



Does Our Personal Attachments Affect Our Voice in the Worklife? The Relationship Between Attachment Styles and Employee Voice*

Sibel Çalışkan¹, Ela Ünler², Neris Güven³

Bahcesehir University

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 01.05.2022

Received in revised form:

23.05.2022

Accepted: 25.05.2022

Key Words: Prosocial voice, acquiescent voice, defensive voice, attachment style, trust to manager

ORCID: 0000-0001-6029-6833

0000-0002-5944-1463

0000-0003-0875-5494

Type of Article: Research Article

ABSTRACT (EXTENDED)

Objectives: The aim of the present study is to examine the relationship between attachment and employee voice behavior in Turkey to underline the importance of personal factors on employee voice behavior. It is known that individuals' attachment styles have a crucial impact on their interpersonal relationships, included workplace relationships, and attitudes. Additionally, employee's trust levels to supervisors were examined to understand whether trust moderates the relationship between attachment and employee voice behavior in a high power distance country, Turkey.

Methods: The sample of the study consists of a total of 225 participants living in Turkey. In the current study, standardized scales were used to determine the employee voice, attachment in close relationships, and trust to supervisors of the employees. The study carried out on the online platform (Qualtrics) and the results, obtained from the questionnaires, were evaluated with correlation, regression and moderation analysis.

Results: As a result of the regression and correlation analyses, we found a significant association between attachment, trust to manager and voice behaviors. Individuals with avoidant and anxious attachment tended to show more acquiescent and defensive voice, which is reverse for secure attachment. In case where trust to manager is higher, secure attached individuals have shown more acquiescent (passive) and less defensive voice rather than prosocial (active) voice. When trust is lower, insecure ones (avoidant or anxious) in their personal lives have shown more acquiescent and defensive voice.

Originality: In this study, it was observed that trust to manager significantly associated with prosocial voice in Turkey; thus, it is predicted that the evaluation of the attachment styles of the candidates can provide a critical input in the recruitment processes of the institutions. Where trust toward the manager is found to be in center, insecure attachments may become an obstacle in front of prosocial voices. It is discussed where this situation can be an obstacle for organizations, regarding being innovative and competitive in the global world. Our study is original that includes trust to manager in the relationship between personal attachments and employee voice.

* Cite As/ Alıntı: Çalışkan, S., Ünler, E. & Güven, N. (2022). Yakın İlişkilerde Bağlanma Eğilimlerimiz Çalışma Hayatındaki Ses Davranışımızı Etkiler Mi? Bağlanma Stillерinin Çalışan Ses Davranışıyla İlişkilendirilmesi, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 7(1), 52-64. DOI: <https://doi.org/10.25203/idd.1109535>.

Yakın İlişkilerde Bağlanma Eğilimlerimiz Çalışma Hayatındaki Ses Davranışımızı Etkiler Mi? Bağlanma Stillерinin Çalışan Ses Davranışıyla İlişkilendirilmesi

Sibel Çalışkan¹, Ela Ünler², Neris Güven³

Bahcesehir University

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru: 01.05.2022

Revizyon: 23.05.2022

Kabul: 25.05.2022

Anahtar Kelimeler: Yapıcı ses, kabullenici ses, savunmacı ses, bağlanma stilleri, yöneticiye güven

ORCID: 0000-0001-6029-6833
0000-0002-5944-1463
0000-0003-0875-5494

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZ

Amaç: Çalışmamızın amacı, Türkiye'deki bireylerin kişisel ilişkilerinde bağlanma eğilimlerinin, çalışma ortamındaki ses davranışıyla ilişkisinde, yöneticiye güven faktörünün düzenleyici etkisi göz önünde bulundurularak incelenmesidir.

Tasarım/Yöntem: Araştırmanın örneklemini Türkiye'de aktif çalışan toplam 225 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışmada, çalışanların ses davranışları, yöneticiye güven seviyeleri ve ikili ilişkilerinde bağlanma eğilimlerini saptamak amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmış olan standartlaştırılmış ölçekler kullanılmıştır. Online platform (Qualtrics) üzerinden gerçekleştirilen çalışmada, anketlerden edinilen sonuçlar korelasyon ve moderasyon analizleriyle değerlendirilmiştir.

Sonuçlar: Katılımcılardaki güvenli bağlanma stilleri, yöneticiye güven ve yapıcı ses davranışıyla ilişkili bulunmuştur. Yöneticiye güvenin de olduğu durumda, ilişkilerinde güvenli bağlanma eğilimindeki bireyler işyerinde yapıcı (aktif) ses davranışı yerine kabullenici (pasif) ve daha az savunmacı davranışlar sergiledikleri bulunmuştur. Güvensiz (kaçıngan ya da kaygılı) bağlanma eğiliminin ise, yöneticiye güveninde azaldığı yerde, yine kabullenici ve tartışmadan (savunmadan) uzak davranışlar göstermektedir.

Özgün Değer: Bu çalışma ile yöneticiye güvenin yapıcı sesi Türkiye'deki katılımcılarda arttırıyor olduğu gözlenmiş; adayların yakın ilişkilerdeki bağlanma eğilimlerinin değerlendirilmesinin kurumların işe alım süreçlerinde kritik bir girdi sağlayabileceği öngörülmüştür. Çalışan sesi için yöneticiye güvenin merkezde olduğu görülen bu çalışmada; özellikle güvensiz bağlanma eğilimlerinin yapıcı (aktif) ses önünde engel teşkil etmektedir. Bu durumun, organizasyonların küresel dünyada daha yenilikçi ve rekabetçi olmalarını engelleyici olabileceği tartışılmıştır. Çalışmamız, ses davranışı ve bağlanma stilleri arasındaki ilişkiyi yöneticiye güveni de göz önünde bulundurularak inceleyen özgün bir çalışmadır.

¹Corresponding Author. Bahcesehir University, Psychology Department, sibel.caliskan@eas.bau.edu.tr

²Bahcesehir University, International Trade and Business Administration, ela.unler@eas.bau.edu.tr

