyde düzeltme indeksine sahip olduğu ve psikolojik güvenlik ölçeğindeki 1 ifade (PS2) çapraz yüklenme eğilimi göstermesinden dolayı modelden çıkarılmıştır. Ölçüm modelinde “VO5” ve “PS2” gözlenen değişkenleri modelden çıkarıldığında uyum iyiliği indekslerine göre model ile verinin iyi düzeyde uyum gösterdiği tespit edilmiştir ($\chi^2 = 378,50$, $\chi^2/df = 2,54$, CFI = 0,959, SRMR = 0,034, RMSEA = 0,068). Buna göre oluşturulan ölçüm modelinin yapısal geçerliliği doğrulanmıştır (bk. Tablo 6.4).

Tablo 6.4: Model Uyum İyiliği Değerleri

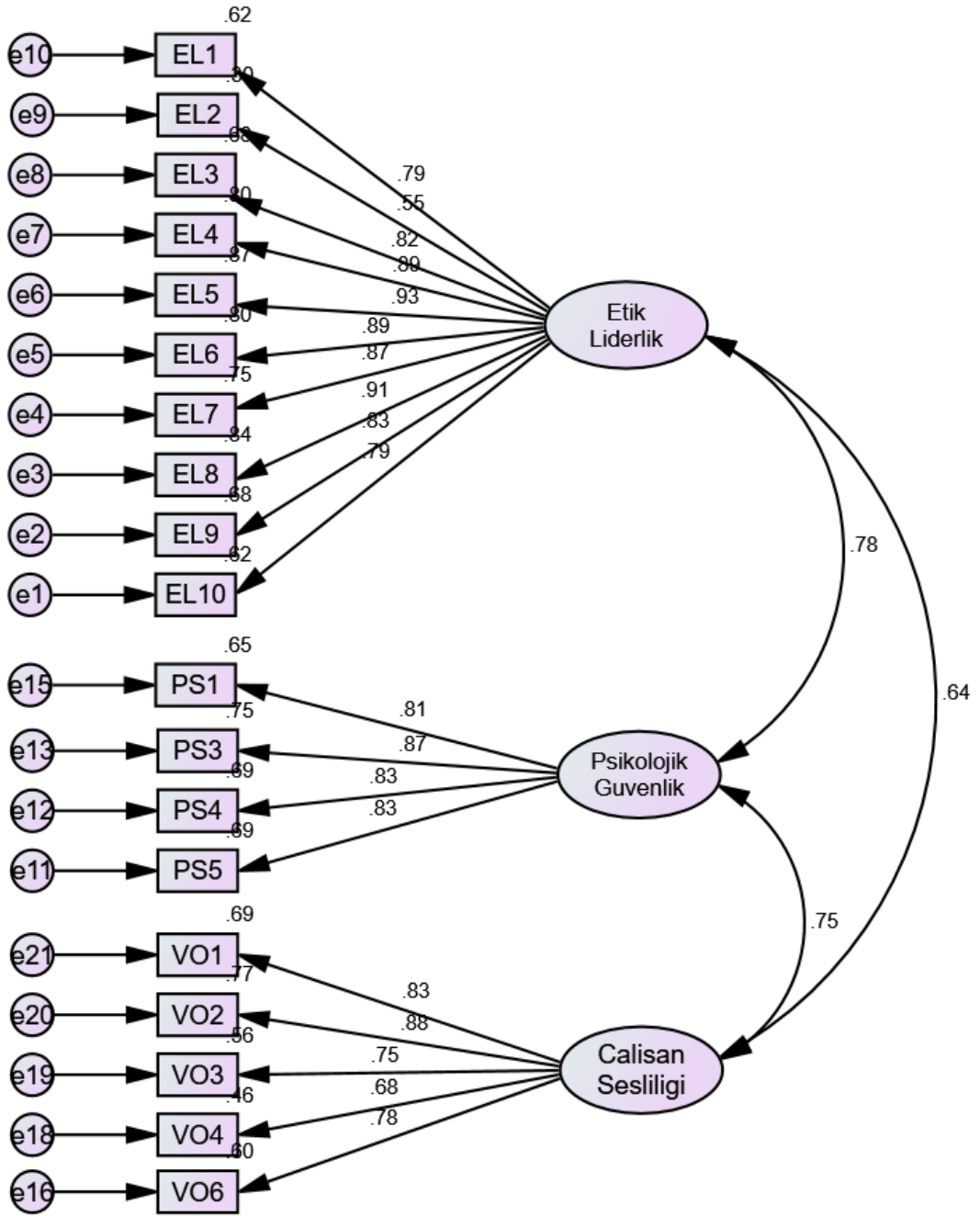
	χ^2	χ^2/df	CFI	SRMR	RMSEA
DFA Modeli- 1					
(21 İfade, 3 Faktör)	600**	3,22	0,935	0,042	0,081
DFA Modeli- 2					
(19 İfade, 3 Faktör)	378,50**	2,54	0,959	0,034	0,068

Not: $N = 337$. χ^2 : ki-kare, df : serbestlik derecesi, CFI: karşılaştırmalı uyum indeksi, SRMR: standardize edilmiş ortalama hataların karekökü, RMSEA: yaklaşık hataların ortalama karekökü, ** $p < 0,01$.

Modifikasyon işlemi öncesi ve sonrasına ilişkin standardize faktör yüklerini gösteren doğrulayıcı faktör analizi modelleri Şekil 6.2 ve Şekil 6.3'te gösterilmektedir.



Şekil 6.2: Modifikasyon Öncesi DFA Modeli



Şekil 6.3: Modifikasyon Sonrası DFA Modeli

Ölçüm modelindeki yapılara ait faktör yükleri incelendiğinde çalışan sesliliği ölçeğine ait faktör yüklerinin 0,680-0,876 aralığında, psikolojik güvenlik ölçeğine ait faktör yüklerinin 0,807-0,866 aralığında ve etik liderlik ölçeğine ait faktör yüklerinin 0,545-0,934 aralığında bulunduğu tespit edilmiştir. Literatürde ölçüm modelinde yer alan yapılara ait faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması önerilmektedir (Hair vd., 2014, s. 605). Buna göre modelde yer alan yapıların kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır.

