



## İş Yeri Sosyal Cesaret Davranışlarının Çalışanların Savunmacı Sesi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma

*A Study to Determine the Effect of Workplace Social Courage Behaviors on Employees' Defensive Voice*

### ÖZET

Cesaret üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda oldukça artmıştır. Özellikle örgütlerde çalışanlar üzerine odaklanan alanlarda popülaritesini artırmıştır. Cesaret, bireylerin bilinçli bir irade ile isteyerek, korkmadan ve bireysel güç ile bazı riskli ve sonuçları çevre tarafından olumsuz karşılanabilecek davranışları gerçekleştirmesidir. Bu kavram her ne kadar daha önceleri bireysel ilişkiler, savaş ya da kahramanlık hikayelerinde kullanılmış olsa da son yıllarda örgüt ortamında göreve bağlanma ve çevreye yönelik alanlarda gözlemlenmiş ve büyük ilgi çekmiştir. Bu tip davranışların, iş ortamında pek çok yanlış ve haksız uygulama ve davranışları ortaya çıkarmak adına gerçekleştirildiği görülmektedir. Diğer taraftan örgütlerin yaşadıkları önemli sorunlardan birisi de çalışanların savunmacı ses çıkarma davranışlarıdır. Bilinçli ve korkuya dayalı gerçekleştirilen bu eylem, iş ortamında bazı bilgilerin saklanması ya da yanlış bilgi verilmesi gibi olumsuz sonuçları doğurmakta, örgüt süreçleri ve iş yapma düzenine zarar vermektedir. Bu açıdan bu davranışların elimine edilmesi ve davranışa neden olan sebeplerin belirlenerek ortadan kaldırılması, hem örgütsel süreçlerin sağlıklı işleyişi hem de üst yönetimin iş yükü açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada, sosyal cesaret davranışlarının çalışan bireylerin negatif bir davranışı olan savunmacı sesi üzerindeki etkisi Ankara örnekleminde bakanlığa bağlı konaklama işletmelerinde incelenmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve kolayda örnekleme yöntemi ile 346 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, iş yeri sosyal cesaret davranışlarının savunmacı ses üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Cesaret, İş Yeri Sosyal Cesaret Davranışları, Savunmacı Ses

### ABSTRACT

Studies on courage have increased considerably in recent years. It has increased its popularity, especially in areas focusing on employees in organizations. Courage is the act of individuals willingly, with a conscious will, without fear and with individual power, to perform some risky behaviours whose consequences may be negatively perceived by the environment. Although this concept was previously used in individual relationships, war or heroic stories, in recent years it has been observed in areas related to task and context in the organizational environment and has attracted great attention. It is seen that this type of behaviour is carried out in order to reveal many wrong and unfair practices and behaviours in the work context. On the other hand, one of the important problems that organizations experience is the defensive voice behaviour of employees. This action, which is carried out consciously and based on fear, causes negative consequences in the business environment, such as hiding some information or giving false information, and damages organizational processes and business work order. In this respect, eliminating these behaviours and identifying and eliminating the reasons that cause the behaviour are important for both the healthy functioning of organizational processes and the workload of senior management. In this study, the effect of social courage behaviours on the defensive voice, which is a negative behaviour of working individuals, was examined in the Ankara sample of accommodation establishments affiliated with the ministry. Survey technique was used as the data collection method in the research and 346 participants were reached by easy sampling method. As a result of the research, it was revealed that workplace social courage had a negative and significant effect on defensive voice.

**Keywords:** Courage, Workplace Social Courage Behaviours, Defensive Voice

### GİRİŞ

Sosyal cesaret davranışları örgüt literatüründe son zamanlarda yerini almaya başlamıştır. İlk zamanlarda cesaret davranışları, bireysel ve sistematik olarak karşılaşılmayan bir davranış türü olarak algılanırken (Gülbahar, 2023) zamanla örgütlerde ortaya çıkma durumuna ve örgütsel bağlamda sunduğu avantajlar sebebiyle altında yatan nedenler ve örgütsel sonuçları dikkat çekmeye başlamıştır.

