

Otantik Liderliğin İşgören Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü*

(Araştırma Makalesi)

The Mediator Role of Trust in Leader in The Effect of Authentic Leadership on Employee Voice

Doi: 10.29023/alanyaakademik.1244788

Gökhan KENAR¹

¹ Dr., gokhankenar@gmail.com, Orcid No: 0000-0002-3159-1865

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
Otantik Liderlik, Lidere Güven, İşgören Sessizliği

Makale geliş tarihi:
30.01.2023

Kabul tarihi:
15.10.2023

İşgören sessizliği örgütteki sorunların tespit edilebilmesi ve bunlara çözümler üretilebilmesi açısından önemli bir nitelik taşımaktadır. Bu davranışın ortaya çıkması için liderin sahip olduğu özellikler ve takipçilerinin lidere olan güvenleri belirleyici unsurları oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, otantik liderliğin, işgören sessizliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolünü incelemektir. Veriler, Tekirdağ'da bulunan özel sektör işletmelerinde görev yapan 373 işgörenden toplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler sosyal değişim teorisinin karşılıklılık normuna dayanmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre otantik liderlik hem işgören sessizliğini hem de lidere güveni olumlu yönde etkilemektedir. Lidere güven ise işgören sessizliğine olumlu yansımaktadır. Bunun yanı sıra otantik liderlik ve işgören sessizliği arasındaki ilişkide lidere güvenin aracı rolü bulunmaktadır. Bu sonuçlar, işgören sessizliğinin teşvik edilmesinde otantik liderliğin önemli bir belirleyici olduğunu kanıtlamaktadır. Bunun yanı sıra, işgörenlerin örgüt içerisindeki problemleri dile getirebilmeleri için liderlerine güvenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

ABSTRACT

Keywords:
Authentic Leadership,
Trust in Leader,
Employee Voice

Employee voice is important in terms of identifying problems in the organization and producing solutions to them. The characteristics of the leader and the trust of the followers in the leader are the determining factors for the emergence of this behavior. In this context, the purpose of the study is to examine the mediating role of trust in the leader in the effect of authentic leadership on employee voice. Data was collected from 373 employees working in private firms in Tekirdağ, Turkey. The relationships between variables are based on the reciprocity norm of social exchange theory. According to the results of the study, authentic leadership positively affects both employee voice and trust in the leader. Trust in the leader reflects positively on employee voice. In addition, trust in the leader has a mediating role in the relationship between authentic leadership and employee voice. These results prove that authentic leadership is an important determinant in promoting employee voice. In addition, it was emphasized that employees should trust their leaders in order to express problems within the organization.

* Bu makale için Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'nun 05.10.2022 tarihli ve GO 2022/890 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Yöneticilerin kendilerini hoşgörülü ve işgörenlerin çeşitli konulardaki düşüncelerini kabul etmeye istekli olarak değerlendirmesine karşın, işgörenlerin çoğu, sorunlarını dile getirmede zorluk yaşadıklarını belirtmektedir (Hsiung, 2012). Seslilik davranışı, işgörenlerin yöneticilerine fikirler sunması ve işletmelerin hayatta kalmaları açısından oldukça önemli bir nitelik taşımaktadır (Morrison, 2011). Bunun yanı sıra işgören sesliliğiyle birlikte örgüt içerisindeki sorunlar tartışılarak bunlara çözümler aranmaktadır. Bu davranışı gösteren kişiler, yönetim tarafından ciddi yaptırımlarla karşı karşıya kalabilir. İşgören sesliliği, yönetim tarafından “örgütsel uyumun sağlanmasında başarısızlık” şeklinde yorumlanabilir. Hatta işgören sesliliği, yöneticilerin kendilerine yapılan kişisel bir hakaret olarak görebilecekleri eylem şeklinde algılanabilmektedir (Klaas & DeNisi, 1989; Krefting & Powers, 1998). Ancak tüm bunlara rağmen işgören sesliliği, “*sadece eleştirmekten ziyade iyileştirmeyi amaçlayan yapıcı meydan okumanın ifadesini vurgulayan teşvik edici bir davranıştır*” (Van Dyne & LePine, 1998, s. 109). İşgören sesliliği örgütsel işleyişe katkı sağlayarak örgütsel refahı artırmaktadır (Detert & Burris, 2007). Dinamik ve karmaşık iş ortamlarına sahip işletmelerin çevrelerine uyum sağlamalarına ve çevik kalmalarına katkı sağlar (Kim vd., 2022; Nemeth & Staw, 1989). Dolayısıyla işgören sesliliği iş yaşamında son derece doğal olan ve dikkate alınması gereken bir davranıştır. Bu davranışın teşvik edilebilmesi için ise, onu ortaya çıkaran unsurlara odaklanmak gerekmektedir.

Yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri, işgörenin kendilerine güvenme eğilimini şekillendirmektedir (Heyns & Rothmann, 2015). Örneğin, yöneticilerin haksız davranışları, sözlerini tutmamaları veya baskıcı tavırları güven ortamını yok etmektedir (Agote vd., 2016). Buna karşın otantik liderler işgörelere işyerinde güven duygusu aşılarlar (Farid vd., 2020; Wang & Hsieh, 2013; Zhang vd., 2021). Otantik liderler, farklı bakış açılarını teşvik ederek ve takipçileriyle iş birliğine dayalı ilişki ağları kurarak güven ortamı oluştururlar. İşgörenlerin saygısını ve güvenini kazanmak için derin kişisel değerlere ve inançlara uygun olarak hareket ederler (Avolio vd., 2004a). Bu liderler, kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında oldukları için işgörelere öz benliklerini sunmada başarılıdır. Söz konusu liderler bu tür davranışlarıyla güvenin gelişimini teşvik etmektedir (Gardner vd., 2005). Otantik liderler ile otantik olmayan liderler kıyaslandığında, otantik liderlerin işgörenlerin örgüte duygusal açıdan bağlı olmasını, liderine güven duymasını ve işinden memnun olmasını sağladığı görülmektedir (Baker, 2020). Kısaca otantik liderler işgörenlerin lidere güvenmesine katkı sağlamaktadır.

Seslilik davranışı riskli olarak algılanmasına rağmen örgütsel koşullar göz önünde bulundurulduğunda (Detert & Burris, 2007) otantik liderlik, işgören sesliliğinin önemli bir öncülü konumundadır (Gonzalez, 2018; Ünal, 2015). İşgörenler, otantik liderliğe sahip yöneticilerinden farklı görüşlere sahip olsalar bile liderinin, onların görüşlerini adil ve tarafsız bir şekilde değerlendireceğini bildikleri için düşüncelerini açıkça dile getirebilirler (Kim vd., 2022). Bu liderler işgören sesliliğinin yapıcı tarafını ortaya çıkarmaktadır (Hsiung, 2012). Otantik liderliğin, işgören sesliliğine olumlu yansımaları için ise, işgörenin liderine güvenmesi gerekmektedir. Nitekim literatürde çeşitli çalışmalar liderine güvenen işgörenlerin seslilik davranışını daha rahat sergilediğini ortaya koymaktadır (Çetin & Güven, 2017; Keçeci & Vural Allaham, 2022). Sosyal değişim teorisinin (Blau, 1964) karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) çalışma ortamını olumlu olarak deneyimleyen bireylerin sesini daha sık veya daha yoğun kullanarak karşılık verme olasılıklarının yüksek olduğunu öne sürmektedir (Ng & Feldman, 2012). Buradaki değişim, işgörenlerin liderlerinden algıladığı olumlu yansımaya bağlıdır. Bu bağlamda otantik liderliğin olumlu bir iş ortamı yarattığı düşünüldüğünde (Avolio vd., 2004a; Gardner vd., 2005), lidere güvenle birlikte işgörenlerin yapıcı bir şekilde işgören sesliliği sergileyeceği düşünülmektedir.