6.5.2.2. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği Bulguları

Yapısal geçerliliğin göstergeleri olarak birleşim ve ayrışım geçerlilikleri için yapılara ait AVE (Average Variance Extracted) ve CR değerleri incelenmiştir. Literatürde birleşim geçerliliği için AVE >,50; CR >,70 ve CR >AVE olması, ayrışım geçerliliği içinse AVE'nin karekökü > yapılar arası korelasyon koşulunun sağlanması tavsiye edilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 78; Hair vd., 2014, s. 618). Birleşim ve ayrışım geçerliliklerine ilişkin eşik düzeyleri göz önüne alındığında araştırmada kullanılan ölçüm modelindeki yapıların ayrışım ve birleşim geçerliliklerin sağlandığı belirlenmiştir (bk. Tablo 6.5).

Tablo 6.5: Yapılara Ait Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Bulguları

	CR	AVE	1	2	3
Çalışan Sesliliği	0,89	0,62	(,84)		
Psikolojik Güvenlik	0,90	0,69	,78**	(,83)	
Etik Liderlik	0,96	0,70	,64**	,75**	(,79)

Not: N = 337. Köşegen üzerinde parantez içindeki değerler AVE'nin karekökünü göstermektedir. **p <0,01.

Ölçüm modelindeki yapıların güvenilirliği için CR (Construct Reliability) ve Cronbach's Alpha istatistikleri incelenmiştir. Literatürdeki çalışmalarda yapı güvenilirliğinin sağlanmasında bu değerlerin 0,70'in üzerinde bulunması kabul görmektedir (Hair vd., 2014, s. 618). Bu çalışmada incelenen ölçüm modelinde yer alan yapıların CR ve Cronbach's Alpha değerlerine ilişkin eşik değerinin üzerinde yer aldığı

belirlenmiştir. Buna göre araştırmada kullanılan yapıların kabul edilebilir düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir (bk. Tablo 6.6).

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçüm modeline ait yapısal geçerliliğin sağlandığı ve yapılara ait güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır.



Tablo 6.6: Ölçek İfadeleri ve DFA Sonuçları

Ölçek ifadeleri	Faktör Yükleri	AVE	CR	Alpha
<i>Çalışan Sestiliği</i>		0,62	0,89	0,88
<i>VO1.</i> Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerimi yöneticime sunarım.	0,830			
<i>VO2.</i> Kurumumu ilgilendiren konularda yöneticimle çekinmeden konuşurum.	0,876			
<i>VO3.</i> Yöneticimin benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de işle ilgili konularda düşüncelerimi onunla paylaşıyorum.	0,749			
<i>VO4.</i> Görüşlerimin kurum için yararlı olabileceği durumlar hakkında kapsamlı bilgi edinirim.	0,680			
<i>VO6.</i> Yeni projelere veya iş süreçlerindeki değişikliklere ilişkin düşüncelerimi yöneticime açıkça söylerim.	0,775			
<i>Psikolojik Güvenlik</i>		0,69	0,90	0,90
<i>PS1.</i> Çalıştığım kurumda, işimle ilgili gerçek hislerimi ifade edebilirim.	0,807			
<i>PS3.</i> Çalıştığım kurumda, çalışanların gerçek hislerini ifade etmesi memnuniyetle karşılanır.	0,866			
<i>PS4.</i> Çalıştığım kurumda, diğerlerinden farklı görüşlerim olsa bile kimse beni yargılamaz.	0,829			
<i>PS5.</i> Çalıştığım kurumda, gerçek düşüncelerimi ifade etmemin bana zarar vereceğinden endişe duymam.	0,831			
<i>Etik Liderlik</i>		0,70	0,96	0,96
<i>EL1.</i> Yöneticim, çalışanların düşüncelerini dikkate alır.	0,790			
<i>EL2.</i> Yöneticim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.	0,545			
<i>EL3.</i> Yöneticim, kişisel yaşamında etik değerlere uygun davranır.	0,824			
<i>EL4.</i> Yöneticim, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetir.	0,893			
<i>EL5.</i> Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.	0,934			
<i>EL6.</i> Yöneticim, güvenilir bir kişidir.	0,894			
<i>EL7.</i> Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerleri hakkında fikir alışverişi yapar.	0,867			
<i>EL8.</i> Yöneticim, işlerin etik açıdan nasıl doğru yapılacağına dair örnek olur.	0,914			
<i>EL9.</i> Yöneticim, başarıyı sadece sonuca göre değil aynı zamanda bu sonucun nasıl elde edildiğine göre değerlendirir.	0,827			
<i>EL10.</i> Yöneticim, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.	0,787			

Not. Tüm faktör yükleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır. AVE: ortalama açıklanan varyans. CR: birleşik güvenilirlik.

6.5.3. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler, SPSS 26.0 programı aracılığıyla korelasyon analizine dahil edilmiştir. Tablo 6.7’de araştırma değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri gösterilmektedir. Buna göre çalışan sesliliği değişkenine ait ortalama değeri 4,02 (SS: 0,87), psikolojik güvenlik değişkenine ait ortalama değeri 3,38 (SS: 1,10), etik liderlik değişkenine ait ortalama değeri 3,47 (SS: 1,04) olarak tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi bulgularına göre çalışan sesliliği değişkeninin etik liderlik değişkeni ile pozitif yönde orta düzeyde ($r=,604$; $p<0,01$) ve psikolojik güvenlik değişkeni ile pozitif yönde orta düzeyde ($r=,678$; $p<0,01$) ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde etik liderlik değişkeni ile psikolojik güvenlik değişkeninin pozitif yönde kısmen yüksek düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır ($r=,724$; $p<0,01$).

Tablo 6.7: Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. Çalışan Sesliliği	4,02	0,87	1		
2. Psikolojik Güvenlik	3,38	1,10	,678**	1	
3. Etik Liderlik	3,47	1,04	,604**	,724**	1

Not: N = 337. ** $p<0,01$.

