

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN KAVRAMSAL YAPISINA
YÖNELİK KEŞİFSEL BİR İNCELEME

Zeki UÇAR

Danışman
Doç. Dr. Ethem DUYGULU

İZMİR - 2015

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

2011801522

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Zeki UÇAR
Tez Başlığı : İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Keşifsel Bir İnceleme
Savunma Tarihi : 02.10.2015
Danışmanı : Doç.Dr.Ethem DUYGULU

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Ethem DUYGULU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Sevinç KÖSE	CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Jülide KESKEN	EGE ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği ☒ (X)
Oy Çokluğu ()

Zeki UÇAR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Keşifsel Bir İnceleme"başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Mustafa Yaşar TINAR
Müdür V.

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum, “İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Keşifsel Bir İnceleme” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../...

Zeki UÇAR

İmza

TEŞEKKÜR

Doktora sürecimin başlarında danışmanlığımı yaparken üzücü bir hastalık sonucu hakkın rahmetine kavuşan çok kıymetli Hocam Merhum Prof. Dr. Nurel ÜNER'in aziz hatıralarını saygıyla anar, vermiş olduğu emekler için şahsına teşekkürü bir borç bilirim.

Sayın Prof. Dr. Nurel ÜNER'in vasiyeti olarak tezdanişmanlığımı devralan, engin hoşgörüsü ve derin akademik birikimiyle sürekli bir biçimde desteğini hep arkamda hissettiğim, abim, büyüğüm, hocam Sayın Doç. Dr. Ethem DUYGULU'ya minnettarlığımı belirtir sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktoraya başladığım ilk günden son güne kadar başım her sıkıştığında kendisine koştuğum o güler yüzlü, anlayışlı insan Sayın Prof. Dr. Pınar SURAL ÖZER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yine Prof. Dr. Pınar SURAL ÖZER ile birlikte Tez İzleme Kurulumda yer alan ve derin akademik birikimleriyle desteğini sürekli hissettiğimiz çok kıymetli hocam Sayın Ömür TİMURCANDAY ÖZMEN hanımefendiye teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimi yazdığım süreç içerisinde kapısını her çaldığımda buyur eden, her defasında saatlerce vaktini hiç sıkılmadan bana ayarınan, akademik birikiminini ve dostluğunu hep yanımda hissettiğim çok kıymetli hocam Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca isimlerini burada sayamadığım ve hepsi birbirinden kıymetli Anabilim Dalı hoca ve asistan arkadaşlarımın hepsine desteklerinden ötürü teşekkürü borç bilirim.

Son olarak eşim Emel UÇAR Hanımefendi ve biricik oğlumuz Yiğit Hüseyin UÇAR'a göstermiş oldukları sabır ve anlayıştan ötürü minnettarlığımı belirtir ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET
Doktora Tezi
İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına
Yönelik Keşifsel Bir İnceleme
Zeki UÇAR

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Programı

İşgörenler sahip oldukları bilgi ve farklı bakış açılarıyla yönetsel kademelere destek yönünden hem değerli hem de ucuz bir kaynaktır. Çünkü çeşitli uzmanlıklara sahip olan işgörenler, örgüt içinde ve dışında gerçekte neler olduğuna dair farkındalık yaratan en önemli bilgi kaynaklarıdır. Ancak bu bilgilere sahip olan işgörenlerin çeşitli nedenlere dayalı olarak sessizleştikleri akademik araştırmalara son dönemlerde sıklıkla konu olmaktadır. Örgütlerde oldukça yaygın görünen bu olgu, kavramsal düzeyde İşgören Sessizliği/Örgütsel Sessizlik olarak ifade edilmektedir. İşgören Sessizliği/Örgütsel Sessizlik, genel olarak işgörenler tarafından bilginin amaçlı ve bilinçli bir biçimde gerekli ve/veya ilgili yerlere aktarılmaması olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmada örgütler açısından yaşamsal olan insan kaynağının hangi nedenlere bağlı olarak ne şekilde sessizleştikleri sorusuna yanıt aranmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada, işgörenlerin deneyimlemiş oldukları sessizlik olgusunu oluşturan faktörlerin keşifsel yöntemle ortaya çıkarılması ve betimleyici bir bakış açısıyla kavramsal olarak modellenmesi amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini, Türkiye’de faaliyette bulunan farklı türden örgütler içerisinde (özel sektör, kamu sektörü, yerel örgütler, sivil toplum örgütleri, siyasi örgütler) değişik kademelerde görev alan bireyler oluşturmaktadır. Nitel bir yaklaşımla tasarımılanan araştırmada veri toplama tekniği olarak, Alan Araştırması Yöntemi içerisinde değerlendirilen yarı yapılandırılmış

derinlemesine görüşme ve odak grup veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler nitel içerik analizine tabi tutularak tematik olarak kodlanmıştır. Daha sonra kodlananmış olan bu veriler sınıflandırılarak belirli temalar altında toplanmıştır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak işgörenlerin sessizleşmelerine neden olan faktörler temel iki tema altında kodlanmıştır. Bunlar örgüt içi ortamsal faktörler ve kişisel faktörlerdir. Örgüt içi ortamsal faktörlere bağlı olarak işgörenler en fazla yönetsel uygulama ve tutumlardan etkilenmektedirler. Yine aynı bağlam içerisinde değerlendirilen örgüt yapı ve özellikleri temelde yapısal sessizliğe vurgu yaparken, işgöreni daha çok düşünsel temelde sessizleştirmektedir. Kişisel faktörler bağlamında ise, işgörenler, bir kısım kişisel ve demografik özelliklerinden kaynaklı olarak sessiz kalmaktadırlar.

Bu çalışmanın temel yönelimlerinden birini de kavramsallaştırma çabası oluşturmaktadır. Bu bağlamda işgören sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramlarını ayırmaştırmaya ve kavram karmaşasını ortadan kaldırmaya yönelik emik bağlam içerisinde yeni tanımlar geliştirilmiştir. Bu araştırma sonuçları içerisinde “işgören sessizliği” kavramının yerine “davranışsal sessizlik” kavramı tercih edilmiş ve Davranışsal Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik kavramlarının farklılıkları irdelenmiştir. Ayrıca Davranışsal sessizlik ve Örgütsel Sessizlik olgularının alt boyutları araştırma bulgularına bağlı olarak belirlenmiş ve tanımları yapılmıştır. Bu kısımda ayrıca sessizlik formlarına ilişkin bir sınıflandırma ve kavramsallaştırmaya yönelik bir araştırma sonuç modeli oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İşgören Sessizliği, Örgüt Yapı ve Özellikleri, Davranışsal Sessizlik, Yapısal Sessizlik

ABSTRACT

(Doctoral Thesis)

Doctor of Philosophy (Phd)

An Exploratory Study Towards Conceptual Framework of Employee Silence

Zeki UÇAR

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Business Administration Program

Employees, with their different views and the knowledge they have, are pretty valuable and cheap resources for the administrative echelons. Because, those employees who have a variety of expertise are the most important sources of information, which creates awareness of what really happens inside and outside the organization. Nevertheless, the employees having those information to get silent is recently examined by the scholars due to several reasons. This common phenomenon in the organizations is conceptually defined as Employee Silence/ Organizational Silence. Employee Silence/ Organizational Silence is generally defined as the information not to be conveyed to the related positions consciously and purposely by the employees.

This study seeks to answer the question of how and why the employees who are vital resources for the organizations get silent. Hence, this study aims to propose a conceptual model explaining the components of the silence phenomenon with an explorative method and a descriptive view. Research sample consists of the individuals at various levels, working for different types of organizations (private sector, public sector, local organizations, non-governmental organizations, political organizations) in Turkey. In this study designed with a qualitative approach, semi-structured in depth interviews and focus groups used as data collection techniques. The obtained data is coded thematically, after being subjected to qualitative content analysis. The encoded data that have been collected then classified under specific themes.

Factors that result in silencing the employees and the employee silence were coded based on the research findings under two main themes. Those are the environmental factors within the organization and the personal factors. Concerning the environmental factors, the employees are mostly affected by the managerial applications and attitudes. As the organizational structure and its properties considered in the same context mainly emphasizes the structural silence, it makes the employees silent on intellectual foundations. In the context of personal factors, employees remain silent because of several personal and demographic characteristics.

One of the main orientations of this study is the effort to conceptualize. In this context, new definitions are made to differentiate the concepts of Employee silence and Organizational Silence and to eliminate the confusion between these concepts. In this study, the concept of Behavioral Silence is being used instead of Employee Silence, and the differences between those two notions are being discussed. Furthermore, the dimensions of Behavioral and Organizational Silence have been found out based on research findings and for each dimension the required definitions are made. In this section, also a taxonomy for the forms of silence and a conceptual model based on research findings has been developed.

Keywords: Organizational Silence, Employee Silence, Organization Structure And Characteristic, Behavioral Silence, Structural Silence

İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN KAVRAMSAL YAPISINA YÖNELİK KEŞİFSEL BİR İNCELEME

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
EKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL ARAŞTIRMA SORUSU VE ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

1.1. TEMEL ARAŞTIRMA SORUSU	7
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	10
1.2.1. Genel Örgüt ve Yönetim Yazını Açısından Önemi	10
1.2.2. Türk Yönetim ve Örgüt Yazını Açısından Önemi	11
1.3. ÇALIŞMANIN ÖZGÜN DEĞERİ	11

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL/İŞGÖREN SESSİZLİK OLGUSUNA YÖNELİK KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. SESSİZLİK KAVRAMI	12
2.2. SESSİZLİK OLGUSUNUN ÖRGÜT ALANINA YANSIMASI VE İŞGÖREN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMLARI	15

2.3. SESSİZLİK YAZINIYLA İLİŞKİLENDİRİLEN TEORILER	25
2.3.1. Kendini Uyarlama Teorisi (Self Monitoring)	25
2.3.2. Teori X	27
2.3.3. Bekleyiş Teorisi	30
2.3.4. Eşitlik Teorisi	31
2.3.5. Edimsel Koşullanma Teorisi	31
2.3.6. Mum Etkisi (Mum Effect)	33
2.3.7. Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence)	35
2.3.8. Planlı Davranış Teorisi	36
2.4. İŞGÖREN SESSİZLİK SINIFLAMALARI	39
2.4.1. Pinder ve Harlos Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması	39
2.4.1.1. Kasti Sessizlik/İşgören Sükûneti (Employee Quiescent)	39
2.4.1.2. Kabullenici Sessizlik (Employee Acquiescence)	40
2.4.2. Van Dyne, Ang ve Botero Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması	41
2.4.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)	42
2.4.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)	43
2.4.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik/Korumacı Sessizlik (ProSocial Silence)	44
2.4.3. Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmonson Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması	45
2.4.3.1. Bilinçli Olmayan Savunmacı Sessizlik (Non-deliberative Defensive Silence)	46
2.4.3.2. Plan Odaklı Savunmacı Sessizlik (Schema-driven Defensive Silence)	47
2.4.3.3. Bilinçli Savunmacı Sessizlik (Deliberative Defensive Silence)	47
2.4.3.4. Öğrenilmiş/Alışılmış Sessizlik (Habituated Silence)	48
2.4.4. Knoll Ve Dick Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması	48
2.4.4.1. Savunma Amaçlı Sessizlik (Quiescent Silence)	49
2.4.4.2. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)	49
2.4.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik/Koruma Amaçlı Sessizlik/Prososyal Sessizlik (Pro-Social Silence)	49

