

ALGILANAN PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA¹

THE EFFECT OF PERCEIVED PSYCHOLOGICAL SAFETY ON EMPLOYEE VOICE: A STUDY ON BANK EMPLOYEES

Halid TUNÇ

Selçuk Üniversitesi SBE Yönetim Organizasyon ABD
Bağımsız Araştırmacı
halidtunc1@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1614-4223

Abdullah YILMAZ

Selçuk Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr
ORCID: 0000-0002-7443-6064

ÖZ

Geliş Tarihi:

17.07.2024

Kabul Tarihi:

11.12.2024

Yayın Tarihi:

29.12.2024

Anahtar Kelimeler

Psikolojik Güvenlik,
Çalışan Sessizliği,
Sessizlik Sarmalı,
Sosyal Mübadele
Kuramı

Keywords

Psychological
Safety, Employee
Voice, Spiral of
Silence, Social
Exchange Theory

Bu araştırmanın temel problemi, psikolojik güvenlik algısının çalışan sessizliği üzerinde etkisinin olup olmadığıdır. Psikolojik güvenliğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi, her iki değişkenin de kuramsal olarak dayandırıldığı sosyal mübadele kuramı doğrultusunda ele alınmıştır. Literatürde psikolojik güvenlik ve çalışan sessizliği etkileşimi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı oluşu ve banka çalışanları evreninde ele alınmış bir araştırmaya rastlanmamış olması nedeniyle araştırma özellikle ulusal literatüre katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir. Literatürde var olan çalışmalar, çalışan sessizliğinin önemini vurgulamakla birlikte çalışan sessizliğini teşvik eden psikolojik mekanizmaların da keşfedilmesinin gerekliliğini belirtmektedir. Nicel ve görgül olarak tasarlanan bu çalışmanın amacı, psikolojik güvenlik algısının çalışan sessizliği davranışı üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda çalışmakta olan 485 banka çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Yapısal eşitlik modeli aracılığıyla elde edilen sonuçlara göre psikolojik güvenliğin çalışan sessizliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının konuya ilgi duyan araştırmacılara gelecekte yapacakları araştırma tasarımları noktasında; ayrıca rekabet avantajı elde etmek isteyen örgüt ve örgüt yöneticilerine ise çalışanlarının psikolojik güvenliklerini artırma ve onların sessizlik davranışlarında bulunmalarını sağlama noktasında yol göstererek katkı sunması beklenmektedir.

ABSTRACT

The fundamental problem of this research is whether the perception of psychological safety has an impact on employee voice. The effect of psychological safety on employee voice is discussed in line with the social exchange theory on which both variables are theoretically based. Due to the limited studies in the literature on the interaction between psychological safety and employee voice, and the absence of research conducted specifically in the context of bank employees, this study is considered significant for its potential contribution to the national literature. Studies in the literature emphasize the importance of employee voice, but also indicate the need to explore the psychological mechanisms that encourage employee voice. The purpose of this quantitatively and empirically designed study is to determine the effect of the perception of psychological safety on employee voice behavior. For this purpose, 485 bank employees working in public and private banks operating in Istanbul constituted the sample of the study. According to the results obtained through structural equation modeling, it was determined that psychological safety has a positive and significant effect on employee voice. The results of the research are expected to contribute to future research designs for researchers interested in the topic and to guide organizations and managers aiming to gain a competitive advantage by enhancing their employees' psychological safety and encouraging them to engage in voice behavior.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1517954>

Atf/Cite as: Tunç, H. & Yılmaz, A. (2024). Algılanan psikolojik güvenliğin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(4), 1779-1793.

¹ Bu makale, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Abdullah Yılmaz danışmanlığında Halid Tunç tarafından tamamlanan "Algılanan Psikolojik Güvenliğin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisi: İstanbul İli Banka Çalışanları Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Giriş

Psikolojik güvenlik algısı, çalışanların örgüt içerisinde yardım talep ettiklerinde, görüş ve önerilerini dile getirdiklerinde, hata yaptıklarında ve sorumluluk aldıklarında çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından kendilerine gösterilen tepkilerden oluşmaktadır (Edmondson, 1999, s. 351). Örgütlerde psikolojik güvenlik algısı yüksek olan çalışanların, psikolojik güvenlik algısı düşük olan çalışanlara göre stres düzeylerinin daha düşük olduğu, kendilerini daha değerli hissettikleri ve bunların neticesinde de kendilerini ifade ederken daha rahat oldukları ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Liu vd., 2014, s. 284). Örgütler için çalışanlarının psikolojik güvenlik algısının yüksek olması önem arz etmektedir. Çünkü psikolojik açıdan kendini güvende hisseden çalışanlar daha yüksek verimlilikle çalışmaktadırlar (Nergiz, 2015, s. 225).

Örgütlerin faaliyetlerini geliştirmesi ve dinamik iş koşullarına uyum sağlaması gibi rekabet avantajlarını elde etmesini sağlayan unsurlardan birisi de çalışanlarının sergilemiş olduğu seslilik davranışlarıdır. Çalışanların yapıcı bir niyetle iş ile ilgili konularda bilgi, görüş, öneri ve endişelerini dile getirmesi anlamına gelen çalışan sesliliği, örgütsel başarıya ulaşmada önemli bir faktör olarak görülmektedir (Kessel vd., 2012, s. 148). Sağlıklı bir iletişim kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanların örgütün olumsuz etkilendiği engel ve sorunları dile getirerek veya iş ile ilgili fikir ve önerilerini dile getirerek ortaya çıkardıkları seslilik davranışlarını sergilemeye teşvik etmek, çalışanlarda örgüte karşı aidiyet duygusu yaratmaktadır. Bu sayede çalışanlar kendilerini örgütsel süreçlerin bir parçası olarak görerek sorumluluk almakta ve kendilerini örgütle özdeşleştirmeye başlamaktadırlar (Özdemir & Uğur, 2013, s. 260).

Bireylerin ortak bir hedefe ulaşmak ya da bir işi yerine getirmek üzere bir araya geldikleri örgütlerde, duygu ve düşüncelerin rahat bir şekilde dile getirilebilme zorluğu, günümüzde önemli bir sorun olarak görülmektedir. Öte yandan örgütlerde kendini söz sahibi olarak görmeyen, değersiz hisseden veya örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven duymayan çalışanların seslilik davranışı göstermeye uzak durdukları bilinmektedir. Buradan hareketle çalışanlarda psikolojik güvenlik algısının seslilik davranışını etkileyip etkilemeyeceği araştırmanın temel merak konusu olmuştur.

Literatürde çalışan sesliliğine dair çalışmalar, sesliliğinin önemini vurgulamakla birlikte çalışan sesliliğini teşvik eden psikolojik mekanizmaların da keşfedilmesinin gerekliliğini belirtmektedir. Bu noktada psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği etkileşimi üzerine yapılan araştırmaların sınırlı oluşu, söz konusu araştırmaların birçoğunun seslilik davranışında psikolojik güvenliğin direkt etkisine bakmak yerine kavramın aracı veya düzenleyici etkilerine odaklanmaları, ayrıca banka çalışanları özelinde ele alınmış bir araştırmaya rastlanmamış olması nedenleriyle bu araştırma, özellikle ulusal literatüre katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir.

