

Araştırma Makalesi / Research Article

## SOSYAL ÖĞRENME VE SOSYAL DEĞİŞİM TEORİLERİ PERSPEKTİFİNDEN ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACI ROLÜ\*

Doktora Öğrencisi Nergiz ÇETİN KILIÇ 

Marmara Üniversitesi, İstanbul, (nergiz.cetin@marun.edu.tr)

Doç. Dr. Gül ESER 

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, (guleser@marmara.edu.tr)

### ÖZET

Çalışanların örgüte katkı sağlamak amacıyla fikir, görüş ve endişelerini gönüllü olarak dile getirmesini ifade eden çalışan sesliliği, organizasyonlar için giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Alan yazında, çalışan sesliliğinin önemi vurgulanmakla beraber, bu davranışı teşvik eden liderlik davranışlarının ve psikolojik mekanizmaların açıklanmasına yönelik bir boşluğun bulunduğu belirtilmektedir. Literatürde belirtilen güncel çağrılara yanıt vermek üzere bu araştırmanın amacı, Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi bağlamında çalışan sesliliği üzerinde etik liderlik davranışlarının etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenlik algısının rolünü incelemektir. Araştırmanın verileri, İstanbul ilinde çeşitli sektörlerdeki organizasyonlarda görev yapmakta olan 337 beyaz yakalı çalışandan oluşan bir örneklem grubundan online anket yoluyla toplanmıştır. Elde edilen araştırma verilerinin 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 bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçları, çalışan sesliliğine ilişkin literatürdeki mevcut bilgi birikiminin geliştirilmesine ve gelecekteki araştırmaların ilerletilmesine teorik katkıda bulunmaktadır. Ek olarak, araştırmanın sonuçları iş yerinde çalışan sesliliğinin geliştirilmesi için etik liderlik davranışlarının ve psikolojik güvenliğin önemini vurgulamakta ve işletmelerde yönetim süreçleri açısından pratik çıkarımlar sunmaktadır.

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

## THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE VOICE FROM THE PERSPECTIVE OF SOCIAL LEARNING AND SOCIAL EXCHANGE THEORIES: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY

### ABSTRACT

Employee voice, which means that employees voluntarily express their ideas, opinions, and concerns to contribute to the organization, is gaining more importance for organizations. Although the importance of employee voice is emphasized in the literature, it is also stated that there is a gap in the explanation of

\* Bu araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında Doç. Dr. Gül ESER'in danışmanlığında Nergiz ÇETİN KILIÇ tarafından hazırlanmış olan "Etik Liderliğin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü" adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*leadership behaviors and psychological mechanisms that encourage this behavior. In order to respond to recent calls, the purpose of this research is to examine the effect of ethical leadership on employee voice and the role of psychological safety in this relationship, based on Social Exchange Theory and Social Learning Theory. Research data were collected via an online survey from 337 white-collar employees working in organizations in various sectors in Istanbul. Research data were performed validity, reliability, and structural equation model analysis. We found 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 of the literature on employee voice and offers suggestions for future research. Besides, our research provides practical implications for management processes by emphasizing the importance of ethical leadership 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.

## 1. Giriş

Organizasyonlarda yenilik ve değişim için gerekli olan tüm bilgi yönetim tarafından öngörülemeyeceğinden iş yerindeki görevlerinin en yakın gözlemcileri olarak çalışanların, örgütün veya çalışma biriminin işleyişini iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik sahip olduğu potansiyel fikir ve görüşlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel literatürde çalışanların işe yönelik fikir ve görüşlerini dile getirmesi durumu, seslilik/konuşma (voice) (Hirschman, 1970; Liang vd., 2012) çalışan sesliliği (employee voice), (Morrison, 2014; Van Dyne vd., 2003) konuşma davranışı (voice behavior), (LePine & Van Dyne, 1998; Liu vd., 2010) çalışanın konuşma davranışı (employee voice behavior), (Maynes & Podsakoff, 2014; Ng & Feldman, 2012) açıkça konuşmak (speaking up), (Premeaux & Bedeian, 2003) ve örgütsel seslilik (organizational voice) (Bowen & Blackmon, 2003; Gündüz & Pekçetaş, 2018) olarak farklı şekillerde ele alınmaktadır. Aynı kavram Türkçe literatürde, çalışan/işgören sesliliği (Arslan & Yener, 2016; Çetin & Çakmakçı, 2012), çalışan sesi (Begum, 2017; Öztürk, 2014), dile getirme davranışı (Çavmak & Demirtaş, 2020), açıkça konuşma davranışı (Pekdemir vd., 2013) ve ses verme/ses çıkarma davranışı (Çankır & Çelik, 2018; Demir & Albayrak, 2019) olarak çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, aynı durumu işaret eden bu kavramlardan “çalışan sesliliği” kullanılmaktadır.

Çalışan sesliliği, çalışanların yapıcı bir niyetle örgütsel konulardaki fikir, öneri, görüş ve endişelerini gönüllü olarak dile getirmesi anlamına gelmektedir (Morrison, 2014:174). Çalışan sesliliği, modern organizasyonların dinamik iş koşullarına uyum sağlamasına, faaliyetlerini devamlı iyileştirmesine ve geliştirmesine yardımcı olması yönüyle örgütsel başarının itici güçlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim, önceki çalışmalarda çalışan sesliliğinin; örgütsel öğrenme (Edmondson, 1999), yaratıcılık (Chen & Hou, 2016) ve etkili karar süreçleri (Farndale vd., 2011) gibi olumlu örgütsel çıktılarla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ancak, çalışan sesliliği yapıcı niyetler içerse bile statükoya meydan okuyan yapısı nedeniyle kişisel kayıplara yol açabilecek riskli bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Van Dyne & LePine, 1998:109). Bu nedenle, çalışanların örgüte fayda sağlayacak destekleyici fikirleri ifade etmek konusunda bile görüşlerini dile getirmede genellikle istekli olmadığı ve çekimser davrandığı düşünülmektedir (Morrison & Milliken, 2000:706).

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 örgütte sahip oldukları konumları itibariyle liderlik davranışlarının etkisine vurgu yapmakla birlikte (Chen vd., 2018; Detert & Burris, 2007; Duan vd., 2017), çeşitli liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisinin sorgulanması konusunda daha fazla araştırma ihtiyacının olduğuna işaret etmektedir (Morrison, 2011:391). Bu bağlamda, günümüz organizasyonları için kritik derecede öneme sahip olan etik liderlik davranışları araştırılmaya değer bir konudur. Özellikle, Türkçe literatürde etik liderlikle ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Bahar, 2019:2508). Etik liderlerin çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilediğine ilişkin bazı kanıtlar olmakla beraber (Walumbwa & Schaubroeck, 2009), etik liderlerin bu davranışı nasıl ve neden etkilediğine yönelik psikolojik mekanizmalar tam anlamıyla belirlenmiş değildir (Ng & Feldman, 2015; Qi & Ming-Xia, 2014; Zeng & Xu, 2020). Bu nedenle güncel araştırmalar, çalışan sesliliği davranışlarına etki eden psikolojik süreçlerin açıklanmasına yönelmiş durumdadır (Song vd., 2020:1). 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 rolü incelenmektedir.