6.5.4. Yapısal Model Analizi Bulguları

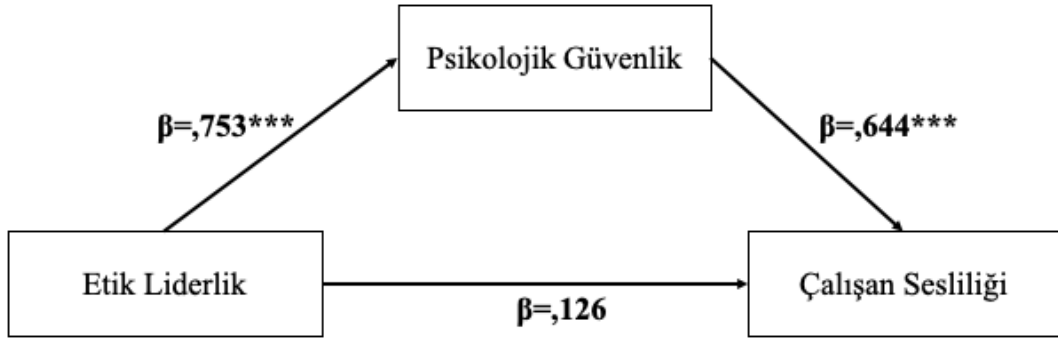
Araştırma hipotezleri, AMOS 22.0 istatistiksel analiz programında yapısal model analizleri aracılığıyla test edilmiştir. Verilerin normale yakın bir dağılım gösterdiği göz önünde bulundurularak Maksimum Olabilirlik (*Maximum Likelihood*) yöntemi ile analiz hesaplamaları gerçekleştirilmiştir. Yapısal model analizinde öncelikle etik liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Modelde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, sektör, kurum tecrübesi ve grup büyüklüğü değişkenleri kontrol değişkeni olarak analize dahil edilmiştir. Tanımlanan yapısal modelin veri ile iyi düzeyde uyum

gösterdiği tespit edilmiştir ($\chi^2 = 356,37$; $\chi^2/df = 1,98$; CFI = ,962; SRMR = ,029; RMSEA = ,054). Elde edilen bulgulara göre etik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta = ,611$; $p < 0,01$) ve etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki değişimin %45'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bu bulgular göz önüne alınarak H1 hipotezi desteklenmiştir.

Yapısal modele aracı değişken olarak psikolojik güvenlik değişkeni eklenerek analiz gerçekleştirilmiştir. Aracı değişkenli yapısal modelin veri ile iyi düzeyde uyum gösterdiği tespit edilmiştir ($\chi^2 = 518,52$; $\chi^2/df = 1,98$; CFI = ,956; SRMR = ,031; RMSEA = ,054). Elde edilen bulgulara göre etik liderliğin psikolojik güvenlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta = ,753$; $p < 0,01$) ve etik liderliğin psikolojik güvenlik üzerindeki değişimin %66'sını açıkladığı saptanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda H2 hipotezi desteklenmiştir. Modelde aracı değişken olarak yer alan psikolojik güvenlik algısının çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,644$; $p < 0,01$). Buna göre H3 hipotezi desteklenmiştir. Psikolojik güvenlik algısı, aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmiştir ($\beta = ,126$; $p = ,065$).

Yapısal aracılık modelinde dolaylı etkinin test edilmesi için Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap yöntemi, belirli bir güven aralığı içerisinde yeniden örnekleme işlemi kullanarak aracılık modellerinin test edilmesinde Baron ve Kenny'nin klasik aşamalı yaklaşımından (Baron ve Kenny, 1986, s. 1173) ve Sobel test istatistiğinden (Sobel, 1982, s. 290) daha güvenilir bulgular ortaya koymaktadır. Bootstrap yöntemine göre hesaplanan etkilere ilişkin alt ve üst güven aralığı içerisinde sıfır değeri yer almıyorsa ilişkinin anlamlı olduğu ifade edilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 120; Hayes, 2018, ss. 93–107). Modelde etik liderliğin psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sesliliği üzerindeki dolaylı etkisinin test edilmesi için AMOS programında 5000 yeniden örnekleme ile %95 güven aralığında gerçekleştirilen Bootstrap çıktıları incelenmiştir. Buna göre, etik liderliğin psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sesliliği üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin elde edilen alt ve üst güven sınırları arasında sıfır değerinin yer almadığı ve böylece dolaylı etkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,485$, %95 BCI [,339; ,650]). Elde edilen bulgular ışığında, modele dahil edilen psikolojik güvenlik

algısının etik liderliğin etkisini üstlendiği ve tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Oluşturulan aracılık modelinin çalışan sesliliği üzerindeki değişimin %59'unu açıkladığı saptanmıştır. Buna göre, modelde öngörülen H4 hipotezi desteklenmiştir. Gerçekleştirilen yapısal model analizlerine ait bulgular Tablo 6.8'de ve Şekil 6.4'te gösterilmektedir.



Şekil 6.4: Yapısal Model Analizi Bulguları

Not: Şekilde doğrudan etkiler gösterilmektedir.

Dolaylı etki, $\beta = .485^{***}$, %95 GA [.339, .650].

Tablo 6.8: Yapısal Model Analizi Bulguları

Değişkenler	Psikolojik Güvenlik			Çalışan Sessliliği Model-1			Çalışan Sessliliği Model-2		
	β	SH	t	β	SH	t	β	SH	t
Etik Liderlik	,753	,064	13,406***	,611	,050	10,330***	,126	,065	1,623
Psikolojik Güvenlik							,644	,067	7,111***
<i>Kontrol Değişkenleri</i>									
Yaş	-,003	,010	-,073	,081	,008	1,437	,080	,008	1,553
Cinsiyet	,053	,086	1,421	,053	,076	1,168	,018	,070	,425
Medeni Durum	-,040	,089	-1,032	,022	,079	,467	,048	,072	1,118
Eğitim	-,154	,061	-3,888***	-,042	,054	-,885	,057	,051	1,270
Sektör	,099	,106	2,476**	,163	,095	3,392***	,100	,088	2,253**
Kurum Tecrübesi	,016	,013	,359	,018	,012	,329	,009	,011	,859
Grup Büyüklüğü	,064	,038	1,685	-,002	,033	-,034	-,042	,031	-1,004
R ²		,66			,45			,59	
Dolaylı Etki								,485***	,339; ,650]