Yüksek sosyal cesarete sahip çalışanlar, örgütsel ortamda sorunlarla karşılaştıklarında daha saygılı, dürüst ve uygun iletişim ya da daya uygun çalışma koşulları talep etmek için seslerini yükselterek duygusal yorgunluğu

Yasemin Gülbahar<sup>1</sup>   
Osman Seray Özkan<sup>2</sup> 

### How to Cite This Article

Gülbahar, Y. & Özkan, O. S. (2023). "İş Yeri Sosyal Cesaret Davranışlarının Çalışanların Savunmacı Sesi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(75): 4710-4717. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.72504>

Arrival: 16 August 2023  
Published: 30 September 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Dr., Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Ankara, Türkiye

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyeddi Eylül Üniversitesi, Manyas Meslek Yüksekokulu, Balıkesir, Türkiye

ve baskıyı azaltabilirler. Savunmacı ses “iş ortamında bireyin kendini koruma amacıyla işle ilgili fikir, bilgi veya düşüncelerini yaşamış olduğu korku sebebiyle ifade etmesi” olarak tanımlanır (Van Dyne vd., 2003: 13). Bu davranış, çalışanların iş ortamındaki diğerlerine karşı radikal tepkiler vermek yerine kasıtlı olarak anlaşmayı ifade ettiği durumdur. Hareketi başlatan etken bireyin kendini koruması ve korkuyla motive olmasıdır. Savunmacı ses, sorunlardaki kusurları hesaba katmak yerine işle ilgili bilgilerin olumlu yönüne odaklanır ve eleştirilerden korkması nedeniyle dikkati iş yeri eleştirisinden uzaklaştırır. Alternatif bir yaklaşım olarak, çalışanlar genellikle yeteneklerini, becerilerini ve niteliklerini sergilemek yerine, kendilerini gizleyerek hareket ederler. Negatif bir izlenim bırakmamak adına, olumsuz bir yönlerini öne çıkarmaktan kaçınırlar ve aynı zamanda olumsuz sosyal yargılardan kaçınma eğiliminde olurlar (Maynes ve Podsakoff, 2014).

Sosyal cesaret davranışı, bireylerin korku odaklı davranışlardan ayrılarak, bilinçli ve istekli bir biçimde, hatta savunmacı davranışların ötesinde proaktif davranışlar sergileyerek amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayan bir tutumu ifade eder. Bu davranış tarzı, bireylerin bu tür davranışları sergilemeleri sonucunda gelen eleştirilere karşı daha az duyarlı hale gelmelerini içerir. Sosyal cesaret davranışları, örgütsel açıdan pozitif davranışlar olarak ortaya konulmuştur (Howard ve Holmes, 2019). Örgütsel içeriği, istenilen davranışları içerebilir; ancak bireysel açıdan olumsuz ve küçük düşürücü sonuçları bulunabilir. Yine de, yüksek sosyal cesarete sahip bireyler, bu durumla başa çıkmak ve bu davranışı sergilemek eğiliminde olabilirler (Qi ve Ramayah, 2022). Böylece örgüt hem resmi iletişim kanalları dışında bilgi edinmekte hem de bireyin ortaya koyduğu cesur davranışlardan fayda sağlamaktadır (Howard, 2012). Kendini ifade edebilen birey, örgüt içerisinde sessizlik gibi bilgi gizleme ya da benzer şekilde savunmacı ses çıkarma gibi bilgi yalıtıcı ve zararlı davranışları sergilemekten kaçınmaktadır (Howard ve Holmes, 2019).

Bu doğrultuda çalışmada, iş ortamında sosyal cesaret davranışlarını sergileme eğilimi gösteren bireylerin savunmacı ses çıkarma eğilimlerinin daha düşük olacağı tahmin edilmektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, Ankara örnekleminde sosyal cesaret davranışlarının iş yerinde savunmacı ses çıkarma davranışları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırma, bu alandaki literatürün sınırlı olması nedeni ile bu boşluğu doldurma amacını taşımaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Sosyal Cesaret Davranışları

Cesaret “prososyal niyetle gerçekleştirilen bilinçli, kasıtlı ve riskli bir davranış” olarak tanımlanmaktadır (Rate vd., 2007; Rate, 2010). Cesaret bireysel bir özellik olarak görülür. Cesaretli bireyler bu davranışlarından dolayı övgüyle bahsedilmekte ve sergiledikleri davranışlar olumlu davranışlar olarak görülmektedir. Yine de davranışın olumlu yönleri kadar olumsuz tarafları da mevcuttur. Örneğin farklı kültürlerde kavramın gelişimi açısından olumlu ve olumsuz davranışlar cesaret davranışları içerisinde gösterilirken [örneğin Yunan kültüründe narsisizmin cesaret olarak değerlendirilmesi (Magnano vd., 2022)], Türk toplumunda bireysel kazanç sağlamanın ötesinde bireyin onurlu bir davranışla korkaklık yapmadan gücünü olumlu sonuçlar amacı ile kullanması (İslami yaklaşım) olarak ele alınmıştır (Gülbahar, 2023: 17).