Araştırmada örgütlerin başarılı olmasında kritik bir önemi olduğu düşünülen çalışan sesliliğini teşvik eden bir faktör olarak psikolojik güvenliğin önemi vurgulanırken, sosyal mübadele kuramından faydalanılarak örgüt yöneticilerinin çalışanlarla, psikolojik olarak güvende hissedecekleri ilişkiler kurmalarının çalışanların seslilik davranışlarını geliştireceği ileri sürülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın amacı, psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda “psikolojik güvenlik çalışan sesliliğini etkilemekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır.

Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik kavramı literatürde ilk olarak 1965 yılında Schein ve Bennis tarafından, çalışanların kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmelerine ve karşılaştıkları zorluklarla mücadele edebileceklerine inanmalarına destek olan bir olgu olarak ifade edilmiştir (Aktaran: Edmondson & Lei, 2014, s. 24). Kahn (1990, s. 708)'a göre psikolojik güvenlik bireyin kariyerini, imajını ve statüsünü olumsuz yönde etkileyebilecek durumlardan endişe etmeden, kendisini ifade ederek örgüt faaliyetlerini gerçekleştirmesidir. Psikolojik güvenlik örgütteki destekleyici yönetimi, ifade özgürlüğünü ve rol açıklığını yansıtmaktadır. Yöneticilerinden destek gören ve görüşlerini çekinmeden rahatlıkla ifade edebilen çalışanlar, örgüt içerisinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmektedirler (Kahn, 1990, s. 709).

Psikolojik güvenlik, “çalışanların kişiler arası ilişkilerinde risk almanın sonuçlarına dair algılarını” ifade eder. Öyle ki psikolojik güvenlik ile ilgili araştırmalar çalışanların inisiyatif alma, bilgi paylaşma ve seslilik gibi çalıştıkları

örgütlerine fayda sağlayacak davranışların önünün açılmasına ilişkin çabaların temelinde inşa edilmektedir (Edmondson & Lei, 2014, s. 24). Örgütsel işleyiş ve performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin görüşlerini öne sürmek veya değişim için düşüncelerini dile getirmek gibi davranışlar, çalışanlar için bireysel olarak bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Çalışanlar örgüte katkı sağlayabilecek fikirleri olmasına rağmen bireysel riskler sebebiyle sessiz kalmayı ve bilgi paylaşmamayı tercih edebilmektedirler. Örneğin çalışanlar kariyerlerine ve imajlarına zarar gelme korkusundan dolayı başkalarından yardım talep etmek, problemleri tartışmak, kendi hatalarını kabul etmek gibi davranışlardan kaçınmayı tercih edebilirler (Edmondson, 1999, s. 351). Farklı ve yenilikçi düşüncelerin ifade edilmesi mevcut düzene meydan okuma anlamına geldiği için örgütte bulunan bazı çıkar gruplarının menfaatlerini etkileyerek olumsuz tepkilere, diğer yandan söz konusu düşünceler yönetim tarafından önemsenmez veya uygulanması sonucu başarısızlıkla sonuçlanırsa düşüncesini ifade eden birey adına örgütte negatif ve dışlayıcı bir tavıra yol açabilir. Çalışanların örgütlerinde bu tip riskler almaları, diğerlerinin bu eylemlere nasıl bir reaksiyon vereceklerine ilişkin bilgi, tahmin ve algıları çerçevesinde oluşmaktadır. Bu noktada tüm çalışanların düşüncelerini rahat ve özgür bir şekilde dile getirebilmeleri için psikolojik açıdan kendilerini güvende ve rahat hissedebilecekleri bir örgüt iklimi ve çalışma ortamı inşa edilmesi temel rol oynamaktadır (Sagınak, 2017, s. 1108).

Çalışan Sessizliği

Çalışan sessizliği kavramı örgüt ve çalışanlar açısından önemli öncül ve ardıllara sahip olması nedeniyle araştırmacılarca uzun yıllar incelenmiş ve halen ilgi duyulan bir kavram olmaya devam etmektedir. Örgütsel davranış literatüründe sessizlik kavramının ortaya çıkışı Hirschman (1970)'ın "Exit, Voice and Loyalty (Çıkış, Sessizlik ve Sadakat)" isimli kitabına dayandırılmaktadır. Hirschman (1970, s. 30) sessizliği, çalışanların tatmin olmadıkları bir durum karşısında kaçmak yerine yönetimi değişikliğe zorlamalarını içeren bir girişim olarak tanımlamaktadır. Çalışanlar, örgütlerini daha ileriye götürebilecek yenilikçi fikirlere sahip olabilmektedirler. Fakat farklı sebeplerden ötürü bu fikirlerini her zaman dile getiremeyip zaman zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Yavuz, 2021, s. 49).

Van Dyne ve Le Pine (1998, s. 109) çalışan sessizliğinin yalnızca eleştiride bulunmak olmadığını, aynı zamanda örgütün olumlu yönde değişimini ve gelişimini amaçlayan bir tür meydan okuma olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanında çalışan sessizliği, diğer örgüt üyeleri tarafından onaylanmasa dahi var olan prosedürlerde değişiklik yapılması için önerilerde bulunmaktadır. Yine Van Dyne vd. (2003, s. 1369) çalışan sessizliğini, çalışanların üyesi oldukları örgüte olumlu anlamda katkı sağlamak amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerini sözlü olarak ifade etmesi şeklinde tanımlamışlardır.

Çalışan sessizliği kavramı ile ilgili yapılan tanımların ortak özelliklerinden ilki; çalışan sessizliğinin sözlü bir ifade şekli olarak kavramlaştırılmasıdır. İkinci ortak özellik ise sessizlik davranışının bireyin olumlu niyetine ve kendi isteğiyle bu davranışı göstermesine dayanmaktadır. Bu davranışları benimseyen çalışanların amacı birinden ya da bir durumdan şikâyet ederek içindekileri dökmek veya olay çıkartmak değil, gelişim göstermek ve örgütün olumlu yönde değişimine katkı vermektir. Bu bağlamda sessizlik, mevcut düzeni sorgulayan fakat esasında yapıcı ve destekleyici bir yapıya sahip olan ekstra rol davranışlarıdır (Çetin & Çakmakçı, 2012, s. 4). Bununla birlikte sessizlik davranışları proaktif davranışlar olarak da görülmektedir. Proaktif davranışlar birey tarafından başlatılan, ileriye dönük ve şu anki durumun veya bireyin kendini geliştirmesini ve pozitif anlamda değiştirmesini sağlayan davranışlardır (Yavuz, 2021, s. 50). Çalışan sessizliğini diğer benzer eylemlerden ayıran en önemli özelliği, bilinçli bir şekilde alınan kararların sonucunda ortaya çıkmasıdır. Bu sebeple hesapsız fevri davranışlar çalışan sessizliği davranışı kapsamına girmemektedir. Aynı şekilde bir davranışın çalışan sessizliği davranışı olarak kabul edilebilmesi için iş veya örgüt hakkında bilgi, görüş ve düşünceleri içermesi gerekmektedir (Mir vd., 2022, s. 38).