Otantik liderlik, lidere güven aracılığıyla işe adanmışlığı (Hassan & Ahmed, 2011; Wang & Hsieh, 2013; Wong vd., 2010), bireysel performansı (Khan vd., 2022), iş performansını (Roncesvalles & Sevilla, 2015), hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını (Qiu vd., 2019), olumlu duyguları (Agote vd., 2016) ve finansal performansı (Clapp-Smith vd., 2009) geliştirmektedir. Buna rağmen konuyla ilgili işgören sesliliğine odaklanan çalışmaların sınırlı olduğu ve bu bağlamda literatürde boşluk olduğu göze çarpmaktadır (Terzioğlu Karabıyıkoglu & Kanbur, 2023; Ünal, 2015). Buradan yola çıkarak araştırmanın amacı, otantik liderliğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolünü incelemektir.

Bu araştırmanın ilgili literatüre birtakım katkılar sunması beklenmektedir. İlk olarak işgören sesliliğinin teşvik edilmesinde otantik liderliğin önemli bir belirleyici liderlik tipi olduğu kanıtlanmıştır. İkincisi, işgörenlerin örgüt içerisindeki problemleri dile getirebilmeleri için güven ortamının var olması gerektiği görülmüştür. Bu ortamda özellikle lidere güven duygusu işgörenlerin otantik liderine güvenmesi açısından önem taşımaktadır. Son olarak ise otantik liderlik, lidere güveni tetikleyerek işgören sesliliği davranışını olumlu yönde etkilemesi sonucu ilgili literatürdeki boşluğu doldurmaya çalıştığı ve bu bağlamda katkı sağlayıcı olduğu düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞİMİ

2.1. Otantik Liderlik ve İşgören Sessliliği

Otantik liderler, “*faaliyet gösterdikleri bağlamın farkında olan, kendine güvenen, umutlu, iyimser, dirençli ve ahlaki karakteri yüksek kişilerdir*” (Avolio vd., 2004b, s. 4). Bu liderler işgörenlerle şeffaf bir şekilde etkileşim kurabilme yeteneğine sahiptir. Kendi değerlerine göre hareket ettikleri için yüksek düzeyde özgünlüğe ulaşmış kişilerdir (Avolio vd., 2004a). Otantik liderlik kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde kavramla ilgili dört temel unsur göze çarpmaktadır (Avolio vd., 2004b; Gardner vd., 2005; Walumbwa vd., 2008): Bunlardan ilki kişisel farkındalıktır (öz farkındalık). Liderin, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini, benliğinin çok yönlü doğasını anlayabilmesini ifade eder. İkincisi ilişkilerde şeffaflıktır. Liderin, çarpıtılmış benliğinin aksine gerçek benliğini başkalarına sunmasını ifade eder. Üçüncüsü bilgiyi dengeli değerlendirmedir. Liderin, örgüt içerisinde herhangi bir karara varmadan önce ilgili tüm verileri objektif olarak analiz edebildiğini gösterir. Sonuncusu ise içselleştirilmiş ahlaki bakış açısıdır. Liderin, sahip olduğu değerlere bağlı kaldığını, onlardan ödün vermediğini ve değerleri ile davranışlarının uyumlu olduğuna işaret etmektedir.

İşgören sessliliği, “*bir işgörenin fikirlerini, önerilerini, endişelerini, işle ilgili konulardaki veya sorunlardaki görüşlerini, resmi olmayan ve takdire bağlı şekilde başkalarına iletmesidir*” (Morrison, 2014, s. 174). Hirschman (1970)’a göre, işgörenler işyerinde tatmin edici olmayan koşullarla karşılaştıklarında örgütten ayrılmakta ya da örgütte kalıp endişelerini dile getirerek seslerini duyurmaya çalışmaktadırlar. Böylece işgörenler işyerindeki sorunlar hakkında alternatif yaklaşımlar getirerek işgören sessliliği sergilemiş olurlar (Premeaux & Bedeian, 2003, s. 1538). Bu davranış; işgörenin iş arkadaşına, yöneticisine veya işletme dışından birine karşı olabilir (Morrison, 2014). Davranışın hedefi veya potansiyel alıcısı değişmesine rağmen herkes tarafından desteklenmediği ve yöneticiler tarafından riskli olarak algılandığına dair olumsuz bir yaklaşım bulunmaktadır (Detert & Burris, 2007). Ancak başka bir düşünceye göre ise, işgören sessliliği doğru bir şekilde yönetildiği takdirde örgütün işleyişini iyileştirmeye yönelik iletişim şekli ve rol ötesi davranışı olarak görülmektedir (Liang, 2017). Ayrıca, örgütlenmenin yeniden yapılanma sürecinde yararlı bir davranış türüdür (Gorden, 1988). Özellikle işyerlerindeki yenilik ve değişim gibi sancılı süreçlerde örgüte katkı sağlamaktadır (LePine & Van Dyne, 1998).

Mevcut literatür incelenerek, otantik liderlik ve sesslilik davranışı arasındaki ilişki üç fikir üzerinden temellendirilecektir. İlk olarak otantik liderlerin, kendi güçlerinin ve zayıflıklarının farkında oldukları ve problem çözme konusunda sınırlı fikirler ürettiklerini kabul etme olasılıkları oldukça yüksektir (Hsiung, 2012). İkincisi, otantik liderler örgüt içinde şeffaf ilişkiler kurmaya ve tutarsız bilgileri dengelemeye çalışırlar. Böylece işgörenler bilgilerini açıkça paylaşarak, gerçek duygularını ve düşüncelerini ifade etme konusunda kendilerini güvende hissederler (Walumbwa vd., 2008). Üçüncüsü ise, sesslilik davranışının bazen mevcut güçlere ve sosyal rutinelere karşı bir meydan okuma anlamına geldiği fikridir. İşgörenler konuşmak için yeterli cesarete sahip olmayabilir. Ancak değerlerine bağlı bir şekilde hareket eden otantik liderler, işgörenlerin fikirlerini açığa çıkarma konusunda kendine güvenmelerini sağlayacaktır (Avolio vd., 2004a). Dolayısıyla otantik liderlikle birlikte işgören sessliliği davranışının ortaya çıkma ihtimali artacaktır (Liang, 2017).

