



KADIN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESLİLİĞİNDE KARANLIK LİDERLİK ALGISI VE KİŞİLER ARASI GÜVENİN ROLÜ

Haydar Baki DOĞAN¹

Makale İlk Gönderim Tarihi / Recieved (First): 09.10.2023 Makale Kabul Tarihi / Accepted: 23.10.2023

Atıf/©: Doğan, H. B. (2023), Kadın Çalışanların Örgütsel Sesliliğinde Karanlık Liderlik Algısı ve Kişilerarası Güvenin Rolü, Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies, 3(2), 95-111.

Özet

Kadınların seslerinin örgütsel bağlamda dile getirilmesi, çağdaş işgücü dinamiklerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kadınların örgütsel sesliliği, kadın çalışanların işyerinde bakış açılarını, fikirlerini, endişelerini ve önerilerini ifade etmeye aktif katılımını kapsar. Kadınların örgütsel sesi, zenginleştirilmiş karar alma süreçlerine, inovasyona ve genel işyeri etkinliğine katkıda bulunduğundan, örgütsel ortamlarda çeşitliliği, kapsayıcılığı ve toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmenin temel bir bileşenidir. Bu noktada, kadınların örgütsel sesliliğini etkileyen unsurların tespit edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Araştırmada kadınların örgütsel sesliliğinde karanlık liderlik ve kişilerarası güvenin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul'daki çeşitli sektörlerde çalışan 398 beyaz yakalı kadın örnekleminde karanlık liderlik ve kişilerarası güvenin örgütsel seslilik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre bezdiren, samimiyetsiz ve zorba davranışlardan oluşan karanlık liderlik özelliklerine ilişkin algının kadınların örgütsel sesliliğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte kişilerarası güven kadınların örgütsel sesliliğini artırmaktadır. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde kadınların örgütsel sesliliğinin artırılması için karanlık liderlik özelliklerinin törpülenmesi için örgütsel stratejiler geliştirilmesi ve örgüt üyeleri arasındaki güven düzeyinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel seslilik, karanlık liderlik, kişilerarası güven, kadın çalışanlar.

JEL Kodu: M10, M12, L20

THE ROLE OF DARK LEADERSHIP PERCEPTION AND INTERPERSONAL TRUST IN ORGANIZATIONAL VOICE OF FEMALE EMPLOYEES

Citation/©: Doğan, H. B. (2023). *The Role Of Dark Leadership Perception And Interpersonal Trust In Organizational Voice Of Female Employees*, Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies, 3(2), 55-68.

Abstract

Women's voices in organizational contexts constitute an important dimension of contemporary workforce dynamics. Women's organizational voice encompasses the active participation of women employees in expressing their perspectives, ideas, concerns and suggestions in the workplace. Women's organizational voice is an essential component of promoting diversity, inclusion and gender equality in organizational settings, as it contributes to enriched decision-making processes, innovation and overall workplace effectiveness. At this point, it is necessary to identify the factors that affect women's organizational voice. This study aims to determine the role of dark leadership and interpersonal trust in women's organizational voice. For this purpose, the effects of dark leadership and interpersonal trust on organizational voice were analyzed in a sample of 398 white-collar women working in various sectors in Istanbul. According to the findings of the study, it was concluded that the perception of dark leadership traits consisting of harassing, insincere and bullying behaviors increased women's organizational voice. In addition, interpersonal trust increases women's organizational voice. Within the framework of the results obtained, it is necessary to develop organizational strategies for the smoothing of dark leadership traits and to increase the level of trust between organizational members in order to increase women's organizational voice.

Keywords: Organizational voice, dark leadership, interpersonal trust, female employees.

¹ Öğr. Gör. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, haydarbakidogan@gmail.com., ORCID: 0000-0002-6231-1299.

1. GİRİŞ

Küresel işgücünün değişen manzarasında, kadınların iş dünyasına aktif katılımı, çağdaş sosyo-ekonomik önemli ve zorunlu bir yönüdür. Kadınların iş dünyasına dahil edilmesi temel bir eşitlik ve sosyal adalet meselesidir. Toplumsal cinsiyet eşitliği sadece bir insan hakları ilkesi değil, aynı zamanda demokratik ve ilerici toplumların da temel taşıdır. Kadınların iş dünyasına katılmak için eşit fırsatlara sahip olmalarının sağlanması, tarihsel dengesizliklerin giderilmesine yardımcı olur ve toplumda adalet ve kapsayıcılık duygusunu teşvik eder. Etik boyutlarının ötesinde, kadınların iş dünyasına katılımı somut ekonomik faydalar da sağlamaktadır. Farklı geçmişlere ve bakış açılarına sahip bireylerden oluşan çeşitli ekipler, gelişmiş karar alma süreçleri ve sorun çözme yetenekleri sergileme eğilimindedir. Kadınların liderlik rollerine ve girişimcilik çabalarına dahil edilmesi, daha yenilikçi ve yaratıcı çözümlere yol açarak örgütlerde rekabet gücünü ve büyümeyi artırabilir. Bununla birlikte, kadınların iş dünyasına katılımının sonuçları toplumda dalga dalga yayılarak geleneksel toplumsal cinsiyet normlarına ve klişelerine meydan okur ve bunları yeniden şekillendirir (Çatalbaş, 2015; Karlılar ve Kıral, 2019; Akdemir vd., 2019).

Kadınların iş hayatına aktif olarak katılmasının yanında, örgütler içerisinde aktif rol alması da önemlidir. Bu noktada kadınların örgütsel sesliliğinin sağlanması gerekmektedir. Kadınların seslerinin örgütsel bağlamda dile getirilmesi, çağdaş işgücü dinamiklerinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kadınların örgütsel sesliliği, kadın çalışanların işyerinde bakış açılarını, fikirlerini, endişelerini ve önerilerini ifade etmeye aktif katılımını kapsar. Kadınların örgütsel sesi, zenginleştirilmiş karar alma süreçlerine, inovasyona ve genel işyeri etkinliğine katkıda bulunduğundan, örgütsel ortamlarda çeşitliliği, kapsayıcılığı ve toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmenin temel bir bileşenidir (Fernando ve Prasad, 2019; Mohammadi, 2020).