Çalışan sessizliği davranışı, çalışanların problemlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri, görüş ve önerilerini paylaşabilecekleri, yönetimin karar alma süreçlerine katkı sağlayabilecekleri bir katalizör görevi görmektedir. Bu davranışlar örgüt yönetimi açısından ortaya koyulan fikirlerin iş gücü aracılığıyla test edilebilmesi, örgütsel işleyiş ve sorunlarla alakalı çalışan perspektifinden geri bildirimler alınması imkânını sağlamaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasında sessizlik davranışları, resmiden gayri resmiye dönebilir ve örgüt genelinde çeşitli seviyelerde ortaya çıkabilir (Paulet vd., 2021, s. 8).

Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Sessizliği İlişkisi

Psikolojik güvenlik ve çalışan sessizliği kavramlarının dayandırıldığı ortak kuram sosyal mübadele kuramıdır. Örgütlerde yapıcı mübadeleler konusunda çalışma arkadaşları ile yöneticilerinin desteğinin ve güveninin var olması çalışanların karşılıklılık hissini ve sessizlik davranışlarında bulunma motivasyonlarını arttırmaktadır (Soyalın, 2019, s. 80). Çalışma ortamlarında karşılıklı güven ortamı sağlanmadan çalışanlar sosyal mübadelede bulunmaya arzulu olmayacak ve bu nedenle kişiler ve gruplar arasında paylaşım gerçekleşmeyecektir. Sosyal mübadele kuramına göre, karşılıklılık normuna dayalı olarak yaptıkları işten tatmin olan, iş arkadaşları ve yöneticilerine duygusal anlamda bağlı olup güven duyan çalışanlar örgütün değişimi ve gelişimi için yapıcı önerilerde bulunmaya daha istekli olmaktadır (Qi ve Ming-Xia, 2014, s. 233).

Psikolojik güvenlik sosyal değişim ilişkilerinde önem arz eden güven kavramı temelinde şekillenmektedir.

Karşılıklı iletişimin, ilişkilerin, karar alma süreçleri ve etkilerinin güven temeli üzerine inşa edildiği çalışma ortamları, çalışanların psikolojik olarak güvende hissetmeleri noktasında önem arz etmektedir (Ahmad ve Umrani, 2019, s. 538). Sosyal mübadele bağlamında şekillenen ilişkiler, bireylerde pozitif bir davranışa karşılık aynı şekilde pozitif bir davranış ile yanıt verme yükümlülüğünü doğurmaktadır. Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde ise güven temelli bir iş ortamında psikolojik güvenlik algısının gelişeceği ve böylelikle örgütsel çıktılarda olumlu sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009, s. 1276).

Sosyal mübadele kuramı, çalışanların sessizlik davranışına yönelmeden önce muhakkak bir fayda/maliyet analizi yaptıklarını belirtmektedir (Pauksztat vd., 2011, s. 306). Bu davranışın çalıştıkları örgüte bir fayda sağlamasının, kendilerine de bir fayda sağlayıp sağlamayacağını mukayese ederek eyleme geçmektedirler. Morrison (2011) bu durumu güvenlik veya risk şeklinde tanımlamış ve çalışanların sessizlik davranışlarının muhtemel sonuçlarının muhasebesini yaparak bireysel ve örgütsel sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olmasına göre davranacağını belirtmiştir.

Psikolojik güvenlik, çalışanlar arasındaki ilişkilerin temelinde güvenin olduğu ve bu sayede çalışanların riskli davranışlarda bulunma noktasında kendilerini rahat hissettikleri çalışma ortamı veya iklimini vurgulamaktadır. Psikolojik güvenlik algısı, örgütlerde risk potansiyeli bulunan davranışlara karşı çalışanların duydukları endişeyi azaltabilir. Bu sayede, çalışanların fikir ve düşüncelerini dile getirme konusunda algılayacakları faydaları ortaya çıkarabilir (Edmondson, 1999, s. 355).

Psikolojik güvenlik, sessizlik davranışlarına yönelik negatif algı ve yönelimleri azaltabilir. Örgüt içerisinde çalışanlar kendilerini ifade ettiklerinde olumsuz bir tepkiyle karşılaşmayacakları algısına sahip olduklarında, bir başka ifadeyle çalışanlar kendilerini psikolojik açıdan güven içerisinde hissettiklerinde sergilemiş oldukları riskli davranışlar, algılanan tehditleri daha çok belirsiz hale getirmektedir. Dolayısıyla, psikolojik güvenlik çalışan sessizliği davranışlarının potansiyel zararlarını azaltarak, çalışanların sessizlik davranışında bulunmalarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Liang vd., 2012, s. 73).

Psikolojik güvenlik algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar bilgi, fikir, görüş ve önerilerini belirtmeleri durumunda olumsuz bir tavırla karşılaşma endişesi duymadan kendilerini gösterme imkanına sahiptirler. Bu tarz örgüt ortamına sahip olan çalışanlar, örgüt içerisinde kurmuş oldukları ilişkileri tehdit edici olmayan ve güvenilir şekilde nitelendirmektedirler. Psikolojik güvenliğin hâkim olmadığı örgütlerde ise çalışanlar, refah düzeylerinin azalacağı ya da kendilerine herhangi bir zarar geleceği endişesiyle sessizlik davranışı sergilemek yerine sessizliğe bürünebilirler (Ge, 2020, s. 10).

Öte yandan literatürde kavramlar arasındaki ilişki veya etkileşime dair görgül araştırmaların genellikle aracı mekanizmalar üzerine yoğunlaştığı görülmüştür. Yang vd. (2021), psikolojik güvenliğin ses davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyarken; Li vd. (2024), Lee vd. (2021), Miao vd. (2020), Yang ve Wang (2020) ile Elsaied (2019) çalışan sessizliğinde psikolojik güvenlik algısının önemli bir aracı mekanizma olduğunu tespit etmişler; benzer şekilde Kerse vd. (2024) psikolojik güvenlik ve işe adanmışlığın çalışan sessizliğine aracılık yaptıklarını bulgulamışlardır. Huang vd. (2023), hata yönetimi kültürünün psikolojik güvenlik ve güçlendirme mekanizmaları aracılığıyla çalışan sessizliğini artırabileceğini iddia etmişler; Ge (2020) ise psikolojik güvenliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde çalışan sessizliğinin tam aracılık rolü üstlendiğini bulgulararak psikolojik güvenlik algısına sahip çalışanların sessizlik tutumlarının daha yüksek olacağını ifade etmiştir.