2.4.4.4. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence)	50
2.4.5. Kostuk Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması	50
2.4.5.1. Taktiksel/Tedbirli Sessizlik (Tactical Silence)	51
2.4.5.2. Refleksif/Dönüşlü Sessizlik (Reflexive Silence)	53
2.4.5.3. Yapısal Sessizlik (Structural Silence)	53
2.4.5.4. Umursamazcı Sessizlik (Ignorant Silence)	53
2.5. SESSİZLİK ÜZERİNE YAPILAN AKADEMİK ARAŞTIRMALAR	55
2.6. ÖRGÜT YAPISI VE SESSİZLİK OLGUSU İLİŞKİSİNE KURAMSAL BİR BAKIŞ	74
2.6.1. Örgüt Yapı ve Özellikleri	76
2.6.1.1. Uzmanlaşma	76
2.6.1.2. Farklılaşma	80
2.6.1.3 Bütünleşme /Departmanlaşma	82
2.6.1.4. Biçimselleşme	83
2.6.1.5. Standartlaşma	85
2.6.1.6. Merkezileşme Derecesi	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMA TASARIMI VE MODELİ	89
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA	91
3.2.1. Veri Toplama Tekniği	91
3.2.2. Araştırma Örnekleminin Seçimi ve Araştırmanın Örnekleme Türü	92
3.2.3. Veri Toplama Süreci	93
3.2.3.1. Araştırma Sorularının Geliştirilmesi	94
3.2.3.2. Sürecin Pilot Denemesinin Yapılması	95
3.2.3.3. Asıl Veri Toplama Sürecine Geçiş	96
3.3. VERİNİN DÜZENLENMESİ VE İÇERİK ANALİZİ	102
3.4. GÖRÜŞMESİNDEN ELDE EDİLEN VERİLERİN GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİĞİ	102
3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	103
3.6. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. ÖRGÜTSEL ALANDA İŞGÖRENLERİN SESSİZ KALMALARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	107
4.1.1. Örgüt İçi Ortamsal Faktörler	108
4.1.1.1. Yönetimsel İklim	108
4.1.1.1.1. Yönetimsel Korkular	109
4.1.1.1.1.1. İşini Kaybetme	110
4.1.1.1.1.2. Terfi Alamama	112
4.1.1.1.1.3. Çalışılan Birimin Değiştirilmesi veya Sürgün Yemek	113
4.1.1.1.1.4. Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme	115
4.1.1.1.1.5. Üstlerle Olan Sosyal İlişkilerin Bozulması	116
4.1.1.1.1.6. Üstlerden Olumsuz Geri Bildirim Alma	117
4.1.1.1.1.7. Hedefe Konma	118
4.1.1.1.1.8. Sosyal İzolasyon (Yalnızlaştırma)	118
4.1.1.1.1.9. İş Yükünün Artması	120
4.1.1.1.2. Haksız ve Adaletsiz Uygulamalar	121
4.1.1.1.3. Yöneticiye Duyulan Güven	122
4.1.1.1.4. Yönetimsel Destek Algısı	123
4.1.1.1.5. Yöneticilerin Sahip Odukları Aşırı Yetki	123
4.1.1.1.6. Yönetici Tutum ve İnançları	124
4.1.1.1.6.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu	125
4.1.1.1.6.2. Yöneticilerdeki Ego ve En İyiyi Ben Bilirim İnanç	127
4.1.1.1.6.3. Yöneticiler Tarafından Çok Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Unsur Olarak Değerlendirilmesi	128

4.1.1.1.6.4. Yöneticilerin Statükoyu Koruma ve Yeniliklere Kapalı Olması	129
4.1.1.1.7. Yöneticilerle Olan Sosyal İlişkinin Düzeyi	130
4.1.1.1.8. Yatay Düzlemde İletişim ve Çalışanlar Arası Güven	130
4.1.1.1.9. İşgörenlerde Açık Konuşmanın Bir Fark Yaratmayacağı Yönünde Oluşan İnanç	133
4.1.1.1.10. Yöneticiye Saygı ve Nezaket Göstermek	133
4.1.1.2. Örgüt Yapı ve Özellikleri	134
4.1.1.2.1. Hiyerarşi	135
4.1.1.2.2. Merkezileşme Derecesi	137
4.1.1.2.3. Standartlaşma ve Uzmanlaşma	138
4.1.1.2.4. Farklılaşma	140
4.1.1.2.5. Biçimselleşme	142
4.1.1.2.6. İletişim Teknolojilerinin Kullanılmaması	143
4.1.1.2.7. Dokümantasyon ve Arşivleme	143
4.1.2. Kişisel Faktörler	144
4.1.2.1. İşgören Kişisel Özellikleri	145
4.1.2.2. İşgörenlerin Demografik Özellikleri	148
4.1.2.2.1. Cinsiyet	149
4.1.2.2.2. Eğitim Düzeyi	150
4.1.2.2.3. Hizmet Süresi / Deneyim / Kıdem	150
4.1.2.2.4. Pozisyon	152
4.2. ÖRGÜTLERDE ORTAYA ÇIKAN SESSİZLİK FORMLARI	153
4.2.1. Davranışsal Sessizlik Formları / İşgören Sessizlik Türleri	154
4.2.1.1. Önleyici Sessizlik	155
4.2.1.2. Prososyal Sessizlik	155
4.2.1.3. Kanıksanmış Sessizlik	158
4.2.1.4. Çıkarcı Sessizlik	160
4.2.1.5. Tepkisel Sessizlik	161
4.2.1.6. Kaçınmacı Sessizlik	161
4.2.1.7. Düşünsel Sessizlik	162

4.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Formları	163
4.2.2.1. Sessiz Kalma	164
4.2.2.2. Susturulma/Sessizleştirilme	165
4.2.2.3. Sessizleşme	166
4.2.2.4. Yönetmel Sessizlik/Sesin Engellenmesi	166
4.2.2.5. Yapısal Sessizlik	167
SONUÇ	177
KAYNAKÇA	183
EKLER	

KISALTMALAR

BT	Bekleyiş Teorisi
bkz	Bakınız
EKT	Edimsel Koşullanma Teorisi
GET	Gerekçeli Davranış Teorisi
KUT	Kendini Uyarlama Teorisi
KYY	Klasik Yönetim Yaklaşımı
ME	Mum Etkisi
NKY	Neo Klasik Yönetim Yaklaşımı
PDT	Planlı Davranış Teorisi
örn	Örneğin
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
vb	Ve Benzeri
İKO	İç Kontrol Odağı
DKO	Dış Kontrol Odağı

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Dyne vd.'nin (2003) Sessizlik Sınıflamalarına İlişkin Örnekler	s. 42
Tablo 2: Korku Yoğunluğu Ve Yanıt İçin Var Olan Zamanın Etkileşimine Dair Beklenen Tepkiler	s. 46
Tablo 3: Sessizlik Üzerine Yapılan Akademik Araştırmalar	s. 55
Tablo 4: Uzmanlaşma Derecesi	s. 78
Tablo 5: Araştırma Katılımcıları Görüşme Süreleri	s. 98
Tablo 6: Katılımcılar Tablosu	s. 99
Tablo 7: Sessizlik Olgusuyla İlişkilendirilen Çeşitli Kuram ve Teorilerin İşgören Sessizlik Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Boyutlarıyla ilişkisi	s.168
Tablo 8: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	s. 169
Tablo 9: Örgüt Yapı ve Özelliklerinin Davranışsal Sessizlik Formları Üzerindeki Etki Noktaları	s. 172
Tablo 10: Sessizlik Formlarına İlişkin Sınıflandırma	s. 173

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Planlı Davranış Teorisi Modeli Ajzen (1991)	s. 38
Şekil 2: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.	s. 75
Şekil 3: Araştırma Sonuç Modeli	s. 176

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Örgütsel Sessizlik/Davranışsal Sessizlik Odak Grup Görüşme
Soruları

ek s. 1

GİRİŞ

Bireyin toplumla ilişkilerini düzenlenmesinde sağlıklı iletişim, önemli bir sosyal gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. “Düşünme, işgörme, geçmişini değerlendirme, şimdiyi düzenleme, geleceğe hazırlıklı olma, anlaşma ve dayanışma gibi var olmanın köklü dinamikleri konuşmalarla kurulur, gerçekleşebilir ve yetkinleşir” (Uygur, 1994: 157). Senge (1990: 242) “düşünce” (thought), “dil” (language) ve anlam (meaning) arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu çalışmasında, konuşmanın sosyal anlamda yapıcı yararının önemine vurgu yaparken, düşünmenin çoğulcu doğasının sadece insanlar iletişimdeyken gözlenebileceğine dikkat çekmektedir. İlişkisel zorunlu kılan bu durum, kollektif bilincin oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan “ses” (açık bir şekilde konuşma) işgörenlerin, zorluklar karşısında birlikte hareket edecekleri, çözümü zor ve çatışmalı sorunları ortadan kaldıracabilecekleri bir ortam hazırlayarak takım olma bilinci içerisinde çalışmalarını mümkün kılmaktadır (Senge, 1990: 242). Nitekim Senge, örgütlerde farklı bakış açılarının ve hiyerarşik yapının alt düzeylerinden yukarı doğru bilgi akışının örgütlerin sağlıklı bir yaşam sürdürmeleri için oldukça önemli olduğunu belirtmektedir.

Günümüzde örgütlerin çevreleri giderek daha karmaşık, daha dinamik ve birbirlerine daha da bağımlı hale gelmekte (Gao vd.: 2011: 787); değişim gösteren bu durumlarla birlikte farklı zorluklarla kendini hissettirmektedir. Örneğin, küresel rekabetin yoğun baskısı altında sürekli değişim gösteren müşteri beklentilerini karşılamak örgütler açısından oldukça zorlaşmaktadır. Yöneticilerin farklı bakış açılarından uzak, kendi başlarına bu zorlukları belirlemeleri, yorumlamaları ve onlarla başa çıkmaları mümkün gözükmemektedir. Bu noktadan hareketle işgörenlerin, organizasyonu ilgilendiren ve/veya ileride karşılaşılması muhtemel kiritik öneme sahip sorun ve konulara ilişkin düşünsel kapasitelerini ortaya koyup çözümler ve yeni fikirler üretmeye çalışmaları yönetsel kademelere destek yönünden örgütler için hem değerli (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537) hem de ucuz çok bir kaynaktır. Denebilir ki örgütlerin hızla değişen çevre şartlarında hayatta kalabilmeleri, takım disiplini içerisinde kendi ayakları üzerinde durabilen ve bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen çalışanlara bağlıdır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Örgütler açısından yaşamsal olan bu konunun önemini kavrayan yöneticiler, küresel rekabetin yüksek düzeydeki dinamizmiyle yarışabilmek ve küresel rekabeti yönetebilmek için çalışanlarından risk alma, açık konuşma ve sorumluluk almaları yönünde çok daha fazla talepkar davranmaktadırlar (Quinn and Spreitzer, 1997, Vakola ve Bouradas, 2005: 441, Shojaie vd., 2011: 1731). Çünkü örgüt ortamında oluşan durumlara bire bir tanıklık eden, gerekli bilgilere rahatça erişebilecek pozisyonlarda bulunan ve çeşitli uzmanlıklara sahip olan işgörenler, örgüt içinde gerçekte neler olduğuna dair farkındalık yaratan en önemli bilgi kaynaklarıdır. Bu bağlamda işgörenlerin ilgili yerleri bilgilendirmeleri organizasyonların davranışlarına rehberlik noktasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Calpham ve Cooper, 2005: 707). Örgütler adına önemli olan, işgörenlerin sahip oldukları organizasyonla ilgili bilginin yukarı yönlü akışını sağlayabilmektir. Ancak organizasyonları geliştirebilecek fikir, bilgi ve düşüncelere sahip olan işgörenler, bazen sahip oldukları bu fikir, bilgi ve düşüncelerini dile getirebilmek ve ilgili yerlere iletebilmek için çaba gösterirken, bazen de bunun tam tersi bir duruş sergileyerek bir sessizlik hali içine girmektedirler (Dyne vd., 2003: 1359). Bu nedenle işgörenlerin sessizleşmelerine neden olan faktörlerin ortaya çıkarılıp hiyerarşik basamaklar arasında bilgi akışını sağlamak, örgütler adına hayati derecede bir sorun olarak organizasyonların karşısında durmaktadır.