Sosyal cesaret davranışları ise cesaret davranışının bir alt boyutu olarak ortaya çıkmakta [cesaret alt boyutları: fiziksel cesaret, ahlaki cesaret ve sosyal cesaret (Howard vd., 2017)] ve bireysel motivasyonla başlayan iyi niyet içerikli davranışlardan oluşmaktadır. Sosyal cesaret davranışları, bireyin sosyal ilişki ve imajını olumsuz etkileyebilecek riski de barındıran cesaret davranışlarını örgütsel ortamda sergilemesidir (Howard vd., 2017; Schilpzand vd., 2015). Sosyal cesaret örneği davranışlar, birey için risk taşıyan ve öncelikle asil bir iyi veya değerli bir amaca ulaşma motivasyonu ile gönüllü, kasıtlı davranışlar olarak kabul edilir. Bu nedenle bu tür davranışların sonunda hem davranışı sergileyenlere hem de iş yerindeki diğerlerine fayda sağlayacağı varsayılır (Detert ve Bruno, 2017). Sosyal cesaret davranışları çalışanların bilgi uçurması, haksız davranışlara karşı ses yükseltmesi, adaletsizliğe karşı durması, suistimali azaltması ve çatışmayı yönetmesi için gerekli olarak görülmektedir (Detert ve Bruno, 2017).

Özetle sosyal cesaret davranışları özveriye dayalıdır, diğer insanların isteklerini dikkate alır ve karşı taraftan beklenti olmamasına rağmen karşılıksız iyilik yapmayı içerir. Bu eylemler değerli bir amacı, kasıtlı eylemi, kişisel korkuyu ve bariz tehlikeleri içerir ve aynı zamanda öğrenilen ve zamanla geliştirilebilen davranışlardır.

### Savunmacı Ses

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliği kavramını, örgütsel koşulların değiştirebileceği düşünülen kişilere karşı davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerin samimi bir ifadesini sunmayan bir durum olarak tanımlamışlardır. Bu tanımdan biraz farklı olarak Morrison ve Milliken (2000) ise örgütsel sessizliği, çalışanların olası örgütsel sorunlar hakkında fikir ve endişelerini sakladıkları kolektif bir olgu olarak ifade etmektedirler. Bu yaklaşım temelinde örgüt düzeyinde cereyan eden durumlar ve örgüt kültürünü ele alır.

Sessizliği “susmak” olarak ifade eder ve sessizlik kültürüne sahip bir örgütte çalışanların olumsuz tepkilerden korktukları ve fikirlerine değeri verilmediği inançları nedeniyle fikirlerini ifade etmediklerini ve doğruyu söylemediklerini vurgulamaktadır. Bu durumun tam aksine ses çıkarma davranışı ise çalışanların örgütsel bir duruma tepki ya da öneri sunmak amacıyla ses çıkarması ve konuşması ile alakalı bir durumdur (Zhou ve George, 2001; Van Dyne vd., 1995). Ses çıkarma bir çalışan davranışıdır ve üç farklı şekilde örgütte görülmektedir: prososyal ses (Van Dyne ve LePine, 1998) savunmacı ses ve kabullenici sestir (Van Dyne vd., 2003). Savunmacı ses çalışanın kendini koruması ile alakalı motivasyon içerikli bir davranıştır. Çalışanlar bir sorun ile karşılaştıklarında ve bu durumla birlikte gelişebilecek cezai sonuçlardan korkarlarsa genellikle kendilerini korumaya yönelik savunmacı davranışlarda bulunarak tepki verebilmektedir (Maurer, 1996).

Savunmacı ses bireyin bir çeşit kendini koruma stratejisidir. Bu durum sonucunda bazen birey konudan uzaklaşmak adına farklı bir fikir önerebilir ve dikkati diğer insanlara yönlendirmek için farklı hedef gösterebilir. Bu bilgilere dayanarak savunmacı ses “bireyin kendisini korumak amacıyla, özünde korkuya dayalı, işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri ifade etmesi” olarak tanımlanır. (Van Dyne vd., 2003: 1372). Savunmacı ses ayrıca, “önerilen değişikliklerin değeri olsa veya değişiklik yapmak gerekli olsa bile bir örgütün politikalarını, prosedürlerini, programlarını ve uygulamalarını değiştirmeye karşı bireylerin gönüllü yönelttiği ifadesi” olarak tanımlanmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014: 92).