Tüm bu bilgiler ışığında araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁: Psikolojik güvenliğin çalışan sessizliği üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Metodoloji

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, banka çalışanlarının algıladıkları psikolojik güvenlik düzeylerinin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissedebilmeleri açısından örgüt ortamında görüş ve önerilerini çekinmeden rahatlıkla dile getirebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların psikolojik güvenliğe sahip olmaları yenilikçi fikirlerinin örgüt içerisinde kolay bir şekilde dile getirilebilmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda rekabet avantajı yakalamak isteyen örgütlerin yenilikçi fikirlere ulaşabilmeleri için çalışanlarının kendini güvende hissettikleri bir örgüte sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların psikolojik güvenlik algılarının yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar yöneticileriyle kolay bir şekilde iletişime geçmekte ve çalışanlar güçlendirilmektedir (Soyalın, 2019, s. 4). Literatür taraması yapıldığında psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği etkileşimi üzerine yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüş ve psikolojik güvenlik ile çalışan sesliliği değişkenlerinin banka çalışanları evreninde ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın özellikle ulusal literatüre katkı sağlamanın yanı sıra iş dünyasına, psikolojik güvenliğin sağlanması ve bu sayede çalışan sesliliğinin artırılması noktasında yol göstermesi ve önerilerde bulunması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma görgül bir araştırmadır; amacı bakımından keşfedici (psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini belirlemeye dönük bir amacı bulunması sebebiyle), yöntem açısından nicel-tarama (anket yönteminin uygulanması ve nicel verilere dayalı olması bakımından), süre bakımından kesitsel (belirli bir süre içerisinde anket yapılması) ve analiz birimi açısından birey düzeyinde (banka çalışanları ile yapıldığı için) tasarlanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi tercih edilmiştir. İlgili anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

- **Demografik Özellikler:** Anket formunun birinci bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektör, çalışma yılı ve mesleki kıdem değişkenlerinden oluşmaktadır.
- **Psikolojik Güvenlik Ölçeği:** Anketin ikinci bölümde “Liang vd. (2012) tarafından geliştirilen ve Soyalın (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan”, 5 ifadeden oluşan “psikolojik güvenlik ölçeği” yer almaktadır. Ölçek, “çalıştığım kurumda işim ile ilgili gerçek duygularımı ifade edebilirim.”, “çalıştığım kurumdaki diğer çalışanlardan farklı fikirlere sahip olsam bile hiç kimse beni ayıplamaz.” gibi ifadeler içermektedir.
- **Çalışan Sesliliği Ölçeği:** Anketin üçüncü ve son bölümünde bölümde “Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan”, 6 ifadeden oluşan “çalışan sesliliği ölçeği” yer almaktadır. Ölçek, “çalıştığım kurumu ilgilendiren konularla ilgili önerilerde bulunurum.”, “yeni proje veya değişikliklerle ilgili düşüncelerimi açıkça söylerim.” gibi ifadeler içermektedir.

Psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği ölçekleri 5’li Likert türündedir, “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçekteki tüm ifadeler olumludur.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalarda çalışan 84.728 banka çalışanı oluşturmaktadır (tbb.org, 2023). Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre evrenin 84.728 kişi olarak belirlenmesinden sonra, ulaşılması gereken örneklem sayısının yapılan ölçümlerin ardından “%95 güvenilirlik ve %5’lik hata oranı çerçevesinde en az 383 kişi olması” gerektiği saptanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 129).

Araştırmanın örnekleme, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılmış, gönüllü olarak araştırmaya katılan ve aktif olarak çalışmaya devam eden söz konusu kamu ve özel bankaların toplamda 485 çalışanından oluşmaktadır. Bankacılık sektörünün hızla gelişen alanlardan biri olması ve bu gelişmeler sonucunda farklı birçok problemin ortaya çıkmasından dolayı psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisi banka çalışanları evreninde incelenmek istenmiştir.

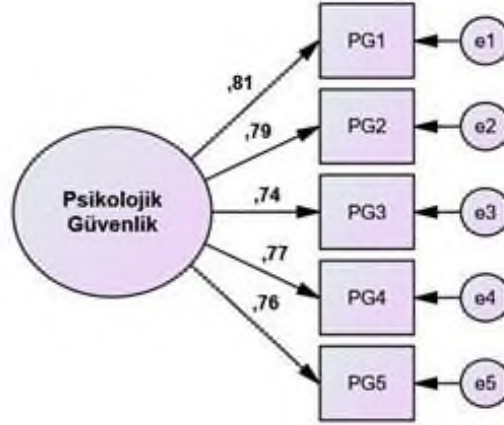
Bulgular

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu araştırmada kullanılan psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği ölçeklerinin yapısal geçerliliğini belirlemek için “doğrulayıcı faktör analizi ve verilerin güvenilirliğini tespit edebilmek amacıyla ölçeklere ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri” hesaplanmıştır.

Psikolojik Güvenlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

Psikolojik güvenlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tek boyut ve beş ifadeden oluşan psikolojik güvenlik ölçeği için yapılan DFA sonucunda ölçeğe ait tüm ifadelerin %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı olduğu ve analizlerin yapılabilmesi için yeterli büyüklükte olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Psikolojik güvenlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin hata değerleri ve standartlaştırılmış regresyon değerleri Şekil 1’de verilmiştir.

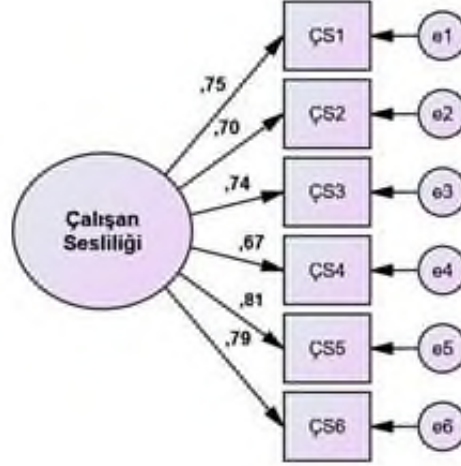


Şekil 1. Psikolojik Güvenlik Ölçeği DFA

Şekil 1’de okların üzerinde bulunan değerler ölçek ifadelerinin regresyon değerlerini göstermektedir. “Regresyon değeri, gözlenebilen değişkenlerin gizli olan değişkenleri tahmin gücünü, başka bir ifadeyle faktör yüklerini göstermektedir (Karagöz, 2017, s. 481)”. Faktör yükü; 0,70’in üzerinde olan değerler “mükemmel”, 0,63’ün üzerinde olan değerler “çok iyi”, 0,55’in üzerinde olan değerler “iyi”, 0,45’in üzerinde olan değerler “kabul edilebilir” ve 0,32’nin üzerinde olan değerler zayıf olarak kabul edilirken, faktör değeri 0,30’un altında olan ifadeler analizlerden çıkarılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2018, s. 509). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda psikolojik güvenlik ölçeği maddelerinin faktör yüklerinin 0,74 ile 0,81 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Psikolojik güvenlik ölçeği ifadelerine ilişkin faktör yüklerinin tümünün istatistiki açıdan iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,00$). p değerinin istatistiki olarak anlamlı çıkması, ölçek ifadelerinin faktörlere doğru bir şekilde yüklendiği anlamını taşımaktadır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum değerlerine bakıldığında (“CMIN/df” = 2,664; “RMSEA” = 0,59; “GFI” = 0,978; “CFI” = 0,991; “NFI” = 0,987; “IFI” = 0,974; $p = 0,00$) psikolojik güvenlik ölçeğinin uyum indekslerinin kabul edilebilir bir uyuma (Karagöz, 2017, s. 466) sahip olduğu ifade edilebilir. DFA sonucunda elde edilen ölçek yapısının Soyaloğlu (2019) tarafından oluşturulan yapı ile uyumlu olduğunu ve araştırmada psikolojik güvenliğin tek boyutta incelenebileceği açıklanmaktadır.