Sessizliğe ilişkin gerçekleştirilen ilk araştırmaların sosyolojik bağlamda olduğu görülmektedir. İlk olarak Hirschman (1970) örgütsel alana taşındığı görülen bu olgunun işgören bağlılığı ile eş anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak son dönemlerde işgörenlerin çeşitli nedenlere dayalı olarak sergilemiş oldukları bilinçli ve proaktif bir olumsuz davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir. İlk olarak Örgütsel Sessizlik başlığı altında kavramsallaştırılan bu olgu sosyal bağlamda yapılandırılmış ve çoğulcu bir karaktere sahip olarak katılımcı bir örgüt yaratmanın önündeki en büyük engeldir. Sessizlik olgusu için kullanılan diğer bir kavram olan İşgören Sessizliği, işgörenlerin haksızlık ve adaletsizliğe tepkisi olarak görülmektedir. Örgütsel alanda sessizlik olgusunu ölçmek için ortaya konan ölçekleme çabaları ile işgören sessizliği olgusunun değişik formlarının ortaya konduğu görülmektedir. Bir çok araştırmacı tarafından farklı formları ortaya konan örgütsel/işgören sessizliğinin farklı teorilerle açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.

İşgörenlerce bilginin amaçlı ve bilinçli olarak gerekli ve/veya ilgili yerlere aktarılmaması olarak ele alınan **İşgören Sessizliği/Örgütsel Sessizlik** (Employee Silence/Organizational Silence), organizasyonlarda oldukça yaygın görülen bir durumdur (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Miliken, 2000). Ancak organizasyonlarda bu denli yaygın görülmesine karşın, işgören sessizliği kavramı örgütsel davranış ve yönetim yazınlarında ancak son yıllarda araştırmalara sıklıkla konu olmaya başlamıştır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001).

Kimi örgüt teorisyen ve araştırmacıları sessizliği, geleneksel olarak onayın ifadesi olan sesin yokluğu, diğer bir ifadeyle durumla ilgili olarak herhangi bir itirazın olmayışı olarak tanımlarken (örn. Hirschman, 1970; Farrell, 1983), sessizliği inaktif (eylemsizlik) bir durum olarak değerlendiren bazı sosyal bilimciler gibi (örn. Nader, 2001) onun iletişimsel önemi ve davranışsal, duygusal ve bilişsel unsurlarının çoğunu görmezden geldikleri belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 337). Bu durumu eleştiren Scott (1993) gibi davranış bilimciler ise, sessizliğin eylemsizliği içeren bir durum olmadığı üzerinde dururken; konuya daha derinden yaklaşan bir kısım davranış bilimciler (örn. Rusbul vd., 1982; Farrell, 1983) ise sessizliğin tatminsizliğe bir tepki olduğunu dile getirmektedirler. Konu üzerinde kapsamlı bir araştırma yapan Pinder ve Harlos (2001:334) sessiz kalmanın farklı türleri olduğunu ve bütün sessizlik türlerinin pasif bir davranışı ifade etmeyeceğini iddia etmektedirler. Sessizlik, onay veya red gibi bir dizi biliş, duygu ya da niyetleri içeren iletişimin farklı bir formu olabileceği gibi aktif ve bilinçli bir çabanın sonucunda da oluşabilmektedir. Shojaie vd.'ne (2011: 1732) göre sessizliğin sadece, konuşmanın ya da sesin kesilmesi olarak dikkate alınmaması gerekmektedir. Bu bakımdan aktif bir durum olan ses çıkarmanın tam zıttı olarak düşünülmemesi gerektiği de bir çok araştırmacı (Scott 1993: 3; Pinder ve Harlos, 2001: 334; Dynevd., 2003; Kish-Gephart vd., 2009: 166) tarafından ifade edilmektedir. Susmanın yani sessiz kalmanın, konuşma eyleminin karşısında değil, yanında yer aldığı, belli durumlarda ona yardımcı görevini üstlendiği söylenebilir. Fakat *sessizlik*, konuşmanın taşıdığı tüm işlevi yerine getiremez. İletişimde dil dışı araçları inceleyen Kolşanskiy'in (2008) belirttiği gibi: "İletişimde tüm dil dışı faktörler yardımcı, dil ise temel rol oynar; ayrıca dilin bildiriye iletmek için her zaman kendi araçlarını kullanma olasılığı vardır" (aktaran; Hacızade, 2011: 5).

Literatürde çoğu kez ses ve sessizlik zıt kutuplar olarak görülmesine rağmen (Morrison ve Milliken, 2003: 1354), konuyu iletişim, sosyal psikoloji, yönetim ve etik gibi çok disiplinli bir bakış açısıyla örgüt yazını içerisinde ve işgören davranışı bağlamında ele alan Dyne vd., (2003:1360), ses ve sessizliğin kendilerine has çok boyutlu yapıları içinde çeşitli form ve güdülleri bulunan, birbirinden ayrı durumları yansıttığını iddia etmektedirler . Bu yönüyle Dyne vd., (2003) sessizlik olgusunun ses olgusundan farklı bir düzlemde ele alınarak incelenmesi gerektiğini ortaya koyarak, bu iki olgu hakkındaki bildiklerimizi arttırmamız ve organize edebilmemiz açısından araştırmacılara yardımcı olmaktadırlar. Dyne vd., (2003), ayrıca ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan Örgütsel Sessizlik ve Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan İşgören Sessizliği tanımı ve kavramlaştırma çabalarından hareketle örgütsel alan içerisinde işgören sessizliğinin çeşitli formlarını literatüre dayalı çok disiplinli bir araştırmayla ortaya koymaya çalışmış ve ölçek geliştirmişlerdir.

Güncel araştırma sonuçları işgören sessizliğinin potansiyel olarak karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır (Dyne vd., 2003: 1359, Tangirala, Ramanujam, 2008: 41). İşgören sessizliği, iş guruplarının etkinliği, üretkenlik, iş yerinde kişilerin kendilerine davranış biçimleri hakkında şikâyetleri ve kötü yönetim hakkındaki endişeleri gibi farklı konuları, öncü (frontline) çalışanlar, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler gibi farklı kişi ve düzeyleri konu edinebilir. O nedenle kişilerin sessiz kalma davranışları farklı amaç, kişi ve konuların kombinasyonu içerisinde geniş bir alana yayılmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 41). Tüm bu nedenlere dayalı olarak sessizlik hallerinin kavramsallaştırılabilmesi için konuyla ilgili birçok boyutun ele alınıp incelenmesi gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Pinder ve Harlos'un (2001: 331) belirttikleri gibi sessizliğin örgütlerde yaygın bir durum olmasına ve işgörenleri sessiz kalmaya itecek farklı nedenlerin varlığına işaret eden ampirik çalışmalar bulunmasına karşın (Morison ve Miliken, 2000: 706), sessizlik konusu literatürde ve de özellikle örgüt yazınında hak ettiği değeri görmemiştir (Morrison ve Milliken, 2000, Dyne vd., 2003: 1359). Aslında sessizlik konusuna araştırmacılar tarafından daha az ilgi gösterilmesinin (Dyne vd., 2003: 1363) nedeni çalışılması zor bir alan olmasından ileri gelmektedir. Bu zorluk, sessizlik olgusu içerisinde davranışsal bir takım

ipuçlarının belirsiz olmasından kaynaklanmaktadır (Erenler, 2010: 3). Çünkü sessiz kalma, gözlemlenmesi ve ortaya çıkarılması zor olan bir davranış biçimidir.

İşgörenlerin sahip oldukları bilgi, fikir, düşünce, eleştiri, kaygı gibi durumları ifade edebilmelerinin örgütlerin yaşamları açısından önemli bir olgu olduğu birçok araştırmacı tarafından üzerinde hem fikir olunan bir konudur ( rn. Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003). Dolayısıyla birçok örgüt ve yönetim teorisyeni ve araştırmacı tarafından örgütlerin yaşamları açısından ne denli önemli olduğu sıklıkla belirtilen sessizlik olgusunun örgütsel alan içerisinde ele alınarak farklı boyut ve türlerini ortaya koyma çabası, örgütsel bağlamda yaşanan sessizlik olgusuna çözüm noktasında önem arz etmektedir.

Türkiye bağlamında işgören/örgütsel sessizlik olgusunu araştıran çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların çok büyük bir kısmının etik bağlam içerisinde nicel çalışmalar olarak tasarımılandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu olgunun ne olduğunu ve ne şekillerde oluştuğunu sorgulayan keşifsel nitelikteki emik araştırmalar ihmal edilmiştir. İşgören/ rg tsel sessizlik olgusunun nitel bir araştırma tasarımıyla kapsamlı olarak araştırılması bir yandan yazının zenginleşmesine katkı sağlarken diğer taraftan bu durumlara dayalı sorunların çözümü noktasında uygulamacıların etkili pratikler geliştirmesini sağlayacaktır.

Örgütsel sessizlik/işgören sessizliği üzerine yapılan araştırmalar detaylı olarak incelendiğinde olgunun örgütlerin sosyal bağlamında ele alındığı örgütler açısından statik yapıyı ifade eden örgüt yapı ve özelliklerinin genel olarak kapsam dışı tutulduğu görülmektedir. Oysaki  rg t yapısına ilişkin gerçekleştirilen birçok araştırma yapının işgören duygu ve davranışlarını etkilediğini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Ayrıca Türkiye’de emik bağlamda gerçekleştirilen keşifsel nitelikteki araştırmaların oldukça yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum toplumumuza özgü muhtemel farklı sonuçlara ulaşılmasını da engellemektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde temel araştırma sorusunun ne olduğu, neden böyle bir araştırmaya gerek duyulduğu, araştırmanın ulusal ve uluslararası yazına katkısı ve araştırmanın özgün değeri tartışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü iki kısımdan oluşmaktadır. Araştırmanın temel amacına dayalı olarak ilk önce ulusal ve uluslararası yazın taranmış ve olguya ilişkin ele alınan değişkenler irdelenmiştir. Bu değişkenler içerisinde sessizlik olgusunun farklı kuramlarla ilişkisi incelenmiş ve

işgören sessizlik davranışına yönelik geliştirilmiş olan sınıflandırmalar ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Bu bölümün ikinci kısmında örgütsel/işgören sessizliği yazını içerisinde çok sınırlı düzeyde ele alınan örgüt yapı ve özelliklerinin işgören/örgütsel sessizlik olgusunu ne şekilde etkilediği kuramsal bağlamda irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın ne şekilde tasarlandığı, araştırma için seçilen yöntem, araştırma örnekleme, veri toplama tekniği ve veri analizinde kullanılan yaklaşımlar dikkate alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü ise iki kısımdan oluşmaktadır. Bu bölümünün ilk kısmında sessizlik olgusu hem keşifsel hem de kuramsal olarak irdelenmiştir. Elde edilen verilere dayalı olarak örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunu etkileyen faktörler sınıflandırılmıştır. Sessizlik olgusunu etkilediği belirlenen faktörler, ortamsal faktörler ve kişisel faktörler başlığı altında toplanmıştır. Ortamsal faktörler de kendi içerisinde üç başlık altında incelenmiştir. Bunlar, yönetsel iklim, yatay düzlemde iletişim ve çalışanlar arası güven ve örgüt yapı ve özellikleridir. Kişisel faktörler ise iki başlık altında ele alınmıştır. Bunlar işgörenlerin demografik özellikleri ve işgörenlerin kişisel özellikleridir. Uygulama ve tartışma bölümünün ikinci kısmı ise kavramsallaştırmaya yöneliktir. Bu kısımda bulgulardan ve sessizlik yazınından elde edilen verilerle işgören sessizlik formlarına ilişkin bir sınıflandırma ve kavramsal bir sonuç modeli geliştirilmiştir.

Çalışmanın sonuç kısmında ise literatür ve araştırma sonuçlarına dayalı değerlendirmeler yapılmakta ve öneriler getirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL ARAŞTIRMA SORUSU VE ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

1.1. TEMEL ARAŞTIRMA SORUSU

Türkiye bağlamında örgütsel/işgören sessizliğine ilişkin yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde, genel olarak kavramın örgütsel alana ilişkin çeşitli olgularla ilişkisinin ortaya konmaya çalışıldığı görülmektedir. Örgütsel alana ilişkin bu farklı olgularla ilişkisi araştırılan işgören/örgütsel sessizlik ölçekleri incelendiğinde, birçok araştırmada yurt dışında geliştirilen ölçeklerin (Dyne vd., 2003; Knoll ve Dick, 2013) kullanıldığı ve sınırlı düzeyde olsa da (örneğin, Karaca, 2013) Türkiye’ de Çakıcı (2008) tarafından geliştirmiş olan örgütsel sessizlik ölçeği kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yazınımızın kapsamlı olarak incelenmesi neticesinde, sadece Çakıcı (2008), Özgan ve Külekçi (2012) ile Üçok ve Torun (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmaların keşifsel nitelikte olduğu görülmektedir.