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere savunmacı ses çıkarma davranışı olumsuz bir davranıştır ve örgütsel davranışlar arasında çalışanalardan beklenen olumlu fikir sunma, fikir geliştirme, sorunları analiz edip dile getirme gibi prososyal ve katkı sağlayan davranışlardan ziyade ortamı negatif etkileyen, ilişkileri bozan ve güvensizlik ortamı oluşturan bir davranış şeklidir. Bireylerin örgüt içerisindeki kullanabilecekleri bu savunma mekanizması, bireyin üst yöneticileri için de hem işleyiş açısından engel hem de psikolojik bir sıkıntı ve zorluk unsurudur. Yöneticiler, astlarından savunmacı ses tepkisi aldıklarında, astlarının göreve yönelik gerekli değişikliklerin neden önemli olduğunu anlamasını sağlamak ve astlarını gereken işi yapmaya ikna etmek için daha fazla zaman ve çaba harcamayı gerektirir (Maynes ve Podsakoff, 2014). Savunmacı ses, bireyin kendini koruma mekanizmasıdır (Schlenker ve Weigold, 1989). Birey, cezai sonuçların sorumluluğunu almak istemediği durumu başkalarına yönlendirdiği zamanlarda başvurduğu negatif bir davranış türüdür (Maurer, 1996). Savunmacı sesin örgütte pek çok olumsuz davranışlarla pozitif ilişkisi ortaya konmuştur. Örneğin, savunmacı sesin örgütte üretkenlik karşıtı davranışlara yol açtığı ve bunu çalışanların üst yönetimden bilgi saklaması aracılığı ile gerçekleştirdiği ortaya konmuştur (Qi ve Ramayah, 2022). Başka bir çalışmada ise bu sonuçlara benzer şekilde, savunmacı sesin çalışanların örgüt içindeki çatışmalardan kaçınmayı teşvik ettiğini, ancak diğer taraftan da çalışanların sorumluluklardan ve hesap verebilirlikten kaçınmaya neden olduğunu ortaya koymaktadır (Tantua, 2020).

Sonuç olarak bu tip davranışlar organizasyonlarda istenmeyen sonuçlara neden olur ve temelinde korku mevcuttur. Örgüt-birey ilişkisindeki sorunları ortaya çıkarmakta ve çalışanalarda olumsuz ve sorunları katlayarak artıran bir savunma mekanizmasının gelişmesine neden olmaktadır. Bu sebeple örgütsel performans ve üretkenlik karşıtı bir davranış olarak görülebilir.

## HİPOTEZ GELİŞTİRME

İş ortamında çalışanlar sürekli olarak örgütten, üstlerinden, iş arkadaşlarından gelen taleplerle karşı karşıyadır. İş gördükleri bu çevre ile etkileşim ve iletişimleri için sosyal cesaret davranışlarına ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu davranışlar bireyin kişisel kaynakları arasında ona ihtiyaç duyduğu enerjiyi veren, mücadele gücü ve yeteneğini oluşturan kaynaklarından. Bu çıkarım Kaynakları Koruma Teorisi’ne (KKT) (Hobfoll, 1989) dayanmaktadır. KKT’ye göre, bireyler gerekli oldukları için kaynakları elde etmeye, sürdürmeye ve elde tutmaya çalışır. İş talepleri yüksek olduğunda çalışanların işle ilgili kullanacağı kaynaklarının yeterli veya yetersiz oluşu örgütsel çıktılarını etkiler. Çalışanlar yüksek fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarla karşı karşıya kaldıklarında bireysel yetenekleri ile tepki verme güçleri yararlı olabilir. Yani, haksız bir duruma karşı çıkmak, yeni öneriler getirmek ve gerektiğinde davranışlarının açıklamasında bulunmak gibi cesur davranışlarla kendisine yönelik varsa olumsuz tutum, yargı ve davranışlara tepki verir. Böylece olaylar üzerinde kontrol algısı gelişir, bireysel saygı ve sosyal kimliği zedelenmeden sağlıklı bir şekilde sürdürürler. Bu sayede de olaylara yönelik savunmacı bir tutumla ses çıkarma durumunda kalmazlar. Bu nedenle, çalışanların sosyal cesaret davranışları gösterme eğilimlerinin yüksek olması savunmacı ses çıkarma davranışlarını azaltmak için gerekli olabilir.

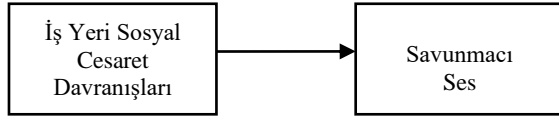
Üst yönetim örgüt içerisindeki sorunlardan habersiz kalabileceğinden ve karar alma süreçlerinde daha az perspektife sahip olabileceğinden, savunmacı ses davranışlarının örgüte zarar verdiğine inanılmaktadır. Savunmacı ses örgütsel bilgi paylaşımının azalması ve engellenen karar verme süreçleri nedeniyle örgüte zarar

verir. Bu toksik durumlar çalışanların istemsizce konuşmasına neden olurken, çalışanların bazı özellikleri bu baskılarla mücadele etmelerine neden olarak durumu tersine çevirebilir.