Çalışan Sesliliği Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

Çalışan sesliliği ölçeğinin yapısal geçerliliğini belirlemek için DFA yapılmıştır. Tek boyut ve altı ifadeden oluşan çalışan sesliliği ölçeğine ilişkin yapılan DFA sonucunda ölçeğe ait tüm ifadelerin %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı olduğu ve analizlerin yapılabilmesi için yeterli büyüklükte olduğu tespit edilmiştir ($p>0,05$). Çalışan sesliliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin hata değerleri ve standartlaştırılmış regresyon değerleri Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 2. Çalışan Sesliliği Ölçeği DFA

Çalışan sesliliği ölçeğine yönelik yapılan DFA sonucunda ölçek ifadelerine ait faktör yüklerinin 0,67 ile 0,81 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Çalışan sesliliği ölçeğine ait tüm ifadelerin faktör yüklerinin istatistiki bakımdan kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır ($p=0,00$). p değerinin istatistiki olarak anlamlı çıkması, çalışan sesliliği ölçeğine ait ifadelerin faktörlere doğru bir şekilde yüklendiğini göstermektedir. Bunun yanında çalışan sesliliği ölçeğinin faktör yapısının doğrulanması için analiz sonucundan elde edilen uyum değerlerine bakıldığında (“CMIN/df” = 1,515; “RMSEA” = 0,37; “GFI” = 0,989; “CFI” = 0,996; “NFI” = 0,989; “IFI” = 0,996; p = 0,00) çalışan sesliliği ölçeğinin uyum değerlerinin kabul edilebilir bir uyum (Karagöz, 2017, s. 466) içinde olduğu söylenebilir. DFA sonucunda elde edilen çalışan sesliliği ölçek yapısının Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından oluşturulan yapı ile uyumlu olduğunu ve araştırmada çalışan sesliliği ölçeğinin tek boyutta incelenebileceği anlaşılmaktadır.

Öte yandan yapısal geçerlilikle birlikte değişkenlerin birleşim geçerliliğinin de analiz edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla “CR (Birleşik Güvenilirliği) ve AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) ile verilerin güvenilirliğini tespit edebilmek amacıyla Cronbach’s Alpha değeri” hesaplanmıştır.

Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Cronbach’s Alpha ile CR ve AVE değerleri

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha	CR	AVE
Psikolojik Güvenlik	5	0,88	0,88	0,59
Çalışan Sesliliği	6	0,82	0,81	0,55

Tablo 1 incelendiğinde Cronbach’s Alpha değerlerinin; psikolojik güvenlik ölçeği için 0,88 ve çalışan sesliliği ölçeği için 0,82 olarak elde edildiği görülmektedir. Dolayısıyla her iki değişkenin de yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan psikolojik güvenlik (CR=0,88; AVE=0,59) ve çalışan sesliliği (CR=0,81; AVE=0,55) değişkenlerinin “CR değerlerinin 0,60’ın üzerinde ve AVE değerlerinin 0,50’nin üzerinde olma şartları” sağlanmıştır (Fornell ve Lacker, 1981). Her iki değişken için de “CR ve AVE değerlerinin istatistiksel bakımdan kabul edilebilir seviyede” olduğu söylenebilir.

Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği ölçeklerinin “tanımlayıcı istatistikler ve çarpıklık ile basıklık değerlerine” Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ile Çarpıklık-Basıklık Değerleri

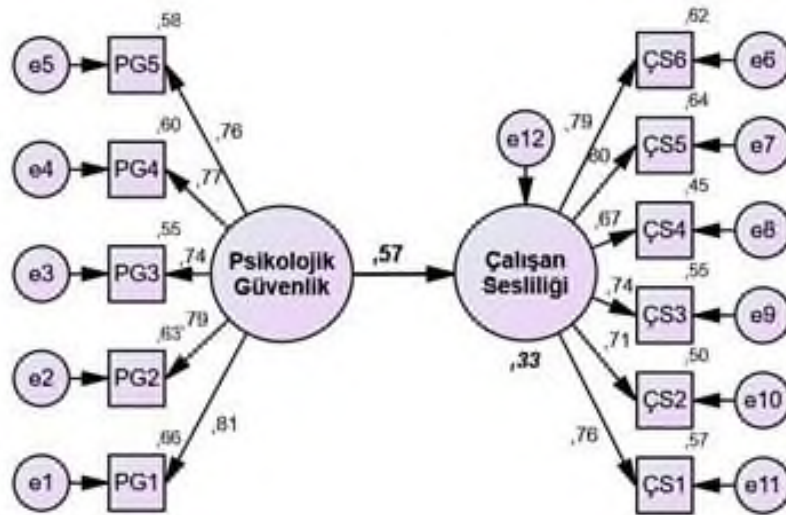
Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Psikolojik Güvenlik	3,38	1,08	-,475	-,918
Çalışan Sesliliği	3,46	0,98	-,555	-,660

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre tek değişkenli normal dağılımın belirlenmesinde; Joanes ve Gill (1998) -1 ile +1 aradığında olmasının, George ve Mallery (2021) -2 ile +2 arasında olmasının yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda değişkenlerin normal dağılmasında çarpıklık ve basıklık değerlerine bağlı olan şartı sağladığı anlaşılmaktadır. Çok değişkenli normallik dağılımının tespitinde ise AMOS programı ile “Mardia katsayısı” hesaplatılmış (Mardia=32,899) ve ilgili katsayı, “ $p*(p+2)$ formülü (p =gözlenen değişken sayısı)” ile elde edilen sonuç ($11*13=143$) ile karşılaştırılmış ve Mardia katsayısının ilgili değerden küçük olması nedeniyle verilerin “çok değişkenli normal dağılıma” sahip olduğu kabul edilmiştir (Teo vd., 2023). Ayrıca olası bir ortak metot varyansı sorununun tespiti amacıyla öncelikle “Harman’ın tek faktör testi” yapılmış, daha sonra “VIF değeri” hesaplanmıştır. Ölçeğe ait tüm ifadelerin açıklayıcı faktör analizi aracılığıyla faktör sayısının 1 ile sınırlandırılması sonucunda elde edilen toplam varyans %49,1 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, %50’nin altında olması (Aguirre-Urreta ve Hu, 2019) ve VIF değerinin (VIF=1,00) 3,4’ten küçük olması (Kock, 2015) ise ortak metot varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.