³Bahcesehir University, nerisguven@gmail.com

1. GİRİŞ

Çalışanların ses davranışı, rekabet gücü ve değişim baskısı ile karşı karşıya kalan şirketler için önemli araçlardan biri olarak görülmektedir (Takeuchi vd., 2012). Çalışanların görüşleri, şirketteki zorlayıcı durumların erken tespitinde ve bu durumlara karşı önlem almalarında etkili görülmektedir (Morrison, 2011; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Etkili ses mekanizmaları; takım halinde öğrenme, yeniliklere açık olma ve iş süreçlerinde iyileşme gibi durumlara yardımcı olmaktadır (Liang vd., 2012). Buna karşın, Van Dyne ve meslektaşlarının (2003) yaptığı çalışmada, ses davranışının olumsuz nedenlerle de sergilenebildiği gösterilmiştir. Bu nedenle, çalışanların bir fikri veya çözümü olduğunda, onu nasıl sunduğu veya sakladığı, ses literatürü için önemli sorular olarak kabul edilmekte; bu durumu anlamak için ses davranışı araştırmalarında iki önemli soru, “Sesi engelleyen faktörler nelerdir?” ve “Sesi mümkün kılan faktörler nelerdir?” araştırılmaktadır. Kısaca, ses davranışını anlamak adına hem bireysel hem de örgütsel faktörlere odaklanılmaktadır (Detert ve Edmondson, 2011). Ses davranışı, yapıcı [prosocial], kabullenici [acquiescent] ve savunmacı [defensive] olarak üç farklı kategoride değerlendirilmekte; her kategorideki temel motivasyonun farklı olduğu bilinmektedir (Van Dyne vd., 2003). LePine ve Van Dyne (1998) yapıcı ses davranışını, değişim gerektiren durumlarda durumu eleştirmek yerine geliştirmeye yönelik, zorunlu olmayan ses davranışı olarak tanımlamıştır. Savunmacı ses, kendini koruma motivasyonu nedeniyle daha az sorumluluk alıcı davranış göstermek ve ortaya çıkan durumların sonuçlarını dış etkenlere atfetmek olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003; Schlenker, Weigold, 1989). Kısaca, yapıcı sesin diğer odaklı; savunmacı sesin ise birey odaklı olduğu bilinmekte; bu ayrımın temel nedeninin kişinin motivasyonu ile ilişkili olduğu savunulmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kabullenici ses ise herhangi anlamlı bir değişim yaratmasa da çoğunluğun fikrini onaylama davranışı olarak tanımlanmakta; düşük öz yeterlilik durumuyla ilişkilendirilmektedir. Kabullenici sesin boyun eğme davranışı ile ilişkili olduğu; bu davranışa sahip olan çalışanların bir değişim yaratamayacağına olan inançlarının kabullenici ses davranışının altında yatan nedenlerden biri olabileceği savunulmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003; Avery ve Quinones, 2002). Sosyal Psikoloji literatürü kapsamında yapılmış olan deneylerde, kabullenici sese sahip çalışanların çoğunluğun fikrine uyararak bir problemi çözme (“Sen ne dersin o” vb.) veya kısıtlı bir zaman diliminde daha iyi bir fikir geliştirme sorumluluklarını almadıkları (“Bu benim için uygun” vb.) gösterilmiştir (Harvey, 1988).

Bununla birlikte, bireylerin, fikir ve görüşlerinin dinlendiği ve kabul edildiği bir ortamda ses çıkarma konusunda kendilerini daha rahat hissedecekleri; bu nedenle, şirketlerde yapıcı ortamın yöneticiler tarafından oluşturulmasının önem taşıdığı bilinmektedir (Takeuchi vd., 2012). Ses davranışının temel motivasyonları arasında ses davranışının çalışanlar tarafından algılanan getiri ve götürülerinin önem taşıdığı bilinmektedir (Detert ve Burris, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Ashford vd., 1998). Çalışanların ses davranışlarının olumlu olarak sonuçlanacağına olan inançları şirkete katkı sağlamalarını artırırken; negatif sonuçlara yol açabileceğine olan inancı, kendi güvenliklerini sağlamak adına sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Morrison, 2011). Yöneticilerin çalışanlarının yeni görüşlerine açık olmaları, değerlendirmeleri, destekleyici olmalarının ise ses davranışının artmasına katkı sağladığı gösterilmiştir (Miceli, Near ve Dworkin, 2008; Detert ve Burris, 2007). Kısaca, yöneticilerin destekleyici çalışma ortamını oluşturmaları, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerine ve yapıcı ses davranışı göstermelerine katkı sağlamaktadır (Morrison, 2011). Buna karşın; bireyin geçmişe dayanan varsayımlarının da ses davranışı üzerinde etkili olduğunu açıklayan örtük ses teorileri [implicit voice theory], insanların geçmişten gelen kök inançlara sahip olduklarını ve bu inançların insan yaşamındaki etkilerinin sürekli olarak devam ettiğini savunmaktadır. Bireylerin içinde yaşadıkları kültürün karar verme süreçlerindeki güvenlik ve etkinlik algılarını etkilediği bilinmekte; bu durum yapılan çalışmalarda genellikle güç mesafesindeki farklılıklarla açıklanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olması, eşit olmayan güç dağılımını kabul etmeyi ve yalnızca üst düzey konumdaki bireylerin ses hakkı olduğunun kabulünü işaret etmektedir. Bu nedenle, güç mesafesinin yüksek olması, ses davranışını olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biri olarak tanımlanmaktadır (Kwon, Farndale ve Park, 2016; Botero ve Van Dyne, 2009; Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt 2005). Örneğin; “Otoriteye karşı bir şeyler söylemek yanlıştır” varsayımına sahip çalışanlar; destekleyici yönetsel tutum olsa bile, görüşlerini yöneticileriyle paylaşmaktan çekinebileceklerini belirtmektedir; bu durumun temel bir nedeni, bireylerin kendi güvenliklerini korumak adına ses çıkarmalarının uygun olmayacağını düşündükleri yönündedir (Hofstede, 2013; Wei, Zhang ve Chen, 2015). Bu nedenle ses davranışının incelenmesinde, ülkelerdeki güç mesafesinin de göz önünde bulundurulmasının önemli olduğu vurgulanmıştır (Hofstede, 2013; Morrison 2011). Bunlara ek olarak, bağlanma stillerinin çalışanlarda güvenlik algısı, yöneticiye güven, iş yerindeki tükenmişlik, performans ve memnuniyet gibi şirketle ilgili birçok durumla ilişkilendirildiği bilinmektedir (Vîrgă vd., 2019; Harms, Bai ve Han, 2016; Harms, 2011; Simmons vd., 2009). Bununla birlikte kültürel farklılıkların bireylerin bağlanma stilleri üzerinde de etkisi olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, psikolojik olarak başkalarına bağlı olmanın öneminin vurgulandığı bir kültürel yapıda güvensiz (kaygılı) bağlanma stillerinin; başkalarına uyum sağlayabilmek adına duyguların bastırılması gerekliliğinin vurgulandığı bir yapıda ise güvensiz (kaçıngan) bağlanma stillerinin daha fazla gözlenebileceği belirtilmiştir (Sorensen ve Oyserman, 2009; You ve Malley-Morrison, 2000). Bu doğrultuda, bağlanma stillerinin de hiyerarşiye güven ve dolayısıyla ses davranışı motivasyonu üzerinde belirleyici olabileceği düşünülmektedir (Colquitt, Scott ve LePine, 2007; Van Dyne vd., 2003). Bu nedenle çalışmamızda çalışanların ses davranışı araştırılırken, bağlanma stillerinin yanında yöneticiye güven ve kültürel etmen de göz önünde bulundurulmuştur.