Kadınların örgütsel sesliliğinde etkili olan unsurlardan bir tanesi örgütteki liderlerin özellikleridir (Erol ve Köroğlu, 2013). Kötü niyet, toksisite veya vicdansızlıkla karakterize edilen liderlik davranışlarına ilişkin algılarıyla ilgili olan karanlık liderlik davranışlarının kadınlarda örgütsel sesliliğin önemli engellerinden birisi olduğu söylenebilir (Ballı ve Çakıcı, 2016; Zengin, 2019). Örgütsel psikoloji ve yönetim çalışmalarının sürekli gelişen ortamında, karanlık liderlik kavramı, çalışanların refahı, işle ilgili tutumları ve genel örgütsel performans üzerindeki yadsınamaz etkisi nedeniyle önem kazanmıştır. Bu kavram, istismarcı denetim, sömürü, manipülasyon ve karar alma süreçlerinde etik ilkelerin göz ardı edilmesini içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan bir dizi olumsuz liderlik davranışını kapsamaktadır (Başar vd., 2016). Bu davranışlar toplu olarak zehirli ve duygusal açıdan yıpratıcı bir işyeri ortamı yaratarak nihayetinde güven ve çalışan moralini aşındırır. İşyerinde genellikle ek zorluklar ve cinsiyetle ilgili önyargılarla boğuşan kadın çalışanlar için, karanlık liderlik algısının etkisi özellikle belirgin olabilir. Kadınlar, liderlerinin refahlarını tehlikeye atan veya mesleki gelişimlerini engelleyen davranışlar sergilediğini düşündüklerinde, stres düzeylerinde artış ve iş tatminlerinde azalma yaşayabilirler. Dahası, karanlık liderlik davranışlarının varlığı, kadınları örgütsel sese katılmaktan caydırarak toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini daha da kötüleştirir.

Diğer taraftan, kişiler arası güvenin kadınların örgütsel sesliliği üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Derin, 2017). Meslektaşların ve üstlerin güvenilirliğine, dürüstlüğüne ve yardımseverliğine olan inançla karakterize edilen kişiler arası güven, çalışanların görüşlerini ve endişelerini ifade etme konusundaki rahatlıklarının önemli bir belirleyicisi olarak tanımlanmıştır. Kişilerarası güven, örgütsel bağlamda, olumlu işyeri ilişkilerinin ve örgütsel

etkinliğin temel taşı temsil etmektedir (Hassan vd., 2012). Çalışanların iş arkadaşlarının ve üstlerinin güvenilirliğine, yardımseverliğine ve dürüstlüğüne olan sarsılmaz inançları ile karakterize edilen çok yönlü bir yapıdır. İşyerinde güven, sadece samimiyetin ötesine geçerek; çalışanları kurumlarına bağlayan sosyal dokunun temel dayanağı olarak hizmet etmektedir (Singh ve Srivastava, 2009). Özünde, bireylerin akranlarının ve liderlerinin niyetlerine ve yetkinliklerine inandıkları psikolojik bir sözleşmeyi temsil eder. Bu tür bir güven, çalışanların olumsuz tepkilerden korkmadan düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini paylaşma konusunda kendilerini güvende hissettikleri bir ortamı teşvik edebilir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel ortamda görüş ve endişelerini ifade etme konusundaki rahatlık ve istekliliğinin önemli bir belirleyicisi haline gelir.

Bu bilgiler ışığında hazırlanan araştırmanın amacı, kadın çalışanların örgütsel sesliliğinin belirleyicileri olarak karanlık liderlik algısı ve kişilerarası güvenin rollerinin incelenmesidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Seslilik

Örgütsel çerçevede, çalışanların örgütsel ortam içerisinde düşüncelerini, görüşlerini, endişelerini ve önerilerini ifade ettikleri çok yönlü süreçleri ifade eden örgütsel seslilik kavramı önemli bir rol üstlenmektedir. Kapsayıcı bir yapı olarak örgütsel seslilik, çeşitli hiyerarşik seviyelerdeki çalışanların örgütsel söylem ve karar alma süreçlerine katkıda bulunmak amacıyla düşüncelerini, görüşlerini ve önerilerini dile getirdikleri sayısız mekanizmayı tanımlamaktadır (Harlos, 2001; Bowen ve Blackmon, 2003). Bu kapsayıcı yapı, yalnızca geleneksel yukarıya doğru iletişim kanallarını değil, aynı zamanda geri bildirim mekanizmaları, öneri sistemleri ve çalışan katılımı girişimleri de dahil olmak üzere ifade için gayri resmi ve resmi yolların çeşitli biçimlerini de içerir (Dünger, 2020; Knoll vd., 2021).

Örgütsel sesliliğin ifade edilmesi, çalışanların örgütsel ortam içinde bakış açılarını ve fikirlerini ifade etme eğilimlerini toplu olarak şekillendiren bir öncül faktörler matrisine bağlıdır. Temel düzeyde, açıklık, güven ve psikolojik emniyet ile karakterize edilen alıcı bir örgüt kültürünün varlığı birincil öncül olarak hizmet eder (Erdem, 2021; Ouyang vd., 2022). Çalışanlar girdilerinin sadece hoş karşılanmakla kalmayıp aynı zamanda değer verildiğini algıladıklarında, hiyerarşik ayrımlara bakılmaksızın düşüncelerini dile getirmeye daha meyilli olabilmektedir. Bununla birlikte, bireysel düzeydeki faktörler de örgütsel sesliliğin ortaya çıkma olasılığını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Öz yeterlilik, kontrol odağı ve kişilik özellikleri gibi çalışan özellikleri, bireylerin bakış açılarını iletme için ne ölçüde güvende ve yetkili hissettiklerini etkiler (Göktaş Kulualp, 2016; Abdullah vd., 2021). Algılanan uygunluk ve kişisel çıkar da dahil olmak üzere bilişsel faktörler de endişeleri veya önerileri dile getirme kararını etkiler (Dedahanov vd., 2022). Ayrıca, öneri kutuları, düzenli geri bildirim oturumları ve işbirliğine dayalı platformlar gibi geri bildirim ve katılım için resmi mekanizmaların ve fırsatların varlığı, kurumsal sesin ifade edilmesini kolaylaştıran öncülleri olarak düşünülebilir.