Diğer yandan Tablo 2’deki aritmetik ortalama değerleri, 5’li likert kapsamında “1,00-2,33” zayıf düzey, “2,34-3,66” orta düzey ve “3,67-5,00” yüksek düzey olarak kabul edildiğinde; araştırmaya katılım sağlayan banka çalışanlarının psikolojik güvenlik algıları (3,38) ile çalışan sesliliği davranışlarının (3,46) orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma hipotezini test etmek için AMOS programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Araştırmada psikolojik güvenlik değişkeni bağımsız ve çalışan sesliliği değişkeni ise bağımlı değişken olarak tanımlanmış ve tasarlanan yapısal eşitlik modeline Şekil 3’te yer verilmiştir.



Şekil 3. Psikolojik Güvenliğin Çalışan Sesliliği Üzerindeki Etkisine İlişkin YEM

Yapısal eşitlik model sonucuna göre uyum değerlerinin iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda model-veri uyumunun olduğu belirlenmiştir. Tablo 3’te modele dair uyum değerleri görülmektedir.

Tablo 3. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Hesaplanan Uyum Değeri	Sonuç
CMIN/df	≤3	≤5	1,392	İyi Uyum
RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,28	İyi Uyum
GFI	≥0,90	0,89-0,85	0,978	İyi Uyum
CFI	≥0,97	≥0,95	0,987	İyi Uyum
NFI	≥0,95	0,94-0,90	0,971	İyi Uyum
IFI	≥0,95	0,94-0,90	0,987	İyi Uyum

Psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda ortaya çıkan uyum değerlerine bakıldığında (“CMIN/df” = 1,392; “RMSEA” = 0,28; “GFI” = 0,978; “CFI” = 0,987; “NFI” = 0,971; “IFI” = 0,987; p = 0,02) iyi düzeyde oldukları söylenebilir. Yapısal eşitlik modeline ilişkin bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Etki	R ²	β	S.E.	C.R	p
Psikolojik Güvenlik → Çalışan Sesliliği	,325	,570	,051	9,493	***

Tablo 4’teki verilere göre; çalışan sesliliğine dair değişimin %32,5’inin (R²=0,325) psikolojik güvenlik algısı ile açıklanabileceği, ayrıca psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (β=0,570 p<0,005). Araştırma kapsamında oluşturulan “psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” şeklindeki H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Günümüzde örgüt çalışanları iş süreçlerinin en yakın takipçisi olmaları sebebiyle, örgütler için en değerli kaynaklardan biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütler için son derece önemli olan çalışanların, örgütte kendilerini rahat ve güvenli hissetmeleri sonucunda hissedilen psikolojik güvenlik, çalışanların yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından cezalandırılma, dışlanma ve ayıplanma korkusu duymadan kendilerini ifade etmelerini yansıtmaktadır. Çalışanların örgüt ortamında düşünce, bilgi, talep ve önerilerini dile getirmeleri ise çalışan sesliliği olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin rekabet ortamlarında üstünlük elde edebilmeleri ancak sunmuş oldukları mal ve hizmetlerde farklılaşabilmeleri ile mümkündür. Bu noktada örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, çalışanlarının yaratıcı düşünce ve önerilerini rahatlıkla ifade etmelerine ve alınan kararlarda düşüncelerini çekinmeden söyleyebilmelerine bağlıdır. Psikolojik güvenliğe sahip olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla yenilikçi fikir ve önerilerde bulunmaları beklenmektedir. Buna karşılık psikolojik güvenliğe sahip olmayan çalışanlar ise dışlanma veya cezalandırılma endişesiyle seslilik davranışı göstermekte zorlanabilmektedirler. Banka çalışanlarının yenilikçi fikir ve önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınarak rahat bir şekilde dile getirebilecekleri güvenli ortamın sağlanması, bankacılık sektörünün hızlı gelişim ve değişimiyle birlikte ortaya çıkan birçok sorunun çözümüne yardımcı olabileceği düşüncesiyle araştırma, banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışanlarının psikolojik güven algılarının yüksek olmasını sağlayan banka yöneticileri, yenilikçi fikir ve bilgilerin örgüt içerisinde rahat bir şekilde ifade edilebilmesini sağlayarak problemlere çözüm bulma noktasında ciddi bir avantaj elde edebilirler.

Psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, Huang vd. (2023), Eggers (2011), Derin (2017) ve Erdem’in (2021) yapmış oldukları çalışmalardaki sonuçlarla paralellik göstermektedir. Bu sonuca göre banka çalışanlarının seslilik davranışlarında bulunmaları için psikolojik güvenlik algısına sahip olmaları gerektiği görülmüştür. Ayrıca elde edilen bulgu, psikolojik güvenlik algısı ile çalışan sesliliği davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit eden; Yang vd. (2021), Ge (2020), Cheng vd. (2014), Schaubroeck (2011), Siemsen ve diğerlerinin (2009) sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Bu sonuca göre örgüt ortamlarında kendilerini

psikolojik olarak güvende hisseden banka çalışanlarının iş süreçlerinde ve alınan kararlarda fikir, bilgi ve önerilerini rahat bir şekilde dile getirebildikleri söylenebilir.

Psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği kavramlarının dayandırıldığı sosyal mübadele kuramına göre iş arkadaşları ile yöneticilerinin desteğini ve güvenini kazanan çalışanlar, örgütün değişimi ve gelişimi için seslilik davranışlarında bulunmaya daha istekli olmaktadır. Sosyal öğrenme kuramı ise çalışanların örgüt ortamında tutarlı ve destekleyici ilişkilere sahip olduğu durumlarda öğrenmeye olan isteklerinin artacağını ve bununla çalışanlarda seslilik davranışlarını arttıracığını öne sürmektedir. Yine planlı davranış kuramı, çalışanların gösterme niyetinde oldukları seslilik davranışları öncesinde bu davranışların kendileri veya örgüt için faydalı olup olmayacağını sorgulamakta ve eğer çalışanların kontrol algıları yükselir ve kendilerini güvende hissederlerse seslilik davranışında bulunabileceklerini iddia etmektedir. Son olarak sessizlik sarmalı kuramına göre, çalışanlar fikirlerini dile getirmekte ve hareket etmekte özgür olmadıkları ortamlarda çoğunluk tarafından desteklenen düşünceleri dikkate almak zorunda kalmaktadırlar. Çalışanlar kendilerine güven ve desteğin duyulmadığı bu tür ortamlarda seslilik davranışında bulunmak yerine sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği kavramlarının dayandırıldığı sosyal mübadele, sosyal değişim, sessizlik sarmalı ve beklenti kuramlarının iddiaları dikkate alındığında, bu iddiaların araştırmada elde edilen bulgularla paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçlarına bakıldığında araştırmaya katılım sağlayan banka çalışanlarının sahip oldukları genel psikolojik güvenlik algılarının orta düzeyde olduğu aynı şekilde genel çalışan sesliliği davranışlarına ilişkin algılarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre günümüzde banka çalışanlarının iş ortamlarında kendilerini psikolojik olarak tam anlamıyla güvende hissetmedikleri ve iş ve karar alma süreçlerinde gereken düzeyde görüş ve önerilerini dile getirmedikleri söylenebilir. Ayrıca banka çalışanlarının sahip oldukları genel psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliği algılarının orta düzeyde olması, Hofstede'in kültürel boyutları çerçevesinde Türk toplumunda "belirsizlikten kaçınma düzeyi" ve "güç mesafesinin" yüksek olması sebebiyle çalışanların seslilik davranışlarında bulunmaya çok fazla istekli olmadıkları yönündeki düşüncemiz ile örtüşmektedir.