Bu çalışmada, etik liderlerin çalışanların psikolojik güvenlik algılarını şekillendirerek çalışan sesliliğini teşvik ettiğini açıklamak amacıyla Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1977, 1986) ve Sosyal Değişim Teorisini (Blau, 1964) entegre eden bir bakış açısı benimsenmiştir. Sosyal Öğrenme Teorisi, bireylerin gözlem ve deneyim yoluyla rol model aldıkları kişilerin davranışlarını taklit ederek öğrenme davranışı sergilediğini varsaymaktadır (Mayer vd., 2009:3). Buna göre, muhtemel rol modeller olarak etik liderlerin (Brown vd., 2005), çalışanlara iş yerinde kendini ifade etmenin güvenli olduğunu modelleme ve öğrenme süreçleri yoluyla çalışanlara aktaracağı ve bunun çalışan sesliliği davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Sosyal Değişim Teorisinden faydalanarak etik liderlerin çalışanlarla güvenle karakterize edilen olumlu sosyal ilişkiler kurarak (Brown & Treviño, 2006:607), onların psikolojik güvenlik algılarını geliştirdiği düşünülmektedir. Kendilerini psikolojik olarak güvende hissedilen çalışanların, liderle olan ilişkilerini sosyal değişim açısından yorumlamasıyla bu olumlu ilişkiye karşılık vermenin bir yolu olarak seslilik davranışları sergileyebileceği öne sürülmektedir. Bu kapsamda ilgili araştırma, Sosyal Öğrenme ve Sosyal Değişim Teorileri perspektifinden çalışan sesliliği davranışlarının daha iyi anlaşılmasına yönelik literatüre belirli açılardan katkılar sunmaktadır. İlk olarak, çalışanların seslilik davranışları geliştirmesinde etik davranışsal beklentiler açısından liderliğin sergilediği profil ve liderin çalışan etkileşimlerinde psikolojik güvenlik algısı yaratma yöneliminin rolünün açıklanması hedeflenmiştir. İkinci olarak, çalışanların algıladıkları sosyal ortamın etkisi göz önüne alınarak seslilik davranışlarının gelişiminde etik liderlik algısı ile beslenen psikolojik güvenlik ihtiyacının rolüne ışık tutulmuştur. Bu anlamda çalışanların özellikle liderlik davranışları aracılığıyla sosyal olarak öğrendikleri etik davranış beklentileri ve buna bağlı sosyal güven etkileşimleri, örgütsel süreçlere dair yapıcı katkı sunma eğilimleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olmaktadır. Son olarak, elde edilen bulgular ışığında teorik ve pratik çıkarımlar geliştirilmiş, çalışan sesliliği davranışlarının daha iyi aydınlatılabilmesine yönelik gelecek araştırma önerileri paylaşılmıştır.

## 2. Teorik Çerçeve

### 2.1. Çalışan Sessliliği

Literatürde sesslilik kavramının Hirschman (1970) tarafından ilk kez ortaya atılmasından bu yana çalışan sessliliği, örgütler ve çalışanlar açısından doğurduğu önemli sonuçlar nedeniyle incelenmeye ve güncelliğini korumaya devam eden bir konudur (Chamberlin vd., 2017). Hirschman (1970:30) sesslilik kavramını, müşterilerin ya da çalışanların memnuniyetsiz durumlar karşısında yönetimi değişime zorlayan girişimleri olarak tanımlamaktadır. Van Dyne & LePine (1998:109) ufuk açıcı çalışmalarında çalışan sessliliğini, mevcut durumu iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı ve değişim odaklı iletişim biçimi olarak kavramsallaştırmıştır. Bu kapsamda çalışan sessliliği davranışı, organizasyonla ilgili konularda iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı ve proaktif davranışlar içermesi yönüyle destekleyici; statükoya meydan okuyan fikir ve sorunları dile getirmesi yönüyle mücadeleci bir ekstra rol davranışı biçimi olarak değerlendirilmektedir.

İlerleyen yıllarda farklı araştırmacılar tarafından çalışan sessliliği kavramının farklı boyutları tanımlanmıştır. Örneğin; Van Dyne vd. (2003:1359) sesslilik ve sessizlik kavramlarını ayrı yapılar olarak inceledikleri çalışmalarında, sesslilik davranışlarını *prososyal, savunmacı ve kabullenici* olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Liang vd. (2012:74), çalışan sessliliğini yapıcı bir davranış şekli olarak değerlendirerek *destekleyici ve engelleyici sesslilik* olmak üzere iki boyutta tanımlamaktadır. Öncekilerden farklı olarak, Maynes & Podsakoff (2014:91) çalışan sessliliğinin yıkıcı özellikler de içerebilen daha geniş bir davranış yelpazesi içerebileceğini öne sürerek; çalışan sessliliğini *destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı sesslilik* olarak dört boyutta kategorize etmektedir. Öte yandan, çalışan sessliliğinin yapıcı değişim için hissedilen sorumluluk veya örgütsel özdeşleşme gibi içsel motivasyon unsurlarıyla ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar, bu davranışın yapıcı niyetler içeren toplum yanlısı (prososyal) bir davranış olduğu fikrini destekler niteliktedir (Morrison, 2014:179). Örgütsel literatürde çalışan sessliliği kavramının genel kabul görmüş belirli bir tanımı olmamasına rağmen (Premeaux & Bedeian, 2003:1539), önceki çalışmalardan hareketle genel anlamda birtakım ortak özellikler taşıdığı gözlemlenmektedir: (a) örgütsel konulardan oluşur, (b) çalışma ortamını etkilemeyi hedef alır, (c) çalışanlar tarafından bireysel şekilde sergilenir, (d) isteğe bağlı bir davranıştır, (e) sessiz, anonim veya tarafsız değildir, (f) açık bir şekilde ifade edilir, (g) organizasyon içinden bir göndericiden alıcıya iletilir, (h) statükoya meydan okuma odaklı olduğundan riskli bir davranıştır (Liu vd., 2010:191; Maynes & Podsakoff, 2014:88; Morrison, 2011:375).

Çalışan sessliliği, organizasyonu iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan yapıcı bir davranış şekli olarak nitelendirilse bile bu davranışın sergilenmesi çalışanlar açısından bazı riskler taşımaktadır. Çalışan sessliliği diğer örgüt üyelerinden farklı olsa da yenilik ve değişim için fikirler sunarak yerleşik düzene meydan okur (Van Dyne & LePine, 1998:109). Yapıcı bir amaç taşısa da statükoya karşı gelmek, kişiler arası ilişkilerin bozulması veya kişisel imajın zedelenmesi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Bu anlamda çalışan sessliliği risk almayı gerektiren bir davranıştır (Ng & Feldman, 2012:217). Dolayısıyla çalışanlar, sesslilik davranışının risklerini almaya karar verirken bu davranışın doğurabileceği olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirdiği bir fayda-maliyet analizini göz önünde bulundurur. Çalışan sessliliği, organizasyona katkıda bulunması yönüyle kişilere resmi ve gayri resmi ödüller getirerek fayda sağlayabilirken; statükoya meydan okuyan yapısıyla işten çıkarılma, unvan düşürülmesi gibi işle ilgili maliyetlere ya da itibar kaybı, dışlanma, eleştirilme gibi ilişki maliyetlere

neden olabilir (Detert & Burris, 2007:870). Çalışanların görüşlerini ifade etmeye karar vermeleri bu davranışla ilgili algıladığı potansiyel faydaların oluşabilecek kayıplardan daha ağır bastığı bir beklentiye sahip olmaları neticesinde gerçekleşmektedir (Liang vd., 2012:72; Premeaux & Bedeian, 2003:1540). Morrison vd. (2011:184) göre, 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 cezalandırılmayacağına yönelik algıyı ifade eden güvenlik boyutudur. Bireylerin etkililik ve güvenlik algıları arttıkça seslilik davranışı gösterme olasılıklarının yüksek olması beklenmektedir.

Çalışan sesliliğinin öncüllerini inceleyen araştırmalar, bu davranışın bireysel özellikler, bağlamsal faktörler veya psikolojik faktörler olmak üzere içsel ve dışsal bir dizi faktör tarafından yönlendirildiğini göstermektedir (Chou & Barron, 2016:1721; Morrison, 2014:186). Çalışan sesliliği davranışının hedefe duyarlı olması ve genellikle hedeflerinde liderlerin bulunması dolayısıyla bu faktörler içerisinde liderlik davranışları özellikle dikkat çekicidir. Organizasyonda sahip oldukları otorite ve güç nedeniyle liderlik davranışları çalışanların konuşma istekliliğini doğrudan şekillendiren bir konumdadır (Chen vd., 2018:698; Detert & Treviño, 2010:249; Duan vd., 2017:650; Mowbray vd., 2015:393). Liderler, çalışanların örgüte sağladığı girdilerin değerli ve güvenli olup olmadığına dair önemli ipucu kaynaklarından biridir (Walumbwa vd., 2012:956). Özellikle, çalışanların direkt olarak bağlı olduğu yöneticiler, çalışanların fikir ve görüşlerinin yönetim tarafından yapıcı karşılanacağı ve konuştukları takdirde cezalandırılmayacağı konusundaki değerlendirmeleri üzerinde büyük role sahiptir (Avey vd., 2012:23). Çalışanların seslilik davranışı sergileme kararını etkileyen kritik faktörlerden bir diğeri ise bireylerin iş ortamına ilişkin sahip olduğu duygu ve inançlardan kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda kişilerin örgüte yönelik hissettiği güven duygusu (Song vd., 2020), iş tatmini (Liang vd., 2012) ve psikolojik güvenlik (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) gibi psikolojik faktörlerin çalışan sesliliği davranışlarını etkileme konusunda önemli bir pozisyonda olduğu düşünülmektedir. Özetle, liderlik davranışları ve çalışanların işe ilişkin sahip olduğu duygu ve inançlar, çalışanların düşüncelerini dile getirme konusundaki etkililik ve güvenlik algılarını şekillendirmesi (Morrison, 2014:186) ve kişilerin seslilik davranışına yönelik algıladığı fayda ve kayıplara etki etmesi (Detert & Burris, 2007:870) açısından çalışan sesliliği davranışlarını büyük ölçüde yönlendirmektedir.