Otantik liderler kendilerine gelen bilgileri dengeli şekilde işleyerek işgörelere cevap verme konusunda yeteneklidir. İşgörenler görüşleri, kendininkilerden farklı olsa bile bunları adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirme konusunda eğilimleri yüksektir. Bu sebeple otantik liderler işgörenleri, sesslilik davranışı sergilemesi konusunda teşvik etmektedir (Kim vd., 2022). Yapılan çalışmalarda otantik liderliğin, işgören sessliliğine katkı sağladığını gösteren sonuçlar bulunmaktadır (Hsiung, 2012; Liang, 2017; Terzioğlu Karabıyıkoglu & Kanbur, 2023; Ünal, 2015). Bu bilgiler ışığında:

H₁: Otantik liderliğin, işgören sessliliği üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

2.2. Otantik Liderlik ve Lidere Güven

Lidere güven kavramı; liderin sahip olduğu yetkinliğe, dürüstlüğe ve başkalarına özen ve ilgi gösterebilme özelliklerine yönelik işgörenlerin sahip olduğu olumlu algılara dayanmaktadır (Prastio vd., 2020). Liderler ve işgörenler arasındaki karşılıklı güven, örgüt içerisinde daha etkili bir iletişim ortamına yol açmaktadır (Tingfeng vd., 2022). Bu doğrultuda işgörenin lidere güven duyması işinden tatmin olmasını sağlamaktadır (Liu vd., 2010). Otantik liderler yüksek ahlaki standartlara sahip oldukları, doğruluk ve dürüstlük konusunda örnek oldukları için takipçilerinin güven duygularını artırmaktadırlar. Böylece takipçiler görevlerinin başarılı bir şekilde yerine getirmesi için gerekenleri yapma konusunda kendilerini rahat ve güçlü hissederler (Avolio vd., 2004a).

Otantik liderler işyerindeki adalet ortamını önemseyerek işgörenlerin gözünde güven duygusu oluştururlar (Wong vd., 2010). Söz ve eylemlerinde tutarlılık gösteren bu liderlerin işgörelere güven duygusu aşıladıkları görülmektedir (Agote vd., 2016). İşgörenler ve liderleri arasında güvene dayalı bir ilişki geliştirmede otantik liderliğin potansiyel rolü önemlidir. Otantik liderlik, lidere güveni etkileyerek onların gelişimine katkı sağlamaktadır (Kleynhans vd., 2022). Literatürde, otantik liderliğin işgörenlerin liderine duyduğu güvene olumlu

yansıdığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Agote vd., 2016; Hassan & Ahmed, 2011; Özkara, 2017; Qiu vd., 2019; Zamahani vd., 2011). Otantik liderlik, işgörenlerin yöneticilerine duyduğu güvenin önemli bir belirleyicisi konumundadır (Kılıç & Yavuz, 2021; Saygın & Atalay, 2022; Taşkın, 2023; Yücel & Kılıç, 2018). Bu bilgiler doğrultusunda:

H₂: Otantik liderliğin, lidere güven üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

2.3. Lidere Güven ve İşgören Sessliliği

Bireyler, endişelerini veya önerilerini sunma konusunda konuşmayı seçtiklerinde işgören sessliliği ortaya çıkmaktadır. Bu seçim, işgörenlerin kendi sözlerinin, yönetim tarafından yapıcı olarak değerlendirileceği ve açık sözlü oldukları için cezalandırılmayacakları konusundaki olumlu değerlendirmelere bağlıdır. Yöneticilerin, işgörenlerin bu konulara ilişkin algıları üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır (Avey vd., 2012). Keçeci & Vural Allaham (2022), işgörenler üst yönetime güvendikleri takdirde, kendi fikirlerini açıkça ifade etmede istekli oldukları ve örgütlerinde kalmaya devam etme eğilimi gösterdiklerini ifade etmektedir. Bir diğer çalışmada, işyerindeki lider-ast ilişkileri arasındaki güven duygusu incelenmiştir (Haynie vd., 2016). Buna göre, işgörenin liderine olan güveni arttıkça bu kişilerin fikirlerini ve önerilerini gösterebilmeleri kolaylaşmaktadır. Sorunları dile getirme konusunda cesaretleri artmaktadır (Premeaux & Bedeian, 2003). Dolayısıyla lidere güven, işgören sessliliğini olumlu yönde etkilemektedir (Gao vd., 2011). İşgörenlerin, işyerinde fikirlerini rahatça dile getirebilmesi için liderlerine güven duymaları gerektiği düşünülmektedir. Türesin Tetik (2020) lidere duyulan güvenin ardıllarını incelediği meta-analiz çalışmasında, lidere duyulan güvenin işgören sessliliğine etkisinin araştırılması gerektiğini önermektedir. Bu doğrultuda:

H₃: Lidere güvenin, işgören sessliliği üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

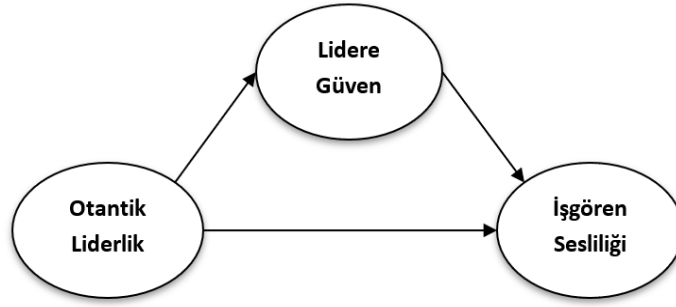
2.4. Lidere Güvenin Aracı Rolü

Otantik liderler işgörenlerin işyerindeki faaliyetlere aktif katılımına yardımcı olduğu için iş tatmini, yüksek üretkenlik ve yüksek performans ortaya çıkmaktadır. Bu liderler, işgörenlerin liderine duyduğu güveni artırdığı için işgörenlerin sesslilik davranışı göstermeye cesaretlenmektedirler (Avolio vd., 2004a; Gonzalez, 2018). İşyerinde, işgörenin otantik liderine güvenmesini sonucunda, örgütün yararına davranışların ortaya çıkması kolaylaşacaktır. Sosyal değişim teorisinin karşılıklılık normu ilkesine göre bireyler örgütlerindeki yöneticilerden veya örgütün benimsediği uygulamalardan fayda sağladıkları takdirde bireylerin olumlu davranış sergileme olasılıkları artmaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Otantik liderler; açık iletişimi teşvik ederek, takipçileriyle etkileşim kurarlar. Bu liderler, takipçileriyle kritik bilgileri paylaşmaktan çekinmezler ve onlar hakkındaki algılarını ve duygularını açıklıkla paylaşırlar (Avolio vd., 2004a). Bu sebeple işgörenler otantik lideri olumlu bir yönetici figürü olarak algılamaktadır. Bu algıyla birlikte işgörenlerin liderlerine güven duyması beklenmektedir. Liderine güvenen işgörenler, kendilerine saygı duyulduğunu hissetmesiyle birlikte buna saygı ile karşılık vermeleri beklenmektedir. İşlerinden memnun olan ve liderine duygusal olarak bağlı olan işgörenlerin, yapıcı öneriler sunmaya yönelik daha fazla motive oldukları görülmektedir (Ng & Feldman, 2012).