Sosyal cesareti daha yüksek olan çalışanlar, savunmacı ses tonunun yol açtığı zararı fark edebilir ve örgütlerinin yararına olabilecek bu davranışlara karşı koyabilirler. Bunu yaparken de üstlerinin olumsuz tepkilerine maruz kalabilirler. Bu riskler çoğu kişiyi caydırırsa da daha yüksek sosyal cesaret düzeyine sahip çalışanlar kararlarında sabit kalabilirler. Bu noktada bireyin güdüsü kilit bir rol oynar. Cesaretin toplum yanlısı doğasından farklı olarak savunmacı ses korkuya yenik düşmenin bir sonucudur ve kökleri başkalarına fayda sağlamaktan çok kendini korumaya dayanır (Van Dyne vd., 2003). Korkunun savunmacı sesi teşvik ettiği öne sürülse de (Kiewitz vd., 2016); cesaret, belki de yaklaşma motivasyonlarıyla ilişkisi nedeniyle, genellikle korku yoluyla ısrar etmenin birincil belirleyicisi olarak belirtilir (Rate vd., 2007). Korku ve yaklaşma motivasyonlarının zıt doğası nedeniyle, daha fazla sosyal cesarete sahip çalışanların daha az savunmacı ses davranışı sergileyeceği önerilmektedir.

Literatürde, bireylerin yüksek sosyal cesaretinin pek çok olumlu ve olumsuz davranışlarla ilişkisi ortaya konmuştur. Örneğin, ilişkisel boyutta ihbar etme davranışlarının, üst yönetime geri bildirim vermede ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında büyük bir rol oynadığı öne sürülmektedir (Bhal ve Dadhich, 2011; Geller ve Veazie, 2009; Worline vd., 2002). Bu davranışlar, genellikle kişilerarası ilişkilerin niteliği ve bu olaylardan kaynaklanabilecek kişisel sonuçlardan duyulan korku nedeniyle gerçekleşmektedir. Howard ve Holmes (2019) çalışmalarında, sosyal cesaretin hem savunmacı ses hem de sessizlik ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, bu değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu boşluğu farklı kültürler ve iş ortamları bağlamında doldurmak amacıyla şu hipotez önerilmiştir:

H1: *Sosyal cesaret davranışları, savunmacı ses ile negatif bir ilişki göstermektedir.*



Şekil 1: Araştırma Modeli

**Kaynak:** Yazarlar tarafından üretilmiştir.

## YÖNTEM

Bu bölümde, çalışmanın evreni ile örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

### Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerin farklı departmanlarında görev yapmakta olan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak çalışanlara çevrimiçi anket formları gönderilmiştir. İzin, istirahat ve vardiya gibi faktörler nedeniyle 388 adet anket formu elde edilmiştir. Eksik cevapların bulunduğu anketler elendikten sonra 346 katılımcının cevapları değerlendirilmeye alınmıştır.

Örnekleme hacminin yeterliliği değerlendirilirken, Hair vd. (2014) tarafından önerilen katılımcı/madde sayısı oranının 10'a eşit olması kriterine dikkat edilmiştir. Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak amacıyla ulaşılan örneklem sayısının istatistiksel analizler için yeterli olduğu söylenebilir.

### Veri Toplama Tekniği ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde, araştırmanın amacı ve yanıtların gizliliği hakkında bilgi veren bir açıklama yazısı sunulmuştur. İkinci bölüm, iş yeri sosyal cesaret davranışları ile savunmacı ses değişkenlerine ait olan maddeleri kapsamaktadır. Üçüncü bölüm ise çalışanların demografik bilgilerini tespit etmek için kullanılan soruları içermektedir.

Anket formu 5'li Likerte uygun bir şekilde düzenlenmiş, katılımcılara "(1) Kesinlikle Katılmıyorum", "(5) Kesinlikle Katılıyorum" arasında yer alan ifadelerden kendilerine en yakın gördükleri seçeneği yanıtlamaları istenmiştir. Ölçeklerin çeviri sürecinde, Brislin (1980) tarafından sunulmuş olan beş aşamalı teknik kullanılmıştır.