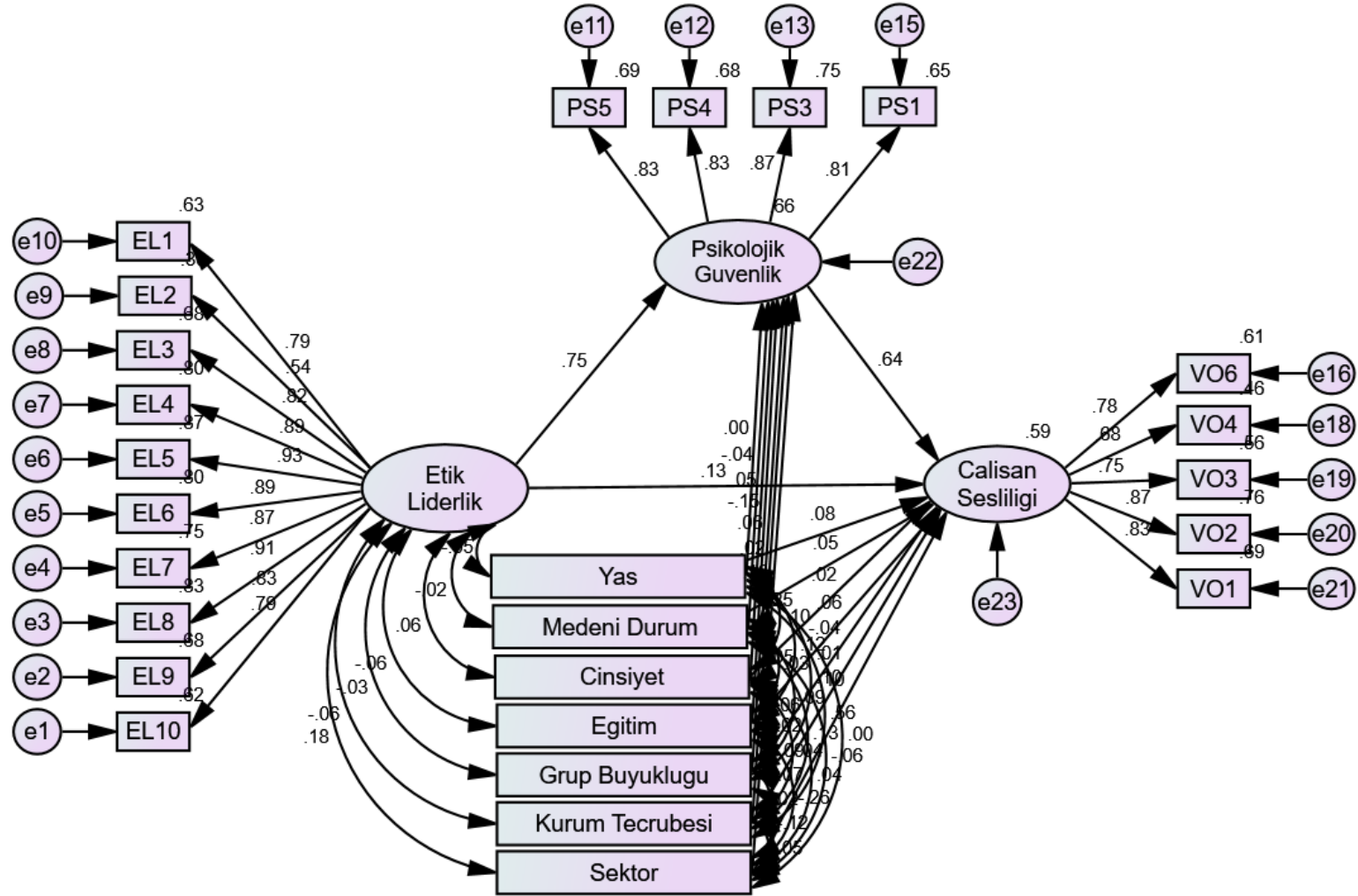
Not: N = 337. *p <0,05; **p <0,01; ***p <0,001.

SH=Standart Hata.

Dolaylı etki kısmında parantez içindeki değerler %95 Bootstrap düzenlenmiş alt ve üst güven aralığı değerleridir (BCI).

Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Model-1 toplam etki modelini, Model-2 aracılık modelini göstermektedir (Bk. Şekil 6.5 ve Şekil 6.6).



Şekil 6.6: Aracılık Modeli

7. SONUÇ

Günümüz organizasyonları için çalışanlar, işletmelerin en değerli kaynaklarından biri olarak değerlendirilmektedir. İş yerinde, çalışanların sürdürdükleri görevlerin en yakın gözlemcileri olarak işle ilgili fikir, görüş veya endişelerini yapıcı niyetlerle yönetime sunmaları organizasyonların başarısı için kritik derecede öneme sahiptir. Bu nedenle, çalışanların fikir ve görüşlerini gönüllü bir şekilde dile getirmesini ifade eden çalışan sesliliği davranışlarını ortaya koyan çalışmaların üretilmesi önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda mevcut araştırma, çalışan sesliliği üzerinde liderlerin etik davranışlarını ve kişilerin kendilerini ifade etme konusundaki rahatlıklarını belirten psikolojik güvenlik algılarını incelemektedir. Bu bağlamda, etik liderliğin ve psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği davranışlarına olan etkisi, Sosyal Değişim Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorisi çerçevesinde ele alınmaktadır.

Araştırma kapsamında, İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapmakta olan 337 beyaz yakalı çalışana ulaşılmıştır. Araştırmanın verileri, online şekilde Google Formlar platformu üzerinden anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma verilerinin analiz aşamasında, SPSS 26.0 ve AMOS 22.0 istatistiksel analiz programları aracılığıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve ardından yapısal eşitlik modeli analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler neticesinde, teorik yapıyla tutarlı olacak şekilde literatür ile uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak birincisi, etik liderlik davranışlarının çalışanların seslilik davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. İkincisi, etik liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik güvenlik algıları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Üçüncüsü, çalışanların psikolojik güvenlik algılarının seslilik davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Son olarak, çalışanların psikolojik güvenlik algılarının etik liderlik ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir.