Literatür incelendiğinde otantik liderliğin, işgören sessliliği gibi olumlu davranışlara katkı sağladığı, ayrıca bu etkide güvene ilişkin değişkenlerin önemli rollerinin olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, otantik liderlik, psikolojik güvenlik aracılığıyla sesslilik davranışına olumlu yansımaktadır (Giallonardo, 2020; Kim vd., 2022). Bir diğer çalışmada ise otantik liderlik, işgörenin lidere güven duygusuna olumlu yansımakta bu da iş performansına olumlu etki etmektedir (Roncesvalles & Sevilla, 2015). Otantik liderliğin işgörenlerin bireysel performansları üzerindeki etkisinde güvenin aracı rol oynadığı görülmüştür (Khan vd., 2022). Kişilerarası güven yükseldikçe, otantik liderliğin sesslilik üzerindeki etkisi daha güçlü olmaktadır (Zhang vd., 2021). Kısaca, işgörenlerin sesslilik davranışı sergileyebilmeleri için liderlerine güvenmeleri gerekmektedir. Otantik liderlerin, yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan tüm özelliklerinden dolayı işgörelere güven verdiklerini tekrar vurgulamak gerekir. Liderine güven, işgören sessliliği davranışının sergilemesini kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla otantik liderliğin, işgören sessliliği üzerindeki dolaylı bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında:

H₄: Otantik liderliğin, işgören sessliliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü bulunmaktadır.

Araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma modeli

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırmanın evreni, Tekirdağ'da faaliyet gösteren özel sektör işletmelerini kapsamaktadır. Bu işletmeler, ağırlıklı olarak Çorlu ve Çerkezköy ilçelerinde bulunmaktadır. Tekirdağ'da en önemli sektör tekstildir. Sonrasında; deri, gıda, makine-metal, metal eşya, tarım aletleri ve enerji sektörleri gelmektedir. Tekirdağ Ticaret ve Sanayi Odası (2022)'nin verilerine göre Tekirdağ'ın Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi, Çorlu Deri Organize Sanayi Bölgesi, Avrupa Serbest Sanayi Bölgesi ile Çorlu-Çerkezköy bölgelerini içinde barındırdığı ve 1200'den fazla sanayi kuruluşuna sahip olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmanın verileri Ekim-Aralık 2022 tarihleri arasındaki üç aylık sürede toplanmıştır. Bu kapsamda, kolayda örnekleme yaklaşımı tercih edilerek mümkün olduğunca fazla kişiye ulaşılmıştır. Anket uygulaması yapılırken her katılımcıya kimliklerinin gizli tutulacağına ilişkin bilgi verilmiştir. Anket uygulaması katılımcılarla yüz yüze yapılmıştır. Eksik ve kullanılmayan anketler elendikten sonra 373 katılımcıdan oluşan bir veri seti elde edilmiştir.

Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğu erkektir (%65,7). %73,5'i evlidir. Katılımcıların %35,1'i 26 - 33 yaş aralığındadır. Katılımcıların çoğunluğu lise (%27,3) ve lisans (%28,4) mezunudur. Katılımcıların %32,2'si buldukları işletmede 7 yıl ve üzerinde görev yapmaktadır.

Tablo 1. Demografik Bilgiler

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	128	34,3
	Erkek	245	65,7
Medeni Durum	Bekâr	99	26,5
	Evli	274	73,5
İşletme Tecrübesi	1 yıldan az	65	17,4
	1 - 3 yıl	103	27,6
	4 - 6 yıl	85	22,8
	7 yıl ve üstü	120	32,2
Yaş	18 - 25	23	6,2
	26 - 33	131	35,1
	34 - 41	109	29,2
Eğitim Durumu	42 yaş ve üstü	110	29,5
	İlkokul	48	12,9
	Ortaokul	48	12,9
	Lise	102	27,3
	Önlisans	40	10,7
	Lisans	106	28,4
Lisansüstü	29	7,8	

3.2. Ölçüm Değişkenleri

Otantik Liderlik Ölçeği: Anket formunun ilk kısmında işgörenlerin otantik liderlik algısını ölçmek amacıyla Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen "Otantik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Tabak vd. (2012) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek 16 ifadeden ve ilişkilerde şeffaflık (5), içselleştirilmiş ahlâk anlayışı (4), bilgiyi dengeli değerlendirme (3) ve öz farkındalık (4) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert şeklinde kullanılmıştır (1 hiçbir zaman – 5 her zaman). İçeriğinde "Yöneticim/amirim, karar vermeden önce konuyla ilgili bilgiyi enine boyuna inceler" şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

İşgören Sessliliği Ölçeği: Anket formunun ikinci kısmında işgören sessliliğini ölçmek amacıyla Van Dyne & LePine (1998) tarafından geliştirilen “İşgören Sessliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek, Arslan & Yener (2016) tarafından Türkçe’ye uyarlanmıştır. 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Beşli likert derecelendirme ile ölçeklendirilmiştir (1 kesinlikle katılmıyorum – 5 kesinlikle katılıyorum. Ölçekte, “Bu işyerinde, işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Lidere Güven Ölçeği: Anket formunun üçüncü kısmında işgörenlerin liderlerine duydukları güveni ölçmek amacıyla Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen 6 maddelik “Lidere Güven” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Türkçe’ye çevrilerek, beş likert şeklinde derecelendirilerek kullanılmıştır (1 kesinlikle katılmıyorum – 5 kesinlikle katılıyorum). Ölçekte, “Yöneticime/amirime tam bir sadakatle bağlıyım” şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

Anket formunun son kısmında katılımcılara cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve işyerindeki çalışma süreleri gibi demografik ifadeler yöneltilmiştir.

3.3. Ortak Yöntem Yanlılığı

Araştırma verileri tek bir zaman diliminde toplandığında ortak yöntem yanlılığı, bir sorun oluşturabilmektedir. Katılımcılar ölçüm değişkenindeki ifadeleri benzer algılamaları sonucunda değişkenler arasında aslında var olmayan sahte kovaryanslar ortaya çıkabilmektedir (Podsakoff vd., 2003). Bunu önlemek amacıyla ilk olarak anket formunda yer alan ölçeklerin her biri farklı başlıklarda verilmiştir.

Veriler toplandıktan sonra ise, Harman’ın tek faktör testi uygulanmıştır. Bu testin önerdiği üzere herhangi bir döndürme tekniği olmadan açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçüm değişkenlerine ilişkin tüm ifadeler ilk faktörün toplam varyansının %48,8’ini açıklamaktadır. Bu sonuç sınır değer olan %50’nin altında olduğu için araştırma açısından ortak yöntem yanlılığı bir sorun oluşturmamaktadır (Podsakoff & Organ, 1986).

3.4. Veri Analizi

Araştırmadaki hipotezleri test etmek için Process makro kullanılmıştır. Aracı etkiyi test etmek amacıyla “Model 4” eklentisinden faydalanılmıştır (Hayes, 2017). Bulgular yorumlanırken önyükleme (bootstapping) tekniği benimsenmiştir. Buna göre alt ve üst güven aralığı değerleri (GA) “0” değerini kapsamıyorsa söz konusu etki anlamlı olarak yorumlanmaktadır (Hayes, 2009). Analizlere geçmeden önce ölçüm değişkenlerinin verileri incelenmiştir. Skewness ve kurtosis değerleri sırasıyla otantik liderliğin -0,433 ve -0,525; işgören sessliliğinin -1,017 ve 0,551; lidere güvenin -0,527 ve -0,586 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler $\pm 1,5$ arasında yer aldığı için araştırma verileri normal dağılım sergilemektedir (Kline, 2016).