Bu bilgiler ışığında yaptığımız çalışmada; çalışanların ses davranışlarıyla bağlanma stilleri arasındaki ilişki incelenmiş; çalışanların yöneticilerine olan güvenin bu ilişkideki olası düzenleyici rolü değerlendirilmiştir. Kültürel farklılıkların bireylerin bağlanma stilleri üzerindeki etkisi göz önüne alınarak, yüksek güç mesafesi olan Türkiye örneğinde (Hofstede, 2013) bu çalışma yapılmış olup, ses davranış literatürüne katkısı tartışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bağlanma Stilleri

Bowlby'nin (1973, 1982) ve Ainsworth'ün (1970) bağlanma kuramına göre, bağlanma stillerinin oluşumunda birincil bakım veren kişi ve bebeğin etkileşimleri temelde olup; bu etkileşimler çocuğun benlik gelişimini etkilemektedir. Bununla birlikte, İçsel Çalışma Modelleri [Internal Working Models] kuramı bağlanma stillerinin yetişkinlik dönemi ilişkilerinde de önemli olduğunun altını çizmektedir (Bowlby, 1986). Bu model kapsamında, güvenli bağlanma stillerinin gelecekteki başa çıkma becerileri, öz-şefkat seviyeleri, değişen koşullara adaptasyon ve stresle başa çıkabilme kabiliyeti gibi olumlu durumlarla ilişkilendirilmektedir (Collins ve Read, 1990). Bununla birlikte, bireylerin bağlanma stillerinin, çalışma ilişkileri ve tutumları üzerinde etkili olduğu bilinmekte; iş yerindeki performansın ve memnuniyetin kritik bir öncülü olduğu vurgulanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Yetişkin bireylerin bağlanma stillerinin iş yerinde hissettikleri güven duygusuyla ilişkili olduğu ve bunun aracılığıyla çalışanların ses davranışını etkilediği düşünülmektedir (Colquitt, Scott ve LePine, 2007; Brewster et al, 2007). Bartholomew ve Horowitz (1991), bağlanma stillerini dört farklı kategoride incelemiştir: (1) Bunlardan ilki "güvenli" bağlanmadır ve güvenli bağlanma stiline sahip bireyler daha istikrarlı bir benlik duygusuna sahip olma ve yeni ilişki ve deneyimlere daha açık olma eğilimindedir. Güvenli bağlanma stiline sahip bir çalışanın, iş yerinde kendi zamanını yönetme konusunda daha rahat olacağı ve ihtiyaç duyduğunda yardım istemede kendini rahat hissedeceği belirtilmiştir. Diğerleri güvensiz bağlanma üzerinedir. (2) Güvensiz-kaygılı bağlanma stiline sahip bireyler ise kendileri hakkında daha az emin hisseden ve diğer insanların onlar hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri ile fazlasıyla meşgul olan bireyler olarak tanımlanmıştır. (3) Buna ek olarak, güvensiz-kaçıngan bağlanma stiline sahip bireylerin, kaygılı bağlanmadan farklı olarak, kendilerine daha yüksek saygı duydukları; ancak başkalarına çok az değer verdikleri ve genellikle umursamaz oldukları gösterilmiştir. Aynı zamanda, işyerindeki geri bildirimlere karşı değişim konusunda zorluk çektikleri görülmüştür (Cawley, 2019). Yetişkin bireylerdeki bağlanma yönelimlerinin, güven ve dolayısıyla ses davranışıyla ilgili konularla yakından bağlantılı olduğu düşünülmektedir. (Colquitt, Scott ve LePine, 2007). Bununla birlikte iş yerindeki ilişkilerin de çalışandalardaki psikolojik güvenlik algısını etkilediği bilinmektedir (Leiter ve Laschinger, 2011). Bu nedenle, çalışmamızda bağlanma stillerinin ses davranışına etkisi saptanırken yöneticiye güven değişkeni de göz önünde bulundurulmuştur.

2.2. Ses Davranışı

Hirschman (1970), ses davranışı konusunda yaptığı bir çalışmada insanların bir durumu sorunlu bulduğunda veya iş tatminsizliği yaşadığında, verdikleri üç farklı tepkiyi; terk ediş [exit], ses [voice] ve sadakat [loyalty] olarak kavramsallaştırmıştır. Terk ediş, işten gönüllü olarak çıkma durumu olarak tanımlanmıştır. Buna göre, çalışanların durumun düzelmeyeceğine veya geliştirilemeyeceğine olan inançları işten gönüllü olarak ayrılmalarına neden olmaktadır. Ses, olumsuz durumu iyileştirmeye yönelik bireysel girişimleri, katkı veya iyileştirme amacıyla yapılan eylemleri, kapsamaktadır. Son olarak sadakat, bireyin şirketin/yöneticilerin durumu düzeltmesini beklemesi ve memnuniyetsizliğini dile getirmemesi olarak tanımlanmakta; genellikle terk ediş veya ses bir seçenek olmadığına ortaya çıkmaktadır (Farrell, 1983). Farklı araştırmacılar ihmal [neglect] olarak bir kavram daha eklemiş; bu davranış umursamaz olmak ve sorunlara dikkat etmemekle ilgili olarak tanımlanmıştır. Bu davranışın bazı örnekleri, işe geç kalma ve devamsızlık olarak gösterilmiştir (Adler ve Golan, 1981; Hammer, Landau ve Stern, 1981).

Sesin amacı çalışmaları, Van Dyne ve LePine (1998) tarafından topluma yönelik sestem bireye yönelik sese yönelmiştir. Bu yaklaşımda, sesin doğası gereği sadece yapıcı bir fikir veya öneri sunma biçimini değil; aynı zamanda kendini koruma veya mevcut olanı destekleme niyetini de kapsadığı savunulmuştur. Böylece yapıcı [prosocial], kabullenici [acquiescent] ve savunmacı [defensive] olmak üzere üç tür ses tanımlanmıştır: (1) Yapıcı ses, sadece durumu eleştirmek yerine iyileştirme güdüsüyle değişim odaklı yorumların ifade edilmesini vurgulayan, risk alma davranışını kapsayan, zorunlu olmayan ancak katkı sağlayıcı olan davranış olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998). Örnek olarak, değişimin gerekli olduğu iş süreçlerinde, işbirliğine açık olmak veya görüşlere dayalı çözümlerin ifade edilmesi olarak gösterilmiştir. (2) Savunmacı ses, kendini korumaya, dikkati durumun diğer yönlerine kaydırmaya veya nedeni dış etkenlere atfetmeye dayanmaktadır. Örneğin, çalışanların kendi kusurlarını kapatmak için müşterilerin ürün hakkındaki bilgisizliğini suçlamaları savunmacı ses davranışına işaret etmektedir (Van Dyne vd., 2003). (3) Kabullenici ses davranışı ise, düşük öz yeterliliğe dayalı olarak meydana gelmektedir. Bu durumda, kişi tek başına bir değişiklik yapamayacağına inandığı için çoğunluğa uymayı veya olan durumu onaylamayı tercih etmektedir (Van Dyne ve Le Pine, 1998).