## 2.2. Etik Liderlik ve Çalışan Sesliliği

Etik liderlik “*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 tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005:120). Etik liderler, temel olarak çalışanlara etik açıdan örnek oluşturan, kişiler arası ilişkilerde adil davranmaya özen gösteren ve etik değerleri aktif bir şekilde uygulayan yöneticilerdir (Mayer vd., 2012:151). Etik liderlik, Treviño vd. (2000) tarafından önerilen liderliğin *ahlaki kişi* ve *ahlaki yönetici* boyutlarını kapsamaktadır. Bu bağlamda *ahlaki kişi* boyutu liderin kişiliğini, eylemlerini ve kararlarını temsil etmektedir. *Ahlaki yönetici* boyutu ise liderin çalışanlarla olan iletişimini, değer ve standartları uygulama yöntemlerini ifade etmektedir. Yöneticilerin etik liderler olarak itibar görmeleri, çalışanların liderleri hakkındaki ahlaki kişi ve ahlaki yönetici değerlendirmelerine bağlıdır (Brown & Treviño, 2006:597; Trevino vd., 2000:141).

Çalışanların yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının, örgüte yönelik seslilik davranışları üzerinde olumlu yönde etkili olduğu düşünülmektedir (Avey vd., 2012; Ng & Feldman, 2015; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Brown vd. (2005:120), etik liderliğin temel etkilerinden bir tanesinin çalışanlara konuşma fırsatları sağlaması olduğunu ileri sürmektedir. Bu çalışmada, etik liderlerin çalışan sesliliği davranışlarını etkileme süreçlerini açıklamak için Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisinden faydalanılmaktadır. Sosyal Öğrenme Teorisi perspektifinden, bireylerin gözlem ve deneyim yoluyla öğrendiği ve model olarak gördüğü kişilerin değer ve davranışlarını taklit ettiği varsayılmaktadır. Örgütler açısından dürüstlük, kararlılık, adalet, tutarlılık ve sorumluluk gibi karakteristik özelliklerle ilişkilendirilen etik liderlerin, çalışanlar tarafından güvenilir ve çekici rol modeller olarak görülmesi ve öykünme hedefi haline gelmesi beklenmektedir (Avey vd., 2012:22; Brown vd., 2005:119; Brown & Treviño, 2006:597; Chin, 2013:16; Hu vd., 2018:2; Mayer vd., 2009:3). Etik liderler, çalışanlara duygusal ve sosyal kaynaklar sağlayarak çalışanların karar süreçlerine dâhil olmasını destekler (Kalshoven & Boon, 2012:61; Zeng & Xu, 2020:2). Etik liderler, çalışanların düşüncelerinin değerli ve güvenli olduğunu aktararak çalışanların işle ilgili konular hakkında fikir beyan etmeleri için uygun fırsatlar ve koşullar yaratır (Bai vd., 2019:1873; Chen & Hou, 2016:2; Walumbwa vd., 2012:956; Walumbwa & Schaubroeck, 2009:1276). Liderleri tarafından cesaretlendirilen çalışanların örgütün mevcut veya gelecek durumu hakkında fikir, endişe ve önerilerini dile getirme konusunda daha rahat hale gelmesi mümkündür.

Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden ise etik liderlerin çalışanlarının davranışlarını sosyal bir değişim süreci yoluyla etkiledikleri düşünülmektedir. Buna göre sosyal değişim ilişkileri içinde bir tarafın iyi niyete dayanan faydalı bir davranışta bulunmasının diğer tarafta karşılık verme yükümlülüğü yarattığı varsayılmaktadır. Etik liderler; dürüst, güvenilir, adil, başkalarını düşünen ve dengeli karar vericiler olarak nitelendirilmektedir. Etik liderlerin sahip olduğu özelliklerin organizasyonda olumlu değişimler yaratması ve liderin olumlu muamelesinin sonucunda çalışanların organizasyon için fayda sağlayacak şekilde karşılık vereceği düşünülmektedir (Brown & Treviño, 2006:606; Kacmar vd., 2011:633; Mayer vd., 2009:3). Çalışanlar, etik liderle olan ilişkilerini sosyal değişim açısından yorumladıklarında iş yerindeki olumlu davranışlara karşılık vermenin yollarından biri olarak, organizasyona katkı sağlamak üzere seslilik davranışları sergileyebilirler (Brown & Mitchell, 2010:586; Carnevale vd., 2017:522; Chin, 2013:17; Ng & Feldman, 2015:949; Qi & Ming-Xia, 2014:232). Sonuç olarak hem sosyal öğrenme hem de sosyal değişim süreçlerinden yararlanarak etik liderlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye dair oluşturulan araştırma hipotezi aşağıda gösterilmektedir.

**Hipotez 1:** *Çalışanların etik liderlik algıları, seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.*

### **2.3. Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü**

Psikolojik güvenlik, bireylerin iş yeri gibi belirli bağlamda kişiler arası risk almanın sonuçlarına dair sahip olduğu algıları ifade etmektedir. Psikolojik güvenlik araştırmalarının ortak teması; bilgi paylaşımı, inisiyatif alma ve seslilik davranışları gibi örgüte katkı sağlayacak davranışların kolaylaştırılmasını açıklamaya yönelik bir çabadan kaynaklanmaktadır. Psikolojik güvenlik kavramı, Schein & Bennis (1965) tarafından örgütsel değişimi gerçekleştirmek için kişilerin algıladığı tehditleri azaltan ve kendilerini güvende hissetmesini sağlayan bir iklim olarak öne sürdükleri çalışmaya dayanmaktadır (Edmondson & Lei, 2014:24; Frazier vd., 2017:115). Kahn (1990:708) psikolojik güvenliği, kişinin kendi imajı, statüsü veya kariyeri

üzerinde oluşabilecek olumsuz sonuçlardan korkmadan kendini gösterebilme konusunda rahat olup olmadığına ilişkin duyguları olarak tanımlamaktadır. Buna göre, çalışanların görevlerini yerine getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini ifade etmeleri için psikolojik güvenlik gerekli bir ön koşuldur. Çalışanların iş yerinde güven ve saygıya dayanan, destekleyici kişiler arası ilişkiler kurmaları psikolojik güvenlik duygusu oluşturmaya yardımcı bir unsurdur (Newman vd., 2017:523). Edmondson (1999:354), psikolojik güvenlik algısını ekip düzeyinde ele alarak “*ekibin kişilerarası risk alma konusunda güvenli olduğuna dair paylaşılan bir inanç*” olarak tanımlamaktadır. Psikolojik güvenlik, kişiler arası güven ve saygıya dayanan ilişkilerin hâkim olduğu, kişilerin utanma, incinme, reddedilme veya cezalandırılma gibi korkular olmadan kendilerini özgürce ifade ettikleri bir ortamı tasvir etmektedir.

Çalışanlar, iş ortamının güvenli olup olmadığını tespit etmek için genellikle en yakın kişiler arası ağlarına yönelmektedir ki bu da çalışma arkadaşları ve lideri işaret etmektedir (Liang vd., 2012:73; Song vd., 2020:4). Çalışanlar, seslilik davranışı gibi kişiler arası riskler almanın getireceği sonuçlar hakkında liderden gelen sinyalleri takip etmektedir (Edmondson & Lei, 2014:30). Bu bağlamda, destekleyici liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik güvenlik algısını arttırması beklenmektedir (Edmondson, 1999:356; Nembhard & Edmondson, 2006:947). Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, psikolojik güvenliğin çeşitli liderlik yapılarıyla ilişkisini sorgulayan araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Psikolojik güvenlik; dönüşümcü liderlik (Detert & Burris, 2007), otantik liderlik (Liu vd., 2015), kapsayıcı liderlik (Nembhard & Edmondson, 2006) ve etik liderlik (Walumbwa & Schaubroeck, 2009) dâhil destekleyici liderlik yapılarıyla olumlu yönde ilişkilendirilmektedir.