4. BULGULAR

4.1. Ölçüm Modeli

Ölçüm modelini oluşturmak amacıyla Anderson & Gerbing (1988)’in iki aşamalı yaklaşımı izlenerek doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Çalışmada yer alan her bir ölçek birlikte analize dahil edilerek uyum iyiliği değerleri kontrol edilmiştir. Çok faktörlü yapısı nedeniyle otantik liderlik ikinci düzey, işgören sessliliği ile lidere güven ise birinci düzey DFA’ya tabi tutulmuştur. DFA sırasında uyum iyiliği değerlerini olumsuz etkilemesi sebebiyle ölçüm modelinden “OL4”, “OL9” ve “LG6” ifadeleri çıkarılmıştır. Tablo 2’de faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olduğu için bunların uygun değerlere sahip olduğu görülmektedir (Darvishmotevali & Ali, 2020). Sonuç olarak üç faktörlü modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2 = 638,900$; $df = 267$; $p < 0,01$; $\chi^2/df = 2,393$; RMSEA = 0,061; NFI = 0,906; TLI = 0,936; CFI= 0,943) (Byrne, 2013; Kline, 2016). Bunun yanı sıra bileşik güvenilirlik değerleri (CR) 0,759 - 0,948 arasındadır. Bu değerler 0,70’in üzerinde olduğu için yapı güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Yakınsak geçerliliği test etmek amacıyla açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) incelenmiş ve bu değerlerin 0,515 – 0,624 arasında olduğu tespit edilmiştir. 0,50 ve üzeri değerler yakınsak geçerliliğin sağlandığını işaret etmektedir (Bagozzi & Yi, 1988). Son olarak iç tutarlılığı tespit etmek amacıyla Cronbach’s Alfa katsayıları incelenmiştir. 0,758 – 0,939 arasındaki 0,70 üzerindeki değerler iç tutarlılığın sağlandığını kanıtlamaktadır (Hair vd., 2010).

Tablo 2. Ölçüm Modeli

Değişkenler/Madde	FY	t-değeri	CA	CR	AVE
Otantik Liderlik			0,939	0,948	0,572
İlişkilerde Şeffaflık	0,972	Sabit	0,816	0,826	0,548
O1	0,732	10,537			
O2	0,800	11,089			
O3	0,839	11,380			
O5	0,558	Sabit			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	0,933	10,663	0,758	0,759	0,515
O6	0,815	Sabit			

O7	0,646	12,844			
O8	0,681	13,698			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	0,944	11,302	0,797	0,821	0,612
O10	0,573	12,115			
O11	0,835	21,625			
O12	0,900	Sabit			
Öz Farkındalık	0,952	10,007	0,859	0,861	0,608
O13	0,757	13,930			
O14	0,817	15,013			
O15	0,830	15,249			
O16	0,709	Sabit			
İşgören Sessliliği			0,902	0,902	0,608
S1	0,848	Sabit			
S2	0,787	18,083			
S3	0,815	19,083			
S4	0,769	17,490			
S5	0,627	13,180			
S6	0,814	19,051			
Lidere Güven			0,892	0,889	0,624
LG1	0,900	Sabit			
LG2	0,884	25,134			
LG3	0,878	24,803			
LG4	0,682	15,704			
LG5	0,542	11,408			
O4, O9 ve LG6 analiz dışı bırakılmıştır.					

Ayırt edici geçerliliği test etmek için heterotrait-monotrait (HTMT) korelasyon oranı (Henseler vd., 2015) ve her bir faktörün değeri için AVE değerlerinin karekökü (Fornell & Larcker, 1981) hesaplanmıştır. Tablo 3'e göre AVE değerlerinin karekökü otantik liderliğin 0,756; işgören sessliliğinin 0,780 ve lidere güvenin 0,790'dır. Bu değerler, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olduğu tespit edilmiştir. HTMT değerlerinin (0,740; 0,841 ve 0,762) ise 0,85'in altında olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ayırt edici geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Buna göre araştırma verilerinin güvenilirliği ve geçerliliğiyle ilgili bir sorun yoktur. Son olarak değişkenlere ilişkin VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı problemi araştırma açısından sorun oluşturmamaktadır (Hair vd., 2010).

Tablo 3'teki korelasyon analizi sonuçlarına göre; otantik liderliğin, işgören sessliliği ($r = 0,670$; $p < 0,01$) ve lidere güven ($r = 0,752$; $p < 0,01$) ile pozitif yönlü anlamlı ilişkileri vardır. İşgören sessliliğinin ise lidere güven ($r = 0,693$; $p < 0,01$) ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisi bulunmaktadır.

Tablo 3. Korelasyon Matrisi ve Discriminant Geçerliliği

Değişken	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.OL	(0,756)							
2.İS	0,670**	(0,780)						
3.LG	0,752**	0,693**	(0,790)					
4.Cinsiyet	-0,181**	-0,045	-0,115*	1				
5.Yaş	-0,101	-0,030	-0,143**	0,170**	1			
6.ED	0,076	0,183**	0,157**	-0,294**	-0,315**	1		
7.İT	-0,214**	-0,146**	-0,185**	0,192**	0,363**	-0,222**	1	
8.MD	-0,127*	-0,119*	-0,143**	0,090	0,414**	-0,213**	0,277**	1
Ort.	3,49	3,98	3,63	1,65	2,82	3,52	2,69	1,73
SS	0,91	0,87	0,97	0,47	0,92	1,52	1,09	0,44
HTMT kriteri								
1. OL								
2. İS	0,735							
3. LG	0,807	0,749						
OL = Otantik Liderlik, LG= Lidere Güven, İS= İşgören Sessliliği, ED = Eğitim durumu, İT= İşletme tecrübesi, MD = Medeni durum, ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$								

4.2. Hipotez Testi

Hipotez testlerine ilişkin bulgular Tablo 4'te yer almaktadır. H_1 , otantik liderliğin işgören sessliliği üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi olduğunu iddia etmektedir. Buna göre otantik liderliğin, işgören sessliliğine olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır ($\beta = 0,301$; $SS = 0,049$; $p < 0,01$). Buna göre H_1 desteklenmiştir. H_2 , otantik liderliğin lidere güven üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisini olduğunu iddia etmektedir. Buna göre otantik liderliğin lidere güvene olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,802$; $SS = 0,035$; $p < 0,01$). H_2 desteklenmiştir. H_3 , lidere güvenin işgören sessliliği üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi olduğunu iddia etmektedir. Buna göre lidere

güvenin işgören sesliliği üzerinde olumlu yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,417$; $SS = 0,049$; $p < 0,01$). H_3 desteklenmiştir. H_4 , otantik liderliğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü bulunduğunu iddia etmektedir. Buna göre otantik liderliğin işgören sesliliği üzerinde dolaylı etkisi vardır ($\beta = 0,334$; $SS = 0,051$; $p < 0,01$). 95% güven aralığının (CA) = [0,234; 0,436] alt ve üst değerleri 0'ı kapsamamasından dolaylı etki anlamlıdır. Buna göre otantik liderlik ile işgören sesliliği arasındaki ilişkide lidere güvenin kısmi aracılığı bulunmaktadır. Buna göre H_4 desteklenmiştir.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları (Model 4)