2.3. Ses Davranışı ve Bağlanma Stilleri

Ses davranışının motivasyonlarını anlamak ses literatürü için önem taşımakta; temel motivasyon yapıcı olma isteği gibi görünse de başka faktörler ses davranışını belirlemede daha baskın olabilmektedir. Örneğin, kabullenici ses davranışı gösteren bireyler çoğunluğun kararına uyarak kendilerini olumsuz etiketlerden korumayı; savunmacı ses davranışı gösteren bireyler ise dikkati farklı yöne kaydırarak kendilerini korumayı amaçlayabilmektedirler. Kısaca, yapıcı sese sahip birey şirkete yardım etme ve geliştirme motivasyonuna; destekleyici sese sahip birey düşük özgüven nedeniyle çoğunluğun kararını desteklemeye ve savunmacı sese sahip birey kendini koruma motivasyonuna sahip olabilmektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003). Bireylerin bulunduğu çevreyi güvenli olarak algılamaları ve kendilerini konuşabilecek durumda hissetmeleri ses davranışında kritik öneme sahiptir. Ses davranışı için ses yeterliliği [voice efficacy] ve psikolojik güvenlik olmak üzere iki önemli motivasyon tanımlanmıştır (Liang vd., 2012). Ses yeterliliğinin, bireylerin fikir sunabilecek yeterlilikte hissetmesiyle ilgili olduğu bilinmektedir. Bir çalışanın yaptığı işte kendine güvenmesi ve sorumluluk almaya istekli olması, ses yeterlilik düzeyini arttırmakta; yapıcı ses davranışını desteklemektedir. Psikolojik güvenlik ise, kendini korumaya ihtiyaç duyma ile ilgili olup; ses için önemli bir motivasyon olarak tanımlanmıştır. Çalışanların, güven konusunda bir tehdit hissettiklerinde, konuşmaktan çekinebilecekleri belirtilmiştir. Ses çıkarmanın olumsuz etiketlere (baş belası, şikayetçi) neden olabileceğini düşünen çalışanların, algılanan güvenlik seviyelerinin azalması, ses davranışını da azaltabilmektedir (Milliken vd., 2003). Güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin, çalıştıkları bireyler konusunda güvende hissetmeleri, bu bireylerin iş yerinde daha fazla katkı sağlayıcı (yapıcı) ses davranışı ve risk alma davranışlarına yönelmelerine yardımcı olmaktadır (Shaver ve Fraley, 2008).

Güvenli bağlanma stiline sahip bireyler, kendilerini korumak yerine, geliştirmek adına eylemlere yönelmektedir. Bu bireylerin işlerini önemsemeleri, katkı sağlamak için girişimde bulunmalarına yardımcı olarak öz yeterlilik seviyelerinin artmasını desteklemektedir. Tangirala ve Ramanujam (2012) yaptıkları işte yeterli olduğunu düşünen çalışanların kendilerini iş süreçlerini etkileme konusunda yetenekli ve başarılı olarak algıladıklarını ve daha fazla yapıcı ses davranışı sergilediklerini öne sürmüştür. Güvenli bağlanma stiline sahip çalışanların, kendi kararlarını verme konusunda kendilerini özerk hissettikleri ve bu sayede şirketin iyileştirilmesi için katkı sağlamayı tercih ettikleri; kısaca, kabullenici ses davranışından daha çok yapıcı ses davranışına yöneldikleri belirtilmiştir. Buna göre:

H1: Güvenli bağlanma arttıkça, bireyler organizasyona katkı sağlamak adına, daha fazla yapıcı ses davranışı göstermeleri ve kabullenici ve savunmacı sesin azalması beklenmektedir.

Bununla birlikte, sesin gündeme getirilen sorun nedeniyle kişiler arası ilişkileri olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (LePine ve Van Dyne, 1998). Belirsizlik yönetimi teorisine [uncertainty management theory] göre ses; fayda-zarar hesaplaması üzerine belirlenmektedir ve çalışanlar güvende hissedebilmek adına bir durumda konuşmanın uygun olup olmadığını anlamak için liderlerin davranışlarını değerlendirmektedirler (Van den Bos ve Lind, 2002). Özellikle güvensiz-kaygılı bağlanma stiline sahip çalışanlar, belirsizliği önlemek ve ilişkilerini korumak adına zorlayıcı ve değişiklik yaratacak (yapıcı) önerilerde bulunmayı tercih etmeyerek daha az ses davranışı sergilemektedirler. Bununla birlikte, güvensiz-kaygılı bireylerin, genellikle düşük öz yeterlilik seviyelerine sahip oldukları ve işle ilgili konularda katkı sağlama konusunda kendilerini huzursuz hissedebildikleri öne sürülmüştür (Vroom ve Jago, 1988). Çözüm sunma konusunda kendilerini yetersiz hissettiklerinde ve düşük kontrol duygusuna sahip olduklarında ise, yapıcı ses yerine kabullenici ses davranışı göstererek mevcut olan durumu desteklemeye yönelebilecekleri söylenmiştir (Frazier ve Fainshmidt, 2012). Güvensiz-kaygılı bağlanan bireyler; başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğünü oldukça önemsemektedirler ve kendilerini korumak adına güvende hissedebilecekleri davranışlar sergilemektedirler. Öte yandan güvensiz-kaçıngan bağlanan bireyler; başkalarının ne düşündüğünü umursamama eğilimindedirler ve sorunun temelini başka kaynaklarda aramak gibi kendilerinin haklı olduğunu kanıtlayacak davranışlara yönelmektedirler. Bu nedenle, güvensiz bağlanan bireyler, kendini düşünen ve koruyan tarafta bulunabilmektedir. Buna göre:

H2: Güvensiz bağlanma arttıkça (güvensiz-kaçıngan (H2a) ve güvensiz-kaygılı (H2b)), bireyler daha fazla savunmacı ve kabullenici ses davranışı göstereceklerdir.

2.4. Yöneticiye Güven

Yöneticilerin çalışanların fikirleri için sıcak bir ortam yaratmalarının ve yeni fikirlere açık olmalarının çalışanların güvenli ortam algısının artmasına ve fikirlerini daha fazla paylaşmalarına yardımcı olduğu bilinmektedir (Ashforth vd., 2009; Çankır, 2016). Dutton ve diğerleri (1997) yöneticilerin çalışanları dinlediği, güvendiği ve desteklediği, belirsizliğin nispeten daha aza indirildiği bir ortamda çalışanların daha fazla ses çıkarma davranışı sergileyeceklerini savunmuştur. Buna göre:

H3: Yöneticiye güvenin yapıcı sesi arttırması (H3a), kabullenici (H3b) ve savunmacı sesi (H3c) azaltması beklenmektedir.

Bununla birlikte, davranış esnekliği teorisine [behavior plasticity theory] göre, çalışanların özgüven seviyeleri, durumsal faktörler ve bireysel davranışlar üzerinde aracı etkiye sahiptir ve düşük özgüven seviyelerine sahip insanlar, kendi inanç ve görüşlerinden emin olamamakta ve liderlerinden daha fazla etkilenmektedir (Le Pine ve Van Dyne, 1998). Güvensiz-kaygılı bağlanma stillerinin düşük özgüven seviyeleriyle ilişkili olduğu bilinmektedir ve bu durum bireylerin kendilerini yaptıkları işte yetenekli ve yetkin

görmelerini engelleyerek yapıcı ses davranışı göstermelerine engel olabilmekte; buna karşın savunmacı ve destekleyici ses davranışına yönelmelerine neden olabilmektedir. Bu durumun, özellikle yöneticiye güvenin düşük olduğu durumlarda gözlenebileceği belirtilmiştir (Le Pine ve Van Dyne, 1998). Bununla birlikte, yöneticiye güvenin eksik olması, güvenli bağlanma stiline sahip bireylerde de yapıcı ses davranışını azaltabilmektedir. Ancak, yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı ve destekleyici bir tavır sergilemesinin güvene dayalı ilişkinin oluşması adına önemli olduğu; bu ilişkinin de ses çıkarma davranışının artmasına yardımcı olduğu bilinmektedir. Tangirala ve Ramanujam (2012), yöneticilerin çalışanların görüşlerini önemsememelerinin ve çalışanlar için güvenli ortamı sağlamamalarının, iş yeterliliği yüksek olan bireylerde bile daha az konuşmayı tercih etmelerine neden olduğunu bulmuşlardır. Aksine, güvenli bağlanma stiline sahip bireylerin yapıcı ses davranışının, yöneticilerine güvenmeleri durumunda artacağını belirtmişlerdir. Buna göre, yöneticiye güvenin, bağlanma stilleri ve çalışanların ses davranışı ilişkisindeki etkisi incelenmelidir. Buna göre:

H4: Yöneticiye güvenin, güvenli bağlanma ve yapıcı ses arasında düzenleyicilik etkisi vardır; güvenli bağlanan bireyler yöneticilerine güvenleri arttıkça, daha fazla yapıcı ses (H4a) göstereceklerdir; ancak daha az kabullenici (H4b) ve savunmacı ses (H3c) göstereceklerdir.