Diğer taraftan, örgütsel sesliliğin sonuçları örgütsel işleyişin çeşitli boyutlarını etkileyerek örgütsel dokuda yankılanır. Bireysel düzeyde, örgütsel seslilik katılan çalışanlar genellikle yüksek bir öz yeterlilik ve bağlılık duygusu yaşarlar (Long vd., 2015; Örcü vd., 2021). Kendilerine değer verildiğini ve seslerinin duyulduğunu hissederler, bu da iş memnuniyetinin ve genel refahın artmasına katkıda bulunur (Alfayad ve Arif, 2017). Dahası, endişeleri veya önerileri dile getirme eylemi, bireyler iletişim ve problem çözme yeteneklerini geliştirdikçe kişisel büyüme ve beceri gelişimine yol açabilir. Bununla birlikte çalışanların kolektif bilgeliği ve farklı bakış açıları yaratıcı problem çözme ve süreç iyileştirmeyi katalize edebileceğinden,

gelişmiş inovasyon kayda değer bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır (Rasheed vd., 2017). Çalışanlardan gelen geri bildirimler ve içgörüler karar alma süreçlerini bilgilendirdiği ve sürekli gelişime yol açtığı için örgütsel öğrenme kolaylaştırır (Basheer vd., 2021). Daha da önemlisi, sorunların erken tespiti ve çözümü mümkün hale geldiğinden, örgütsel seslilik kültürü potansiyel krizlere karşı bir siper görevi görebilir. Örgütsel sesliliğin önemi, örtük bilginin yayılması, gizli sorunların tanımlanması ve örgütsel hedeflerin çalışanların bakış açılarıyla uyumlaştırılması için kritik bir kanal olarak oynadığı rolle desteklenmektedir. Etkili kurumsal seslilik mekanizmaları, ustalıkla kullanıldığında, çalışanların bağlılığını artırmaya, uyarlanabilir değişimi kolaylaştırmaya ve hissedilir bir kapsayıcılık ve katılımcı yönetim duyusu ile kurumsal ortamı canlandırmaya hizmet eder.

Özetle, çok yönlü bir yapı olarak örgütsel seslilik hem örgütsel hem de bireysel faktörleri kapsayan karmaşık bir öncüller etkileşiminden etkilenir. Bu öncüller, çalışanların örgütsel bağlamda düşünce ve fikirlerini dile getirme eğilimlerini kolektif olarak şekillendirir. Örgütsel sesliliğin sonuçları ise, bireysel refah ve bağlılıktan örgütsel düzeyde gelişmiş inovasyon, öğrenme ve dayanıklılığa kadar uzanan örgütsel manzaraya nüfuz eder. Sonuç olarak, örgütsel ses kültürünü teşvik etmek, işgüçlerinin katkılarını optimize etmek ve modern iş ortamının değişen taleplerine etkili bir şekilde uyum sağlamak isteyen örgütler için temel bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

2.2. Karanlık Liderlik

Örgütsel anlamda liderlik, etkili ve sürdürülebilir işletmelerin yapısının dayandığı vazgeçilmez bir sütun olarak hizmet eder. Liderlik temelde, örgütsel hiyerarşiler içinde resmi pozisyonlarda bulunan bireylerin, kolektif çabaları önceden belirlenmiş hedeflere doğru yönlendirmek amacıyla astları üzerinde etki ve yönlendirme uyguladıkları karmaşık bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu çok yönlü olgu yalnızca hiyerarşik otoriteyle sınırlı olmayıp dönüşümsel, etkileşimsel, hizmetkâr ve karanlık liderlik gibi her biri kendine özgü özellikler ve sonuçlar taşıyan bir dizi liderlik tarzını kapsamaktadır. Liderliğin örgütler içindeki önemi, örgütsel varoluşun çeşitli yönlerine nüfuz etmesi ve bunları şekillendirmesi nedeniyle dikkat çekicidir (Hollander, 1971; Önen ve Kanayran, 2015; Akyürek, 2020).

Örgütsel liderlik diyalektiğinde, geleneksel etik ve yardımsever liderlik kavramlarının üzerine endişe verici bir gölge düşüren karanlık bir muadil ortaya çıkar: Karanlık liderlik. Karanlık liderlik, otorite konumundaki bireylerin güçlerini astlarına karşı taciz, samimiyetsizlik veya zorbalık eylemleri düzenlemek için kullandıkları kötü niyetli bir liderlik yönünü ifade eder (Başar vd., 2016). Özünde karanlık kişilik özelliklerinin vücut bulmuş halidir. Bu kişilik özelliklerinin yüksek olduğu bireylerin işten ayrılma niyetleri yüksek olduğu için (Çetin, 2023), kişiliğin karanlık yönüne sahip olan ve bunu liderlik özelliklerine yansıtan bireylerin örgütler için tehlike oluşturduğu açıktır. Karanlık liderlik, üçlü boyutlarıyla manipülasyon, aldatma ve zorbalıkla dolu bir ortam yaratır. *Bezdirenden davranışlar*, astlara boyun eğdirmek, korku ve kırılganlık aşılama için gözdağı verme, küçümseme ve aşağılamanın ısrarla kullanılmasını gerektirir. *Samimiyetsiz davranışlar*, liderlerin ilgi, güven veya empati gösteriyormuş gibi davranırken gizli amaçlar barındırmasını ve böylece güven ve gerçek işbirliğinin temellerini aşındırmasını içerir. *Zorbaca davranışlar*, sözlü tacizden dışlayıcı uygulamalara kadar uzanan, savunmasız veya muhalif olduğu düşünülen bireyleri hedef alan agresif ve küçük düşürücü eylemler yelpazesini kapsar (Karaçınar, 2022). Bu üçlü, güveni aşındırdığı, bir korku kültürü yarattığı ve çalışanların moralini bozduğu için yalnızca örgütlerin ahlaki pusulasını değil, aynı zamanda işlevselliğini de zayıflatır.

Bezdirenden, samimiyetsiz ve zorba davranışları kapsayan karanlık liderlik davranışlarının ortaya çıkması bireysel, örgütsel ve bağlamsal faktörlerin bir araya gelmesine bağlıdır. Narsisizm,

Makyavelizm ve psikopati gibi özelliklerle karakterize edilen bireysel yatkınlıklar, belirli liderleri karanlık liderlik uygulamalarına katılmaya daha yatkın hale getirebilir (Volmer vd., 2016). İzin verici kültürler ya da yetersiz gözetim de dahil olmak üzere örgütsel koşullar bu tür davranışları istemeden de olsa teşvik edebilir ya da hoş görebilir. Buna ek olarak, daha geniş sosyokültürel ve ekonomik ortam, karanlık liderlik davranışları olasılığını artıran belirli bağlamlarla birlikte etki gösterebilir.

Karanlık liderliğin sonuçları, boyutlarına bağlı olarak, hem bireysel hem de örgütsel düzeylerde sonuçlarla birlikte örgütsel ekosisteme yansımaktadır. Bezdiren davranışlara maruz kalan astlar derin psikolojik sıkıntılara, azalan iş tatminine ve artan stres seviyelerine maruz kalabilir, bu da üretkenliğin ve bağlılığın azalmasına neden olur (Üngör, 2021; Özgenel ve Canuyulsi, 2021). Samimiyetsiz davranışlar güveni zedeleyerek çalışanlar arasında kinizme ve işten ayrılmaya yol açarak örgütsel uyumu zayıflatmaktadır. Zorbalık davranışları duygusal ve psikolojik zarara yol açarak işten ayrılma oranlarını artırır ve işyeri içinde anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Örgütsel yansımalar, çalışanların moralinin bozulması, itibarın zedelenmesi ve etik duruşun tehlikeye girmesi gibi bir dizi olumsuz sonucu kapsar (Başar vdç, 2016; Ballı ve Kocaballı, 2017; Işık ve Kızıltuğ, 2022).