	Lidere güven			İşgören sesliliği		
	β	SS	P	β	SS	p
Sabit	0,836	0,129	0,00**	1,409	0,129	0,00**
Otantik liderlik	0,802	0,035	0,00**	0,301	0,049	0,00**
Lidere güven	-	-	-	0,417	0,049	0,00**
F	(1,371) = 503,10; p = 0,00			(2,379) = 210,27; p = 0,00		
R²	0,575			0,532		
LG'nin aracı rolü	β	SS	p	Alt GA	Üst GA	
Toplam etki	0,636	0,037	0,00**	0,563	0,709	
Doğrudan etki	0,330	0,052	0,00**	0,198	0,404	
Dolaylı etki	0,334	0,051	0,00**	0,234	0,436	
LG= Lidere Güven, Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5.000, Alt GA = %95 güven aralığında alt sınır, Üst GA = %95 güven aralığında üst sınır, SS = Standart sapma, ** = p < 0,01; * = p < 0,05						

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu çalışma, otantik liderliğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolünü incelemektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre otantik liderlik, işgören sesliliğine katkı sağlamaktadır (H_1). Literatür incelendiğinde otantik liderliğin işgören sesliliğine olumlu yansıdığı gösteren çalışmalar bu sonucu desteklemektedir (Hsiung, 2012; Kim vd., 2022; Liang, 2017; Terzioğlu Karabıyıkoglu & Kanbur, 2023; Ünal, 2015). Buna karşın otantik liderlik ve işgören sesliliği arasında herhangi bir ilişki olmadığına ilişkin kanıt bulunmaktadır (Niu vd., 2018). Bunun sebebi işgörenlerin buldukları bağlama göre otantik liderlik algısının farklılık göstermesi olabilir.

Otantik liderlik, lidere güvene olumlu yansımaktadır (H_2). Buna göre otantik liderler işgörenler üzerinde güven duygusu yaratmaktadır. Literatürdeki benzer bulgular bu sonucu desteklemektedir (Agote vd., 2016; Baker, 2020; Hassan & Ahmed, 2011; Kılıç & Yavuz, 2021; Özkara, 2017; Qiu vd., 2019; Saygın & Atalay, 2022; Yücel & Kılıç, 2018; Zamahani vd., 2011). Yanı sıra, liderine güvenen işgörenlerin, seslilik davranışı sergileme ihtimalleri artmaktadır (H_3). Böylece işgörenler liderine güvendikleri için sorunları daha rahat şekilde dile getirebilmektedir. Literatürde, seslilik davranışı sergileyen işgörenlerin sıklıkla yaptırım veya misilleme riskiyle karşı karşıya kaldıkları görülmüştür (Klaas & DeNisi, 1989; Krefting & Powers, 1998), lidere duyulan güvenle birlikte işgören sesliliği davranışının olumlu şekilde ortaya çıktığına ilişkin bulgular da yer almaktadır (Çetin & Güven, 2017; Gao vd., 2011; Keçeci & Vural Allaham, 2022; Premeaux & Bedecian, 2003). Bu çalışmalar, araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Son olarak otantik liderliğin, lidere güven aracılığıyla işgören sesliliğine katkı sağladığı görülmektedir (H_4). Buna göre işgören sesliliği davranışının ortaya çıkması için sadece otantik liderlerin örgüt içerisinde var olması değil ayrıca işgörenlerin bu liderlere güven duyması gerektiği ortaya çıkmıştır. Literatürde benzer araştırmalar bu sonucu desteklemektedir (Agote vd., 2016; Clapp-Smith vd., 2009; Hassan & Ahmed, 2011; Khan vd., 2022; Qiu vd., 2019; Roncesvalles & Sevilla, 2015; Wang & Hsieh, 2013; Wong vd., 2010).

5.2. Teorik Katkılar

Araştırmanın bir takım teorik katkıları bulunmaktadır. İlk olarak, otantik liderliğin işgören sesliliğine etkisinde lidere güvenin aracı rolü ilgili literatüre teorik katkı sağlamaktadır. Bu konuyla ilgili benzer çalışmalar olmasına rağmen işgören sesliliğine odaklanan çalışmalar daha sınırlıdır. Bu anlamda çalışma, işgören sesliliğinin ortaya çıkmasında otantik liderlik ve lidere güven kavramlarını bir araya getirerek ilgili literatürü zenginleştirmektedir. İkinci olarak, araştırma sonuçlarının sosyal değişim teorisinin karşılıklılık normu ile tutarlılık göstermesi bu teoriye katkı sağlamaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Sosyal değişim teorisi, her ne kadar örgütsel davranış alanındaki ele alınan çeşitli konularda çok sık başvurulan bir teori olsa da Ng & Feldman (2012)'nin meta analiz araştırmasında da gözlemlendiği gibi; işgören sesliliğine ilişkin literatürde bu teoriye sınırlı katkının olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda otantik liderliğin, işgörenlerde lidere güven duygusunu geliştirerek sesliliğe neden olması sosyal değişim teorisiyle açıklanmıştır. Bu sonuç ilgili teoriye katkı sağlayarak literatürü zenginleştirmektedir. Son olarak, işgören sesliliği kavramının örgüt içerisinde olumlu bir davranış olduğu vurgulanmıştır. Literatürde bu davranışın olumsuz yanını ortaya çıkaran öncüllere ilişkin çalışmalar bulunmasına

rağmen (Detert & Burris, 2007; Klaas & DeNisi, 1989; Krefting & Powers, 1998), işgören sesliliğinin otantik lidere duyulan güvenle birlikte örgüte fayda sağlayacağı görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırma, işgören sesliliğinin olumlu yönünün ortaya çıkmasında etkili olan öncülleri vurgulaması açısından teorik katkı sunmaktadır.

5.3. Pratik Katkılar

İşgören sesliliği özellikle yöneticiler tarafından riskli bir davranış olarak görülmektedir. Ancak işgören sesliliği iş hayatında doğal olan bir davranış türü olarak görüldüğünde örgüte fayda sağlar. Bu bağlamda iş hayatında, işgörenlerin aktif olarak kendilerini ifade edebilecekleri iş ortamları sağlanmalıdır. Örneğin örgütün sorunlarını dile getiren işgörene yaptırım uygulamak yerine onları ödüllendirilerek seslilik davranışı teşvik edilebilir. Bu teşvik örgütsel problemlerin ortaya çıkması ve çözülmesi açısından işletmelerin kendi içerisindeki kaynaklardan yararlanmasını sağlayarak doğal bir denetim mekanizması yaratabilir. Bunun yanı sıra, işgörenlerin otantik liderlere güven duydukları ve bu liderlerle birlikte seslilik davranışını daha rahat sergileyebildikleri görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin örgütlenme süreçlerinde otantik liderlik özelliklerine sahip yöneticileri tespit ederek işe alım gerçekleştirmeleri önerilmektedir. İşe alımlarda otantik liderlik ölçeğinden (Walumbwa vd., 2008) faydalanılabilir. Böylece işgörenler otantik liderlerin yarattığı güven ortamıyla birlikte kendilerini sözlü bir şekilde ifade etmeleri kolaylaşacaktır. Son olarak lidere güven unsurunu tekrar vurgulamak gerekir. İşgören sesliliğinin olumlu bir şekilde ortaya çıkması için işgörenlerin liderlerine güvenmeleri gerekmektedir. Otantik liderlerin takipçileri üzerinde güven oluşturma konusunda yetenekli oldukları açıktır (Avolio vd., 2004; Gardner vd., 2005). Ancak işgören sesliliği davranışının ortaya çıkabilmesi için lider ile takipçi arasındaki güven ortamının yönetim tarafından güvence altına alınması gerekmektedir.