Bununla birlikte güvensiz bağlanma (güvensiz-kaygılı ve güvensiz-kaçınan) stiline sahip bireylerde başkalarına karşı güven seviyelerinin düşük olduğu, bu nedenle yöneticiye güven seviyelerinin de düşük olabileceği bilinmektedir (Crawshaw ve Game, 2010; Feeney ve Collins, 2001). Aynı zamanda bu bireylerin organizasyona olan bağlılıkları güvenli bağlanma stiline sahip bireylere göre daha düşük olabilmekte ve organizasyona katkı sağlayıcı davranışları daha az sergiledikleri bilinmektedir (Miculincer ve Shaver, 2007). Buna karşın, çalışanların yöneticilerine olan güveninin iş yerinde daha fazla katkı sağlayıcı davranış sergilemeleriyle ilişkili görülmektedir (Krosgaard, Brodt ve Whitener, 2002). Bu nedenle güvensiz bağlanma stiline sahip bireyler genel olarak savunmacı ve destekleyici ses davranışı göstermesine rağmen; yöneticiye güvenin, kaygılı ve kaçınan bağlanma ile kabullenici ve savunmacı ses arasında ilişkide düzenleyicilik rolü beklenmektedir:

H5: Güvensiz bağlanan (güvensiz-kaçınan (H5a) ve güvensiz-kaygılı (H5c)) bireyler; yöneticilerine güvenleri de azaldıkça, daha fazla kabullenici ses göstereceklerdir. Aynı zamanda bu bireylerin (güvensiz-kaçınan (H5b) ve güvensiz-kaygılı (H5d)), yöneticilerine güvenleri azaldıkça, daha fazla savunmacı ses göstermeleri beklenmektedir.

3. YÖNTEM

3.1.Yöntem ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de yaşayan 225 katılımcıdan oluşmaktadır. Demografik bilgilerin sonuçlarına göre, katılımcıların %46’sının erkek olduğu, katılımcıların %50’sinden fazlasının üniversite mezunu olduğu ve %50’sinden fazlasının 26-35 yaş arasında olduğu (Ort=2.453; SS=.874; Skewness=.729; Kurtosis=.479) gözlenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların %75’inin hizmet; %25’inin üretim sektöründe çalışan (%49.7), katılımcıların %50’sinin yönetici (amir, yönetici, birim yöneticisi, direktör ve üstü) ve %96’sının tam zamanlı olarak çalıştığı belirlenmiştir. Son olarak demografik bilgilerde hizmet ve üretim sektöründe çalışanların toplam görev süreleri ve buldukları organizasyondaki görev süreleri incelenmiş; katılımcıların çoğunluğunun ortalama 3 yıllık bir çalışma deneyimine sahip olduğu (Ort=3.58; SS=1.917; Skewness=.776; Kurtosis=-.691) ve çoğunluğunun ortalama 3 yıldır aynı organizasyonda çalıştığı (Ort=3.129; SS=1.708; Skewness=.524; Kurtosis=-1.003) gözlenmiştir. Çalışmada, çalışanların ses davranışları ve bağlanma stillerini saptamak amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmış olan standartlaştırılmış ölçekler kullanılmıştır. Online platform (Qualtrics) üzerinden gerçekleştirilen çalışmada, anketlerden edinilen sonuçlar korelasyon ve regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup, katılımcılardan online platformda onay alınmıştır.

3.2.Ölçekler

3.2.1. Yakın ilişkilerde yaşantılar envanteri-ilişki yapıları

İlk olarak Fraley ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek [Experiences in Close Relationships-Revised-Short Form (ECRS-RS)], güvenli-güvensiz düzleminde; kaçınan bağlanma (“Çevremdeki insanlara kendimi açmak konusunda rahat hissetmem”) ve kaygılı bağlanma (“Çevremdekilerin beni terk etmesinden korkarım”) olmak üzere iki farklı boyut içermektedir. Toplamda 9 maddeden oluşan ve 7 puanlı Likert ölçeği ile değerlendirilen (1= kesinlikle katılmıyorum, 7=tamamen katılıyorum) ölçekte ilk 6 soru kaçınan bağlanma ve son 3 soru kaygılı bağlanmayı göstermektedir. Ölçeğin ilk 4 sorusu (“Problemlerimi ve endişelerimi genellikle başka insanlarla paylaşıyorum”) ters kodlanmaktadır. Orijinal ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış; Cronbach alpha değerleri anne, baba, partner ve yakın arkadaş için sırasıyla; .88, .90, .91, and .90 (kaçınan) ve .92, .90, .87, .88 (kaygılı) olarak saptanmıştır (Fraley vd., 2011). Global/genel bağlanmayı anlayabilmek adına; “genel olarak yakın ilişkilerde” nasıl hissettiği şeklinde de sorulduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda yüksek skorlar güvensiz (kaçınan ve/veya kaygılı), düşük skorlar

(tekrar ters kodlanması ile) güvenli bağlanma eğilimini göstermektedir. Buna göre, güvenli bağlanma eğilimi; kaçınan-kaygılı alt boyutları üzerinden alınmış olup, güvenli bağlanma skoru hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçe çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Karataş ve Demir (2019) tarafından gerçekleştirilmiş; çalışmamızda kullanılan yakın ilişkiler için, Cronbach alpha değeri kaçınan ve kaygılı alt ölçeklerde sırasıyla .90 ve .88 olarak bulunmuştur. Yaptığımız çalışmada kaygılı ve kaçınan alt boyutları için her iki Cronbach alpha değerleri de .72 olarak bulunmuştur.

3.2.2. Çalışan ses davranışı ölçeği

Çalışmamızda Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen kapsamlı ses davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, yapıcı ses (“Çalışma ortamının niteliğini etkileyebilecek konularda katkı sağlarım”), kabullenici ses (“İtirazsız uyum gösterir, nadiren yeni bir fikir üretirim”) ve savunmacı ses (“Göze batmamak için diğerlerinin dikkatini başka yöne çevirecek şeyler söylerim”) olmak üzere 3 farklı boyut içermektedir ve 7’li Likert ölçeğiyle değerlendirilmektedir (1= kesinlikle katılmıyorum, 7=tamamen katılıyorum). Ölçeğin Türkçe çevirisinde, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Sağlam vd. (2019) Cronbach alpha değerlerini sırasıyla .76, .81, ve .79 olarak saptamıştır. Yaptığımız çalışmada yapıcı, kabullenici ve savunmacı ses davranışı için olan Cronbach alpha değerleri sırasıyla .81, .76 ve .67 olarak gözlenmiştir.