Teorik Çıkarımlar: Araştırmanın bulguları, yönetim ve organizasyon alanında göze çarpan bir konu haline gelen çalışan sesliliğine ilişkin literatürün genişletilmesine çeşitli yönlerden katkı sunmaktadır. Birincisi, araştırmanın bulguları tartışılan teorik çerçevenin genişlemesine katkı sağlamaktadır. Bu araştırmadaki ilişkilerin açıklanmasında, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Sosyal Öğrenme Teorisini (Bandura,1977) entegre etmeyi öneren bazı çalışmalar (Mayer vd., 2009, s. 1) dikkate alınarak her iki teoriden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, Sosyal Öğrenme Teorisinden yararlanılarak etik liderlerin rol modelleme süreci aracılığıyla iş yerinde kendini ifade etmenin olumsuz sonuçlara yol açmayacağına dair kişilerin psikolojik güvenlik algılarını şekillendireceği ve çalışanların konuşma davranışlarını etkileyeceği öngörülmüştür. Ek olarak, Sosyal Değişim Teorisinden faydalanılarak etik liderlerin takipçileriyle kurduğu olumlu ilişkilerin çalışanların psikolojik güvenlik algılarını geliştireceği ve çalışanların bu olumlu duruma seslilik davranışlarıyla karşılık verebileceği savunulmuştur. Araştırmanın bulguları, etik liderlerin iş yerinde kişilerin çalışan sesliliği davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve psikolojik güvenliğin bu ilişkide tam aracılık rolü bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, teorik çerçeveye tutarlı olarak etik liderlerin iş yerinde sosyal değişim ilişkilerini ve sosyal öğrenme süreçlerini kullanarak çalışanların psikolojik güvenlik algılarını etkilediği ve çalışan sesliliğini teşvik ettiği anlayışına destek sunar niteliktedir.

İkincisi, bu çalışmanın sonuçları çalışan sesliliği davranışlarını teşvik etme konusunda etik liderliğin kritik rolünü vurgulamaktadır. Önceki araştırmalar, çalışan sesliliği üzerinde spesifik liderlik davranışlarının keşfedilmesine yönelik daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç olduğunu bildirmişlerdir (Morrison, 2011, s. 391). Etik liderlerin çalışanların prososyal davranışlarını destekleyeceğini öne süren çalışmalardan hareketle (Brown ve Treviño, 2006, s. 606) bu çalışmada, etik liderlerin çalışanların seslilik davranışları üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Böylelikle, örgütlerde etik liderlik davranışlarının çalışan sesliliği davranışları üzerindeki etkisine ilişkin mevcut bilginin geliştirilmesine katkı sağlanmaktadır. Araştırmanın sonuçları, literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlı olarak (Chin, 2013, s. 15; Y. Hu vd., 2018, s. 1; Islam vd., 2019, s. 2) örgütlerde çalışan sesliliği davranışlarını pekiştirmek için etik liderlerin bir güç olarak kullanılabilirliğinin değerine dikkat çekmektedir.

Üçüncüsü, araştırmanın bulguları etik liderlerin çalışanların seslilik davranışını nasıl etkilediğine dair var olan anlayışı zenginleştirmektedir. Önceki çalışmalar, etik liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki aracı psikolojik mekanizmaların araştırılmasına yönelik bir ihtiyacın bulunduğunu belirtmiştir (Qi ve Ming-Xia, 2014, s. 231; Zeng ve Xu, 2020, s. 1). Bu tez çalışması, yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışan sesliliği davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamak için psikolojik güvenlik unsuruna odaklanarak alan yazına ampirik kanıtlar sunmaktadır. Araştırmanın bulguları, etik liderlerin çalışan sesliliğini hem doğrudan hem de dolaylı olarak, psikolojik güvenlik vasıtasıyla, etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, etik liderlerin çalışanların fikirlerini paylaşmakta özgür hissettikleri bir ortam yaratarak psikolojik güvenlik durumlarını etkilediğinin ve dolayısıyla çalışan sesliliği davranışlarını teşvik ettiğinin önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçları, literatürde daha önce gerçekleştirilmiş olan çalışmalar ile uyumlu sonuçlara işaret etmektedir (Detert ve Burris, 2007, s. 869; Sağnak, 2017, s. 1101; Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s. 1275).

Dördüncüsü, araştırmanın sonuçları çalışan sesliliği alanındaki Türkçe literatürün genişletilmesine katkı sağlamaktadır. Ulusal yazında çalışanların iş yerindeki konuşma davranışlarını konu edinen çalışmaların seslilik kavramından ziyade sessizlik kavramı üzerinde yoğunlaştığı ve çalışan sesliliği araştırmalarına yönelik ihtiyacın olduğu belirtilmektedir (Oral Ataç, 2020, s. 1739). Bu çalışma, ilgili literatüre teorik ve ampirik yönden katkıda bulunmaktadır.

Pratik Çıkarımlar: Araştırmanın bulguları, çalışan sesliliği davranışlarını teşvik etme konusunda yönetim açısından pratik çıkarımlar sunmaktadır. Çalışan sesliliği risk içeren ve isteğe bağlı bir davranış olduğundan, çalışan sesliliğinden yararlanmayı ümit eden örgütler bu davranışı geliştirecek etkenleri dikkate almalıdır. Bu doğrultuda, bu çalışmada örgütlerin çalışan sesliliği davranışlarını arttırmak için psikolojik güvenlik ve etik liderlik davranışlarını geliştirmeleri konusunda önerilere yer verilmektedir.

İlk olarak mevcut araştırma, çalışan sesliliği davranışlarının geliştirilmesinde kişiler arası riskleri azaltarak çalışanların konuşma davranışlarını etkileyen psikolojik bir duygu duruma işaret etmektedir. Bu noktada yöneticiler, çalışanların seslilik davranışı göstermelerini desteklemek için kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri

gerektiğinin farkında olmalı ve çalışanların psikolojik güvenliğini arttırmanın yollarını aramalıdır. Bunu yapmanın bir yolu, insan kaynakları uygulamaları vasıtasıyla başarılabilir. Organizasyonlar, çalışanların işe alım süreçlerinde psikolojik güvenlikle ilişkilendirilen bazı kişilik özelliklerini (örneğin proaktif kişilik) değerlendirmeye alabilirler. Bunun yanında, mevcut çalışanlar üzerinde psikolojik güvenlik algısını oluşturmak için pozitif bir çalışma ortamı sunulmalıdır ve destekleyici liderlik davranışları öne çıkarılmalıdır. Örgütler, psikolojik güvenlik ortamı oluşturma konusunda liderlere eğitim programları verebilirler. Açık kapı politikaları gibi iletişime değer verdiklerini gösterecek uygulamalara yönelebilirler (Edmondson ve Lei, 2014, s. 40; Frazier vd., 2017, ss. 148–149; Liang vd., 2012, ss. 88–89).