Ölçek geliştirme amacına yönelik tasarımlanan Çakıcı’nın (2008) araştırmasının keşifsel yönünü yönetim organizasyon öğretim üyelerinin görüşlerinin alındığı “yargıcı” yöntemi oluşturmaktadır. Özgan ve Külekçi (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırma incelendiğinde ise nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak verilerin elde edildiği görülmektedir. Ancak araştırmanın spesifik olarak akademisyenlerin hangi nedenlere dayalı olarak sessizleştikleri üzerine odaklanması ve bu amaca yönelik araştırma örnekleminin belirli bir meslek grubu içinden seçilmesi, kapsayıcı bir örgütsel sessizlik modelinin oluşturulmasını kısıtlamaktadır. Ayrıca araştırma bulgularının bireysel, örgütsel (örgüt sosyolojik alanı) ve yönetsel etkiler üzerinde yoğunlaştığı görülürken, güç mesafesi ve toplulukçuluk gibi makro değişkenlerin ve örgüt yapısı gibi mezo düzeydeki faktörlerin araştırmaya dâhil edilmediği de görülmektedir. Bu yönüyle araştırma kapsam yönünden kısıtlı kalırken, diğer taraftan da örüntülerin ne şekilde geliştiği vurgusundan çok araştırmanın bulgular kısmında belirtilen değişkenler tarafından etkilendiğine vurgu yapmaktadır. Üçok ve Torun (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma incelendiğinde, araştırmanın yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Araştırma derinlemesine incelendiğinde, çalışmanın literatürde var olan sessizlik formları üzerine

yoğunlaşması nedeniyle farklı sessizlik formlarını keşfetmekten daha çok literatürde var olan sessizlik boyutlarını doğrulamaya çalışan bir izlenim vermektedir. Üçok ve Torun'un (2015) çalışmaları, emik bir bakış açısıyla dizayn edilmesine karşın, kültürel özelliklerimizi dikkate almadığı (güç mesafesi, nezaket, saygı vb) anlaşılmaktadır. Ayrıca, araştırma sorularının kapsamının darlığı bu araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Tüm bu nedenlere bağlı olarak, kurumlarımızda ortaya çıkan örgütsel/işgören sessizlik olgusuna etki eden faktörlerin kapsamlı bir çalışmayla ortaya konabilmesi, teorik yönüyle etik ve kurumlarımızda çeşitli kademelerden farklı pozisyonları temsil edecek nitelikte beyaz ve mavi yakalı işgörenlerin örnekleme dâhil edildiği bir araştırma tasarımıyla da emik bir yaklaşımla ele alınıp araştırılması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Sessizlik yazını içerisinde örgüt yapısı ve örgütsel sessizlik/işgören sessizlik ilişkisini araştıran hiçbir ampirik çalışmanın olmayışı dikkat çekicidir. Diğer taraftan örgüt yazını içerisinde büyük bir çalışma alanı bulan örgüt yapı özelliklerinin örgütsel/işgören sessizliğiyle ilişkisinin araştırılmamış olması da büyük bir soru işareti olarak karşımızda durmaktadır. Burada ilk akla gelen soru, oluşturulan araştırma hipotezlerine uygun sonuçların elde edilip edilmediğiyle ilgili olmaktadır. Nitekim Dalton vd. (1980: 49) belirli örgüt yapılarının organizasyon içerisinde faaliyet gösteren işgörenlerin davranışlarını belirlemede büyük bir öneme sahip olduğunu belirterek, örgüt yapısının kişilerin davranışları üzerindeki etkisine dikkat çekmektedir. Ancak işgörenler üzerinde benzer olumsuz etkilere neden olan bu olgular (örgüt yapısı ve örgütsel/işgören sessizliği) arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamadığı şüphesi, ilk olarak teoride bir eksiklik olabileceği kanısını uyandırmaktadır. Nitekim bu araştırmaya özgü oluşturulan işgören sessizlik formlarına ilişkin sınıflandırma (bkz. Tablo 9) incelendiğinde, sessizlik yazını içerisinde işgören sessizliğini etkilediği düşünülen örgüt yapısı karakteristiklerinin yeterince incelenmediği ve kavramın fonksiyonel düzeyde yeterince ele alınmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumdan farklı olarak örgütlerin fonksiyonel düzeyde farklılaşan çeşitli birimlerden oluştuğu bilinmektedir. Bu birimlerin sessizlik bağlamında örgüt yapı karakteristiklerinden ne şekilde etkilendiği de örgütsel/işgören sessizliği yazınında yer bulamamaktadır. Çünkü karşılaşılması muhtemel olan birimler arası sessizlik olgusunun analiz düzeyini de farklılaştıracağı bir gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır.

Dolayısıyla bu Çalışma, Türkiye bağlamında **işgörenlerin deneyimlemiş oldukları sessizlik olgusunu oluşturan faktörleri keşifsel yöntemle ortaya çıkarmayı ve betimleyici bir bakış açısıyla kavramsal olarak modellemeyi amaçlamaktadır.**

Yukarıda belirtilen temel amaca dayalı olarak araştırmanın temel ilgi odağı aşağıdaki soru ifadelerinden oluşmaktadır.

- 1- Türkiye'ye özgün farklı sessizlik formları var mıdır ve ne şekilde ortaya çıkmaktadır?
- 2- İşgörenlerin sessizleşmesine ve sessiz bırakılmasına neden olan etmenler nelerdir.
- 3- Scott (1993) ses'in olmadığı yerde düşüncenin de olamayacağını belirtmektedir. Ancak, düşüncenin ve yeni fikirler üretmenin olmadığı yerlerde seste olmayacaktır. O nedenle işgören sesinin örgütün hiyerarşik kademeleri içerisinde ilgili yerlere ulaşmasını ve işgörenin yeni fikirler üretmesini engelleyen durumlar nelerdir ve literatürde ele alınmayan statik örgüt yapısı işgörenler üzerinde bir sessizlik alanı oluşturmakta mıdır?

Dolayısıyla bu çalışmanın kapsamını;

- 1- Kapsamlı bir yazın araştırmasıyla işgören sessizliği yazınına ilişkin farklı kavramları ortaya çıkarmak ve sessizlik formlarına ilişkin bir sınıflandırma geliştirmek,
- 2- Örgütsel davranış düzleminde işgören sessizliğinin nedenlerini bulmak ve bunları kavramsallaştırmak,
- 3- İşgören sessizliği/örgütsel sessizlik ve örgüt yapısına ilişkin değişkenleri tespit etmek amacıyla elde edilen bulgular sonucunda oluşturulan temalar ve örgüt yapısı değişkenleri arasında var olduğu düşünülen ilişkiyi betimlemek,
- 4- Elde edilen bulguları, örgüt ve yönetim yazını kapsamında açıklayan kavram ve olguların örgütsel/işgören sessizliğiyle olan ilişkilerini tartışmak,
- 5- Yeni bir örgütsel ve/veya işgören sessizliği tanımı yapmak,
- 6- Literatür desteği ve elde edilen bulgulara dayalı olarak kavramsal bir sonuç modeli geliştirmek, oluşturmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

1.2.1. Örgüt ve Yönetim Yazını Açısından Önemi

İşgörenler örgüt içinde ve dışında gerçekten neler olduğuna dair farkındalık yaratan en önemli bilgi kaynakları olarak (Calpham ve Cooper, 2005: 707), çoğu zaman iş ve iş organizasyonlarını geliştirebilecek fikir, bilgi ve görüşlere sahiptirler (Dyne vd., 2003: 1359). Bu durumun önemini kavrayan örgütler, yıkıcı küresel rekabeti göğüsleyebilmek için çalışanlarından risk alma, açık konuşma ve sorumluluk almaları yönünde çok daha fazla talepkar davranmaktadır (Quinn ve Spreitzer, 1997, Vakola ve Bouradas, 2005: 441, Shojaie vd., 2011: 1731). Ancak bu bilgilerin yukarı yönlü veya ilgili yerlere akışını sağlayacak mekanizmaların nasıl oluşturulacağı önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütlerde yaşanan sessizlik sorununun temelinde yatan farklı dinamiklerin ortaya çıkarılarak sessizlik olgusunu ne şekilde etkilediklerinin bilinmesi, bilgilerin yukarı doğru akışını sağlayan mekanizmaların daha gerçekçi oluşturulmalarına katkı yaparak, bu mekanizmaların daha verimli olmalarını sağlayacaktır.

Çalışmada örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun farklı bileşenlerinin bir bütünlük içerisinde incelenmesi ile olumsuz bir tutum veya davranış olarak değerlendirilen işgören sessizlik davranışlarının önlenmesine yönelik kapsamlı yönetim uygulamaları ve insan kaynakları yönetimine ilişkin etkin stratejiler geliştirilebilmesinde hem yazına hem de uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yine çalışmada örgütsel/işgören sessizliği yazınında neredeyse hiç değinilmemiş olan örgüt yapısı özelliklerinden kaynaklı yeni bir sessizlik formunun varlığına dikkat çekilmesi, bir yandan yazını zenginleştirirken, diğer taraftan da yazının farklı düzeylere taşınmasına da katkı sağlayacaktır.

Son olarak, çalışmanın emik bir bakış açısıyla gerçekleştirilmesinin, örgütsel/işgören sessizlik yazınında yerel bağlam ile evrensel çalışmaların karşılaştırmalarına ilişkin yapılacak çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir.

1.2.2. Türk Yönetim ve Örgüt Yazını Açısından Önemi

Kültürlerarası farklılıklar temelinde Hofstade'nin (1991) çalışması Türk Kültürü'nün güç mesafesi ve toplulukçuluk gibi karakteristikler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, Türk Kültürü'nün örgüt yapısı üzerine etkileri bağlamında, Türk Kültürü'ne özgü sonuçlarla karşılaşmayı mümkün kılacaktır. Nitekim Sargut, Türk kültürü gibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde; unvanlar, statüler ve biçimselliğin büyük önem kazandığını ve örgüt yapısının merkezileştüğünü belirtmektedir. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde, işgörenler, hiyerarşik yapıyı kabul ederler ve otoriteye karşı itaat ederler. Yöneticiler hiyerarşik olarak daha üst seviyesinde oldukları için, astlar yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar ve sadakat ve bağlılıklarının göstergesi olarak sessiz bir biçimde itaatkar davranırlar. Ayrıca bu tür kültürlerde, kurallar ve düzenlemeler büyük öneme sahiptir. Bu bağli olarak, emik bir bakış açısıyla gerçekleştirilen bu çalışma, ülkemizde yaşanan işgören/örgütsel sessizlik olgusunun, bize özgü neden ve boyutlarını da ortaya çıkarması yönüyle Türk Yönetim ve Örgüt yazını açısından da farklı bir önem taşımaktadır.

1.3. ÇALIŞMANIN ÖZGÜN DEĞERİ

Araştırma içerisinde;

*Örgütlerin sosyal yönüne ek olarak sessizlik yazını içerisinde yeterli düzeyde ele alınmadığı görülen örgüt yapı karakteristiklerini de araştırma kapsamında incelemesi,

*Daha önce ele alınmamış olan farklı örgüt türlerini de araştırma konusu olarak ele alması,

* Özgün ve kapsayıcı araştırma soruları oluşturması,

*Emik ve Etik bağlamda yeni değişkenlere ulaşılması,

*İşgören Sessizlik formlarına ilişkin yeni bir sınıflandırma geliştirmesi ve

*Kavramsal bir sonuç modeli ortaya koyması, bu çalışmanın özgün değerlerini oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL/İŞGÖREN SESSİZLİK OLGUSUNA YÖNELİK KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizlik kavramı, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'nde ortalıkta gürültü olmama durumu ve sükût olarak tanımlanırken; Sessizleşme ise Çakıcı'nın (2007: 147) da belirtmiş olduğu gibi sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma durumu olarak belirtilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>: 29/05/2015).