3.2.3. Yönetici güvenilirliği ölçeği

Çalışanların yöneticiye güvenini ölçmek için ilk olarak Mayer ve Devis (1999) “güven ve güvenin öncülleri” ölçeğini geliştirmiştir. Ölçekte; çalışanların yöneticilerinin yetkinliklerine güveni, yardımseverliğini, doğruculuk ve dürüstlüğü ölçmektedir. Ölçek, 5’li Likert ölçeğiyle değerlendirilmektedir (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum). Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Türkiye, Singapur ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Wasti ve meslektaşları (2007) tarafından yapılmıştır. Çalışmamızda 6 maddeden oluşan yöneticiye güven ölçeği (“Yöneticimin becerilerine güvenim tamdır”) kullanılmış; bu ölçeğin Türkiye’den elde edilen verilere göre Cronbach alpha değeri .91 olarak saptanmıştır (Wasti vd., 2007). Yaptığımız çalışmada “çalışanların yöneticilerinin yeteneklerine yönelik algısı” alt ölçeği için Cronbach alpha değeri .93 olarak bulunmuştur.

4. BULGULAR

Çalışmamızda kullanılan 3 farklı ölçeğin de faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, yakın ilişkiler envanteri, çalışan ses davranışı ve yöneticiye güveni saptamak için kullandığımız ölçek sorularının korunduğu görülmüştür.

Çalışmanın sonuçlarına göre, yapıcı ses davranışı ile güvenli bağlanma arasında ilişki gözlemlenemese de, kabullenici ($r = -.400$; $p < .01$) ve savunmacı sesle ($r = -.311$; $p < .10$) negatif yönde anlamlı ilişkisi olduğu gözlenmiştir (Tablo 1). Buna göre H1 kısmen desteklenmiştir. Kaçınan ve kaygılı bağlanma eğilimlerinin, savunmacı ve kabullenici ses davranışıyla pozitif yönde anlamlı olarak ilişkili bulunmuştur; buna göre H2 desteklenmiştir. Kaçınan bağlanma eğilimindeki bireyler (H2a); kabullenici ses ve bununla birlikte savunmacı ses davranışa yönelebildikleri görülmüştür (Tablo 1). Aynı şekilde, savunmacı ve kabullenici ses davranışı kaygılı bağlanma eğilimi ile anlamlı olarak ilişkilendirilmiştir (H2b) (Tablo 1). Ayrıca, yöneticiye güvenin, yapıcı ses ile pozitif yönde, savunmacı ses ile negatif yönde anlamlı ilişkisi gözlemlenmiştir (Tablo 1).

Beklendiği üzere, yöneticiye güvenin yapıcı ses ortamını arttırdığı (H3a) ve savunmacı sesi (H3c) azalttığı bulunmuştur. Böylece H3 kısmen desteklenmiştir (Tablo 2). Yöneticiye güvenin; güvenli bağlanma ile ses davranışı arasında düzenleyicilik etkisi gözlenmiş olup; H4 kısmen desteklenmiştir (Tablo 2). Buna göre; güvenli bağlanma eğilimi ile kabullenici ses davranışı arasında doğrudan negatif bir ilişki gözlemlenmiş olup ($\Delta R^2 = .155$, $F(3, 167) = 32.585$, $p < .001$, $b = -.400$, $t(167) = -5.708$, $p < .001$), yöneticiye güven düzenleyici olarak anlamlı bir rol oynamıştır. Yöneticiye güven, güvenli bağlanma ve kabullenici ses arasındaki ilişkinin etkisini azaltmıştır. Genel ilişkilerinde güvenli bağlanma eğilimindeki ve yöneticilerine de güvenen bireyler, daha çok kabullenici ses davranışına yönelmişlerdir (H4b) ($\Delta R^2 = .174$, $F(3, 167) = 12.896$, $p < .001$, $b = .969$, $t(167) = 1.926$, $p < .05$) (Tablo 2).

Güvenli bağlanma eğilimi ile savunmacı ses davranışı arasında doğrudan negatif bir ilişki gözlemlenmiş olup ($\Delta R^2 = .091$, $F(3, 165) = 18.107$, $p < .001$, $b = -.311$, $t(167) = -4.255$, $p < .001$), yöneticiye güven düzenleyici olarak anlamlı bir rol oynamıştır. Yöneticiye güven, güvenli bağlanma ve savunmacı ses arasındaki ilişkiyi güçlendirmiştir. Genel ilişkilerinde güvenli bağlanma eğilimindeki ve yöneticiye de güvenin olduğu durumlarda, savunmacı ses azalmaktadır (H4c) ($\Delta R^2 = .133$, $F(3, 167) = 9.575$, $p < .001$, $b = -.922$, $t(167) = -1.785$, $p < .05$) (Tablo 2).

Güvensiz bağlanma için ise; kaçınan veya kaygılı bağlanma eğilimindeki bireylerin, kabullenici ve savunmacı sese yöneldiği anlamlı şekilde bulunmuştur (Tablo 2). Aynı zamanda; yöneticiye güvenin, kaygılı ve kaçınan bağlanma ile kabullenici ve savunmacı ses davranışları üzerinde düzenleyicilik etkisi de bulunmuştur. H5 kısmen desteklenmiştir. Yöneticiye güven, kaçınan bağlanma eğilimi ile kabullenici ses arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Buna göre; genel ilişkilerinde kaçınan bağlanma eğilimindeki ve yöneticiye güvenin de azaldığı durumlarda, daha çok kabullenici ses davranışına yönelmişlerdir ($\Delta R^2 = .116$, $F(3, 167) = .414$, $p < .05$) (Tablo 2).

<.001, $b = -1.177$, $t(167) = -2.590$, $p < .05$). H5a desteklenmiştir. Buna ek olarak, kaygılı bağlanmanın azaldığı ve yöneticiye güvenin de arttığı durumlarda, daha az savunmacı davranışa yöneldiği görülmüştür ($\Delta R^2 = .120$, $F(3, 165) = 8.608$, $p < .001$, $b = .872$, $t(165) = 2.505$, $p < .05$). H5d desteklenmiştir. Sonuç olarak, kaygılı ve kaçınan bağlanma eğilimleri, kabullenici ve savunmacı ses davranışını doğrudan arttırsa da; yöneticiye güvenin daha düşük ya da yüksek olduğu duruma göre bu ilişkilerde düzenleyicilik ettiği ve yönünü değiştirdiği durumlara rastlanmıştır.

Tablo 1: Korelasyon Analiz Bulguları

Değişken	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. Güvenli Bağlanma	3.11	.44	1.00						
2. Kaçınan Bağlanma	2.58	.43	-.805***	1.00					
3. Kaygılı Bağlanma	3.52	.80	-.775***	.249***	1.00				
4. Savunmacı Ses	4.49	.65	-.311***	.198**	.296***	1.00			
5.Yapıcı Ses	1.71	.54	.040	.083	-.023	-.282***	1.00		
6. Kabullenici Ses	3.80	.67	-.400***	.281***	.354***	.522***	-.244***	1.00	
7. Yöneticiye Güven	2.29	.91	.027	.148	-.113	-.160*	.200**	-.045	1.00

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Not: Ort=Ortalama, SS=Standart Sapma.