Sosyal Öğrenme Teorisi perspektifinden, liderlerin çalışanlara karşı açık, tutarlı ve destekleyici bir tavır sergileyerek iş yerinde kişiler arası risk almanın güvenli olduğunu astlarına davranışsal olarak aktarabileceği öngörülmektedir (Frazier vd., 2017:118; Newman vd., 2017:525). Bu doğrultuda, etik liderlerin iş yerinde çalışanlara yönelik pozitif psikolojik kaynaklarını beslediği düşünülmektedir (Ko vd., 2018:15). Etik liderlerin sahip olduğu destekleyici özellikler sayesinde çalışanların hissettiği belirsizlikleri ve tehdit unsurlarını azaltarak yüksek psikolojik güvenlikle karakterize edilen çalışma ortamları tasarlayabileceği düşünülmektedir (Men vd., 2020:463; Sağnak, 2017:1108; Tu vd., 2019:555). Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden ise liderlerin yarattığı olumlu ortama çalışanların da olumlu yönde karşılık vereceği ve ekip içinde psikolojik güvenlik iklimi oluşacağı tahmin edilmektedir (Newman vd., 2017:525). Psikolojik güvenlik algısı, sosyal değişim ilişkileri için önemli bir gereklilik olan güven kavramını barındırmaktadır. Etik liderlerin güvene dayalı ilişkiler kurması sayesinde, çalışanların liderle ilişkisini sosyal değişim açısından yorumlaması ve bu olumlu duruma karşılık kişiler arası risk alma konusunda daha girişken davranması beklenmektedir (Ahmad & Umrani, 2019:537; Walumbwa & Schaubroeck, 2009:1276). Yukarıda tartışılan argümanlara dayanarak etik liderlik ve psikolojik güvenlik algısına ilişkin araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

***Hipotez 2: Çalışanların etik liderlik alguları, psikolojik güvenlik algılarını olumlu yönde etkiler.***

Psikolojik güvenlik, kişiler arası ilişkilerin güven ve saygıya dayalı olduğu ve kişilerin riskli davranışlar sergilemekte rahat hissettikleri bir duygu durumu temsil etmektedir (Edmondson, 1999:355). Psikolojik güvenlik, risk potansiyeline sahip davranışlara dair duyulan endişeyi azaltan bir iklim yarattığından çalışan sesliliği davranışlarına katkıda

bulunan kilit bir faktör olarak değerlendirilebilir (Chamberlin vd., 2017:15; Edmondson & Lei, 2014:37; Frazier vd., 2017:121; Hu vd., 2018:3). Nitekim psikolojik güvenlik, daha fazla kişiler arası etkileşim ve ekip üyeleri arasında daha fazla bilgi paylaşımı gibi çeşitli iletişim sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir (Newman vd., 2017:526). Ayrıca, psikolojik olarak güvende hisseden çalışanların daha fazla çalışan sesliliği davranışı sergilediğine yönelik bulgular ortaya koyan araştırmalar, psikolojik güvenlik algısının çalışan sesliliği üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Detert & Burris, 2007:869; Liang vd., 2012:71; Walumbwa & Schaubroeck, 2009:1275). Tüm bunlar göz önüne alındığında, kişilerin risk alma kararlarını etkileyen psikolojik güvenlik algısı, çalışan sesliliği davranışlarının sergilenmesine katkıda bulunan unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiye dair araştırma hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

**Hipotez 3:** *Çalışanların psikolojik güvenlik algıları, seslilik davranışlarını olumlu yönde etkiler.*

Literatürdeki araştırmalar, psikolojik güvenliğin çeşitli liderlik davranışları ile seslilik davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ileri sürmektedir. Psikolojik güvenliğin, çalışanların liderleri etik, açık, destekleyici olma gibi konulardaki algılama biçimlerini etkileyerek lider ve çalışan sesliliği arasında aracı bir rol oynadığı düşünülmektedir (Detert & Burris, 2007:869; Klaas vd., 2012:318). Newman vd. (2017:525), psikolojik güvenlik literatürünü gözden geçirdikleri çalışmalarında, destekleyici liderlik davranışlarının psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sesliliği davranışlarının sergilenmesine katkıda bulunduğunu bildirmişlerdir. Araştırmalar, çalışan sesliliğinin sergilenebilmesi için kişilerin psikolojik güvenlik algısını geliştirecek bir unsur olarak etik liderliğin önemine vurgu yapmaktadır (Hu vd., 2018; Walumbwa vd., 2012). Literatürdeki çalışmaların ışığında, etik liderlerin sosyal öğrenme ve sosyal değişim süreçleri yoluyla iş yerinde oluşturduğu olumlu ortamın çalışanların psikolojik güvenlik algılarını geliştirmesi ve böylelikle çalışan sesliliği davranışlarını teşvik etmesi beklenmektedir. Sonuç olarak, etik liderlik, çalışan sesliliği ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkiler göz önüne alındığında aşağıdaki aracılık hipotezi önerilmektedir.

**Hipotez 4:** *Çalışanların etik liderlik algıları ile seslilik davranışları arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algıları aracılık rolü üstlenmektedir.*

Araştırma kapsamında etik liderlik, psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği arasındaki öngörülen ilişkilere yönelik tasarlanan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**





### 3. Araştırma

#### 3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın verileri, İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda görev yapmakta olan 337 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırma bulgularından kısmen daha genellenebilir bulgulara ulaşmak amacıyla heterojen bir örneklem grubu tercih edilmiş ve farklı sektörlerden katılımcılara ulaşılmıştır. (Demerouti & Rispons, 2014:36). Araştırmanın Covid-19 salgını sürecinde yürütülmesi göz önünde bulundurularak anket verileri, çevrimiçi ortamda Google Formlar platformu üzerinden toplanmıştır. Öncelikle, katılımcılar araştırmanın konusu, kapsamı, amacı ve anketi cevaplandırma süresi hakkındaki konularda bir ön yazıyla bilgilendirilmiştir. Katılımcılara ankete katılımın gönüllü olduğu belirtilmiş, verilerin toplanması ve kullanılması aşamalarında kimliklerinin gizli ve anonim şekilde korunacağına garantisini verilmiştir. Anket formları, e-posta ve sosyal medya kanalları aracılığıyla katılımcılarla paylaşılmış ve katılımcıların anketi iş arkadaşlarıyla paylaşmaları istenmiştir. Uygulama sonucunda toplam 337 katılımcıya ulaşılmıştır.<sup>1</sup>

Katılımcıların popülasyon özellikleri şu şekildedir: Anketi cevaplandıran 187 (%55,5) kadın ve 150 (%44,5) erkek katılımcı bulunmaktadır. Katılımcılardan 201 (%59,6) kişinin medeni durumu bekâr ve 136 (40,4) kişinin medeni durumu evlidir. Katılımcılar arasında 164 (%48,7) kişi lisans, 138 (%40,9) kişi lisansüstü, 24 (%7,1) kişi ön lisans ve 11 (%3,3) kişi ortaöğretim mezuniyetine sahiptir. Katılımcıların yaşları 20 ile 53 arasında değişmekle birlikte, ortalama yaş 30,98'dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu olan 258 (%76,6) kişi özel sektörde, 79 (%23,4) kişi kamu sektöründe görev yapmaktadır. Katılımcıların çalışma gruplarının büyüklükleri birbirine yakın olmakla beraber en fazla 20 ve üzeri büyüklüğe sahip gruplar bulunmaktadır (%37). Katılımcıların kurum tecrübesi en düşük 1 yıl, en yüksek 26 yıl ve ortalama 4,47 yıl iken; genel iş tecrübesi en düşük 1 yıl, en yüksek 33 yıl ve ortalama 8,46 yıldır.

#### 3.2. Ölçüm Araçları

Araştırma değişkenlerinin ölçümü için literatürde sıklıkla kullanılan ölçüm araçlarından yararlanılmıştır. Söz konusu ölçekler, yabancı dil yeterliliği bulunan iki uzman ve Yönetim Organizasyon alanından iki akademisyenin değerlendirmeleri alınarak çeviri-tekrar çeviri yöntemiyle İngilizce orijinalinden dilimize çevrilmiştir. İşletme alanında çalışmakta olan 10 Araştırma Görevlisi üzerinde ön test uygulanarak geri bildirimler değerlendirilmiş ve düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler için 5'li Likert tipi ölçek tasarımı uygulanmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum).