Wathen (1973: 13) Latince'de bir fiilin gerçek ve mecaz anlamlarda kullanılabilirliğini ifade ederek, sessizliğin gerçek anlamını gürültüsüzlük, hareketsizlik, durgunluk veya suskunluk; sessiz kalma, konuşmama olarak belirtmektedir. Mecaz anlamda ise genel olarak inaktif (hareketsiz) kalan eylem; dinlenme ya da durma; eyleme zıt olarak sessiz ve hareketsiz olma anlamlarına gelmektedir.

Wathen (1973: xii), sessizliğin anlaşılabilmesiyle ilgili olarak aşağıdaki noktalara dikkat çekmektedir.

- Sessizliğin anlamını açıklamaya çalışan kişiler tarafından sessizlik kavramı çoğunlukla “sessizlik” ve “ses” in birbirleriyle ilişkilerinin anlaşılması üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır.
- Sessizlik ve ses birbirlerine zarar vermezler aksine birbirlerini güçlendirir ve destekler.
- Biri olmadan diğerini anlamak mümkün değildir.
- Sessizlik sesin düşmanı değil doğal karşıtıdır. Ses’ hazırlık yapar ve onu zenginleştirir.
- Ve en nihai olarak sessizlik iletişim şekli olabilir ve hatta bazen kelimelerden bile daha güçlü anlamlar verebilir.

Jansen'e (1973) göre ise sessizlik, ikircikli yapıya sahip beş işlevi yerine getirmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- 1- Sessizlik insanları hem bir araya getirir hem de birbirlerinden uzaklaştırır.
- 2- Sessizlik insanlara hem zarar verebilir hem de insanları iyileştirebilir

- 3- Sessizlik hem bilgiyi ortaya çıkarır hem de bilgiyi gizler.
- 4- Sessizlik çok derin düşüncelerin varlığına veya hiç düşüncenin olmayışına işaret eder.
- 5- Sessizlik hem uzlaşmayı hem de fikir ayrılıklarını iletebilir.

Webster's Collegiate Dictionary' de sessizliğin hem isim hem de fiil biçimlerinin tanımlandıkları görülmektedir. Bu sözlüğe göre isim olan sessizlik, tamamen bir sessizlik, konuşmanın olmayışı ya da belirli bir konu üzerinde konuşulmaması olarak tanımlanırken, fiil durumundaki sessizlik ise birinin konuşmasının kesilmesi ve sessizlik durumuna geçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan farklı olarak Webster's Collegiate Dictionary sessizliğe ilişkin birçok anlamı dikkate alan yararlı bir ayrım da önermektedir. Sobkowiak'ın (1997: 43) çalışmasında da değindiği Webster's Collegiate Dictionary' ye göre, sessizlik (<http://www.yourdictionary.com/silence#websters>):

- 1-Sessiz kalma durumu veya gerçeği olarak; gürültü yapma veya konuşmaktan kaçınma (pragmatik/akustik),
- 2-Her türlü gürültü ya da sesin olmayışı; sessizlik, durgunluk, sükûnet (akustik),
- 3-Bilginin saklanması veya anlatmayı ihmal etme (pragmatik),
- 4-İletişimde, yazmada, iletişime devam etmede vb. başarısızlık (pragmatik),
- 5-Habersizlik/farkında olunmama, bilinmezlik/belirsizlik (pragmatik) şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu ayrımında sessizlik “akustik/sesle ilgili” (acoustic) ve “pragmatik/öğretici/faydacı” (pragmatic) olmak üzere iki düzeyde ele alınmaktadır. Akustik açıdan sessizlik, fiziksel alandaki ses dalgalarının olmayışından, pragmatik açıdan sessizlik ise insanların içinde var olduğu (psiko/sosyal alan) ve genellikle yarar veya stratejik amaçlar için konuşmanın olmayışından kaynaklanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Sobkowiak'a (1997) göre Webster's Collegiate Dictionary' den alıntı yapmış olduğu tanımlardan ilki hem akustik hem de pragmatiktir. İkinci tanım sadece akustik ve sonraki kalan üç tanım sadece pragmatik sessizlikle ilgilidir (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Sobkowiak'ın (1997: 43) sessizliğin anlamlarına ilişkin yapılmış beş farklı tanımda sessizliğin içinde taşıdığı çoğulcu anlamları da ortaya koyduğu görülmektedir.

Bruneau (1973) yapmış olduğu çalışmada pragmatik sessizliğe ilişkin onayı ya da reddi/görüş ayrılığını içeren “psiko-linguistic sessizlik” (psycholinguistic silence), “etkileşimsel sessizlik” (interactive silence) ve “sosyo-kültürel sessizlik” (socio-cultural silence) olmak üzere üç farklı sessizlik türü ortaya koymaktadır.

Psiko-Linguistik Sessizlik, iletişim esnasında kişilerin bilinçsiz bir şekilde yapmış oldukları duraksamaları, kasti olmayan ilişkileri içiren psikolojik kökenli bir sessizlik türüdür (Erenler, 2010: 17). Pragmatik sessizliğin bir formu olan etkileşimci sessizlik ise genel olarak stratejik ve bilinçli bir eylemdir. Kişiyе diğerlerinin üzerinde bir kontrol imkânı sağlar ya da kişiler arasında meydana gelen iletişim (Örn. konuşma anında bilgi alış veriş) düzeyinde bir belirsizlik yaratarak, diğerlerinin ilk yapmış oldukları değerlendirmeleri sorgulamalarına ve muhtemelen ilişkilerini değışmeye zorlamaktadır. Jansen’e göre (1973) etkileşimci sessizlik yapıcı veya yıkıcı olabilmektedir (aktaran; Pinder ve Harlos, 2001: 341). Pinder ve Harlos’a (2001: 341) göre etkileşimci sessizliğin bu ikircikli yapısı, kişilerin statülerini yükseltme veya düşürme gibi bünyesinde hem ödöl hem de cezayı barındırmasından ileri gelmektedir. Yapıcı yönden etkileşimsel sessizlik, kendi öz değerlendirme ya da kendini dinleme bakımından kişiyе imkân sağlar. Ayrıca diğerlerinin olağan olmayan değerlendirmelerinin ne anlama gelebileceğini dikkate almasını ya da tehlikeli durumların veya belirsiz durumların önemini yorumlaması açısından kişiyе zaman kazandırarak, karar vermeyi kolaylaştırabilir. Sosyo-Kültürel Sessizlik ise kurumsal yasaklamalar ve kişisel düzeyde gerçekleşen ve sessizliğe etki eden sözlü davranışlarla ilişkili kültürel normlardan kaynaklanmaktadır (Morrison ve Milliken 2000).

Ling (2003: 133) yapmış olduğu kültürler arası karşılaştırmalı çalışmada, kişiler arası iletişimsel durumlara ilişkin üç farklı sessizlik türü olduğunu belirtmektedir. Bu sessizlik türleri yazar tarafından olumlu/pozitif, olumsuz/negatif ve etkisiz/nötr sessizlik olarak nitelendirilmektedir.

Olumlu/Pozitif Sessizlik, terfi etmek, ilişkilerini güçlendirmek ya da var olan ilişkilerini devam ettirmek için bir iletişim aracı olarak kullanan kişilerle ilintili bir sessizlik türüdür (Ling 2003: 133). Olumsuz/Negatif sessizlik, izole etme, umursamama, önemsememe ve uzlaşmama gibi etkileşime zarar veren ya da etkileşimde iyiniyetin ortadan kalkmasına neden olan olumsuz durumları

içermektedir (Ling 2003: 133). Etkisiz/Nötr Sessizlik'te ise sessizliğin hem olumlu hem de olumsuz yönleri olduğunu belirtilmektedir (Ling 2003: 133).

Çalışmanın bu kısmında sessizlik kavramının ne anlama geldiği ve örgütsel/işgören sessizlik olgusunun kavramsallaşmasında öncü sayılacak çalışmalar ele alınmıştır. Bu çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, sessizlik olgusunun genel olarak olumlu ve olumsuz yönleri üzerinden sınıflandırılmaya çalışıldığı ve kavramın zıtlıklar üzerinden tanımlanma gayreti içinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın bir sonraki kısmında sessizlik olgusunun dünü ve bugünüyle örgüt ve yönetim alanına ne şekilde yansıdığı, temel düzeydeki çalışmalardan başlanarak kavramın alan yazındaki gelişimi ve dönüşümü temelinde ele alınmaktadır.

2.2. SESSİZLİK OLGUSUNUN ÖRGÜT ALANINA YANSIMASI VE İŞGÖREN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMLARI

Yönetim okulları ve örgüt yöneticileri, örgütsel başarı adına işgörenlerin çok önemli kaynak olduklarını dile getirmektedirler (Çakıcı, 2008: 117). Çalışanlar, örgütlerin başarılı olmasında kritik öneme sahip olan örgütsel değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilikçiliğin ana kaynağı olarak kabul edilmelerine karşın, birçok çalışan, üyesi oldukları örgütlerde ortaya çıkan sorunlar hakkında kendi görüş ve endişelerini açık bir şekilde dile getirmekten kaçınmaktadırlar (Liu vd., 2009: 1647). Pinder ve Harlos' un da (2001) belirtmiş oldukları gibi bu soruna ilişkin 1980'ler öncesine kadar uzanan araştırmaları görmek mümkün olsa da sorunun nasıl oluştuğu hakkında yapılmış sistematik araştırmaların örgütsel/işgören sessizlik literatüründe kısıtlı bir biçimde ele alınması nedeniyle oldukça yetersiz olduğu düşünülmektedir.

Hirschman (1970) “sesliliği” örgütsel tatminsizliğe karşı bir yanıt olarak ele almış olan ilk sosyal bilimci olarak, bu durumu performansta yaşanan bir düşüşü takiben müşterilerin ya da örgüt üyelerinin (Hirschman, 1970: 30) nasıl davrandığını betimleyen bir tipoloji önererek ortaya koymaktadır (Brinsfield vd., 2009: 8). Hirschman (1970) müşterilerin ya da örgüt üyelerinin tatminsizlik durumunda iki farklı davranış şekliyle yanıt verebileceklerini öne sürmektedir. Bunlar “Çıkış” (Exit) ve “Ses” (Voice) dir (Brinsfield vd., 2009: 8). Hirschman'ın (1970: 4,30) çalışmasında “çıkış” bazı müşterilerin organizasyonun çıktılarını satın almaktan vazgeçmeleri ya da bazı örgüt üyelerinin örgütten ayrılmaları şeklinde tanımlanırken,

“ses” ise müşterilerin ya da örgüt üyelerinin firmanın uygulamalarını, politikalarını ve çıktılarını değiştirme teşebbüsü olarak tanımlanmaktadır. Hirschman’ın (1970) yapmış olduğu bu tanımdan hareketle “çıkış”, organizasyon üyelerinin örgütten ayrılarak tüm bağlarını koparmaları anlamına gelirken; “ses” ise şikâyetle bulunmak, çeşitli önerileri dile getirmek, örgütle ilgili bazı problemleri yöneticilerle tartışmak gibi çeşitli formlarda ortaya çıkabilmektedir (Afşar, 2013: 5).

Hirschman (1970) tarafından işgörenlerin pasif bir durumu olarak ele alınan bağlılık kavramı, işgörenlerin yapıcı bir tutum olarak sessizleşip itaatkâr davranmalarını ima etmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin yapıcı bir tutumu olarak görülen sessizlik durumu, çalıştığı iş yerinde tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen çalışanların ihmal edilen bir davranışı olarak değerlendirilebilir. Hirschman (1970) tarafından kullanılan sessizlik kavramının, pasif ancak, yazarın aynı çalışmasında üçüncü bir değişken olarak kullanmış olduğu bağlılıkla (loyalty) eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Denebilir ki, Hirschman bağlılığı tanımlarken aslında sessizliği de tanımlamaktadır. Bu nedendir ki örgütlerde yaşanan işgören sessizliği ile ilgili çalışmaların neredeyse tamamına yakını referans noktası olarak Hirschman’ın (1970) çalışmasını kaynak göstermektedir.