Tablo 2: Regresyon ve Moderasyon Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Yapıcı Ses					Kabullenici Ses					Savunmacı Ses					Hipotez Sonucu
	F (1,170)	R2	ΔR2	β	t	F (1,169)	R2	ΔR2	β	t	F (1,167)	R2	ΔR2	β	t	
Yöneticiye Güven	7.057**	.040	.034	.200	2.657**	.349	.002	-.004	-.045	-.591	4.399*	.026	.020	-.160	-2.097*	H3a ve H3c desteklenmiştir. H3b desteklenmemiştir.
Bağımsız Değişkenler	Yapıcı Ses					Kabullenici Ses					Savunmacı Ses					Hipotez Sonucu
	F (3,168)	R2	ΔR2	β	t	F (3,167)	R2	ΔR2	β	t	F (3,165)	R2	ΔR2	β	t	
Model 1																
Güvenli Bağlanma	.279	.002	-.004	-.040	-.598	32.585***	.160	.155	-.400	-5.708***	18.107***	.097	.091	-.311	-4.255***	
Model 2																
Güvenli Bağlanma x Yöneticiye Güven	2.648*	.045	.028	.461	.846	12.896***	.188	.174	.969	1.926*	9.575***	.148	.133	-.922	-1.785*	H4b ve H4c desteklenmiştir. H4a desteklenmemiştir.
Model 1																
Kaygılı Bağlanma	.090	.001	-.005	-.023	-.301	24.532***	.125	.120	.354	4.953***	16.184***	.087	.082	.296	4.023***	
Model 2																
Kaygılı Bağlanma x Yöneticiye Güven	3.078*	.052	.035	-.531	-1.473	8.136***	.128	.112	-.279	-.808	8.608***	.135	.120	.872	2.505*	H5a ve H5d desteklenmiştir. H5b ve H5c desteklenmemiştir.
Model 1																
Kaçıngan Bağlanma	1.198	.007	.001	.083	1.095	14.630***	.079	.073	.281	3.825***	6.922**	.039	.034	.198	2.631**	
Model 2																
Kaçıngan Bağlanma x Yöneticiye Güven	2.517*	.043	.026	.019	.040	8.414***	.131	.116	-1.177	-2.590*	5.117**	.085	.068	.031	.067	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yaptığımız çalışmada genel olarak, yöneticiye güvenin olduğu yerde yapıcı ses (örgüte yarar) davranışı arttırdığı yani çalıştıkları şirkete katkı sağlamaya çalıştıkları ve savunmacı davranışlardan uzaklaştıkları görülmüştür. Güvenli bağlanma eğilimindeki bireylerin daha az ve güvensiz (kaçıngan ve/veya kaygılı) bağlanma eğilimindeki bireylerin ise daha çok kabullenici ve savunmacı ses davranışına yöneldikleri görülmüştür. Bu bulgular çalışmamızın hipotezlerini doğrular nitelikte olmakla birlikte; kişinin genel ilişkilerindeki yaklaşım şekillerinin çalışanların ses davranışları üzerinde etkili olabileceğinin altını çizmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, çalışan sesinin bireysel farklılıklara duyarlı bir davranış olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanın, çevresiyle genel ilişkilerinde nasıl olduğu, yöneticilerin çalışanları ile kuracakları ilişki açısından ve çalışma ortamında kendini ne şekilde ifade edeceğini belirlemesi adına önem teşkil etmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaç ve endişelerini ve bu anlamda bağlanma stillerini anlaması onların iş süreçlerine ve nihayetinde kuruma katkılarını arttırmada etkin olacaktır.

Çalışmanın öne çıkan bir diğer sonucu da güvenli bağlanma eğilimindeki bireyler, örgüte yarar ve iş birliğine dayalı fikir ve düşüncelerini ifade edip/etmemesinde yöneticiye güvenin etkisine bağlıdır. Genel ilişkilerinde güvenli bağlandıkça, kişiler sahip oldukları fikirleri kimsenin etkisinde kalmadan ifade etmeye meyillidirler. Ancak çalışmanın Türkiye örneğinde; katılımcılar genel ilişkilerinde güvenli bağlanıyor ve yöneticisine güveniyorsa durumu kabullenici davranışlar göstermiş ve savunmacı davranışlardan kaçındığı görülmüştür. Yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinde onları bireye özgü yetkinlik veya öneriler temelinde motive edebilecekleri yöntemleri araştırmak önemlidir. Ancak bu çalışmada yöneticiye güven önemli bir faktördür çünkü güvenli bağlanma eğilimindeki bireylerde, daha az kabullenici ve savunmacı ses davranışı görülürken, yöneticiye güven yükseldikçe durumu olduğu gibi kabullenme eğilimi gösterdikleri ve tartışmalardan (savunmadan) kaçındıkları görülmüştür.

Diğer yandan, kaygılı bağlanma eğilimindeki bireyler diğer odaklı olduğundan, var olanı kabullenmeye karşı çıkmamaya odaklı olması; kaçınan eğilim gösteren bireyler ise kendine odaklı olduğundan, savunmacı davranması beklenmekteydi. Genel ilişkilerinde güvensiz bağlanan bireylerde de, bu çalışmada yöneticiye güven ana faktör olup ses davranışlarıyla ilişkisinin yönünü etkilemiştir. Bu doğrultuda, kaçınan eğilimdekiler, yöneticiye güvenleri de az ise, savunma yerine durumu kabullenmeye eğilim göstermiştir. Kaygılı bağ azaldıkça, yöneticiye güven arttıkça, herhangi bir konuda tartışmadan (savunmadan) uzaklaşmışlardır. Güvensiz (kaçınan veya kaygılı) ilişkileri olan bireylerin, yöneticiye güven üzerinden yapıcı sese yönelmelerinin yolları aranmalıdır. Buna dayanarak, çevresel farklı faktörlerin irdelenmesi yerinde olacaktır.

Bu anlamda, Türkiye'deki katılımcılar güvenin az olduğu yerde, kabullenmeye yönelmeleri, güç mesafesine dayalı kültürel farklılıklara işaret etmektedir. Kişinin güvenli ya da güvensiz-kaçınan bağlanması ve yöneticiye güvensizlik bir araya geldiğinde farklı sonuçlar gözlenmiştir. Güvenin azaldığı yerde, kendine odaklı olan güvensiz-kaçınanlar, otoriteyi kabul ile, kabullenici davranışlar sergilemektedirler (Wei, Zhang ve Chen, 2015). Kültüre özgü davranışlardan olan gruba uyum ve üstüne olan itimat, Türkiye'deki katılımcıların verdiği cevapları destekler niteliktedir. Yöneticiye güvenin, ilişkilerinde genel olarak güvenli bağlanma eğilimindeki bireylerde diğer güvensiz bağlanmalara göre yüksek olacağı bilinmektedir. Güvenli bağlanan ve yöneticisine de güvenen bireylerden yapıcı ses davranışı beklerken, yine kabullenici ses ile otoriteyi kabul ve daha az savunmacı ses gözlemlenmiştir. Aynı şekilde, çalışmamızda yöneticiye güvenin iş ortamında kabullenici ve savunmacı ses davranışına aracılık ettiğinin bulunması çalışmanın gerçekleştiği kültürel çevreyi destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, bağ kurma yapıları ve çalışan ses davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, ses davranış yazınına destekleyici sonuçlar bulunmuştur. Güvenli bağlanmanın yapıcı sesi Batı literatüründe de olduğu üzere arttırıyor olması, kurumların işe alım süreçlerinde kritik bir girdi sağlamaktadır. Günümüz kurumsal İnsan Kaynakları uygulamalarında kişilik envanterlerine ek olarak adayların bağlanma stillerinin de ölçülüp değerlendirilmesi kısa ve uzun vadede kurum performansına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Türkiye'deki katılımcılarının, güç mesafesi yüksek bir çevrede, ilişkilerinde güvenli bağlansalar dahi yöneticiye güven otoriteyi kabulden öteye geçmemektedir. Bu durum, organizasyonların küresel dünyada daha yenilikçi ve rekabetçi olmalarını engelleyici olabilir. Bu bağlamda kurumların çalışanlarının kendilerini ifade etme yönünde daha destekleyici çözümler bulması önerilmektedir. Ayrıca yöneticiye güvenin öneminin de anlaşılacak sadece operasyonel değil aynı zamanda çalışan-yönetici ikili seviyede ilişkileri geliştirecek araçların kullanmanın gereğini vurgulamaktadır.