**Çalışan Sessliliği.** Çalışan sessliliği davranışını ölçmek için Van Dyne & LePine (1998) tarafından geliştirilen, tek boyut ve 6 ifadeden oluşan çalışan sessliliği ölçeği kullanılmıştır. Çalışan sessliliğinin hedefe duyarlı olması (Liu vd., 2010:189) ve araştırma kapsamında liderle olan ilişkilerin sorgulanması sebebiyle davranışın yönünü göstermek amacıyla orijinal ifadede yer alan “*diğerleri*” yerine “*yöneticime*” ifadesi kullanılmıştır. Örnek bir ifade “*Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerimi yöneticime sunarım.*” şeklindedir ( $\alpha = 0,88$ ).

1 Bu araştırmanın yürütülmesi 20.04.2021 tarihli 2021-23 no.lu Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulu kararına istinaden etik yönden uygun kabul edilmiştir.

**Etik Liderlik.** Çalışanların etik liderlik algısını ölçmek için Brown vd. (2005) tarafından geliştirilen, tek boyut ve 10 ifadeden oluşan etik liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Mevcut araştırmanın, çalışanların doğrudan yöneticileriyle olan ilişkisine odaklanması sebebiyle etik liderliğin ölçümü için çalışanların bağlı buldukları yöneticilerini değerlendirmelerinin istendiği özellikle belirtilmiştir. Örnek bir ifade “*Yöneticim, işlerin etik açıdan nasıl doğru yapılacağına dair örnek olur.*” şeklindedir ( $\alpha = 0,96$ ).

**Psikolojik Güvenlik.** Çalışanların psikolojik güvenlik algısını ölçmek için Liang vd. (2012) tarafından geliştirilen, tek boyut ve 5 ifadeden oluşan psikolojik güvenlik ölçeği kullanılmıştır. Örnek bir ifade “*Çalıştığım kurumda, işimle ilgili gerçek hislerimi ifade edebilirim.*” şeklindedir ( $\alpha = 0,90$ ).

**Kontrol Değişkenleri.** Araştırma modelinde temel ilişkiler üzerinde etkisi olabilecek demografik faktörler, kontrol değişkenleri olarak incelenmiştir. Buna göre, kadınların genellikle erkeklere göre yöneticileriyle daha fazla iletişim kurabileceklerine dayanarak (Morrison, 2011) cinsiyet; kişilerin evli ya da bekâr olmasının seslilik üzerinde etkili olabileceğine dayanarak (Yousaf vd., 2019) medeni durum; daha yüksek eğitim seviyelerine sahip kişilerin genel olarak daha fazla seslilik davranışı sergileyebileceklerine dayanarak (Liang vd., 2012) eğitim seviyesi; daha büyük çalışma gruplarının çalışan sesliliğini azaltabileceğini ortaya koyan çalışmalara dayanarak (LePine & Van Dyne, 1998; Walumbwa vd., 2012) grup büyüklüğü; iş yerinde tecrübesiz kişilerin etkililik ve güvenlik kaygılarıyla seslerini çıkarmaya isteksiz olabilecekleri nedeniyle (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011) kurum tecrübesi ve bunlara ek olarak etkili olabileceği öngörülen yaş ve çalışılan sektör (kamu/özel) kontrol değişkenleri olarak modele dâhil edilmiştir.

#### 4. Analiz ve Bulgular

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 26.0 ve AMOS 22.0 istatistiksel analiz programları aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve hipotezlerin test edilmesi için yapısal model analizi gerçekleştirilmiştir.

##### 4.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Oluşturulan ölçüm modeli ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, model uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde  $\chi^2/df$ ,  $\chi^2$ 'ye ait p değeri, CFI, SRMR ve RMSEA indeksleri incelenmiştir (Gürbüz, 2019:33; Hu & Bentler, 1998:424; Kline, 2016:269). Buna göre, çalışan sesliliği ölçeğinde yer alan 1 ifade (Çalışma ortamının kalitesini etkileyen konulara katkı sağlamaya çalışırım.) ve psikolojik güvenlik ölçeğinde yer alan 1 ifade (Çalıştığım kurumda, düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.) model uyum iyiliğinin geliştirilmesi için modelden çıkarılmıştır. Gerçekleştirilen modifikasyon işlemi sonucunda, uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde model ile verinin iyi düzeyde uyum gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1: Model Uyum İyiliği Değerleri**

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

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

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçüm modelindeki yapılara ait faktör yüklerinin 0,545-0,934 arasında değişmekle birlikte literatürde tavsiye edildiği gibi (Hair vd., 2014:605) 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3). Yapısal geçerliliğin göstergeleri olarak birleşim ve ayrışım geçerlilikleri için yapılara ait AVE ve CR değerleri incelenmiştir. Literatürde önerildiği gibi (Gürbüz, 2019:78; Hair vd., 2014:618) birleşim geçerliliği için  $AVE > ,50$ ;  $CR > ,70$  ve  $CR > AVE$ ; ayrışım geçerliliği için AVE'nin karekökü  $>$  yapılar arası korelasyon koşulunun sağlandığı belirlenmiştir (Tablo 2). Bu bulgular ışığında, oluşturulan ölçüm modelinin geçerliliği doğrulanmıştır.

**Tablo 2: Yapılara Ait Güvenilirlik, Geçerlilik ve Korelasyon Bulguları**

|                     | CR   | AVE  | 1      | 2      | 3     |
|---------------------|------|------|--------|--------|-------|
| Çalışan Sessliliği  | 0,89 | 0,62 | (,84)  |        |       |
| Psikolojik Güvenlik | 0,90 | 0,69 | ,678** | (,83)  |       |
| Etik Liderlik       | 0,96 | 0,70 | ,604** | ,724** | (,79) |

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

Ölçüm modelindeki yapıların güvenilirliği için CR ve Cronbach's Alpha istatistikleri incelenmiştir. Literatürde yapı güvenilirliğinin sağlanmasında tavsiye edildiği (Hair vd., 2014:618; Nunnally & Bernstein, 1994) gibi bu değerlerin 0,70'in üzerinde bulunduğu saptanmıştır. Bu veriler ışığında yapıların kabul edilebilir düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Ölçek İfadeleri ve DFA Sonuçları**

| Ölçek ifadeleri  | Faktör Yükleri | AVE  | CR   | Alpha |
|--|----------------|------|------|-------|
| <b>Çalışan Sessliliği</b>  |                | 0,62 | 0,89 | 0,88  |
| Çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerimi yöneticime sunarım.                                | 0,830          |      |      |       |
| Kurumumu ilgilendiren konularda yöneticimle çekinmeden konuşurum.  | 0,876          |      |      |       |
| Yöneticimin benimle aynı görüşte olmadığını bilsem de işle ilgili konularda düşüncelerimi onunla paylaşıyorum. | 0,749          |      |      |       |

**Tablo 3 devam**

|  |       |      |      |      |
|--|-------|------|------|------|
| Görüşlerimin kurum için yararlı olabileceği durumlar hakkında kapsamlı bilgi edinirim.                         | 0,680 |      |      |      |
| Yeni projelere veya iş süreçlerindeki değişikliklere ilişkin düşüncelerimi yöneticime açıkça söylerim.         | 0,775 |      |      |      |
| <b>Psikolojik Güvenlik</b>   |       | 0,69 | 0,90 | 0,90 |
| Çalıştığım kurumda, işimle ilgili gerçek hislerimi ifade edebilirim.   | 0,807 |      |      |      |
| Çalıştığım kurumda, çalışanların gerçek hislerini ifade etmesi memnuniyetle karşılanır.                        | 0,866 |      |      |      |
| Çalıştığım kurumda, diğerlerinden farklı görüşlerim olsa bile kimse beni yargılamaz.                           | 0,829 |      |      |      |
| Çalıştığım kurumda, gerçek düşüncelerimi ifade etmemin bana zarar vereceğinden endişe duymam.                  | 0,831 |      |      |      |
| <b>Etik Liderlik</b>   |       | 0,70 | 0,96 | 0,96 |
| Yöneticim, çalışanların düşüncelerini dikkate alır.  | 0,790 |      |      |      |
| Yöneticim, etik standartları ihlal eden çalışanlara yaptırım uygular.  | 0,545 |      |      |      |
| Yöneticim, kişisel yaşamında etik değerlere uygun davranır.  | 0,824 |      |      |      |
| Yöneticim, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde gözetir.  | 0,893 |      |      |      |
| Yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.   | 0,934 |      |      |      |
| Yöneticim, güvenilir bir kişidir.  | 0,894 |      |      |      |
| Yöneticim, çalışanlarla iş etiği veya değerleri hakkında fikir alışverişi yapar.                               | 0,867 |      |      |      |
| Yöneticim, işlerin etik açıdan nasıl doğru yapılacağına dair örnek olur.                                       | 0,914 |      |      |      |
| Yöneticim, başarıyı sadece sonuca göre değil aynı zamanda bu sonucun nasıl elde edildiğine göre değerlendirir. | 0,827 |      |      |      |
| 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.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 4’de gösterilmektedir. Korelasyon analizi bulguları, söz konusu yapılar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 4: Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

|                        | Ortalama | Standart Sapma | 1      | 2      | 3 |
|------------------------|----------|----------------|--------|--------|---|
| 1. Çalışan Sessliliği  | 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.