Diğer taraftan karanlık liderliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan birisi de örgütsel sesliliğin azalması ya da ortadan kalkmasıdır (Zengin, 2019). Liderin bezdirici, samimiyetsiz ve zorba davranışları çerçevesinde çalışanlar, örgütsel konularda düşüncelerini özgürce dile getirememektedir. Karanlık liderlik algısının hakim olduğu örgütsel süreçlere çalışanlar aktif katılım gösteremez, örgütsel dinamiklerde etkin rol oynayamaz. Bu noktadan hareket araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₁: Karanlık liderlik algısı, örgütsel sesliliği azaltmaktadır.

H_{1a}: Bezdiren liderlik davranışları, örgütsel sesliliği azaltmaktadır.

H_{1b}: Samimiyetsiz liderlik davranışları, örgütsel sesliliği azaltmaktadır.

H_{1c}: Zorbaca liderlik davranışları, örgütsel sesliliği azaltmaktadır.

2.3. Kişilerarası Güven

Örgütsel ortamlardaki kişilerarası dinamiklerin karmaşık dokusu içinde, kişilerarası güven kavramı, bireylerin meslektaşlarının ve üstlerinin güvenilirliğine, dürüstlüğüne ve iyi niyetine ne ölçüde güvendiklerini ifade eden bir kilit noktası olarak ortaya çıkmaktadır. Temel bir yapı olarak kişilerarası güven, örgütsel yaşamın ilişkisel boyutunu kapsar ve bireylerin başkalarının niyetlerine ve eylemlerine güvenerek savunmasız olma istekliliğini ifade eder (Schindler ve Thomas, 1993; Hassan vd., 2012).

Örgütsel bağlamlarda kişiler arası güvenin ortaya çıkması, bireylerin başkalarına olan inançlarına yatırım yapma yatkınlığını toplu olarak şekillendiren öncül faktörlerin karmaşık bir etkileşimine bağlıdır. Şeffaflık, adalet ve etik davranış ile karakterize edilen örgüt kültürü, güvenin gelişebileceği normatif çerçeveyi oluşturduğundan birincil öncül olarak hizmet eder (Song vd., 2019). Bireyler, örgütlerinin etik davranışa ve adalete öncelik verdiği algıladıklarında, meslektaşlarına ve üstlerine güven duymaya daha meyilli olurlar (Birdie ve Jain, 2016). Bireysel düzeydeki faktörler de kişiler arası güvenin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğilimli güven, güvenme eğilimi ve bilişsel sezgiler gibi kişisel özellikler kişinin başkalarına güvenmeye hazır olmasını etkiler (Mooradian vd., 2016). Hem örgütsel bağlam içinde hem de dışında önceki deneyimler de öncül olarak hizmet edebilir, çünkü olumlu

güven deneyimleri sonraki etkileşimlerde güvene yatkınlık yaratabilir.

Diğer taraftan, kişiler arası güvenin sonuçları örgütsel ortama nüfuz ederek çok sayıda boyut üzerinde etki yaratır. Bireysel düzeyde, kişilerarası ilişkilerinde yüksek düzeyde güven yaşayan bireyler genellikle iş memnuniyetlerinin arttığını, streslerinin azaldığını ve iş performanslarının yükseldiğini bildirmektedir (Zaheer vd., 1998; Guinot vd., 2014). Kişilerarası güven, bireylerin risk alma, fikirlerini paylaşma ve açık diyaloga girme konusunda kendilerini rahat hissettikleri bir psikolojik güvenlik duygusunu teşvik edebilir. Örgütsel bir perspektiften bakıldığında kişilerarası güven, etkili işbirliği ve ekip çalışması için bir katalizör olarak ortaya çıkmaktadır (Dirks, 1999). Bilgi paylaşımını, işbirliğini ve kolektif sorun çözmeyi kolaylaştırarak örgütsel çevikliğin ve inovasyonun artmasına katkıda bulunabilir (Bulińska-Stangrecka ve Bagieńska, 2019; Johan, 2021). Aynı zamanda bireylerin meslektaşlarına ve liderlerine güvendikleri örgütte kalma olasılıkları daha yüksek olduğundan, çalışanların örgütte kalmasını ve bağlılığını artırır (Nyhan, 1999; Song vd., 2009). Salt yetkinlik ve beceri değerlendirmesinin ötesine geçerek, başkalarının kişinin çıkarlarına en uygun şekilde hareket edeceğine dair inancı da kapsar. Uyumlu ekip çalışmasının, etkili iletişimin ve işbirliğine dayalı sinerjinin temel taşı olarak hizmet ettiği için, örgütlerde kişiler arası güvenin önemi yüksektir. Kişilerarası güven bilgi, enformasyon ve fikir alışverişini destekleyerek karar alma ve sorun çözme süreçlerini kolaylaştırabilir.