Öneriler

Bu çalışmanın literatür taraması ve araştırma sonunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak örgütlere, yöneticilere ve çalışanlara bazı öneriler sunulabilir:

Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri örgüt ortamlarında görüş, öneri ve taleplerini rahatlıkla belirtebilecekleri anlaşılmıştır. Diğer yandan kendilerini güvende hissetmeyen çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederek fikirlerini belirtmekten kaçınacaklardır. Yöneticilerin örgütün başarısı ve çalışanların daha etkili olabilmesi adına çalışanların geri bildirim yapabilecekleri, tecrübelerini, bilgilerini ve endişelerini dile getirebilecekleri güvenli bir çalışma ortamını sağlamaları gerekmektedir. Bunun için grup toplantıları gibi resmi faaliyetlerle beraber yemek, piknik ve tatil programları gibi gayri resmi faaliyetlerle de bu fırsatlar sunulabilir.

Örgüt yöneticileri, çalışanların seslilik davranışında bulunmaları için psikolojik güvenliğe sahip olmanın temel bir gereklilik olduğunu kabullenmeli ve psikolojik güvenlik ikliminin inşası ve sürdürülebilirliğini sağlamanın yollarını aramalıdır. Psikolojik güvenlik ile ilişkilendirilen grup düzeyinde öğrenme, çalışanlar arası iletişim, bilgi paylaşımında gönüllülük ve isteklilik, hatalardan öğrenme gibi olgulara önem verilmelidir. Ayrıca psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamının sağlanması için örgütler alt, orta ve üst yöneticilerine eğitim programları verebilirler. Bu eğitim programları sonucunda yöneticiler iletişime önem verdiklerini gösteren açık kapı politikalarına yönelebilirler. Örgütlerde uygulanan bu açık kapı politikaları sayesinde çalışanlar yöneticilerine iş ile ilgili bir konuyu rahatlıkla dile getirebileceklerdir. Bu sayede çalışanlarıyla ilgilenen onları dinleyen ve problemlerine çözüm bulan yöneticiler örgüt içerisinde etkin bir iletişimin oluşmasına da katkı sağlayacaklardır.

Örgütler, yöneticiler ve çalışanların ardından ileride yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara da bazı önerilerde bulunulabilir. Bu çalışma, İstanbul ilinde çalışmakta olan banka çalışanlarıyla sınırlandırıldığı için gelecekteki çalışmaların daha geniş örnekleme farklı illerde bulunan banka çalışanları veya farklı sektör çalışanları üzerinde yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırma verileri, daha önce hazırlanmış olan değişkenlere ait ölçekleri ve demografik bilgileri içeren anket formuna bağlı olarak elde edilmiştir. Gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak olan araştırmalarda mülakat veya odak grup görüşmesi gibi nitel yöntemler kullanılabilir.

Konunun daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilmesi için farklı değişkenlerin de araştırma kapsamına dahil edilmesi önerilmektedir. Psikolojik güvenlik ve çalışan sesliliğinin önemli ardıllarından birisi olabilecek örgütsel yenilik, yeni bir değişken olarak araştırma modeline entegre edilebilir. Ayrıca çalışanların görüş ve önerilerini dile getirirken algılamış oldukları belirsizlik ve riskleri azalttığı düşünülen etik liderlik, psikolojik güvenliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini belirlerken aracı değişken olarak modele eklenerek farklı araştırma tasarımları kurgulanabilir.

Kaynakça

- Aguirre-Urreta, M. I., & Hu, J. (2019). Detecting common method bias. *The DATABASE for Advances in Information Systems*, 50(2), 45-70. <https://doi.org/10.1145/3330472.3330477>
- Ahmad, İ., & Umrani, W.A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 534-547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Cheng, J. W., Shu-Ching C., Jyh-Huei K., & Kuo-Ming L. (2014). Social relations and voice behavior: the mediating role of psychological safety. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11, 130-140. <https://wseas.com/journals/bae/2014/a245707-178.pdf>
- Çetin, Ş., & Çakmakçı, C. (2012). Çalışan sesliliği ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1-19. <https://toad.halileksi.net/wp-content/uploads/2022/07/calisan-sesliliği-olcegi-toad.pdf>
- Derin, N. (2017). İşyerinde kişiler arası güven ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 51-68. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/36994/534453>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eggers, J. (2011). Psychological safety influences relationship behaviour. https://info.nicic.gov/virt/sites/info.nicic.gov/virt/files/15ResearchNotes_Feb2011.pdf
- Elsaid, M.M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, 34(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/AJB-01-2017-0004>
- 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. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.832859>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- George, D., & Mallery, P. (2021). IBM SPSS statistics 27 step by step: a simple guide and reference. Taylor & Francis.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms organizations and states. Harvard University Press.

- Huang, Y., Yu, H., Sharma, A. & Zhang, Z. (2024). A multilevel investigation of the impact of error management culture on restaurant employee voice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(9), 3016-3031. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2023-0444>
- Joanes, D. N. & Gill, C. A. (1998). Comparing measures of sample skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 47, 183-189. <https://doi.org/10.1111/1467-9884.00122>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karagöz, Y. (2017). Spss ve Amos uygulamalı nicel-nitel-karma bilimsel araştırma. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kerse, G., Koçak, D., & Özdemir, Ş. (2024). How humble leadership influences employee voice: The roles of psychological safety and work engagement. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 68(3), 111–123. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000425>
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 147-157. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00635.x>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: a full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Lee, J., Loretta Kim, S., & Yun, S. (2021). Encouraging employee voice: coworker knowledge sharing, psychological safety, and promotion focus. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 1044–1069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2018014>
- Li, J., Xia, Y., Ji, C. & Li, H. (2024). How does leader emotional labor influence employee voice: the mediating roles of psychological safety and perceived voice efficacy. *Chinese Management Studies*, 18(6), 1898-1917. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2023-0302>
- 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), 71-73. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 282-295. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006>
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: the moderating role of psychological safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1150. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>
- Mir, A. A., Farooq, S., & Khan, S. (2022). Relationship between employee voice and leader member exchange (lmx): a review. *UGC Care Journal*, 45(1), 37-49. https://www.researchgate.net/publication/362302622_RELATIONSHIP_BETWEEN_EMPLOYEE_VOICE_AND_LEADER_MEMBER_EXCHANGE_LMX_A_REVIEW
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Nergiz, H. G. (2015). Otel işletmelerinde hata yönetiminin psikolojik güvenlik, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 218-232. <https://doi.org/10.17123/atad.vol26iss277197>
- Özdemir, L., & Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/30470>
- Pauksztat, B., Steglich, C., & Wittek, C. (2011). Who speaks up to whom? a relational approach to employee voice. *Social Networks*, 33(4), 303-316. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.10.001>
- Paulet, R., Holland, P., & Bratton, A. (2021). Employee voice: the missing factor in sustainable hrm? *Sustainability*, 13(17), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13179732>