Pinder ve Harlos (2001: 332) tarafından Hirschman’ın (1970) çalışmasında ele almış olduğu ses çıkarma kavramı, çıkma (exit) ve bağlılık (loyalty) kavramlarıyla birlikte ele alınmakta ve bağlılığa zarar veren bir durum olarak değerlendirilmektedir. Hirschman (1970) bağlılıkla eş anlamlı olarak ele almış olduğu sessizlik kavramının üç formu olduğuna dikkat çekmektedir. Bunlar (Brinsfield vd., 2009: 8):

- 1- Bilinçsiz sessizlik (Unconscious): Mevcut meseleler hakkında düşünmeme.
- 2- Bilinçli/Pasif sessizlik (Conscious/Passive): Sessizlik içinde acı çekme, durumun düzeleceğini ümit etme.
- 3- Bilinçli/Aktif sessizlik (Conscious/Active): Çözüm ve değişiklik için konuşma anlamına gelmektedir.

Hirschman (1970)’ in ele almış olduğu üç boyuta ek olarak Rusbuld, Zembrodt ve Gunn (1982) ve Farrell (1983) tatminsizliğe tepki olarak dördüncü bir boyut ortaya koymaktadır. Bu dördüncü boyut umursamazlık, aldırılmazlık ve sessizlik ile karakterize edilen “ihmal” kavramıdır. Farrell (1983) çalışmasında, deneyimlemiş oldukları tatminsizlik sonucunda organizasyona karşı bağlılıkları

azalan ve yapmış olduğu işe yabancılaşan işgörenin, organizasyon içerisinde katılımdan uzak durup umursamaz davranışlar sergileyeceğini öne sürmektedir (aktaran; Brinsfield vd., 2009: 9-10) . Ayrıca Farrell (1983), sesi aktif ve yapıcı bir boyut olarak ele alırken, ihmalin pasif ve yıkıcı bir durum olduğunu değerlendirmektedir (aktaran; Brinsfield vd., 2009: 9-10). Bu noktadan hareketle Brinsfield vd. (2009: 10) Hirschman (1970) ve Farrell'in (1983) çalışmalarında “ses” e yönelik olarak zıt bir tutumun olduğu dikkat çekmektedirler. Hirschman tarafından yapıcı bir durum olarak sadakat ve bağlılıkla eş olarak görülen işgörenlerin sessizlik halinin, Farrell (1983) tarafından yıkıcı bir durum olarak ortaya konması, özellikle 2000’li yılların başından itibaren yoğunlaşan sessizlik çalışmalarıyla tam bir paralellik gösterirken (örn. Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd. 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008 Brinsfield, 2009), sessizliğin pasif bir durum olarak değerlendirilmesi ise kısmi bir paralellik sergilemektedir (örn. Dyne vd., 2003).

Farrel (1983)’ in çalışmasından sonra, Hirschman (1970)’ in çalışmasına ağır bir eleştiri de Leck ve Saunders (1992: 220) tarafından getirilmektedir. Leck ve Saunders (1989: 220), Hirschman (1970)’in çalışmasına ilişkin bazı temel sorunlara dikkat çekmektedirler. Yazarlara göre Hirschman’ın (1970) çalışmasının tartışmalı yönlerinden en önemli olanı, araştırmada ele almış olduğu bağlılık (loyalty) kavramı yorumlanmasında ortaya çıkan karmaşıklığıdır. Araştırmacılar bu duruma kanıt olarak Hirschman’ın (1970) “bağlılık” kavramıyla gerçekten kastetmek istediği şey üzerine yapılan tartışmaların iki farklı yöne evrilmesini göstermektedirler. İlk bakış açısında Hirschman (1970) bağlılığı, çıkış-ses kararının bir düzenleyicisi olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısına göre yüksek düzeyde bağlılık gösteren tatminsiz çalışanlar çok az ihtimalle “çıkış” seçeneğini, çok yüksek ihtimalle de “ses” seçeneğini kullanacaklardır. Düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar ise bu durumun tam aksi ile ifade edilmektedir. Aslında bağlılığın bu şekilde kullanımı, bağlılığın tatminsizliğe karşı gelişen davranışsal yanıtlarını etkileyen tutumsal bir durum olarak yorumlanmasına imkân sağlamaktadır. Diğer taraftan Hirschman (1970: 38) bağlılığı ses ve çıkış seçeneğine bir alternatif olarak tanımlamış ve bağlılık gösteren bir çalışanın çıkış seçeneğine karşı direndiği, sessizleşerek acı çektiğini ve inançlı bir şekilde bir şeylerin ileride düzeleceği kanısına sahip olduğunu dile getirmektedir. Bu bakış açısına göre de bağlılık, durumun düzelmesi için sabır

ve sükûnet içinde bekleme halidir. Çıkış ise ses kararını düzenleyen bir tutumsal durum olmaktan ziyade, bağlılığın tatminsizliğe davranışsal bir yanıtı olarak yorumlanabileceğini önermektedir (Leck ve Saunders (1989: 220).

Doksanların ortasından başlayarak özellikle 2000’li yılların başlarında insan davranışlarını inceleyen bilim adamları sessizliğin eylemsizliği ifade ettiğini (Nader, 2001: 162), diğer bir ifade ile sessizliğin geleneksel anlamda pasif bir davranış olduğunu eleştirmekte (Scott, 1993: 3) ve hatta bazı yazarlar bütün sessizlik türlerinin pasif bir davranış olarak değerlendirilmemesi gerektiği, aslında sessizliğin biliş, duygu ya da niyetleri içeren iletişimin bir formu olarak, aktif ve bilinçli bir çabanın sonucunda oluşabileceğini belirtmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 333-334). Dolayısıyla sessizlik kavramı üzerine yapılan değerlendirmelerde bir paradigma değişimi görülmektedir. Başka bir anlatımla, sessizlik araştırmalarının sonuçları itibariyle ilk çıktığı zamanlardaki olumlu davranış paradigmasının yerini genel olarak işgörenlerin bilinçli/amaçlı olarak sergiledikleri olumsuz bir davranış paradigmasına bıraktığı söylenebilir (örn. Morison ve Milliken: 2000; Pinder ve Harlos: 2001; Dynevd., 2003; Morison ve Milliken: 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Bowen ve Blockman, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu çerçevede sessizlik literatüründeki paradigma değişiminin etkileri örgütler üzerinde de kendini göstermektedir. Morrison ve Milliken (2000) yapmış oldukları çalışmada örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunu, katılımcı bir örgüt yaratma önünde büyük engel olarak değerlendirmektedirler. Diğer taraftan, bu olgunun örgütün özelliklerinden etkilendiği de ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Vakola ve Boudaras, 2005; Bowen ve Blockman, 2003; Bell vd., 2011). Bununla birlikte, günümüzde sessizlik olgusu, işgören performansını ve dolayısıyla da örgüt performansını olumsuz yönde etkileyen bir davranış biçimi olarak da kavramsallaştırılmaktadır (Çakıcı, 2007: 149).

Yaşanan bu paradigma dönüşümü ve örgütlerde yaşana sessizlik olgusunu araştıran temel araştırmalar olarak Morrison ve Milliken (2000) ve Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmalarla birlikte yönetim ve örgüt yazınında iyiden iyiye kendini hissettirdiği ve sonrasında örgütsel sessizliğe ilişkin birçok çalışmanın ardı ardına geldiği görülmektedir.

Yönetim ve örgüt yazınında “**Örgütsel Sessizlik**” kavramının ilk olarak Morrison ve Milliken (2000: 709) tarafından kullanıldığı görülürken, benzer bir

kavramı Pinder ve Harlos (2001) “İşgören Sessizliği” olarak tanımlamaktadırlar. İşgörenlerin örgüt içerisinde ortaya çıkan problemler hakkında kendi fikir ve endişelerini açık bir şekilde ifade etmekten kaçınmaları ve algılamış oldukları tehlikelerden kendilerini korumaları olarak literatüre konu olan ve ilk olarak Morrison ve Milliken tarafından (2000) kavramsallaştırılan “Örgütsel sessizlik” olgusu, örgüt düzeyinde ele alınan ve örgüt içerisinde yayılan ve örgütte bir iklim halini alan durumu yansıtmaktadır. Buna karşın Pinder ve Harlos (2001) kavramı birey düzeyinde ele almakta ve çalışmalarında bu durumun nedenlerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000) tarafından “örgütsel sessizlik” olarak kavramsallaştırılan olgu, genellikle işgörenlerin örgütsel konu, problemler hakkındaki kendi fikir seçim ve endişelerini açık bir şekilde konuşmaktan bilinçli olarak kendilerini alıkoymaları, engellenmeleri olarak tanımlanırken (Vakola ve Bouradas, 2005: 441); çoğulcu örgüt yapısının önündeki en büyük engel olarak değerlendirilmektedir. Yine aynı yazarların Academy of Management Review’da yayınlanan “Sounds of Silence” (sessizliğin sesi) adlı çalışmasında örgütsel sessizlik, mevcut uygulamaların beklenen şekilde etki göstermediğini ortaya koyan olumsuz geri bildirim ya da bilgilerin engellenmesi suretiyle etkili bir organizasyonel öğrenme ve gelişmeden taviz vermek, şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Morrison ve Milliken (2000) çalışmasında olumlu bir örgütsel özellik olarak tanımladıkları çoğulcu örgüt tanımından hareketle örgütsel sessizliğin örgütler için neden zararlı olduğunu tartışmaktadırlar. Yazarlara göre çoğulcu örgütler, çalışanlar arasındaki değer ve hareket tarzlarının farklı olduğu ve işgörenlerin çoklu bakış açıları ve farklı fikirlerini ifade etmelerine izin veren örgütler olarak tanımlanmaktadır. Morrison ve Milliken (2000: 707) bu tanımdan hareketle örgütlerde çoğulcu sessizliğe vurgu yaptığını belirttikleri örgütsel sessizlik olgusunu, çoğulcu (katılımcı) örgütlerin gelişmesinin önünde bir engel, örgütlerin değişimi ve gelişimi önünde potansiyel bir tehlike olarak değerlendirmektedirler.

Yönetim ve örgüt yazınında Morrison ve Milliken’in (2000) çalışmalarıyla birlikte en fazla atıf alan çalışmalardan bir diğeri de 2001 yılında Pinder ve Harlos tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Yazarlar ilk kez “İşgören Sessizliği” kavramını literatüre katmış ve işgörenlerin hangi nedenlerden kaynaklı olarak sessiz kaldıklarını keşifsel bir çalışmayla ortaya koymaya çalışmıştır. Pinder ve Harlos

(2001:334) tarafından “**işgören sessizliği**”, örgütsel durumlar hakkında işgörenlerin bilişsel ve/veya etkili değerlendirmelerini içeren gerçek ifadelerini, etkili çözüm ve değişiklik kapasitesine sahip olarak değerlendirdikleri kişilerden esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır. Pinder ve Harlos (2001: 334-335) ayrıca yapmış oldukları tanımla ilgili olarak beş temel özellik ve bağlantıları ana hatlarıyla belirtmişlerdir. Bunlar;

- 1- Sessizlik, adaletsizliğin algılandığı çeşitli durumlarda, (sessizliğin hem bir kavram olarak hem de ses ile ilişkisinde) bir takım kişisel ve durumsal faktörlere bir yanıt olarak hareket eden ve dönüşüm özelliği bulunan dinamik bir süreçtir.
- 2- İkinci özellik, sorun içerisinde kişiyi doğrudan etkileyen, kişinin kendi ya da diğerlerinin yaşadıklarına ilişkin bilişsel duygusal ve davranışsal durumları ile ilgilidir.
- 3- Üçüncü özellik, sessizlik iletişimsel medya ya da eylemler dizisinin tümü ya da herhangi birisi ile ortadan kaldırılabilir.
- 4- Tanımın dördüncü özelliği, kişilerin bilinçsiz bir şekilde/farkında olmadan olumlu ya da olumsuz durumlarda sessiz kalabileceklerini kabul etmektedir
- 5- Son olarak da kişilerin sessizlik davranışlarının incelenmesinin bir gözlemci açısından zor bir durum olmaya devam ettiği ve bu bakımdan yapılacak araştırmaların çok zorlu olabileceği ve sıra dışı yöntemler gerektirebileceğini belirtmeleridir.