#### 4.2. Yapısal Model Analizi Bulguları

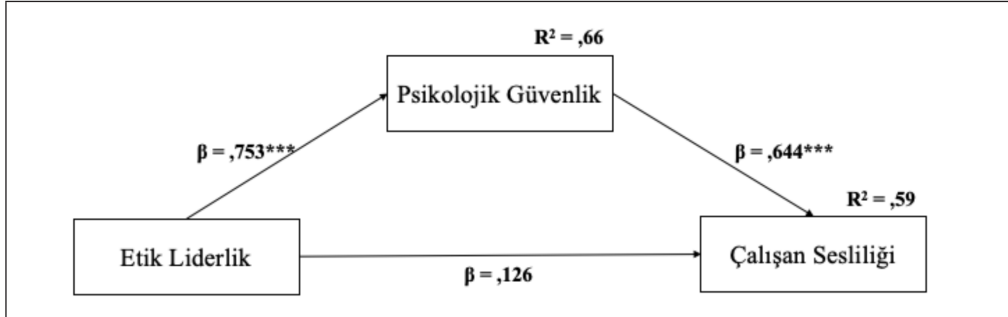
Araştırma kapsamında öngörülen hipotezler, yapısal model analizi aracılığıyla test edilmiştir. Yapısal model analizinde ilk olarak etik liderlik ile çalışan sessliliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Modelde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, sektör, kurum tecrübesi ve grup büyüklüğü değişkenleri kontrol değişkeni olarak analize dâhil 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 sessliliği üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $\beta = ,611$ ;  $p < 0,01$ ) ve etik liderliğin çalışan sessliliği üzerindeki değişimin %45'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bu bulgular göz önüne alınarak H1 hipotezi desteklenmiştir.

İkinci olarak, yapısal modele aracı değişken olarak psikolojik güvenlik değişkeni dâhil edilerek 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 algısı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $\beta = ,753$ ;  $p < 0,01$ ) ve etik liderliğin psikolojik güvenlik algısı üzerindeki değişimin %66'sını açıkladığı saptanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda H2 hipotezi desteklenmiştir.

Üçüncü olarak, modelde aracı değişken olarak yer alan psikolojik güvenlik algısının çalışan sessliliği 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 dâhil edildiğinde etik liderliğin çalışan sessliliği üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmiştir ( $\beta = ,126$ ;  $p = ,065$ ).

Son olarak, yapısal aracılık modelinde dolaylı etkinin test edilmesi için 5000 yeniden örnekleme ile %95 güven aralığında Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap yönteminden elde edilen bulgulara göre, hesaplanan etkilere ilişkin alt ve üst güven aralığı içerisinde sıfır değerinin yer almaması nedeniyle (Gürbüz, 2019:120; Hayes, 2018:93-107) etik liderliğin psikolojik güvenlik aracılığıyla çalışan sessliliği üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $\beta = ,485$ , %95 BCI [,339; ,650]). Bu bulgular ışığında modele dâhil edilen psikolojik güvenlik algısının etik liderliğin çalışan sessliliği üzerindeki etkisini üstlenerek tam aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır. Test edilen aracılık modelinin çalışan sessliliği üzerindeki değişimin %59'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre, modelde öngörülen H4 hipotezi desteklenmiştir.

## Şekil 2: Yapısal Model Analizi Bulguları



Not: Şekilde doğrudan etkiler gösterilmektedir. Dolaylı etki,  $\beta = .485^{***}$ , %95 GA [.339, .650].

Tablo 5: Yapısal Model Analizi Bulguları

| Değişkenler          | Psikolojik Güvenlik |      |           | Çalışan Sessliliği Model-1 |      |           | Çalışan Sessliliği Model-2 |              |          |
|----------------------|---------------------|------|-----------|----------------------------|------|-----------|----------------------------|--------------|----------|
|                      | $\beta$             | SH   | t         | $\beta$                    | SH   | t         | $\beta$                    | SH           | t        |
| Etik Liderlik        | ,753                | ,064 | 13,406*** | ,611                       | ,050 | 10,330*** | ,126                       | ,065         | 1,623    |
| Psikolojik Güvenlik  |                     |      |           |                            |      |           | ,644                       | ,067         | 7,111*** |
| Kontrol Değişkenleri |                     |      |           |                            |      |           |                            |              |          |
| 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 <sup>2</sup>       |                     | ,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.

## 5. Tartışma

Bu araştırmada, Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisine dayanarak etik liderlik davranışlarının çalışan sessliliği üzerindeki etkisi ve bu ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı rolü incelenmiştir. Elde edilen araştırma bulguları ile literatürde çalışan sessliliği davranışlarını benzer bir perspektifle ele alan çalışmaların bulguları karşılaştırılmış;

araştırmanın teorik katkıları, yönetsel süreçlere dair pratik çıkarımlar ve gelecek araştırmalara katkı sağlayabilecek öneriler sunulmuştur.

### 5.1. Teorik Çıkarımlar

Araştırmada elde edilen bulgular, çalışan sesliliği literatüründe liderlik davranışlarının ve psikolojik süreçlerin rolünün aydınlatılabilmesine dair çeşitli yönlerden katkılar sunmaktadır. İlk olarak, araştırmanın bulguları etik liderlik davranışlarının çalışan sesliliğini nasıl geliştirebileceğine ilişkin literatürdeki bilgi birikiminin ve anlayışının genişletilmesine belirli açıdan katkı sağlamaktadır. Bu anlamda, Sosyal Öğrenme Teorisi perspektifinden araştırmanın bulguları, liderlerin iş süreçlerinde gerçekleştirdikleri güven temelli etik yaklaşımları ile üyelerin örgütteki etik davranışsal beklentileri gözlemleyerek içselleştirmelerine ve böylece örgüte katkı sağlayabilecek yapıcı düşünceleri dile getirme eğilimlerinin güçlendirilebileceğine işaret etmektedir (Avey vd., 2012:23; Bai vd., 2019:1873; Mayer vd., 2009:3).

İkinci olarak, Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden araştırmanın bulguları, liderlerin üyelerle kurdukları sosyal etkileşimlerde destekleyici, güvenilir ve etik temelli yaklaşımlarının çalışanlarda örgüte yönelik karşılıklılık prensibi doğurduğunu ve böylece onların örgütsel süreçlere dair yapıcı fikirler sunma motivasyonlarını güçlendirdiğini göstermektedir (Carnevale vd., 2017:522; Ng & Feldman, 2015:949). Elde edilen bulgular, çalışan sesliliği davranışlarının geliştirilmesinde ve devamlılığının sağlanmasında etik liderlik davranışlarının sosyal açıdan önemli bir belirleyici unsur olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymakta ve bu anlamda literatürde daha önce gerçekleştirilen çalışmaları destekleyici niteliktedir (Brown & Mitchell, 2010:586; Chin, 2013:15; Hu vd., 2018:1; Islam vd., 2019:2).

Üçüncü olarak, araştırmanın bulguları, etik liderlik davranışlarının üyelerin örgüte yönelik seslilik davranışlarını nasıl şekillendirdiğine dair literatürdeki bilgi birikimini zenginleştirmektedir. Araştırmada, etik liderlik davranışları ve çalışan sesliliği arasındaki aracı psikolojik mekanizmaların araştırılmasına yönelik araştırma çağrılarına cevap vermek amacıyla (Qi & Ming-Xia, 2014:231; Zeng & Xu, 2020:1), çalışanların psikolojik güvenlik algılarının rolü incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlı şekilde etik liderlerin çalışanların fikirlerini paylaşmakta özgür ve rahat hissettikleri çalışma ortamları yaratarak psikolojik güvenlik algılarını geliştirdiğini ve böylelikle çalışan sesliliği davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir (Detert & Burris, 2007:869; Sağnak, 2017:1101; Walumbwa & Schaubroeck, 2009:1275).