İkinci olarak bu araştırma, etik liderliğin kişilerin fikir ve önerilerini ifade etmeyle ilgili algıladığı riskleri ve belirsizlikleri azaltarak çalışan sesliliğini destekleyen bir unsur olarak kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Etik liderlerin çalışanların seslilik davranışları üzerindeki önemi göz önüne alındığında örgütler etik liderleri ön plana çıkarmanın yolları hakkında düşünmelidirler. Bunu başarmak için organizasyonlar insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla etik liderliği geliştirmek için işe alım, terfi ve performans değerlendirme gibi süreçlerde etik davranışları dikkate alabilirler. İlk olarak, organizasyonlar işe alma süreçlerinde yönetici adaylarında etik liderlik davranışlarının özelliklerini arayabilir. Örneğin, yönetici adaylarının dürüstlük, tutarlılık veya başkalarına özen gösterme gibi etik liderlikle ilişkili karakteristik özelliklere sahip olup olmadıkları değerlendirilebilir. Yönetici adayının etik konulardaki tutumları ve geçmiş deneyimleri göz önüne alınabilir. İkincisi, örgütler mevcut yöneticilerinin etik davranışlarını geliştirmek amacıyla etik liderlik konusunda eğitimler verebilir. Eğitim yoluyla yöneticilerin etik standartlar belirlemek ve bunları takipçilerine aktarmak, ödül ve ceza sistemlerini doğru yönde kullanmak ve etik rol modeller olarak hareket etmek gibi konularda kendilerini geliştirmelerine destek olunabilir. Üçüncüsü, organizasyonlar etik liderlik davranışlarını desteklemek amacıyla performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini kullanabilir. Örneğin, terfi süreçlerinde etik davranışlar sergileyen liderlerin dikkate alınması yöneticileri etik davranma konusunda teşvik edebilir (Bai vd., 2019, s. 1893; Brown ve Treviño, 2006, s. 609; Mayer vd., 2009, s. 10, 2012, s. 166).

Son olarak, tüm bunların yanı sıra organizasyonlar çalışan sesliliğini teşvik etmek için çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri iletişim fırsatları yaratmalıdırlar (Detert ve Treviño, 2010, ss. 267–268). Bunun için ekip toplantıları gibi resmi süreçler kullanılabilir gibi öğle yemekleri gibi gayri resmi etkileşim olanakları sunulabilir. Ayrıca, organizasyonlar yöneticiler dahil tüm seviyedeki çalışanların kendilerini ifade etme konusunda iletişim yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitim programları uygulamayı düşünebilirler.



8. GELECEK ARAŞTIRMA ÖNERİLERİ

Bu çalışma, araştırmanın kısıtları bölümünde bahsedildiği gibi belirli sınırlılıklara sahiptir. Bu bölümde, araştırmanın sahip olduğu bu kısıtlardan yola çıkarak gelecekteki araştırmaların genişletilmesi için önerilere yer verilmektedir.

Birincisi, ölçülemeyen diğer değişkenlerle ilgilidir. Mevcut araştırma, etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini açıklamada psikolojik güvenliğin rolüne odaklanarak önemli bir katkı sağlasa da bu kavramlarla ilişkili diğer değişkenler araştırma kapsamının dışına çıkmamak amacıyla göz ardı edilmiştir. Gelecek araştırmalar, etik liderliğin kavramsal ayırt ediciliğini ortaya koymak için etikle ilgili diğer liderlik tarzlarını (örneğin dönüşümcü liderlik, otantik liderlik) kontrol edebilirler. Bunun yanında gelecek çalışmalar örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iyi olma hali ve iş tatmini gibi diğer psikolojik mekanizmaların etkisini araştırabilirler. Ayrıca, çalışan sesliliğinin diğer türlerinin (Liang vd., 2012; Maynes ve Podsakoff, 2014) farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilirler.

İkincisi, kontrol değişkenleriyle ilgilidir. Bu araştırmada ilgili literatür izlenerek; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan sektör, çalışma grubunun büyüklüğü, kurum tecrübesi ve genel iş tecrübesi faktörleri kontrol değişkenleri olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte, araştırmanın örneklem grubu tam zamanlı çalışanlardan oluşmakta olduğundan çalışma şekli kontrol değişkenlerine dahil edilmedi. Gelecek araştırmalar, diğer çalışma şekillerini (yarı zamanlı, serbest, dönemsel vb.) kontrol değişkeni olarak eklemeyi düşünebilir. Ayrıca, çalışanların örgüt içindeki pozisyonları kontrol değişkeni olarak dahil edilebilir.

Üçüncüsü, verilerin elde edildiği kaynakla ilgilidir. Bu araştırma, etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini incelerken zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik unsurları nedeniyle sadece öz değerlendirmeye elde edilen bireysel düzeydeki verilere dayanmaktadır. Buna göre, çalışanların etik liderlik algıları ve bunun kendi sonuçlarıyla ilişkisi incelenmiştir. Bu noktada, katılımın gönüllü olduğunun, verilerin gizli ve anonim şekilde korunacağına garantisini verilmesine rağmen verilerin hepsinin aynı kaynaktan (çalışanlardan) elde edilmesinin ortak bir yöntem yanlılığına yol açması muhtemeldir

(Podsakoff vd., 2003, s. 887). Gelecek araştırmalarda, yöneticiler ve iş arkadaşları gibi farklı kaynaklardan elde edilecek veriler kullanılabilir.

Dördüncüsü, araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgilidir. Mevcut araştırmada, literatürde daha önceden test edilen ve kullanılan ölçeklerden faydalanılmasına rağmen tek bir yöntemin kullanılması ilişkilerin yapay olarak artmasına neden olmuş olabilir (Podsakoff vd., 2003, s. 879). Gelecek araştırmalar, ortak yöntem yanlılığını azaltmak amacıyla nicel yöntemlerin yanı sıra nitel ve karma metotlardan yararlanmayı tercih edebilirler. Ek olarak, verileri farklı zamanlarda toplamayı düşünebilirler.

Beşincisi, araştırmanın yürütüldüğü örneklem kitlesiyle ilgilidir. Araştırmada, heterojen bir kitle oluşturmak amacıyla örneklem grubu farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlardaki çalışanlardan oluşturulmuştur. Örneklem sayısı, çalışanların iş arkadaşlarını davet etmeleri yoluyla genişletilmiştir. Gelecek araştırmalar, daha büyük bir örneklem sayısı üzerinde sektör farklılaştırmasını dikkate alarak sonuçların genelleştirilmesine katkıda bulunabilir.