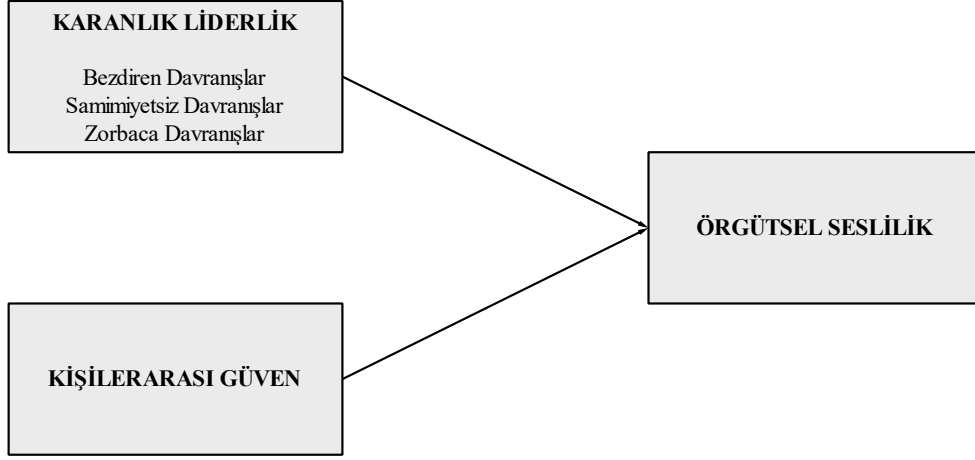
Örgütlerde kişiler arası güven, çalışanlar arasında örgütsel seslilik eğilimini de artırmaktadır (Derin, 2017). Bireyler iş arkadaşları ve üstleriyle olan kişilerarası ilişkilerinde yüksek derecede güven algıladıklarında, çekingenliklerinin üstesinden gelmeye ve örgütsel ortamdaki düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini ifade etmeye daha meyilli olurlar. Güven, psikolojik bir emniyet duygusunu teşvik eder, bireylere girdilerinin anlayışla ve adil bir şekilde karşılanacağına dair güvence verir, böylece fikirlerini dile getirdikleri için cezalandırılma veya olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusunu azaltır. Bu yüksek konfor seviyesi, yapıcı diyaloga girme, değerli içgörülerle katkıda bulunma ve örgütsel söyleme aktif olarak katılma isteğini doğurur ve nihayetinde işyerinde örgütsel sesliliğin yaygınlığını ve zenginliğini artırır. Bu bilgiler ışığında araştırmamızın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H₂: Kişilerarası güven, örgütsel sesliliği artırmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, iki veya daha fazla sayıdaki değişkenler arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır (Karasar, 2017). Bu çerçevede oluşturulan modelde örgütsel seslilik bağımlı değişken olarak alınırken, karanlık liderlik ve kişilerarası güven araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak seçilmiştir. Araştırma modelinin görseli Şekil 1'de sunulurken, modelin altında test edilen hipotezlere yer verilmiştir:



Şekil 1. Araştırmanın modeli

H₁: Karanlık liderlik algısı, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

H_{1a}: Bezdiren liderlik davranışları, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

H_{1b}: Samimiyetsiz liderlik davranışları, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

H_{1c}: Zorbaca liderlik davranışları, örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

H₂: Kişilerarası güven, örgütsel sessizliği artırmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak İstanbul'da çalışan beyaz yakalı kadınlar seçilmiştir. faaliyet gösteren kamu ve özel hastane çalışanları seçilmiştir. Araştırma evreninin tam sayısı bilinmemekle birlikte, evrene ulaşmanın imkansızlığı dikkate alınarak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme tekniğinde araştırma için kaynak kişiler belirlenir ve bu kaynak kişilerin çevresi aracılığı ile araştırma örnekleme ulaşılır (Biernacki ve Waldorf, 1981). Bu çerçevede araştırma anket formu online olarak hazırlanmış ve linkler araştırmacının çevresindeki kaynak teşkil edecek beyaz yakalı kadınlara iletilmiştir. Kaynak kişilerin de çevresindeki beyaz yakalı kadınlara linkleri ulaştırması ile 427 katılımcıdan oluşan örneklem grubu elde edilmiştir. Söz konusu katılımcıların 29'unun eksik ya da analizler için uygun olmadığı görülmüş ve bu katılımcılar analiz dışında bırakılmıştır. Buna bağlı olarak araştırmanın örnekleme 398 beyaz yakalı kadından oluşmuştur.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması için kullanılan anket formunda 4 ana bölüm yer almakta olup, ilk bölümde katılımcılara ilişkin kişisel bilgilerin yer aldığı Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır. Formda katılımcılara ilişkin yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki kıdeme ilişkin soruların yer aldığı 4 madde bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde Karanlık Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Başar vd. (2016) tarafından geliştirilmiştir. 17 maddeden oluşan ölçek 5'li likert tiptedir ve yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte

bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbaca davranışlar olmak üzere 3 faktör bulunmaktadır. Başar vd. (2016) ölçek geneline ilişkin Cronbach Alfa katsayısını 0,94 olarak hesaplarken; faktör bazında Cronbach Alfa değerleri bezdiren davranışlar için 0,88, samimiyetsiz davranışlar için 0,96 ve zorbaca davranışlar için 0,94 olarak belirlenmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde Kişilerarası Güven Ölçeği yer almaktadır. Ölçek, Yılmaz ve Hunt (2001) tarafından geliştirilmiştir. 5 maddeden oluşan ölçek 5’li likert tiptedir ve yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması örgütlerde kişilerarası güvenin arttığını göstermektedir. Yılmaz ve Hunt (2001) tarafından yapılan çalışmada güvenilirlik değeri için Cronbach Alfa katsayısı kontrol edilmiş ve bu değer 0,86 olarak tespit edilmiştir.

Anket formunun son bölümünde ise Örgütsel Seslilik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiş, Arslan ve Yener (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 6 maddeden oluşan ölçek 5’li likert tiptedir ve yanıtlar 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) aralığında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması örgütsel sesliliğin arttığını göstermektedir. Arslan ve Yener (2016) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında güvenilirlik değeri için Cronbach Alfa katsayısı kontrol edilmiş ve bu değer 0,76 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.00 paket programı kullanılmıştır. Analizlerde öncelikle veri ayıklamaya gidilmiş, anket formunun %20’sinden fazlasını boş bırakan katılımcılar analizler dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte verilerin normal dağılımı için basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiştir. Ölçeklerin; Tabachnick, Fidell ve Ullman (2013) tarafından öngörülen +1,5 ile -1,5 basıklık-çarpıklık aralığında kalmamasına neden olan katılımcılar da analizler dışında bırakılmış ve kalan 456 katılımcı için verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Ardından analizlere geçilmiştir.

Öncelikli olarak örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuş ve ardından araştırma ölçeklerine ilişkin ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık ve Cronbach alfa değerleri aktarılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Son basamakta ise araştırma hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm analizlerde %95 güven aralığı ve $p < 0,05$ koşulu dikkate alınmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma örnekleme ilişkin demografik özelliklerin dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler

	Frekans	Yüzde
Yaş	25 yaş ve altı	50 12,6
	26-35 yaş	153 38,4



	36-45 yaş	100	25,1
	46 yaş ve üzeri	95	23,9
Medeni Durum	Evli	155	38,9
	Bekar	243	61,1
Eğitim Düzeyi	Lise	83	20,9
	Ön lisans	43	10,8
	Lisans	217	54,5
	Lisansüstü	55	13,8
Mesleki Kıdem	5 yıl ve daha az	159	39,9
	6-10 yıl	121	30,4
	11 yıl ve daha fazla	118	29,6

Tablo 1'e göre kadın beyaz yakalarının %38,4 ile çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır. Bununla birlikte %61,1 ile çoğunluk bekarıdır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise katılımcıların %54,5 ile çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem açısından ise %39,9 ile çoğunluğunun 5 yıl ve daha az tecrübesi bulunmaktadır