5.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Araştırmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle araştırma Tekirdağ'da bulunan özel şirketlerde görev yapan işgörenlerle sınırlıdır. Farklı bağlamlarda ve sektörlerde yapılan çalışmalarda otantik liderlik işgören sesliliğine olumlu yansımaya sahip veya bu iki kavram arasında herhangi bir anlamlı ilişki ortaya çıkmayabilir (Niu vd., 2018). Gelecekteki araştırmalarda, otantik liderlik ve işgören sesliliği ilişkisi farklı bağlamların hatta farklı kültürlerin karşılaştırılarak incelenmesi şeklinde zenginleştirilebilir. İkinci olarak araştırma kesitsel olarak yapılmıştır. Gelecekteki araştırmaların boylamsal olarak tasarlanması araştırma verilerini zenginleştirecektir. Üçüncü olarak otantik liderlik, lidere güven ve işgören sesliliği kavramları bireysel düzeyde ele alınmıştır. Lidere güven duygusunun bireysel olabileceği gibi grup düzeyinde de ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Otantik liderlerin bireyleri etkilediği gibi grup üzerinde de güven yaratıcı özellikte olduğu düşünülmektedir. Gelecekteki araştırmalarda lidere güvenin grup düzeyinde ele alınması önerilmektedir.

EXTENDED SUMMARY

Introduction

Most of the managers describe themselves as tolerant. However, employees often struggle to express themselves to their managers (Hsiung, 2012). Although employee voice has often been characterized as organizational discord and deviant behavior towards managers (Krefting & Powers, 1998), it is defined as “*promotive behavior that emphasizes expression of constructive challenge intended to improve rather than merely criticize*” (Van Dyne & LePine, 1998, p. 109). It contributes to the adaptability and agility of firm (Kim vd., 2022). One of the main factors encouraging employee voice is the leadership qualities of managers. For instance, employee voice is an important outcome of authentic leadership (Gonzalez, 2018). Even if employees have different opinions than leaders with authentic leadership, they can express their opinions openly, knowing that their leaders will evaluate their ideas fairly and impartially (Kim et al., 2022). Furthermore, trust in the leader is necessary for authentic leadership to positively impact employee voice. Indeed, various studies in the literature indicate that employees who trust their leaders are more comfortable exhibiting vocal behavior (Çetin & Güven, 2017; Keçeci & Vural Allaham, 2022). Authentic leadership enhances job engagement through trust in the leader (Hassan & Ahmed, 2011), individual performance (Khan et al., 2022), job performance (Roncesvalles & Sevilla, 2015), service-oriented organizational citizenship behavior (Qiu et al., 2019), positive emotions (Agote et al., 2016), and financial performance (Clapp-Smith et al., 2009). However, there is a scarcity of studies focusing on relationship authentic leadership, employee voice and trust in the leader (Terzioğlu Karabıyıkoglu & Kanbur, 2023; Ünal, 2015) and there is a gap in the literature. In this context, the aim of the study is to research the mediating role of trust in the leader in the relationship between authentic leadership and employee voice.

Hypotheses

Employees who do not have the courage to speak up at work feel comfortable expressing their thoughts when working with authentic leaders (Walumbwa et al., 2008). Authentic leaders, acting in line with their values, instill confidence in employees to reveal their ideas (Avolio et al., 2004a). Authentic leaders care about justice in the workplace and this creates a sense of trust in employees (Wong et al., 2010). When employees have trust in top management, they are willing to express their opinions openly and tend to remain in their organizations (Keçeci

& Vural Allaham, 2022). As these individuals trust their leaders and management, their courage to address issues increases (Premeaux & Bedeian, 2003). Authentic leaders facilitate active participation of employees in workplace activities, leading to job satisfaction, high productivity, and high performance. These leaders encourage employee voice behavior as they enhance the trust employees have in their leader (Avolio et al., 2004a; Gonzalez, 2018). Consequently, when an employee trusts their authentic leader in the workplace, it becomes easier for beneficial organizational behaviors to emerge. As a result of the reciprocity norm of social exchange theory, individuals are more likely to exhibit positive behavior in their organizations when they perceive benefits from their managers or the practices adopted by the organization (Blau, 1964; Gouldner, 1960). In this context, it is thought that authentic leadership, contributing to the element of trust in the leader, will promote employee voice behavior. In the literature, it has been identified that authentic leadership contributes to positive behaviors such as employee voice, and significant roles of variables related to trust in this effect have been established (Khan et al., 2022; Kim et al., 2022; Zhang et al., 2021; Giallonardo, 2020; Roncesvalles & Sevilla, 2015). Based on this information:

H₁: Authentic leadership has a positive effect on employee voice.

H₂: Authentic leadership has a positive effect on trust in the leader.

H₃: Trust in the leader has a positive effect on employee voice.

H₄: Trust in the leader mediates the relationship between authentic leadership and employee voice.

Method

This study used a quantitative research methodology, utilizing established scales for measuring Authentic Leadership Scale (Walumbwa et al., 2008), Employee Voice Scale (Van Dyne & LePine, 1998), and Trust in the Leader Scale (Podsakoff et al., 1990). The hypotheses within this study were assessed using the Process Macro (Hayes, 2017). Model 4 extension of this Macro was employed to examine the mediating effect. The study focuses on firms in Tekirdağ, Turkey and the research sample consists of 373 employees.

Findings

According to findings, authentic leadership has a significantly positive effect on employee voice ($\beta = 0,301$; $SE = 0,049$; $p < 0,01$). Furthermore, authentic leadership has a significantly positive effect on trust in the leader ($\beta = 0,802$; $SE = 0,035$; $p < 0,01$). Trust in the leader significantly and positively influences employee voice ($\beta = 0,417$; $SE = 0,049$; $p < 0,01$). Lastly, there is an indirect effect of authentic leadership on employee voice ($\beta = 0,334$; $SE = 0,051$; $p < 0,01$; $CI = [0,234; 0,436]$). As a result, there is partial mediation of trust in the leader in the relationship between authentic leadership and employee voice. Thus, H₁, H₂, H₃, and H₄ are supported.