İş Yeri Sosyal Cesareti: İş yeri sosyal cesareti değişkeni için Howard vd. (2017) tarafından geliştirilen, on bir maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, “Arkadaşlığımıza zarar vermesine rağmen, bir iş arkadaşım yanlış bir şey yaptığında bunu amirime söylerim.” şeklinde ifade mevcuttur.

Savunmacı Ses: Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen beş maddeden oluşan ölçek tercih edilmiştir. Ölçekte, “Korkuya dayalı olarak grupla aynı fikirde olmak dışında pek bir şey ifade etmiyorum.” şeklinde madde yer almaktadır.

## BULGULAR

Araştırmada, betimsel istatistiklerin ve korelasyonel ilişkilerin analizinde SPSS, ölçüm modeli için AMOS kullanılmıştır. Araştırma hipotezi, regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 1-4’te yer almaktadır.

Çalışmanın örneklemini incelendiğinde; katılımcıların çoğunluğunun dört yıldızlı otellerde çalıştığı (63%), erkek (64%), önlisans eğitim düzeyinde (%40), kat hizmetlerinde görevli (29%), yaş ortalamasının 28 (SD=7.64) ve mesleki deneyim süresi ortalamasının 5 (SD=5.23) yıl olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Özellik	Kategori	Yüzde	Sayı
Cinsiyet	Erkek	64	221
	Kadın	36	125
Eğitim Durumu	Lise	28	97
	Ön Lisans	40	136
	Lisans	24	83
	Lisansüstü	8	30
Departman Bilgisi	Ön Büro	19	65
	Rezervasyon	22	77
	Yiyecek & İçecek	20	71
	Kat Hizmetleri	29	102
	Bakım	6	19
	Diğer	4	12
Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	63	217
	5 Yıldızlı	37	129
Yaş (Yıl)	28.94 (SS =7.64)	--	--
Deneyim (Yıl)	5.76 (SS=5.23)	--	--

Korelasyon değerleri bakımından, iş yeri sosyal cesaret davranışları ile savunmacı ses arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-.26$ ;  $p<.01$ ).

**Tablo 2:** Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon

Değişken	Ort.	SS	1	2
1. İş Yeri Sosyal Cesareti	3.09	1.24	1	
2. Savunmacı Ses	2.84	1.14	-.26**	1

Not: n=346; \*\*p<.01; SS=Standart Sapma

Doğrulamalı faktör analizi (DFA) sonuçları, ölçüm modelinin veri ile tutarlı olduğunu ve belirtilen indeks değerlerini karşıladığını ortaya koymaktadır (Schermele-Engel vd., 2003). Tablo 1’deki değerlere göre, iş yeri sosyal cesaret davranışları ile savunmacı ses ölçeklerinin iç tutarlık güvenilirliğinin ( $\alpha$  ve  $CR \geq .70$ ), birleşme ( $CR > AVE$ ) ve ayrışma ( $AVE > MSV$ ;  $AVE > ASV$ ) geçerliğinin sağlandığı söylenebilir (Hair vd., 2010). İş yeri sosyal cesaret ölçeğinin faktör yükleri .80 ile .90 arasında, savunmacı ses ölçeğinin faktör yükleri ise .66 ile .92 arasında değişmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 3:** Ölçüm Modeli Sonuçları

Yapılar	$\alpha$	CR	AVE	MSV	ASV
İş Yeri Sosyal Cesareti	.96	.96	.74	.36	.21
Savunmacı Ses	.91	.91	.69	.31	.18
$\chi^2/df=2.31$ ; RMSEA=.06; SRMR=.03; CFI=.98; GFI=.93; AGFI=.90					
Not: $\alpha$ =Cronbach’s Alpha; CR=Birleşik Güvenirlik; AVE=Ortalama Açıklanan Varyans; MSV=Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi; ASV=Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması, $\chi^2/df=Ki$ -Kare/Serbestlik Derecesi; RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü; SRMR=Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü; CFI=Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; GFI=Uyum İyiliği İndeksi; AGFI=Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi					

Yapılan regresyon analiz sonuçlarına göre, F değerine ilişkin anlamlılık seviyesi açısından kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=24.496$ ;  $p<.001$ ). Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve p değerine bakıldığında; iş yeri sosyal cesaret davranışları, savunmacı ses değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir ( $t=-4.94$ ;  $p<.001$ ). İş yeri sosyal cesareti, savunmacı ses davranışını %6 oranında açıklamaktadır (Düzeltilmiş  $R^2 = .06$ ). İş yeri sosyal

cesaretindeki 1 birimlik artış, savunmacı ses üzerinde -.24'lük bir azalışa etki etmesi beklenmektedir ( $b=-.24$ ). Bu bulgu ışığında, araştırmanın H1 hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 4:** Rekresyon Analizi Sonuçları