Altıncısı, kültürel faktörlerle ilgilidir. Mevcut araştırma, Türkiye bağlamında gerçekleştirildiğinden Türk kültürüne ait bazı faktörlerin araştırma sonuçlarını etkilemiş olması muhtemeldir. Örneğin, alışan sesliliğinin riskli bir davranış olması nedeniyle yüksek ve düşük güç mesafesinin hakim olduğu kültürlerde farklılık göstermesi beklenmektedir (Liang vd., 2012, s. 89; W. Liu vd., 2010, s. 200). Gelecek alışmalar, araştırma konusunun farklı kültürlerdeki etkisini keşfetmek üzere kültürler arası karşılaştırmalı bir çalışma yürütebilir. Sonuç olarak, bu çalışmanın alan yazına katkıda bulunması ve çalışan sesliliğiyle ilgili mekanizmaları daha fazla keşfetmek için gelecek araştırmaları teşvik etmesi mit edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, I., ve Umrani, W. A. (2019). The Impact of Ethical Leadership Style on Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534–547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arslan, A., ve Yener, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173–191. <https://doi.org/10.11611/JMER757>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., ve Palanski, M. E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Baer, M., ve Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bahar, B. (2019). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı Perspektifinden Etik Liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237–242.
- Bai, Y., Lin, L., ve Liu, J. T. (2019). Leveraging The Employee Voice: A Multi-Level Social Learning Perspective of Ethical Leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1869–1901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1308414>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 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. <https://doi.org/0022-3514/86/S00.75>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., ve Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Begum, S. (2017). *Employee Voice: A Multidimensional Scale Construction and*

Validation. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

- Bergmann, B., ve Schaeppi, J. (2016). A Data-Driven Approach to Group Creativity. *Harvard Business Review*, 12, 43–62.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brown, M. E., ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616. <https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Çankır, B., ve Çelik, D. S. (2018). Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54–67. <https://doi.org/10.17336/igusbd.387588>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., ve Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in The Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P., ve Uhl-Bien, M. (2017). Leading to Stimulate Employees' Ideas: A Quantitative Review of Leader–Member Exchange, Employee Voice, Creativity, and Innovative Behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517–552. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Çavmak, D., ve Demirtaş, Ö. (2020). Dile Getirme Davranışı (Voice Behavior) Ölçeğinin Türkçe Adaptasyonu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 17–28. <https://doi.org/10.18037/ausbd.758025>
- Çetin, Ş., ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1–19.
- Chamberlin, M., Newton, D. W., ve Lepine, J. A. (2017). A Meta-Analysis of Voice and Its Promotive and Prohibitive Forms: Identification of Key Associations, Distinctions, and Future Research Directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11–71.

<https://doi.org/10.1111/peps.12185>

- Chen, A. S. Y., ve Hou, Y. H. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Voice Behavior and Climates for Innovation on Creativity: A Moderated Mediation Examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chen, S. J., Wang, M. J., ve Lee, S. H. (2018). Transformational Leadership and Voice Behaviors: The Mediating Effect of Employee Perceived Meaningful Work. *Personnel Review*, 47(3), 694–708. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2017-0016>
- Chin, T. (2013). How Ethical Leadership Encourages Employee Voice Behavior in China: The Mediating Role of Organizational Harmony. *International Business Research*, 6(10), 15–24. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n10p15>
- Chou, S. Y., ve Barron, K. (2016). Employee Voice Behavior Revisited: Its Forms and Antecedents. *Management Research Review*, 39(12), 1720–1737. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0199>
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Demerouti, E., ve Rispens, S. (2014). Improving The Image of Student-Recruited Samples: A Commentary. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 34–41. <https://doi.org/10.1111/joop.12048>
- Demir, G., ve Albayrak, A. S. (2019). Yardımsever Liderlik ve Çalışan Ses Verme Davranışı Arasındaki İlişkide Kişi Yönelimli Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(1), 67–89. <https://doi.org/10.20979/ueyd.484218>
- Detert, J. R., ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R., ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Detert, J. R., ve Treviño, L. K. (2010). Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., ve Wu, C. (2017). Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670. <https://doi.org/10.1002/job.2157>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A., ve Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., ve Hope-Hailey, V. (2011). The Influence of Perceived Employee Voice on Organizational Commitment: An Exchange Perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113–129. <https://doi.org/10.1002/hrm.20404>
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.5465/255909>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., ve Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Ge, Y. (2020). Psychological Safety, Employee Voice, and Work Engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(3), 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Gorden, W. I. (1988). Range of Employee Voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283–299.
- Gündüz, Ş., ve Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 6(1), 89–115. <https://doi.org/10.22139/jobs.399952>
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Essex: Pearson Higher Education.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford publications.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hu, L., ve Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., ve Wang, D. (2018). Exploring

- the Influence of Ethical Leadership on Voice Behavior: How Leader-Member Exchange, Psychological Safety and Psychological Empowerment Influence Employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, 9(1718), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>
- Islam, T., Ahmed, I., ve Ali, G. (2019). Effects of Ethical Leadership on Bullying and Voice Behavior Among Nurses. *Leadership in Health Services*, 32(1), 1751–1879. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006> Introduction
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., ve Zivnuska, S. (2011). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642. <https://doi.org/10.1037/a0021872>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
- Kalshoven, K., ve Boon, C. T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., ve Ward, A.-K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314–345. <https://doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Publications.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., ve Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 1–29. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069> Ethical
- LePine, J. A., ve Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Liang, J., Farh, C. I. C., ve Farh, J.-L. (2012). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, Sheng min, Liao, J. qiao, ve Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>
- Liu, Songbo, Hu, J., Li, Y., Wang, Z., ve Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282–295.