Tablo 2. Ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler

	$\bar{X}\pm ss$	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Cronbach Alfa
Bezdiren davranışlar	3,01±0,88	-0,202	-0,513	0,88
Samimiyetsiz davranışlar	2,98±0,83	-0,121	-0,741	0,90

Zorbaca davranışlar	2,49±1,13	0,355	-0,999	0,79
Kişilerarası güven	3,02±0,73	0,512	-0,549	0,91
Örgütsel seslilik	3,26±0,99	-0,241	-0,464	0,94

Tablo 2’de araştırma ölçeklerine ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık ile birlikte Cronbach Alfa değerleri yer almaktadır. Basıklık ve çarpıklık değerleri Tabachnick vd. (2013) tarafından öngörülen $\pm 1,50$ aralığında kalma şartını sağlamaktadır ve bu sonuç verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Diğer taraftan ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin Hair, Black, Babin ve Anderson (2010) tarafından öngörülen 0,70 ve üzeri değer şartını sağladığı da görülmüştür. Bu sonuca göre araştırma ölçekleri güvenilirirdir.

Tablo 3. Değişkenler arası ilişkilere ilişkin korelasyon matrisi

	1	2	3	4	5
1. Bezdiren davranışlar	1				
2. Samimiyetsiz davranışlar	0,558**	1			
3. Zorbaca davranışlar	0,602**	0,511**	1		
4. Kişilerarası güven	-0,244**	-0,196*	-0,369**	1	
5. Örgütsel seslilik	-0,302**	-0,293**	-0,294**	0,247**	1

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$

Tablo 3’te değişkenler arası ilişkilerin tespit edilmesi için yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre örgütsel seslilik ile bezdiren davranışlar ($r = -0,302$ ve $p < 0,01$), samimiyetsiz davranışlar ($r = -0,293$ ve $p < 0,01$) ve zorbaca davranışlar ($r = -0,294$ ve $p < 0,01$) arasında negatif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel seslilik ile kişilerarası güven arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r = 0,247$ ve $p < 0,01$). Diğer taraftan kişilerarası güven ile bezdiren davranışlar ($r = -0,244$ ve $p < 0,01$), samimiyetsiz davranışlar ($r = -0,196$ ve $p < 0,05$) ve zorbaca davranışlar ($r = -0,369$ ve $p < 0,01$) arasında da negatif yönlü ilişkiler görülmüştür.

Tablo 4. Araştırma hipotezlerinin testi için yapılan regresyon analizi sonucu

	B	β	sh	t	p	F	Model p	Std. R ²
Sabit	3,948		0,258	15,285	0,000			
Bezdiren davranışlar	-0,174	-0,155	0,071	-2,470	0,014			
Samimiyetsiz davranışlar	-0,142	-0,119	0,070	-2,021	0,044	17,262	0,000	0,141
Zorbaca davranışlar	-0,179	-0,203	0,056	-3,200	0,001			
Kişilerarası güven	0,233	0,71	0,069	3,392	0,001			

Bağımlı değişken: Örgütsel seslilik

Tablo 4'te araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucu yer almaktadır. Kurulan regresyon modelinde örgütsel seslilik bağımlı değişken, karanlık liderlik özellikleri ve kişilerarası güven ise bağımsız değişkenler olarak yer almıştır. Yapılan analiz sonucuna göre karanlık liderlik ve kişilerarası güvenin, örgütsel sesliliğe ilişkin varyansı açıklama oranı %14'tür ($F=17,262$ ve $p=0,000$). Bununla birlikte karanlık liderlik özellikleri olan bezdiren davranışlar ($\beta=-0,174$ ve $p=0,014$), samimiyetsiz davranışlar ($\beta=-0,142$ ve $p=0,044$) ve zorbaca davranışlar ($\beta=-0,179$ ve $p=0,001$) örgütsel sesliliği ayır ayır azaltmaktadır. Diğer taraftan kişilerarası güven örgütsel sesliliği artırmaktadır ($\beta=0,233$ ve $p=0,001$). Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde H_1 ve H_2 hipotezleri kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık üzerine gelişen söylemin ön plana çıktığı çağdaş örgüt yönetimi alanında, zorlayıcı ve çok yönlü endişe, kadınların örgütsel ortamların karmaşık dokusu içinde önemli katılımlarını ve seslerini yükseltmelerini yalnızca kolaylaştırmakla kalmayıp aynı zamanda aktif olarak güçlendirme zorunluluğuna odaklanmaktadır. Bu önemli zorunluluk, kadınların sahip olduğu önemli yetenek rezervuarının, bakış açılarının ve içgörülerin derinlemesine tanınmasına bir yanıt olarak ortaya çıkmakta ve işyerlerindeki güç dinamiklerine sürekli olarak nüfuz eden ve şekillendiren tarihsel cinsiyete dayalı eşitsizliklerin ele alınmasına yönelik kararlılıkla yan yana gelmektedir. Kadınların işgücü olarak örgüt ortamlarına katılımının sağlanmasının yanında, örgütsel süreçlerde aktif olarak rol oynadığı ve örgütsel kararlara aktif katılım gösterdiği örgüt kültürünün oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kadınların örgütsel sesliliğini etkileyen unsurların tespit edilmesi gerekmektedir.

Bu bilgiler ışığında hazırlanan araştırmada, kadınların örgütsel sesliliğinde karanlık liderlik ve kişilerarası güvenin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da çalışan 398 beyaz yakalı kadından oluşan örneklem seçilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre

karanlık liderlik özellikleri olan bezdiren davranışlar, samimiyetsiz davranışlar ve zorbacı davranışlara ilişkin algılar, örgütsel sesliliği ayrı ayrı azaltmaktadır. Bireylerin örgütsel ortamdaki düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini ifade etme istek ve eğilimlerindeki bu belirgin azalma, bu tür davranışların yarattığı doğal uyumsuzluğun bir sonucudur.

Kabalık ve nezaketsizlik ile karakterize edilen bezdirici davranışlar, örgütsel psikoloji literatüründe çalışan bağlılığı ve proaktif iletişim için zararlı olarak kabul edilmektedir. Bu bulgu, bu davranışların çalışanların, özellikle de kadın çalışanların örgütsel bağlamda fikirlerini, endişelerini ve geri bildirimlerini dile getirme isteklerini azaltmadaki öneminin altını çizmektedir. Bu tür bezdirici davranışlar, liderler tarafından sergilendiğinde, çalışanlar arasında bir rahatsızlık ve psikolojik huzursuzluk atmosferi yaratma eğilimindedir ve potansiyel cezalandırma veya daha fazla incitici davranış korkusu aşılacaktır. Sonuç olarak, çalışanlar otosansürü tercih edebilir, bu da örgütsel katkılarının ve içgörülerinin bastırılmasına yol açarak örgütsel sesliliği azaltabilir.