Morrison ve Milliken (2000) ve Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarının devamında, Dyne vd.’nin (2003) işgören sessizlik davranışlarını ortaya koymak ve bu davranış biçimlerinin örgüt düzeyine genellemek amacıyla ölçek geliştirme çabası içerisine girdikleri görülmektedir. Bu amaçla araştırmacıların, ilk olarak iletişim, etik ve sosyal psikoloji ve yönetim yazınlarına ilişkin var olan araştırmaları betimsel bir bakış açısıyla inceledikleri görülmektedir. Bu incelemeler sonucunda işgörenleri sessizleşmeye iten temel güdüleyicileri ortaya koymaktadırlar. Araştırma bulgularında işgörenlerin sessiz kalmalarının temelinde korku, özgecilik ve işbirliği yapma güdülerinden hareketle proaktif sessizlik davranışı ve rıza gösterme ve boyun eğmeye dayalı olarak da pasif sessizlik davranışı gösterdikleri ortaya konmuştur.

Dyne vd.’nin (2003) spesifik bir sessizlik tanımı yapmadıkları anlaşılmaktadır. Ancak Dyne vd., (2003) var olan çalışmalardan hareketle ses ve sessizlikle ilgili olarak yeni bir kavramsal çerçeve sunduklarını iddia etmektedirler. Bu kavramsal çerçeve içerisinde ilk olarak ses ve sessizliğin bilinçli

(purposeful/amaçlı) formlarına spesifik olarak odaklanılmış ve iş ile ilişkili gelişmeler hakkında işgörenin fikir, bilgi ve düşünceleri ifade etmek yerine kendisini bundan alıkoyması ya da engellemesine neden olan güdüler (motive ediciler) üzerine yoğunlaşmışlardır. Yazarlar her ne kadar bu çalışmalarında işgörenlerin ses ve sessizlik konusunda karar verirken bilinçli ve kasıtlı olarak hareket ettikleri üzerine odaklansalar da organizasyon içerisinde gerçekleşen tüm sessizlik durumlarının bilinçli ya da kasıtlı bir durumu yansıtmayacağı vurgusunu yapmaktadırlar. Bu duruma basit bir örnek olarak işgörenlerin her zaman karşındakini bilgilendirmek için bir fikre veya bilgiye sahip olamayabileceklerini göstermektedirler (Dyne vd., 2003: 1363).

Örgüt düzeyindeki sessizlik olgusu üzerine yapılan diğer bir önemli çalışma da 2003 yılında Morrison, Milliken ve Hewlin tarafından gerçekleştirilmiştir. Milliken vd.'in (2003: 1464) yapmış oldukları çalışmada organizasyon düzeyinde yaşanan sessizlik olgusunu, işgörenlerin gerçekleşme olasılığı bulunan örgütsel sorunlar hakkındaki kendi fikir ve endişelerini kendilerine sakladıkları kolektif bir durum olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmacıların çalışmalarında, işgörenlerin endişelerini dile getirmekte hangi nedenlere dayalı olarak gönülsüz davrandıkları ve bazen bu endişelerini ilgili yerlere aktarmaktan ziyade neden sessiz kaldıklarına ışık tutmayı amaçladıkları anlaşılmaktadır (Milliken vd., 2003: 1453). Bu amaca yönelik olarak araştırmacılar psikolojik faktörlerle (işten atılma ya da cezalandırılma korkusu, olumsuz damgalanma, ilişkilerinin zarar görmesi vd. üzerinde olumsuz etki yaratma endişesi) birlikte ele almış oldukları çoğulcu sessizlik olgusunun, örgütsel düzen içerisinde daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için geliştirmiş oldukları modeller, sesin algılanan sonuçlarının sessizliğe ne şekilde katkı sağladığını ortaya koymaya çalışmaktadırlar.

Morrison ve Miliken (2000) ve Pinder ve Harlos'un (2001) tanımlarından hareketle Çakıcı (2007: 49) örgütsel sessizliği çalışanların iyileşme ve gelişme adına iş ve işyerleriyle ilişkili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak ilgili yerlere aktarmaması ve sessizleşmesi olarak tanımlamaktadır. Yine 2008 yılında Çakıcı tarafından Türk Yönetim ve Organizasyon yazınında ilk kapsamlı örgüt düzeyinde sessizlik araştırmalarından biri gerçekleştirilmiştir. Çakıcı'nın (2008) Türkiye'de faaliyette bulunan bir üniversitede idari ve akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, işgörenlerin hangi

konularda sessiz kaldıkları, sessiz kalma nedenleri ve sessiz kalmalarının algılanan sonuçları üzerine ölçek geliştirmeye yönelik çalışma yaptığı görülmektedir.

Tangirala ve Ramanujam (2008: 39) ise Morrison ve Milliken (2000) ve Dyne vd.'nin (2003)' yapmış oldukları çalışmalardan hareketle genel olarak işgören sessizliği olarak kavramsallaştırdıkları olgunun, kasıtlı bir davranış biçimi olduğu, işgörenlerin önemli bilgileri (önerileri, endişeleri vb.) kendilerine saklamalarının bilinçli bir karar sürecinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Sonuç olarak işgören sessizliğinin akılsızca veya söyleyecek bir şeyin olmayışından kaynaklı amaçsız/kasıtsız bir iletişimsel başarısızlık olarak tanımlanamayacağını iddia etmektedirler.

Araştırmalar toplu olarak değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği kavramlarının birbirlerinin yerlerine kullanıldığı ve dolayısıyla kavramlara ilişkin tam bir ayrımın yapılmadığı görülmektedir. Aynı zamanda araştırmacıların örgütsel sessizlik ya da işgören sessizliği olarak kavramsallaştırmaya çalıştıkları olgunun tanımı üzerinde de bir fikir birliğinin olmadığı anlaşılmaktadır. Kimi araştırmacılar kasıtsız/amaçsız sessizlik hallerini de kavram içerisinde değerlendirirken diğer bir takım araştırmacıların sessizliği sadece bilinçli/amaçlı olarak değerlendirdikleri gözlenmektedir.

Bununla birlikte işgörenler çalıştıkları örgütler ve üstleri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedirler. Çalıştıkları örgütlerde onları bu davranışa iten birçok neden bulunmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 43). Birçok çalışmada araştırmacılar, örgütsel sessizlik/işgören sessizliğinin nedenleri ve ne şekilde geliştiği üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde örgütsel/işgören sessizliğinin nedenlerini üç başlık altında toplamak mümkün gözükmektedir. Bunlardan ilki, örgüt içi ortamsal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan (genel olarak üst yönetim tutum ve davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.) ve işgörenlerin içsel değerlendirmelerince olumsuz olarak algılamış oldukları durumdur. İkincisi, işgörenlerin kişisel özellikleri ve demografik özelliklerini temsil eden kişisel faktörler başlığıdır. Son faktör ise bir kısım örgüt yapı ve özelliklerinden kaynaklanan durumu ifade etmektedir.

Milliken vd. (2003: 1469), organizasyon içerisinde çalışanların sessizleşme kararı vermesinde etkili olan faktörleri “kişisel özellikler”, “organizasyonel

özellikler” ve “ilişkilere dayanan özellikler” başlıklarında modelleyerek ifade etmektedirler. Morrison ve Milliken’ e (2000) göre, sessizlik olgusu, organizasyon düzeyinde ortaya çıkar ve örgüt karakteristiklerinden etkilenir. Bu karakteristiklere örnek olarak karar verme, süreçler, yönetim süreçleri ve kültür gösterilebilir (Vakola ve Boudaras, 2005: 442). Örgütsel sessizlik olgusunu bir modelle ortaya koyan Morrison ve Milliken (2000), modelde örgütsel sessizliğin ana bileşenlerini ortaya koymalarının yanı sıra örgütsel düzeyde sessizliğin sosyal olarak yapılandırılmış bir olgu olduğuna açık bir biçimde vurgu yapmaktadırlar. Bu noktadan hareketle işgörenlerin neden sessizleştikleri üzerine yoğunlaşan bir kısım araştırmada, işgörenlerin algıladıkları korku ve endişeler nedeniyle içsel bir karar olarak sessizleştikleri iddia edilmektedir. Bu araştırmaların, yönetsel korkulara dayalı olarak işgörenlerin hataları ve işyeri sorunlarıyla ilgili açık konuşamamaları (Dyne vd, 2003: 1366; Alparslan ve Kayalar: 2012: 141), açık konuşanın bir risk yaratacağı inancı (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537), misilleme korkusu (Brinsfield, 2009: 223; Kish-Gephart vd., 2009) korkunun neden olduğu sessizliğin alt düzeylerle sınırlı olmadığı (Detert ve Edmondson, 2006: 19), olumsuz biri olarak etiketlenme (Ashford ve Humphrey, 1997; Milliken vd., 2003: 1469), sürekli sorun çıkaran ve şikayetçi biri olarak görülme kaygısı (Milliken vd., 2003: 1473; Milliken ve Morrison, 2003: 1565), güven kaybı, saygı kaygı, destek ve kabul görmeme (Piderit ve Ashford, 2003: 1495), terfi edememe ve işini kaybetme (Milliken vd., 2003: Detert ve Edmondson, 2008: Dutton vd., 2002; Piderit ve Ashford, 2003: 1495), izolasyon korkusu (Bowen ve Blockman, 2003: 1397; Milliken ve Morrison, 2003: 1565; Nikolaou vd., 2008: 668; Çakıcı 2007: 153), sosyal ilişkileri zedeleme kaygısı (Milliken vd., 2003: 1463; Çakıcı, 2010: 22) gibi korku ve kaygı temelli konular üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Literatür incelemeleri sonucunda işgören sessizliğine etkisi araştırılan bir diğer faktörün kişilik özellikleri ve demografik etmenler olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmaların, kontrol odağı ve benlik saygısı (Premeaux ve Bedeian, 2003), iletişim kaygısı (Pinder ve Harlos, 2001: 335; Çakıcı, 2010: 223), sorumluluk düzeyi ve dışa dönüklük (LePine ve Van Dyne, 2001; Morrison, 2011: 192), duygusallık ve uyumluluk düzeyi (Morrison, 2011: 392), prososyal davranma niyeti (Van Dayne vd., 2003: 1368; Brinsfield, 2009: 146) gibi kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel/işgören sessizlik yazınında işgörenlerin sessizleşmelerine neden olduğu belirtilen bir diğer faktörün ise işgörenlerin sahip oldukları demografik özellikler olduğu belirtilmektedir. İşgören demografik özelliklerinin sessizlik çalışmalarının nedenlerine yönelik bir diğer araştırma alanını temsil ettiği görülmektedir. Ancak, Morrison'un da (2011: 393) belirtmiş olduğu gibi sessizlik davranışı ve demografik etmenler (özellikle de cinsiyet) arasındaki ilişki saptamaya yönelik araştırma sonuçları oldukça karmaşık bir görüntü sergilemektedir. İşgören sessizlik davranışı ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar genel olarak, cinsiyet (Kahveci 2010: 92; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013: 271) yaş (Tayfun ve Çatır, 2013; Özdemir ve Sarioğlu, 2013: 271; Erenler, 2010), eğitim (Tayfun ve Çatır, 2013: 128; Özdemir ve Sarioğlu, 2013: 272), pozisyon (Özdemir ve Sarioğlu, 2013: 272) değişkenleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Son faktör olarak belirtilen örgüt yapısı ve özelliklerine kısmen değinildiği görülmektedir. Bu çalışmaların karar vermenin merkezileşmesi ve yukarı doğru geribildirim mekanizmalarının olmayışı (Morrison ve Milliken, 2000), hiyerarşik yapı (Morrison ve Milliken, 2003; Brinsfield, 2009) oldukları görülmektedir. Belirtilen örgüt yapısı ve politikaları “örgütsel sessizlik” diye adlandırılan olgunun, işgörenler arasında yaygın olarak görülmesinde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Nitekim bu durum işgörenlerin organizasyonel meseleler ve sorunlar hakkında fikirlerini açık bir şekilde beyan etmelerinin boşuna ve tehlikeli olduğu algısını paylaşmalarına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708,709).