Son olarak, mevcut araştırma çalışan sesliliği, psikolojik güvenlik ve etik liderlik alanlarında ulusal yazının genişletilmesine katkıda bulunmaktadır. Özellikle, ulusal yazında çalışanların iş yerindeki konuşma davranışlarını konu edinen çalışmaların seslilik kavramından ziyade sessizlik kavramı üzerinde yoğunlaştığı ve çalışan sesliliği araştırmalarına yönelik bir ihtiyaç olduğu (Oral Ataç, 2020:1739) belirtilmektedir. Bu bağlamda mevcut araştırma, örgütlerde çalışan sesliliği davranışlarına dair ilgili Türkçe literatürün genişletilmesine katkı sunmaktadır.

### 5.2. Uygulama İçin Öneriler

Araştırmanın bulguları, örgütlerin başarısında anahtar rol oynayan faktörlerden biri olan çalışan sesliliği davranışlarının geliştirilmesi konusunda yöneticiler açısından pratik çıkarımlar sunmaktadır. Çalışan sesliliği risk içeren ve isteğe bağlı bir davranış olduğundan çalışan

sesliliğinin getirdiği dinamizmden ve yaratıcılık kültüründen faydalanmak isteyen örgütler, seslilik davranışlarının gelişiminde etkili olan bireysel ve örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu bağlamda araştırmanın bulguları, çalışan sesliliği davranışlarını teşvik edici unsurlar olarak çalışanların psikolojik güvenlik algısının ve yöneticilerin etik liderlik davranışlarının geliştirilmesi konusuna vurgu yapmaktadır.

İlk olarak, mevcut araştırma çalışan sesliliği davranışlarının geliştirilmesinde kişiler arası riskleri azaltarak çalışanların konuşma davranışlarını etkileyen psikolojik bir duygu duruma dikkat çekmektedir. Bu noktada, yöneticiler çalışanların psikolojik açıdan kendilerini rahat hissetmelerine yönelik açık iletişim, bilgi paylaşımı, güven ve bağlılık ile karakterize edilebilecek bir örgüt iklimi sağlamalıdır. Bununla birlikte Sosyal Öğrenme ve Sosyal Değişim Teorileri perspektifinden değerlendirildiğinde, örgütsel bir rol model olarak liderin sergilediği etik davranışlar ve üyelerle kurduğu etkileşimin içeriği, örgütte davranışsal beklentileri şekillendirecek ve iş süreçlerine çalışanların katılımlarını büyük ölçüde belirleyecektir. Bu açıdan yöneticiler, güvenilir, destekleyici ve etik değerleri ön plana çıkaran bir profil çizmeli ve böylece çalışanların örgüte yapıcı katkı sunabilecek yaratıcı fikir ve önerileri paylaşma eğilimlerini güçlendirmelidirler. Bu noktada organizasyonlar, psikolojik güvenlik ikliminin hâkim olduğu bir çalışma ortamı yaratılması konusunda liderlere eğitim programları verebilirler.

İkinci olarak bu araştırma, etik liderlik davranışlarının kişilerin fikir ve önerilerini ifade etmeyle ilgili algıladığı riskleri ve belirsizlikleri azaltarak çalışan sesliliğini destekleyen bir faktör olarak kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Etik liderlerin çalışanların seslilik davranışları üzerindeki önemi göz önüne alındığında örgütler etik liderlik davranışlarını ön plana çıkaracak uygulamaları değerlendirebilirler. Bunu başarmak için organizasyonlar, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla etik liderliği geliştirmek için işe alım, terfi, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi süreçlerde etik davranışları dikkate alabilirler (Bai vd., 2019:1892). Örneğin, organizasyonlar işe alma süreçlerinde yönetici adaylarının dürüstlük, tutarlılık, başkalarına özen gösterme gibi etik liderlikle ilişkili karakteristik özelliklere (Brown & Treviño, 2006:596) sahip olup olmadıklarını veya yönetici adayının etik konulardaki geçmiş deneyimlerini göz önüne alabilir. Örgütler mevcut yöneticilerinin etik davranışlarını geliştirmek amacıyla etik standartlar belirlemek ve bunları çalışanlara aktarmak, ödül ve ceza sistemlerini doğru yönde kullanmak ve etik rol modeller olarak hareket etmek gibi konularda liderlere eğitim programları uygulayabilirler.

Son olarak, organizasyonlar çalışan sesliliği davranışlarını teşvik etmek için yöneticilerin etik liderlik davranışlarını ve çalışanların psikolojik güvenlik algılarını geliştirmenin yanı sıra çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri iletişim fırsatları yaratmalıdırlar. Bunun için ekip toplantıları gibi resmi süreçler kullanılabilmesi gibi öğle yemekleri gibi gayri resmi etkileşim olanakları sunulabilir. Ayrıca, organizasyonlar yöneticiler dâhil tüm seviyedeki çalışanların kendilerini ifade etme konusunda iletişim yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitim programları uygulamayı düşünebilirler.

### **5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırma Önerileri**

Bu çalışmanın çalışan sesliliği, etik liderlik ve psikolojik güvenlik literatürünün geliştirilmesine ve gelecek araştırmaların teşvik edilmesine katkı sağlaması ümit edilmektedir. Mevcut araştırmanın sahip olduğu birtakım sınırlılıklar, gelecekteki araştırmaların genişletilmesi



için öneriler sunmaktadır. Birincisi, ölçülemeyen diğer değişkenlerle ilgilidir. Bu araştırma, etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı 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 etik özelliklerle ilişkili diğer liderlik tarzlarını (örneğin; dönüşümcü liderlik, otantik liderlik) inceleyebilirler. 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 & Podsakoff, 2014) farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilirler.

İkincisi, kontrol değişkenleriyle ilgilidir. Bu araştırmada ilgili literatür ışığında; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışılan sektör, çalışma grubunun büyüklüğü, kurum tecrübesi ve genel iş tecrübesi faktörleri kontrol değişkenleri olarak ele alınmaktadır (Detert & Burris, 2007; Liang vd., 2012; Morrison, 2011; Van Dyne & LePine, 1998; Walumbwa vd., 2012). Gelecek araştırmalarda, çalışma şekilleri (yarı zamanlı, serbest, dönemsel vb.) veya çalışanların örgüt içindeki pozisyonları gibi farklı kontrol değişkenleri olarak dâhil edilebilir.

Üçüncüsü, araştırma verilerinin elde edildiği kaynakla ilgilidir. Mevcut araştırma 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 garantisine rağmen verilerin hepsinin aynı kaynaktan (çalışanlardan) elde edilmesinin ortak bir yöntem yanlılığına yol açması muhtemeldir (Podsakoff vd., 2003:887). Gelecek araştırmalarda, yöneticiler ve iş arkadaşları gibi farklı kaynaklardan elde edilecek veriler kullanılabilir.

Dördüncüsü, araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgilidir. Bu çalışmada literatürde daha önceden test edilen ve kullanılan ölçeklerden faydalanılmasına rağmen, tek bir yöntemin kullanılması ilişkilerin yapay olarak artmasına neden olmuş olabilir (Podsakoff vd., 2003:879). 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 beyaz yakalı çalışanlardan oluşturulmuştur. Örneklem sayısı çalışanların iş arkadaşlarını davet etmeleri yoluyla genişletilmiştir. Bununla birlikte, gelecek araştırmalarda belirli sektörler incelenerek sektörler arası davranışsal farklılıklar ele alınabilir.

Altıncısı, kültürel faktörlerle ilgilidir. Mevcut araştırma, Türkiye bağlamında gerçekleştirildiğinden Türk kültürüne ait bazı faktörlerin araştırma sonuçlarını etkilemiş olması muhtemeldir. Örneğin, çalışan sesliliğinin riskli bir davranış olması nedeniyle düşük ve yüksek güç mesafesinin hakim olduğu kültürlerde farklılık gösterebileceği öngörülmektedir (Liang vd., 2012:89; Liu vd., 2010:200). Bu bağlamda mevcut araştırma hiyerarşik yapının hâkim olduğu, gücün merkezileştiği ve üstlerle iletişimin sınırlı olduğu yüksek güç mesafesi özellerini taşıyan Türk kültürüne ait unsurlardan etkilenmiş olabilir (Hofstede vd., 2010:58). Gelecek çalışmalar, araştırma konusunun farklı kültürlerdeki etkisini keşfetmek üzere kültürler arası karşılaştırmalı bir araştırma dizayn edebilirler.