Karanlık liderliğin ikinci boyutu olan, samimiyetsiz liderlik davranışı; aldatma, manipülasyon ve ikiyüzlülüğü kapsamaktadır. Örgütlerdeki etkili kişiler arası ilişkilerin temelini oluşturan güven ve şeffaflık ilkelerine karşıt olarak tanımlanmıştır. Bu çalışma bağlamında, samimiyetsiz liderlik davranışlarına ilişkin algıların kadın çalışanlar arasında bir güvensizlik ve şüphecilik duygusu yarattığı ve onları düşünce ve görüşlerini açıkça ifade etmeye daha az eğilimli hale getirdiği ortaya çıkmaktadır. Güven erozyonu, art niyet endişesi ile birleştiğinde, çalışanların potansiyel istismar veya ihanet korkusuyla samimi tartışmalara girme konusunda isteksiz hale gelmeleri nedeniyle örgütsel sesliliği ortadan kalkabilmektedir.

Taciz, gözdağı verme ve zorlama ile tipikleşen zorbalık davranışlarının psikolojik refah ve mesleki yeterlilik açısından zararlı olduğu uzun zamandır kabul edilmektedir. Örgütsel seslilik alanında, zorbalık davranışlarında bulunan liderlik algıları, bu tür davranışları düşmanca ve güvensiz bir iş ortamının göstergesi olarak algılayabilen çalışanlar, özellikle de kadın çalışanlar için zorlu bir caydırıcı unsur olarak hizmet etmektedir. Cezalandırılma korkusu, zorbalıkla ilişkili duygusal sıkıntı ile birleştiğinde, çalışanların düşüncelerini ve endişelerini dile getirme isteklerini etkili bir şekilde susturabilmektedir. Dolayısıyla bulgular, zorbalık davranışlarının örgütsel seslilik üzerindeki zararlı sonuçlarını vurgulamakta ve kapsayıcı ve saygılı liderlik uygulamalarını teşvik eden müdahalelere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Araştırmanın diğer bulgusuna göre kişilerarası uyum örgütsel sesliliği artırmaktadır. Bireyin işyerine uyum sağlama ve işyerinde etkili sosyal bağlantılar kurma becerisini kapsayan kişilerarası uyum, açık iletişimin kolaylaştırılması ve fikirlerin, endişelerin ve geri bildirimlerin örgütsel ortamda proaktif bir şekilde ifade edilmesi için yapıcı bir katalizör olarak ortaya çıkmaktadır. Mevcut bulgu, daha yüksek derecede kişilerarası uyum gösteren çalışanların profesyonel ağlarında kendilerini daha rahat hissettiklerini ve örgütsel söyleme katkıda bulunan iletişimsel eylemlerde bulunmaya daha fazla eğilim gösterdiklerini öne süren mevcut teorilerle uyumludur. Bu rahatlık, sosyal kabul ve yakınlık kurma duygusundan kaynaklanır ve bu da çalışanların yargılanma veya dışlanma korkusu olmadan bakış açılarını dile getirmeleri için gerekli olan güveni teşvik eder. Ayrıca, kişiler arası uyumun örgütsel seslilik üzerindeki pozitif etkisi, kadın çalışanlar bağlamında özellikle belirgin görünmektedir. Çeşitli örgütsel ortamlarda tarihsel olarak ötekileştirilen veya yeterince temsil edilmeyen kadınlar, genellikle sosyal dinamikler ve işyeri hiyerarşileri ile ilgili benzersiz zorluklarla karşılaşır. Sonuç olarak, etkili kişiler arası uyum yoluyla bu karmaşıklıkların üstesinden gelme becerileri, örgütsel sesliliğe katkıda bulunma istekliliklerinde hayati bir belirleyici haline gelmektedir. Kadın çalışanlar bir aidiyet ve sosyal bütünleşme duygusu yaşadıklarında, yapıcı diyaloglara katılımlarını ve içgörülerini ifade etmelerini engelleyebilecek engelleri ve endişeleri hafifleyebilir.



Araştırmanın bulguları, örgütsel bağlamlarda liderlik ve yönetim alanı için derin bir önem taşımaktadır. Liderlik davranışlarının, özellikle de bezdiren, samimiyetsiz veya zorba eğilimlerle karakterize edilenlerin, örgütsel sesin azalması üzerindeki fark edilen etkisi, liderlik ve yönetim uygulayıcıları için kritik bir görevin altını çizmektedir. Bulgular nezaket, samimiyet ve saygıya dayalı liderlik davranışlarının geliştirilmesine öncelik veren liderlik geliştirme programlarının gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu tür programlar liderleri güven, psikolojik güvenlik ve açık iletişim ile karakterize edilen ortamları teşvik etmek için gerekli becerilerle donatmalıdır. Örgütler, liderlik kadrosuna bu değerleri aşılayarak, karanlık liderlik özellikleriyle ilişkili zararlı sonuçları azaltabilir ve çalışanların seslerinin ifade edilmesini teşvik eden elverişli ortamlar yaratabilir. Bununla birlikte örgütler liderlik davranışlarının ölçülmesine ve değerlendirilmesine öncelik vermeli, bezdiren, samimiyetsiz veya zorbaca davranış örneklerinin tespit edilmesine ve ele alınmasına odaklanmalıdır. Yönetim uygulamaları, bu tür davranışları düzeltmek için zamanında geri bildirim ve düzeltici önlemler sağlayacak şekilde yapılandırılmalı, böylece hesap verebilirlik ve etik liderlik kültürü güçlendirilmelidir. Buna ek olarak, liderlik ve yönetim uzmanları, özellikle karanlık liderlik özellikleriyle karakterize edilen ortamlarda, kadın çalışanların işyeri dinamiklerini yönlendirmede karşılaştıkları benzersiz zorlukların farkına varmalıdır. Kadınlar da dahil olmak üzere tüm çalışanların kişiler arası uyum becerilerini güçlendirmek için özel destek mekanizmaları, mentorluk programları ve çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri uygulanmalıdır. Bu, onları örgütsel söylemlere güvenle katılma konusunda güçlendirecek ve nihayetinde karar alma süreçlerine katkıda bulunan seslerin zenginliğini artıracaktır.