- Qi, Y & Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 231-248. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.823712>
- Sağnak, M. (2017). Ethical leadership and teachers voice behavior: the mediating roles of ethical culture and psychological safety. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17(4), 1101-1117. <https://doi.org/10.12738/estp.2017.4.0113>
- Schaubroeck, J., Simon, L., & Ann C. P. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-879. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Siemens, E., Aleda, V. R., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing and Service Operations Management*, 11(3), 429-447. <https://doi.org/10.1287/msom.1080.0233>
- Soyalın, M. (2019). Örgütsel etik iklim, psikolojik güvenlik, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sesliliği davranışı arasındaki ilişkiler [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2018). Using multivariate statistics (7th ed.), Pearson.
- Teo, T., Tsai, L. T. & Yang, C. C. (2023). Applying SEM in educational research. In M. S. Khine (Ed.), *Application of structural equation modeling in educational research and practice* (ss. 3-21). Rotterdam: Sense Publishers.
- Türkiye Bankalar Birliği (2023). <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4>
- Van Dyne, L., & Le Pine, & J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Yang, G. & Ji, Y. & Xu, Q. (2021). Does Zhongyong thinking affect voice behavior? The mediating role of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(8), 1-8. <https://doi.org/10.2224/sbp.10469>
- Yang, G. & Wang, L. (2020). Workplace fun and voice behavior: The mediating role of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(11), 1-8. <https://doi.org/10.2224/sbp.9609>
- Yavuz, A. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.

EXTENDED SUMMARY

The perception of psychological safety consists of the reactions of employees and their colleagues and managers when they request help within the organization, express their opinions and suggestions, make mistakes and take responsibility (Edmondson, 1999). It is stated that employees with a high perception of psychological safety in organizations have lower stress levels, feel more valuable, and as a result, they are more comfortable expressing themselves and have higher job satisfaction than employees with a low perception of psychological safety (Liu et al., 2014). It is important for organizations to have a high perception of psychological safety of their employees. Because employees who feel psychologically safe work with higher efficiency (Nergiz, 2015). One of the factors that enable organizations to gain competitive advantages such as improving their activities and adapting to dynamic business conditions is the voice behavior of their employees. Employee voice, which means that employees express their information, opinions, suggestions and concerns on work-related issues with a constructive intention, is seen as an important factor in achieving organizational success (Kessel et al., 2012).

On the other hand, it is known that employees who do not see themselves as having a say in organizations, who feel worthless or who do not trust the organization, their managers and colleagues stay away from showing voice behavior. In this direction, it has been deemed necessary to focus on the voice behaviors that can be provided by the perception of psychological safety in employees. The research emphasizes the importance of psychological safety as a factor that encourages employee voice, which is thought to be of critical importance in the success of organizations. In this research, by utilizing social exchange theory, it is suggested that organizational managers establishing relationships with employees in which they feel psychologically safe will improve employees' voice behaviors. In this regard, the answer to the question "Does psychological safety affect employee voice?" has been sought.

When the literature review is made, it is seen that the researches on the interaction of psychological safety and employee voice are limited, and there is no research in which the variables of psychological safety and employee voice are discussed in the universe of bank employees. In addition to contributing to the national literature, the research is thought to be important in terms of guiding and making suggestions to the business world in terms of ensuring psychological safety and thus increasing employee voice.

Structural equation modeling was applied to determine the effect of psychological safety on employee voice. As a result of the analysis, it was revealed that psychological safety had a statistically significant and positive effect on employee voice. This finding is in line with the results of the studies conducted by Huang et al. (2023), Eggers (2011), Derin (2017) and Erdem (2021). According to this result, it was seen that bank employees should have a perception of psychological safety in order to engage in voice behaviors. In addition, the finding is similar to the results of Yang et al. (2021), Ge (2020), Cheng et al. (2014), Schaubroeck (2011), Siemsen et al. (2009), who found a positive relationship between psychological safety perception and employee voice behaviors.

According to the theory of social exchange, which is the common theory on which the concepts of psychological safety and employee voice are based, employees who gain the support and trust of their colleagues and managers are more eager to engage in voice behaviors for the change and development of the organization. Social learning theory, on the other hand, suggests that when employees have consistent and supportive relationships in the organizational environment, their desire to learn will increase and this will increase the voice behaviors of employees. Again, the theory of planned behavior questions whether these behaviors will be beneficial for them or the organization before the voice behaviors that employees intend to show, and claims that if employees' perceptions of control increase and they feel safe, they can engage in voice behaviour. Finally, according to the spiral of silence theory, employees are forced to take into account the opinions supported by the majority in environments where they are not free to express their opinions and act. Employees prefer to remain silent instead of acting voice behaviour in such environments where they are not trusted and supported. Considering the claims of social exchange, social change, spiral of silence and expectation theories on which the concepts of psychological safety and employee voice are based, it is understood that these claims are parallel to the findings obtained in the research.

When the descriptive statistical results regarding the variables of psychological safety and employee voice were examined, it was determined that the general psychological safety perceptions of the bank employees participating in the study were at a moderate level, and their perceptions of general employee voice behaviors

were also at a moderate level. Accordingly, it can be said that bank employees do not feel completely safe psychologically in their work environment today and do not express their opinions and suggestions at the required level in business and decision-making processes. In addition, the moderate level of general psychological safety and employee voice perceptions of bank employees coincides with our opinion that employees are not very eager to engage in vocal behaviors due to the level of uncertainty avoidance and high power distance in Turkish society within the framework of Hofstede's cultural dimensions.

Since this study is limited to bank employees working in Istanbul, it is thought that it would be beneficial to conduct future studies on bank employees in different provinces or employees in different sectors in a larger sample. In addition, it is recommended to organizational innovation, which is considered to be one of the important results of psychological safety and employee voice, can be added to the research model as a variable. On the other hand, ethical leadership, which is thought to reduce the uncertainty and risks perceived by employees while expressing their opinions and suggestions, can be added to the model as an intermediary variable when determining the effect of psychological safety on employee voice.