## 6. Sonuç

Bu araştırmada, Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi perspektifinden yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışan sesliliği davranışlarına olan etkisinde psikolojik güvenlik algısının aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın bulguları teorik yapıyla ve literatürdeki önceki araştırmalarla tutarlı olarak, etik liderlik davranışlarının çalışan sesliliği davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve çalışanların psikolojik güvenlik algılarının bu ilişkide tam aracılık etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, çalışan sesliliği davranışlarını geliştiren birtakım faktörleri ortaya koyması bakımından teorik ve pratik açıdan katkı sunmaktadır. Araştırmanın sonuçları, organizasyonlarda çalışan sesliliği davranışlarını teşvik etmek için yöneticilerin etik liderlik davranışlarının ve çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetme algılarının değerine dikkat çekmektedir.

## Katkı Oranı Beyanı

Araştırmanın tüm aşamalarında yazarların eşit katkısı bulunmaktadır.

## Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çatışma bulunmamaktadır.

## Kaynakça

- Ahmad, I. & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534–547.
- Arslan, A. & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173–191.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & 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.
- 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. & 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.
- 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.
- Begum, S. (2017). *Employee voice: A multidimensional scale construction and validation (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417.
- Brown, M. E. & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.

- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Çankır, B. & Çelik, D. S. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: Pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54–67.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P. & 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.
- Çavmak, D. & Demirtaş, Ö. (2020). Dile getirme davranışı (voice behavior) ölçeğinin Türkçe adaptasyonu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 17–28.
- Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçe'ye uyarlama çalışması. *KHO Bilim Dergisi*, 22(2), 1–19.
- Chamberlin, M., Newton, D. W. & 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.
- Chen, A. S. Y. & 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.
- Chen, S. J., Wang, M. J. & Lee, S. H. (2018). Transformational leadership and voice behaviors: The mediating effect of employee perceived meaningful work. *Personnel Review*, 47(3), 694–708.
- 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.
- Chou, S. Y. & Barron, K. (2016). Employee voice behavior revisited: Its forms and antecedents. *Management Research Review*, 39(12), 1720–1737.
- Demerouti, E. & Rispons, S. (2014). Improving the image of student-recruited samples: A commentary. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 34–41.
- Demir, G. & Albayrak, A. S. (2019). Yardımsever liderlik ve çalışan ses verme davranışı arasındaki ilişkide kişi yönelimli güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(1), 67–89.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- Detert, J. R. & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. & Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 350–383.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113–129.

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165.
- Gündüz, Ş. & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 6(1), 89–115.
- Gürbüz, S. (2019). Amos ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & 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.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: Mcgraw-Hill.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.
- Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H. & 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.
- Islam, T., Ahmed, I. & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses. *Leadership in Health Services*, 32(1), 1751–1879.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J. & 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.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kalshoven, K. & 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.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B. & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314–345.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H. & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 1–29.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Liu, S., Liao, J. & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119.
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & 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.

- Maynes, T. D. & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112.
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R. & 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.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L. & 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.
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A. & 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.
- Nembhard, I. M. & 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.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Ng, T. W. H. & 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.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oral Ataç, L. (2020). Çalışan sesliliğinin öncülleri ve sonuçları: Türkiye örnekleminde gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında ilgili yazının genel değerlendirmesi ve bir meta-analiz çalışması. *Journal of Business Research - Turk*, 12(2), 1739–1755.
- Öztürk, Y. (2014). The relationship of authentic leadership and participative climate with employee voice: The moderating role of personality and organizational identification (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. & 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 İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83–104.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & 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.
- Premeaux, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.
- Qi, Y. & 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.

- 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.
- Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.
- Song, Y., Peng, P. & Yu, G. (2020). I would speak up to live up to your trust: The role of psychological safety and regulatory focus. *Frontiers in Psychologysychology*, 10(2966), 1–12.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N. & 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.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W. & 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.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
- Zeng, J. & Xu, G. (2020). Linking ethical leadership to employee voice: The role of trust. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(8), 1–12.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Questions & Purpose**

In this study, we examine the mediating role of psychological safety in the effect of ethical leadership behavior on employee voice behavior from the perspective of Social Learning Theory and Social Exchange Theory. Employee voice behavior, which means that employees voluntarily express their ideas, opinions, suggestions, and concerns in the workplace (Morrison, 2014: 174), is accepted as one of the driving forces that can help organizations adapt to the dynamic business environment. However, even if the employee voice includes constructive intentions, it is characterized as risky due to its structure that challenges the status quo (Van Dyne & LePine, 1998:109). For this reason, employees are generally unwilling and hesitant to express even the supportive ideas that will benefit the organization (Morrison & Milliken, 2000:706). Therefore, considering the values that employees contribute to the organization with their opinions, it becomes essential to investigate the factors that promote or prohibit employee voice behaviors. In this context, this study examines the effects of ethical leadership and psychological safety perception on employee voice behaviors.

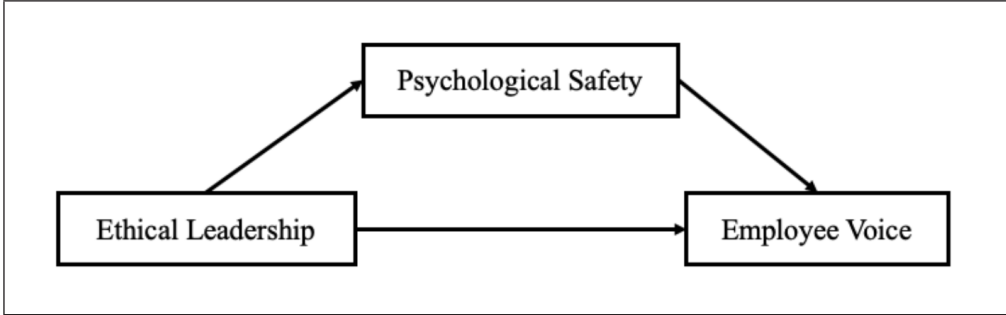
### **Literature Review**

The importance of employee voice behavior for organizations has drawn attention for a long time in the literature. Prior studies have emphasized the role of leadership as a crucial antecedent of employee voice (S. J. Chen et al., 2018; Detert & Burris, 2007; Duan et al., 2017). However, the literature points out a need to research various leadership behaviors on employee voice (Morrison, 2011:391). In this context, ethical leadership becomes prominent as a leadership behavior that promotes employee voice (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Still, the literature calls for a need to explain the psychological mechanisms of how and why ethical leadership affects this behavior (Ng & Feldman, 2015; Qi & Ming- Xia, 2014; Song et al., 2020:1; Zeng & Xu, 2020). In order to respond to calls in the literature, this study examines the role of psychological safety perception in the relationship between ethical leadership and employee voice. Based on the Social Learning Theory (Bandura, 1977, 1986) we predict that ethical leadership would support employee voice by creating perceptions of psychological safety. Also, from the perspective of the Social Exchange Theory (Blau, 1964), we expect that employees would be willing to speak up as a way to reciprocate to ethical leadership when they feel psychologically safe.

### **Methodology**

The research model demonstrating the predicted relationships between ethical leadership, psychological safety, and employee voice is shown in Figure 1.

**Figure 1: Hypothesized Model of the Study**



***Hypothesis 1:** Ethical leadership is positively related to employee voice behavior.*

***Hypothesis 2:** Ethical leadership is positively related to employees' psychological safety perception.*

***Hypothesis 3:** Psychological safety is positively related to employee voice behavior.*

***Hypothesis 4:** Psychological safety mediates the relationship between ethical leadership and employee voice behavior.*

In order to test our hypotheses, we collected online survey data from 337 white-collar employees working in various sectors in Istanbul. In order to analyze the obtained research data, we conducted confirmatory factor analysis, reliability analysis, and structural model analysis using SPSS 26.0 and AMOS 22.0 statistical analysis programs.

## Results

Consistent with the theoretical framework and previous studies, the results indicate that ethical leadership is positively related to employee voice. Besides, results also show that psychological safety fully mediates the relationship between ethical leadership and employee voice. Therefore, all hypotheses were supported.

## Conclusion

Based on Social Learning and Social Exchange Theories, current research contributes to the literature on employee voice behavior. The study sheds light on how ethical leadership enhances employee voice behavior by examining the mediating role of psychological safety. Accordingly, the study shows the importance of ethical leadership in creating an environment of psychological safety, which promotes employee voice through social learning. Besides, the study indicates the importance of social interactions between the leader and employees, which affects voice behavior. Moreover, the research presents practical implications for developing ethical leadership behaviors and psychological safety perception to enhance employee voice. Future research may provide better insight into employee voice behavior by investigating the roles of specific leadership styles (e.g., transformational, authentic) or different psychological mechanisms (e.g., well-being and organizational commitment).