Bu çalışmanın bulgularından çıkarılan sonuçlar, gelecekteki araştırma çabalarına uzanmakta ve liderlik, örgütsel seslilik ve toplumsal cinsiyet dinamikleri bağlamında daha fazla keşif ve bilimsel sorgulama için yollar açmaktadır. Araştırmanın İstanbul'da çalışan beyaz yakalı kadınlar ile sınırlandırılması dikkate alınarak, sonraki araştırmalarda farklı demografik yapıya sahip bölgelerden seçilecek örneklemeler ile araştırma modelinin tekrarlanması önerilmektedir. Özellikle kadın ve erkekler arasında yapılacak karşılaştırılmasının; seslilik, liderlik ve kişilerarası güven kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki etkileşimlerin cinsiyete dayalı farklılaşmasının görülebilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Gelecekteki araştırmalar, hem olumlu hem de olumsuz liderlik davranışlarının örgütsel sesliliğin hangi mekanizmalar aracılığıyla etkilediğini daha derinlemesine incelemelidir. Bezdirici, samimiyetsiz veya zorbaca davranışların ortaya çıktığı belirli yolların ve bunların çalışan sesliliği üzerindeki farklı etkilerinin daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılması, örgütsel ortamlarda dinamiklere ilişkin bilgiler sağlayabilir. Ayrıca, örgüt kültürü veya sektör türü gibi potansiyel düzenleyici faktörlerin araştırılması, liderlik davranışları ile örgütsel seslilik arasındaki ilişkileri etkileyebilecek bağlamsal değişkenlere ışık tutabilir. Ayrıca, gelecekteki araştırma çabaları, kişiler arası uyumu ve liderlik davranışlarını geliştirmeyi amaçlayan müdahalelerin örgütsel seslilik üzerindeki uzun vadeli etkilerini araştırabilir. Boylamsal çalışmalar, bu tür müdahalelerin sürdürülebilirliğini ve işyeri dinamikleri ve çalışan bağlılığı üzerindeki kalıcı etkilerini aydınlayabilir. Bu boylamsal perspektif, kuruluşlara kapsayıcı liderlik uygulamalarını teşvik etmek ve kişiler arası uyum becerilerini geliştirmek için tasarlanan stratejilerin etkinliği hakkında değerli bilgiler sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., & Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(1), 60-79.
- Akdemir, S., Özaktaş, F. D., & Aksoy, N. (2019). Türkiye'de ve seçilmiş ülkelerde kadının işgücü piyasasındaki yeri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (43), 184-202.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee voice and job satisfaction: An application of Herzberg two-factor theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150-156.
- Arslan, A. ve Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Ballı, E., & Koca Ballı, A. İ. (2017). Karanlık Liderlik ve Örgütsel Etik İklim Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. In *The First International Congress on Future of Tourism* (pp. 74-81).
- Basheer, M. F., Saleem, M., Hameed, W. U., & Hassan, M. M. (2021). Employee voice determinants and organizational innovation: Does the role of senior manager matter. *Psychology and Education Journal*, 58(3), 1624-1638.
- Başar, U., Sıgı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141-163.
- Birdie, A. K., & Jain, M. (2016). Perceived organizational climate & interpersonal trust among virtual workers. *Indian Journal of Industrial Relations*, 609-619.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2019). HR practices for supporting interpersonal trust and its consequences for team collaboration and innovation. *Sustainability*, 11(16), 4423.
- Çatalbaş, G. K. (2015). Kadınların işgücüne katılımını belirleyen faktörlerin belirlenmesi: Panel veri yaklaşımı. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(10), 249-280.
- Çetin, Z. (2023). The role of organizational citizenship behaviour in the relationship between



- the dark triad and the intention to leave. *BMIJ*, 11 (3), 975-990.
- Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. U., & Abdurazzakov, O. S. (2022). Supervisor incivility and employee voice: the roles of cognitive reappraisal and psychological distress. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 689-704.
- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of applied psychology*, 84(3), 445.
- Düger, Y. S. (2020). Lider-üye etkileşiminin çalışan sesliliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(3), 1215-1236.
- Erdem, A. T. (2021). Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: Vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 57-70.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Fernando, D., & Prasad, A. (2019). Sex-based harassment and organizational silencing: How women are led to reluctant acquiescence in academia. *Human relations*, 72(10), 1565-1594.
- Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan Sesliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 16(4), 745-761.
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96-115.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The journal of applied behavioral science*, 37(3), 324-342.
- Hassan, M., Toylan, N. V., Semerciöz, F., & Aksel, I. (2012). Interpersonal trust and its role in organizations. *International Business Research*, 5(8), 33.
- Hollander, E. P. (1971). Style, structure, and setting in organizational leadership. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 1-9.
- Işık, M., & Kızıltuğ, S. (2022). Karanlık liderlik algısının işgören performansı ve iş tatminine etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(43), 307-326.
- Johan, M. (2021). The Effect of Knowledge Sharing and Interpersonal Trust on Innovation: An Empirical Study in Indonesia Higher Education. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 106-122.



- Karaçınar, H. (2022). *Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm (işte varolamama) üzerine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Yayınları, Ankara
- Karlilar, S., & Kiral, G. (2019). Kadın İşgücüne Katılımı ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Ülke Grupları İçin Panel Veri Analizi. *Third Sector Social Economic Review*, 54(2), 935-948.
- Knoll, M., Neves, P., Schyns, B., & Meyer, B. (2021). A multi-level approach to direct and indirect relationships between organizational voice climate, team manager openness, implicit voice theories, and silence. *Applied Psychology*, 70(2), 606-642.
- Long, C., Li, Z., & Ning, Z. (2015). Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: The effects of leader-member exchange and organisation-based self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 83, 24-30.
- Mohammadi, S. (2020). Structural analysis the effect of organizational silence & voice on job engagement and organizational health of female nurses. *Woman in Development & Politics*, 18(4), 601-617.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management learning*, 37(4), 523-540.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58-70.
- Ouyang, C., Zhu, Y., & Ma, Z. (2022). Ambidextrous leadership and employee voice behavior: the role of work motivation and ambidextrous culture. *Psychology Research and Behavior Management*, 2899-2914.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Örücü, E., Gizlier, Ö., & Onay, G. O. (2021). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 70-85.
- Özgenel, M., & Canuyulasi, E. M. (2021). Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel strese etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1652-1664.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670-688.
- Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73(2), 563-573.
- Singh, U., & Srivastava, K. B. (2009). Interpersonal trust and organizational citizenship



- behavior. *Psychological Studies*, 54, 65-76.
- Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147-167.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston, MA: Pearson.
- Üngör, J. E. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126-136.
- 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.
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.
- Yılmaz, C., & Hunt, S. D. (2001). Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık liderliğin örgütsel seslilik ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 310-337.