6. ARAŞTIRMANIN KISIT VE ÖNERİLERİ

Çalışmamız her ne kadar literatüre katkı sağlayıcı bir nitelik taşısa da bazı kısıtlara sahiptir. İlk olarak bağlanma stilleri ve çalışan sesi davranışını anket yöntemi ile ölçülmesi katılımcıların gerçekçi yanıt vermesini engellemiş olabileceği düşünülmektedir. Bu yüzden ileriki araştırmalarda ankete destek olarak ikincil değerlendirmelerin de (ör., gözlem, örnek olay veya mülakat) kullanılması önerilmektedir. İkinci bir husus da çalışmanın sadece Türkiye'de yapılmış olmasıdır. Bu yüzden bu tür bir çalışmanın bir sonraki aşamada kültürler arası karşılaştırması yapılarak planlanması önerilmektedir. Gelecek çalışmalarda, özellikle güvensiz bağlanmanın daha geniş kapsamda incelenmesi ve farklı kültürlerle karşılaştırılması faydalı olacaktır. Yüksek güç mesafesi olan Türkiye

örnekleminde kısıtlı olan çalışan sesi literatürüne katkısı olmasına rağmen, özellikle yöneticiye güvenin bireysel bağlanma stilleri ile üzerinden etki boyutunu karşılaştırmak adına Anglosakson kültür ile karşılaştırılması hedeflenmiştir.

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Etik ve Bilimsel İlkeler Sorumluluk Beyanı: Yazarlar, bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet ettiğini beyan eder.

KAYNAKÇA

Adler, S., & Golan, J. (1981). Lateness as a withdrawal behavior. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 544.

Ainsworth, M. D. (1970). Criteria for classification of one-year-olds in terms of the balance between exploratory and attachment behavior at home. Unpublished manuscript. Retrieved from http://www.psychology.sunysb.edu/attachment/measures/content/home_secure_base_patterns.pdf.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57.

Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 81.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 226.

Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

Bowlby, J. (1973). Attachment and loss: Volume II: Separation, anxiety and anger. In Attachment and loss: Volume II: Separation, anxiety and anger (pp. 1-429). London: The Hogarth press and the institute of psycho-analysis.

Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: retrospect and prospect. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52(4), 664.

Bowlby, E. J. M., Smits, C. H. M., & Miesen, H. M. L. (1986). Attachment, Life-span and Old-age. Van Loghurn Slaterus.

Cawley, D. A. (2019). Might significant events have the potential to trigger assessment of the needs (palliative and supportive) of COPD patients and carers? [PhD Thesis]. University of Kent.

Collins, N. L., & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(4), 644.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909.

Crawshaw, J., & Game, A. (2010). Organizational career management: The role of line manager caregiving and employee relational models. In 70th Annual Meeting of the Academy of Management.

Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2) , 1-12.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.

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.

- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- 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.
- Feeney, B. C., & Collins, N. L. (2001). Predictors of caregiving in adult intimate relationships: an attachment theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 972.
- Fraley, R. C., Heffernan, M. E., Vicary, A. M., & Brumbaugh, C. C. (2011). The experiences in close relationships—Relationship Structures Questionnaire: A method for assessing attachment orientations across relationships. *Psychological Assessment*, 23(3), 615.
- Frazier, M. L., & Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6), 691-715.
- Hammer, T. H., Landau, J. C., & Stern, R. N. (1981). Absenteeism when workers have a voice: The case of employee ownership. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 561.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296.
- Harms, P. D., Bai, Y., & Han, G. H. (2016). How leader and follower attachment styles are mediated by trust. *Human Relations*, 69(9), 1853-1876.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene paradox and Other meditations. *On management*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states (C. 25). Harvard university press.
- Hofstede, G. (2013). Hierarchical power distance in forty countries. Organizations alike and unlike: International and interinstitutional studies in the sociology of organizations, 97-119.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Karataş, S., & Demir, İ. (2019). Attachment Avoidance and Anxiety in Adolescence: Turkish Adaptation of the Experiences in Close Relationships-Relationship Structures Scale. *Psychological Reports*, 122(4), 1372–1394. <https://doi.org/10.1177/0033294118785562>
- Krosgaard, M. A., Brodt, S. E., & Whitener, E. M. (2002). Trust in the face of conflict: The role of managerial trustworthy behavior and organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 312.
- Kwon, B., Farndale, E., & Park, J. G. (2016). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro-level drivers of convergence?. *Human Resource Management Review*, 26(4), 327-337.
- Leiter, M. P., & Laschinger, H. K. S. (2011). Psychological safety, respect, and values: Foundations of a psychologically healthy workplace. In Research Presentation in the Second World Congress on Positive Psychology Philadelphia, PA.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). Whistle-blowing in organizations. Psychology Press.
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change. Guilford Press.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- 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.
- Sağlam, M., Ülgen, B. & Mohammadi Bazargani, S. (2019). The Research on the Voice and Silence Behaviours of Iranian and Turkish Employees According to Their Demographic Characteristics, *Ege Academic Review*, 19 (2) , 205-220 . DOI: 10.21121/eab.511920
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Self-identification and accountability. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (s. 21–43). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Shaver, P. R., & Fraley, R. C. (2008). Attachment, loss, and grief: Bowlby's views and current controversies. In J. Cassidy & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, Research, and Clinical Applications* (pp. 48–77). The Guilford Press.
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 233-247.
- Sorensen, N. and Oyserman, D. (2009) Collectivism, effects on relationships, Encyclopedia of Human Relationships. California: Sage Publications, s. 233–236.
- Takeuchi, R., Chen, Z., & Cheung, S. Y. (2012). Applying uncertainty management theory to employee voice behavior: An integrative investigation. *Personnel Psychology*, 65(2), 283-323.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. İçinde *Advances in experimental social psychology* (C. 34, ss. 1-60). Elsevier.
- 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.
- Vîrgă, D., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., van Beek, I., & Sulea, C. (2019). Attachment styles and employee performance: The mediating role of burnout. *The Journal of Psychology*, 153(4), 383-401.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). Managing participation: A critical dimension of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 32–42. <https://doi.org/10.1108/eb051689>
- Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H., & Önder, Ç. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 477-489.
- Wei, X., Zhang, Z. X., & Chen, X. P. (2015). I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1641.
- You, H. S., & Malley-Morrison, K. (2000). Young adult attachment styles and intimate relationships with close friends: A cross-cultural study of Koreans and Caucasian Americans. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 31(4), 528-534.