Model	Değişken	b	SH	t	p	%95 GAD		R <sup>2</sup>
1	Sabit	3.57	0.15	22.42	.000	3.25 (Alt)	3.88 (Üst)	.06
	İş Yeri Sosyal Cesareti	-.24	0.04	-4.94	.000	-.33 (Alt)	-.14 (Üst)	

Not: \*\*\* $p<.001$ ;  $F=24.496$ ;  $p=.000$   
Bağımlı Değişken=Savunmacı Ses; Bağımsız Değişken=İş Yeri Sosyal Cesareti  
Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı (b)  
SH=Standart Hata; GAD=Güven Aralığı Değerleri

## SONUÇ

Bu çalışmada ortaya konulan iş yeri sosyal cesaret davranışları ile savunmacı ses arasındaki olumsuz ilişki, KKT merceğinden incelenmiştir. KKT, bireylerin değerli kaynakları elde etmek ve sürdürmek için çabaladıklarını ve kaynak kaybı veya tehdidi algıladıklarında kaynaklarını korumak için koruyucu davranışlarla karşılık verdiklerini öne sürmektedir (Hobfoll, 1989).

Çalışanların savunmacı sesi işlevsiz ve zararlı bir ses davranışıdır (Ng vd., 2021; Howard ve Holmes, 2020). Çalışanların iş ortamında sergiledikleri bu tip davranışlar organizasyonlarda istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır (Maynes ve Podsakoff, 2014). Savunmacı ses örgüt içerisinde istenmeyen sonuçlara neden olduğu için bu durumla baş edemeyen organizasyonlar önemli bir bedel ödemek zorunda kalırlar (Rivard vd., 2011).

Bu çalışmada genellikle üst yöneticilere yönelik bu zararlı savunma sesini azaltmanın olası yolu olarak bireyin sosyal cesaret davranışları ele alınmış ve örgüt içerisinde savunmacı ses üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerde, iş yeri sosyal cesaret davranışlarının savunmacı ses davranışlarını negatif yönlü etkilediği ortaya konulmuştur. Sonuçlar, literatürle tutarlı bir şekilde sosyal cesaretin savunmacı ses ile arasında olumsuz bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Howard ve Holmes, 2019). Başka bir deyişle, sosyal cesaret, savunmacı ses ile olumsuz yönde ilişkilidir. Bu sonuç ayrıca, sosyal cesaret davranışlarının örgütteki önemli etkilerini gösteren diğer çalışmalarla da tutarlıdır (Bhal ve Dadhich, 2011; Geller ve Veazie, 2009; Worline vd., 2002). Elde edilen sonuçlar, sosyal cesaret davranışlarının anlaşılması ve iş ortamında geliştirilmesinin gerekliliği açısından önemli bir vurgu yapmaktadır. İş ortamında istenmeyen davranışlar arasında yer alan çalışanların savunmacı ses davranışlarını sergilemeleri ve bu şekilde yanlış ve yanıltıcı bilgiler sunmaları, örgüt işleyişini bozduğu gibi aynı zamanda ast-üst ilişkileri ve grup içi ilişkilere de zarar vermektedir (Maynes ve Podsakoff, 2014; Tantua, 2020).

Bu sonuca dayanarak örgütsel açıdan şu öneriler verilebilir. Öncelikle savunmacı ses literatürde olumsuz davranışlar olarak tanımlandığından (Maynes ve Podsakoff, 2014; Van Dyne vd., 2003) bu davranışları azaltmak için çalışanların belirli yönlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada çalışma sonucunda elde edilen veriler örgüt yöneticilerine önemli çıkarımlar sunmaktadır. İş yeri sosyal cesaret davranışları savunmacı sesi azalttığı için örgütsel işe alım süreçlerinde sosyal cesareti yüksek olan bireylerin istihdamı tercih edilebilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Öncelikle çalışma belirli bir zaman ve örneklem kısıtına sahiptir. Gelecekteki çalışmalar, farklı zaman aralıklarında gerçekleştirilirse, ilişkiler daha güvenilir bir şekilde karşılaştırılabilir. Ayrıca farklı örneklem grup ve büyüklükleri ile verilerin her ortamda geçerli olup olmadığı test edilebilir. Diğer bir önemli kısıtlılık ise araştırmanın modeli ile ilgilidir. Bu modelde yer alan değişkenler bireysel faktörler üzerinden ölçülmüştür. Araştırma modelindeki değişkenler farklı bireysel, grup dinamikleri ile ilgili değişkenler ve örgütsel değişkenler ile (örneğin; bireysel esneklik, metanet gibi değişkenler ya da örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi) ölçülebilir. Ayrıca farklı aracılık etkileri ile ilişkiler ortaya konulabilir. Bu sebeple modelin gelecekteki diğer çalışmalarla daha fazla doğrulanması gerekmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, Ankara örnekleminde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan bireylerin iş yerindeki sosyal cesaret davranışlarının savunmacı ses davranışlarını azalttığı sonucunu ortaya koymuştur.