Conclusion

According to the research results; first, authentic leadership contributes to employee voice. Similar findings in the literature support this result (Hsiung, 2012; Kim et al., 2022; Liang, 2017; Ünal, 2015). However, there is evidence suggesting no relationship between authentic leadership and employee voice (Niu et al., 2018). This might be due to variations in employees' perception of authentic leadership based on the context they are in. Second, authentic leaders foster a sense of trust in the leader. Similar findings in the literature support this outcome (Baker, 2020; Zamahani et al., 2011). Third, trust in the leader positively reflects on employee voice. Despite results that employees exhibiting voice often face the risk of sanctions or retaliation (Klaas & DeNisi, 1989; Krefting & Powers, 1998), there are findings indicating that trust in the leader correlates positively with employee voice (Çetin & Güven, 2017; Gao et al., 2011; Keçeci & Vural Allaham, 2022; Premeaux & Bedeian, 2003). These studies are supportive of the research findings. Last, there is a mediating role of trust in the leader in the impact of authentic leadership on employee voice. Similar studies in the literature support this result (Agote et al., 2016; Clapp-Smith et al., 2009; Hassan & Ahmed, 2011; Khan et al., 2022; Qiu et al., 2019; Roncesvalles & Sevilla, 2015; Wang & Hsieh, 2013; Wong et al., 2010). This research indicates that employee voice, coupled with trust in authentic leaders, benefits the organization. The results are consistent with the principles of social exchange theory. Thus, this study offers theoretical contributions by highlighting the precursors effective in unveiling the positive aspect of employee voice. For employee voice to emerge positively, employees need to trust their leaders. In addition, ensuring an environment of trust between leaders and followers by management in order to facilitate the emergence of employee voice is among the important practical contributions of this study.

KAYNAKÇA

Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>

- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Journal of Management and Economics Research*, 14(1), 173-191. <http://dx.doi.org/10.11611/JMER757>
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., & Palanski, M.E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21-34. doi 10.1007/s10551-012-1298-2
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004a). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B.J., Luthans, F., & Walumbwa, F.O. (2004b). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Baker, N. (2020). Authentic leadership, leader anger and follower job outcomes: A comparison of angry vs. non-angry leaders. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(2), 106-126. doi: 10.14514/byk.m.26515393.2020.8/2.106-126
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.
- Byrne, B.M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R., & Avey, J.B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Çetin, C., & Güven, Ç. (2017). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ses davranışına olan etkisi ve bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(48), 141-152. DOI: 10.14783/maruoneri.vi.331583
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Farid, T., Iqbal, S., Khan, A., Ma, J., Khattak, A., & Naseer Ud Din, M. (2020). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors: The mediating role of affective-and cognitive-based trust. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01975>
- 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>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Giallonardo, L.M. (2020). *Unit managers' authentic leadership, staff nurses' work attitudes and behaviours, and outcomes of care: A structural equation model* [PhD Thesis, The University of Western Ontario].
- Gonzalez, A.L. (2018). *A study of the relationship between authentic leadership and voice behavior in human nutrition and food health professionals in texas*. [PhD Thesis, Our Lady of the Lake University].
- Gorden, W.I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 283-299.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education International.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Hayes, A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Haynie, J.J., Mossholder, K.W., & Harris, S.G. (2016). Justice and job engagement: The role of senior management trust. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 889-910. <https://doi.org/10.1002/job.2082>
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: an analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1263>
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hsiung, H.H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Keçeci, M., & Vural Allaham, M. (2022). Üst yönetime güvenin ve iş memnuniyetinin işyerinde kalma niyeti üzerindeki etkisi: çalışan sesliliğinin aracı rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 90-107. doi: 10.15869/itobiad.936460
- Khan, H.G.A., Anwar Khan, M., Iftikhar Ali, M., Salem, S., Rashid, S., & Zahur, H. (2022). Does authentic leadership influences performance of individuals in presence of trust and leader member exchange: An evidence from health care sector. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2119539.
- Kim, S., Noh, G., & Miao, S. (2022). Authentic leadership and employee voice behavior: The effect of chinese employees' zhongyong thinking. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 25(3/4), 167-185.
- Klaas, B.S., & Denisi, A.S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance rating. *Academy of Management Journal*, 32(4), 705-717.
- Kleynhans, D.J., Heyns, M.M., Stander, M.W., & De Beer, L.T. (2022). Authentic leadership, trust (in the leader), and flourishing: does precariousness matter? *Frontiers in Psychology*, 13, 798759, 1-18.
- Kline, R.B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kiliç, M.Y., & Yavuz, M. (2021). The evaluation of authentic leadership in terms of trust in manager and schools' levels of openness to change. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 50(2), 1033-1068. doi: 10.14812/cuefd.863251
- Krefting, L.A., & Powers, K.J. (1998). Exercised voice as management failure: Implications of willing compliance theories of management and individualism for de facto employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11(4), 263-277. <https://doi.org/10.1023/A:1027396525970>
- Lepine, J.A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Liang, S.G. (2017). Linking leader authentic personality to employee voice behaviour: A multilevel mediation model of authentic leadership development. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 434-443. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1293656>
- Liu, J., Siu, O.L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x>
- Morrison, E.W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>

- Morrison, E.W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Nemeth, C.J., & Staw, B.M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175-210. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60308-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60308-1)
- Ng, T.W., & Feldman, D.C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982-994. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>
- Özkara, Z.U. (2017). *Otantik liderlik tarzının yöneticinin politik yetisi ile lider etkililiği, ona duyulan güven ve astın alturistik davranışları arasındaki ilişkilerde aracılık etkisi: Hemşireler üzerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544. <https://doi.org/10.1177/01492063860120040>
- Prastio, D., Indradewa, R., & Syah, T.Y.R. (2020). Ethical leadership effect trust in leader, work engagement and burnout over turnover intension. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 283-288.
- Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L.M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Roncesvalles, M.C.T., & Sevilla, A.V. (2015). The impact of authentic leadership on subordinates' trust and work performance in educational organization: A structural equation modeling (SEM). *Journal of Educational and Management Studies*, 5(1), 69-79.
- Saygın, E., & Atalay, K. (2022). Sağlık sektöründe örgütsel güvenin çalışan sesliliği ile ilişkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 304-327.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., & Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlik ve geçerlik çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106. DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0212.x
- Taşkın, A. (2023). *Otantik liderliğin yöneticiye güven ve iş performansına etkisi: sivil toplum kuruluşları üzerine alan araştırması* [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi].
- Tekirdağ Ticaret ve Sanayi Odası. (2022). *Tekirdağ'ın Sosyo Ekonomik Durumu*. https://www.tekirdagtso.org.tr/Sayfalar/Tekirdag-in_Sosyo_Ekonomik_Durumu. (Erişim tarihi: 19.09.2022).
- Terzioğlu Karabıyıkoglu, K., & Kanbur, E. (2023). Otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerine etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 14(2), 257-275. <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2023.415>
- Tingfeng, Z., Mohammadi, A., Jantan, A.H., Nezakati, H., & Irfan, M. (2022). The intervening role of communication satisfaction and trust in leader on the relationship between leadership communication and employee turnover intention in Sichuan, China. *Journal of International Business and Management*, 5(12): 1-20. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2022-11-5588>

- Türesin Tetik, H. (2020). Lidere duyulan güvenin ardılları üzerine ulusal yazın kapsamında bir meta-analiz çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2973-2984. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1020>
- Ünal, M. (2015). *Ortaokul müdürlerinin otantik liderlik davranışları, öğretmenlerin sesi ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi].
- 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. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 613-624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Wong, C.A., Spence Laschinger, H.K., & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Yücel İ., & Kılıç, E. (2018). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerine etkileri: Erzincan Üniversitesi'nde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 81-94. <https://doi.org/10.18037/ausbd.550772>
- Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zhang, S., Bowers, A.J., & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 768-785. <https://doi.org/10.1177/1741143220915925>