- Liu, W., Zhu, R., ve Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Magalhães, A., dos Santos, N. R., ve Pais, L. (2019). Multi-Source Research Designs on Ethical Leadership: A Literature Review. *Business and Society Review*, 124(3), 345–364. <https://doi.org/10.1111/basr.12179>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., ve Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276> WHO
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., ve Bombie, R. (2009). Organizational Behavior and Human Decision Processes How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Maynes, T. D., ve Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., ve Luo, J. (2020). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 166(166), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., ve Kamdar, D. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., ve Tse, H. H. M. (2015). An Integrative Review of

- Employee Voice: Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382–400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Nembhard, I. M., ve Edmondson, A. (2006). Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413> Making
- Newman, A., Donohue, R., ve Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of The Literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, T. W. H., ve Feldman, D. C. (2012). Employee Voice Behavior: A Meta-Analytic Test of The Conservation of Resources Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Ng, T. W. H., ve Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43–51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Oral Ataç, L. (2020). Çalışan Sessizliğinin Öncülleri ve Sonuçları: Türkiye Örneğinde Gerçekleştirilen Araştırmalar Bağlamında İlgili Yazının Genel Değerlendirmesi ve Bir Meta-Analiz Çalışması. *Journal of Business Research - Turk*, 12(2), 1739–1755. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.941>
- Öztürk, Y. (2014). *The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate with Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., ve Çetin Gürkan, G. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83–104.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Premeaux, S. F., ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Qi, Y., ve Ming-Xia, L. (2014). Ethical Leadership, Organizational Identification and

- Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in The Chinese Insurance Industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231–248. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.823712> Ethical
- Rahaman, H. M. S., Stouten, J., ve Guo, L. (2019). Antecedents of Ethical Leadership: The Theory of Planned Behavior. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(6), 735–746. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0417>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., ve Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Sağnak, M. (2017). Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4), 1101–1117. <https://doi.org/10.12738/estp.2017.4.0113>
- Schein, E. H., ve Bennis, W. G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. New York: Wiley.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Song, Y., Peng, P., ve Yu, G. (2020). I Would Speak Up to Live Up to Your Trust: The Role of Psychological Safety and Regulatory Focus. *Frontiers in Psychology*, 10(2966), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02966>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., ve Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., ve Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., ve Guo, W. (2019). Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551–565. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3839-9>
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors:

- Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., ve Christensen, A. L. (2012). Ethical Leadership and Group In-Role Performance: The Mediating Roles of Group Conscientiousness and Group Voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Walumbwa, F. O., ve Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Weiss, M., ve Morrison, E. W. (2019). Speaking Up and Moving Up: How Voice Can Enhance Employees' Social Status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5–19. <https://doi.org/10.1002/job.2262>
- Wilkinson, A., ve Fay, C. (2011). Guest Editors' Note: New Times for Employee Voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65–74. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Withey, M. J., ve Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 521–539.
- Yousaf, K., Abid, G., Butt, T. H., Ilyas, S., ve Ahmed, S. (2019). Impact of Ethical Leadership and Thriving At Work on Psychological Well-Being of Employees: Mediating Role of Voice Behaviour. *Business, Management and Education*, 17(2), 194–217. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.11176>
- Zeng, J., ve Xu, G. (2020). Linking Ethical Leadership to Employee Voice: The Role of Trust. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(8), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9200>



EKLER

EK 1: ANKET FORMU



Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülen “Etik Liderliğin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü” konulu yüksek lisans tezi kapsamındadır. Cevaplarınız anonim olarak toplanacak ve kişi/kurum bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır. Anket formunun cevaplandırma süresi ortalama 3-4 dakikadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Nergiz ÇETİN KILIÇ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gül ESER

**I. Lütfen aşağıdaki ifadeler aracılığıyla çalıştığınız kurumda görüşlerinizi dile getirmeye yönelik yaklaşımlarınızı değerlendiriniz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum – 2: Katılmıyorum – 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum – 4: Katılıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum)**

1. Çalıştığım kurum ilgilendiren konularla ilgili önerilerimi yöneticime sunarım.	1	2	3	4	5
2. Kurumumu ilgilendiren konularda yöneticimle çekinmeden konuşurum.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimin benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de işle ilgili konularda düşüncelerimi onunla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
4. Görüşlerimin kurum için yararlı olabileceği durumlar hakkında kapsamlı bilgi edinirim.	1	2	3	4	5
5. Çalışma ortamının kalitesini etkileyen konulara katkı sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6. Yeni projelere veya iş süreçlerindeki değişikliklere ilişkin düşüncelerimi yöneticime açıkça söylerim.	1	2	3	4	5

**II. Lütfen aşağıdaki ifadeler aracılığıyla kurumunuzda bağlı bulunduğunuz yöneticinizin tutum ve yaklaşımlarını değerlendiriniz.
(1: Kesinlikle Katılmıyorum – 2: Katılmıyorum – 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum – 4: Katılıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum)**

1. Yöneticim, çalışanların düşüncelerini dikkate alır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, kişisel yaşamında etik değerlere uygun davranır.	1	2	3	4	5

4. Yöneticim, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim, güvenilir bir kişidir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerleri hakkında fikir alışverişi yapar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim, işlerin etik açıdan nasıl doğru yapılacağına dair örnek olur.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim, başarıyı sadece sonuca göre değil aynı zamanda bu sonucun nasıl elde edildiğine göre değerlendirir.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, karar verirken “yapılacak doğru şey nedir?” diye sorar.	1	2	3	4	5

III. Lütfen aşağıdaki ifadeler aracılığıyla çalıştığınız kurumda duygu ve düşüncelerinizi paylaşmaya yönelik tutum ve yaklaşımlarınızı değerlendiriniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum – 2: Katılmıyorum – 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum – 4: Katılıyorum – 5: Kesinlikle Katılıyorum)

1. Çalıştığım kurumda, işimle ilgili gerçek hislerimi ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurumda, düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım kurumda, çalışanların gerçek hislerini ifade etmesi memnuniyetle karşılanır.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım kurumda, diğerlerinden farklı görüşlerim olsa bile kimse beni yargılamaz.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım kurumda, gerçek düşüncelerimi ifade etmemin bana zarar vereceğinden <u>endişe duymam.</u>	1	2	3	4	5

IV. Lütfen son olarak sizinle ilgili uygun olan özellikleri belirtiniz.

Cinsiyetiniz:		Medeni Durumunuz:		Eğitim/Mezuniyet Durumunuz:			
Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>	Evli <input type="checkbox"/>	Ortaöğretim <input type="checkbox"/>	Ön Lisans <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>	Lisansüstü <input type="checkbox"/>
Yaşınız:		Sektörünüz		Çalışma grubunuz (sizinle beraber) kaç kişiden oluşmaktadır?		
.....		Kamu <input type="checkbox"/>	Özel <input type="checkbox"/>	Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz?		
				Ne kadar süredir iş hayatındasınız?		

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.