## KAYNAKÇA

Bhal, K.T., & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader-member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 485-496. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0876-z>

Brislin, Allyn R.W. (1980). *Translation and content analysis of oral and written material*. (Eds. H.C. Triandis & J.W. Berry), Handbook of cross-cultural psychology, pp.389-444. Allyn & Bacon: Boston.

- Detert, J.R., & Bruno, E.A. (2017). Workplace courage: review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 11(2), 593–639. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0155>
- Geller, E.S., & Veazie, B. (2009). *The courage factor: Leading people-based culture change*. Virginia Beach, VA: Coastal Training.
- Gülbahar, Y. (2023). İşyeri sosyal cesaret davranışları. (Ed. Ali Turan Bayram), *Sosyal bilimler üzerine araştırmalar- V*. Gaziantep: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub168.c758>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis*. London: Pearson.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Howard, M., & Holmes, P. (2019). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2019-0034>
- Howard, M.C., & Holmes, P.E. (2020). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 53–73. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2019-0034>
- Howard, M.C. (2012). *What makes a king out of a slave? Courage! the creation of a Social Courage Measure and implications for its use in Organizations*. Master's Thesis. The Pennsylvania State University, the Graduate School the Department of Psychology. USA.
- Howard, M.C., Farr, J.L., Grandey, A.A., & Gutworth, M.B. (2017). The creation of the workplace social courage scale (WSCS): An investigation of internal consistency, psychometric properties, validity, and utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9463-8>
- Kiewitz, C., Restubog, S., Shoss, M., Garcia, P., & Tang, R. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101, 731–742. <https://doi.org/10.1037/apl0000074>
- Magnano, P., Faraci, P., Santisi, G., Zammiti, A., Zarbo, R., & Howard, M.C. (2022). Psychometric investigation of the workplace social courage scale (WSCS): New evidence for measurement invariance and IRT analysis. *Behavioral Sciences*, 12(5), 119. <https://doi.org/10.3390/bs12050119>
- Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance*. Austin, TX: Bard.
- Maynes, T.D., & Podsakoff, P.M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87–112. <http://dx.doi.org/10.1037/a0034284>
- Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Ng, T.W.H., Wang, M., Hsu, D.Y., & Su, C. (2021). Changes in perceptions of ethical leadership: Effects on associative and dissociative outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 92–121. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000496>
- Pinder, G.G., & Harlos, H.P. (2001). Employee silence quiescence and acquiesce as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331–369. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Qi, F.-S., & Ramayah, T. (2022). Defensive silence, defensive voice, knowledge hiding, and counterproductive work behavior through the lens of Stimulus-Organism-Response. *Frontiers in Psychology*, 13: 822008. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.822008>
- Rate, C.R. (2010). Defining the features of courage: A search for meaning, (Eds. C.L.S. Pury & S.J. Lopez), *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rate, C.R., Clarke, J.A., Lindsay, D.R., & Sternberg, R.J. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80–98.

- Rivard, S., St-James, Y., & Cameron, A. (2011). *Software project risk drivers as project manager stressors and coping resources*. 44<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, USA: IEEE.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schilpzand, P., Hekman, D.R., & Mitchell, T.R. (2015). An inductively generated typology and process model of workplace courage. *Organization Science*, 26(1), 52–77.
- Schlenker, B.R., & Weigold, M.F. (1989). Self-identification and accountability. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th. Edition). Boston, MA: Pearson Education.
- Tantua, D.E. (2020). Employee voice and workers commitment of insurance firms in Rivers State, Nigeria. *RSU Journal of Office and Information Management*, 3(2), 134-145.
- Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviour: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–19.
- 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>
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean P.J. (1995). Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over Muddied Waters), (Eds. Cummings, L.L. & Staw, B.M.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Worline, M.C., Wrzesniewski, A., & Rafaeli, A. (2002). Courage and work: Breaking routines to improve performance. In R. Lord, R. Klimoski, and R. Kanfer (Eds.), *Emotions at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zhou, J., & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696. <http://dx.doi.org/10.2307/3069410>