Örgütsel/işgören sessizlik literatüründe sessizlik olgusunun farklı teorilerle açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın bir sonraki kısmında, sessizlik yazını içerisinde ele alınan teorilerle birlikte, ilk kez bu çalışmanın sonuçlarından elde edilen bulgular ve literatür araştırmasına dayalı olarak ortaya konmuş teoriler ele alınacaktır.

Literatür incelendiğinde Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği kavramlarının çoğu kez bir birinin yerine kullanıldığı ve yazında tam bir ayrımın yapılmadığı görülmektedir. Kavramların muğlak olmasından dolayı çalışmanın sonraki kısımlarında “örgütsel sessizlik” ve “işgören sessizliği” kavramlarının yerine sadece “sessizlik” kavramı kullanılacaktır.

Çalışmanın bu kısmında sessizlik yazınının nasıl geliştiği ve işgören sessizlik olgusunu kavramsallaştırma çabası içerisinde olan çalışmalar incelenmiştir. Araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, önceleri olumlu bir işgören davranış biçimi olarak değerlendirilen işgören sessizliğinin son dönemlerde örgütleri olumsuz yönde etkileyen bir olgu olduğu üzerinde neredeyse tüm çalışmaların hemfikir olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örgütsel/işgören sessizliği yazını keskin bir dönüşüm yaşayarak, yeni bir bakış açısına kavuşmuştur. Bu yeni bakış açısıyla birlikte, örgütlerde önemli bir sorun olarak değerlendirilen örgütsel/işgören sessizlik olgusunun ne şekillerde ortaya çıktığını farklı boyutlarıyla ortaya koymaya çalışan araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın sonraki kısımlarında örgütlerde yaşanan örgütsel/işgören sessizlik olgularını açıklamaya çalışan teori ve örgütsel/işgören sessizlik boyutlarını sınıflandıran çalışmalar ele alınacaktır.

2.3. SESSİZLİK YAZINIYLA İLİŞKİLENDİRİLEN TEORİLER

Sessizlik yazınına ilişkin öncü nitelikteki araştırmalar incelendiğinde farklı disiplinlerde geliştirilmiş olan kimi teorilerle kişilerin neden sessizleştikleri veya sessiz kaldıkları üzerine bağlar kurulduğu görülmektedir. Literatür araştırması sonucunda sessizlik olgusunun açıklanmaya çalışıldığı bu teorilerin Kendini Uyarlama Teorisi (Self Monitoring) (Premeaux ve Bedeian, 2003), X Teorisi (Morrison ve Milliken, 2000) Bekleyiş Teorisi (Premeaux, 2001), Mum Etkisi (Mum Effect) (Milliken vd., 2003; Brinsfield, 2009), Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence) (Bowen ve Blockman, 2003), Planlı Davranış Teorisi (Premeaux, 2001) olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında sessizlik olgusuyla daha önce ilişkisi kurulmamış olan Eşitlik Teorisi ve Edimsel Koşullanma Teorisi'ne de araştırma bulgularından hareketle yönetim ve örgüt yazını araştırmalarına dayalı olarak yer verilmektedir.

2.3.1. Kendini Uyarlama Teorisi (Self Monitoring)

KUT ilk kez Snyder (1974) tarafından ortaya konmuştur. Snyder'e (1974) göre bireyler sosyalleşme olgusu içerisinde topluma ve çevreye uyum gösterme gayreti içerisinde girmekte ve bu durum kişinin, diğer kişi topluluklarla olan

ilişkilerine yansımaktadır. Bu gayret içerisinde kişi, toplum içinde vermiş olduğu imajı izlemekte ve bu imajı belli bir ölçüye kadar düzenlemekte ve kontrol etmeye çalışmaktadır.

İnsanlar, bir durumun gereklerine davranışlarını adapte etme kabiliyetlerinde değişiklik gösterirler. Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan kişiler kamu nezdinde arzu ettikleri görüntüyü verebilmek için bağlamsal ipuçlarına karşı duyarlıdırlar ve bilinçli bir çaba sonucunda davranışlarını duruma uyarlamada yeteneklidirler. Bu tip kişiler, içinde bulundukları durumun doğasını okur, koşulların gerektirdiği kişi imajına girer ve sonra bürünmüş olduğu bu imajı kendi davranışlarına bir rehber olarak kullanırlar (Premeaux ve Bedeian: 2003: 1541). Bu bağlamda kendini uyarılama düzeyi yüksek olan kişiler, belirli bir toplum, örgüt veya grup içinde öznel bir davranış tarzı geliştirirken, içinde yer aldıkları toplulukların kendilerine atfetmiş oldukları hareket tarzlarına göre kendilerini dizayn etmekte, diğer bir ifade ile koşulların gerektirdiği kişi imajını çizmeye çalışmaktadırlar. Buna karşın kendini uyarılama düzeyi düşük olan kişiler içerisinde yer aldıkları yapılar içinde durum ve koşulların gerektirdiği farklı insan profilini sergileyememekte ve bağlamsal faktörlerden asgari düzeyde etkilenmektedirler.

İşgörenleri açık konuşup konuşmama yönünde etkileyen değişkenlerin neler olduğunu araştıran Premeaux ve Bedeian (2003), Snyder (1974) tarafından geliştirilen Kendini Uyarılama Teorisi'nin (KUT) bu durumu açıklamada önemli bir bakış açısına sahip olduğunu belirtmektedir. Yine Premeaux ve Bedeian (2003) ile aynı döneme denk düşen çalışmalarında Morrison ve Miliken'in (2003) de bu tespiti destekledikleri ve araştırmalarında KUT'a yer verdikleri görülmektedir. Bu bağlamda KUT'un sessizlik yazını ile bağının kurulmasıyla birlikte örgütsel davranış yazını içerisinde ele alınmaya başlandığı anlaşılmaktadır.

Snyder'in (1974) KUT içerisinde ele almış olduğu kişisel özellik, Premeaux ve Bedeian (2003) tarafından işgören sessizliğinin anlaşılmasında önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır. Yazarlar kendini uyarılama olarak ifade edilen kişisel özelliğin, çalışanların açık iletişime geçme olasılığının olup olmadığını belirlemede çeşitli kişisel ve bağlamsal düzeydeki değişkenler ile etkileşim içinde olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca araştırmacılar özel olarak iç kontrol odağı ve öz saygının düşük düzeyde kendini uyarılama karakteristiğine sahip çalışanlar için açık konuşmayla pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır. Buna karşın yüksek

düzeyde kendini uyarlama karakteristiğine sahip kişilerde bu durum olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir (Morrison ve Milliken, 2003: 1354).

Premeaux ve Bedeian'ın (2003) araştırma sonuçları, işgörenleri açık konuşmaya iten veya onların açık konuşmasını engelleyen değişkenlerin karmaşık yapılarını görmemiz açısından önemlidir. Premeaux ve Bedeian (2003) bu çalışmada yüksek ve düşük düzeyde kendini uyarlama karakteristiğine sahip işgörenlerin açık konuşup konuşmamaya karar verdiklerinde farklı bilgilere dikkat edebileceklerini ve ayrıca bu kişilerin “Ses”i temelde farklı yol ve şekillerde kullanabileceklerini öne sürmektedirler. Bu bakımdan düşük düzeyde kendini uyarlama yetisine sahip işgörenler için açık konuşma, kişinin kendi düşünce ve endişelerini dürüst bir şekilde ifade edebilmesi olarak görülebilir. Buna karşın yüksek düzeyde kendini uyarlama yetisine sahip işgörenler için bu durum (diğerlerinin sahip oldukları düşünce veya kaygıları açık bir şekilde konuşmak) onların diğerleri nezdinde itibar kazanmalarını sağlayacak bir araç olarak görülebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003: 1354).

KUT içerisinde kişisel bir özellik olarak ele alınan bireyin kendini uyarlama düzeyi ve işgören sessizlik olgusu arasında çok kolay bir biçimde ilişki kurulabilmektedir. Nitekim toplumsal ortamlar gibi, örgütler de kişilerin çeşitli mübadele ilişkileri içerisinde girdiği sosyal bir ortamı temsil etmektedir. Bu sosyal ortam içerisinde işgören sahip olduğu kişisel bir özellik olan kendini uyarlama düzeyine göre belirli bir davranış biçimi sergileyecektir. Özellikle üstlerine iyi gözükme ve onlar nezdinde itibar kazanmak isteyen işgörenler, üstlerinin duymak istediği şeyleri açık bir şekilde konuşurken, duymak istemedikleri konulara ilişkin sessiz kalmayı, belirlemiş olduğu amaç doğrultusunda bir araç olarak kullanma eğiliminde olacaklardır. Ancak bu durum yukarıda da belirtildiği gibi işgörenin kendini uyarlama düzeyine göre değişecektir. Kendini uyarlama düzeyi azaldıkça işgören, ortamsal faktörlerin etkisinden kurtulup stratejik davranmaktan ziyade içindekileri açık bir şekilde konuşma eğilimi içerisinde girecektir.

2.3.2. Teori X

Sessizlik yazınında temel çalışmalardan birini temsil eden Morrison ve Milliken'in (2000) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizlik olgusunun McGregor tarafından geliştirilen Teori X ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Araştırmacılar, özellikle de çeşitli yönetsel faktörlerin işgörenlerin sessizlik davranışı göstermeleri üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde ele almaktadırlar.

Morrison ve Milliken (2000: 708), örgüt düzeyinde incelemiş oldukları sessizlik olgusunun yöneticilerin sahip oldukları bazı örtük inanç ve tutumlarının sonucunda ortaya çıktığını değerlendirmektedirler. Yazarlar, yöneticilerin, işgörenler ve yönetimin doğası hakkında taşımış oldukları bu örtük inançların, örgütsel düzeyde sessizliğin kökenini açıklamada önemli bir faktör olduğu kanısındadırlar. Bu örtülü inançlardan en önemlilerinden biri paradoksal bir durumu yansıtan ve halen günümüzde çoğu yönetici açısından da belirgin bir biçimde geçerliliğini koruyan; yöneticiler nezdinde çalışanların çıkarıcı ve güvenilir oldukları inancıdır. Morrison ve Milliken'e (2000: 708-709) göre bu inanç doğrudan McGregor'un (1960) ortaya koymuş olduğu Teori X'i çağrıştırmaktadır ki bu teorinin de çıkış noktası işgörenlerin çıkarıcı oldukları ve bu çıkarılarını maksimize edecek şekilde hareket ettikleri varsayımdır.

McGregor (1960) yöneticilerin çalışanlara ilişkin değer yargılarının bazı kalıp düşünce ve inançlara dayandığını belirtirken (Robbins ve Judge, 2012: 206); yönetici davranışlarının, astlarını nasıl algıladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlı olarak şekillendiğini iddia etmektedir (Koçel, 2010: 238). Bu bağlamda McGregor Klasik Yönetim Yaklaşımı (KYY) yönetsel anlayışını temsil eden Teori X'i ortaya koyarken Neo Klasik Yönetim Yaklaşımına (NKY) ilişkin de Teori Y'yi ortaya koymaktadır.

McGregor (1960) yöneticilerin çalışanlarını nasıl gördükleri üzerinden güdülenmeyi incelediği çalışmada, yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerini gözlemledikten sonra farklı yöneticilerin çalışanlarının hareket tarzları hakkındaki varsayımları ve bu varsayımların yönetim tarzlarını ne şekilde etkilediği sorusuna yanıt olarak (Bone ve Kurtz, 2013: 272) zıt iki görüş üzerine odaklanmakta ve bu görüşlere ilişkin iki temel teori ortaya koymaktadır. Bu görüşlerden ilki KYY'nin işgörelere yönelik olumsuz yönetsel anlayışını temsil eden "Teori X" tir. Diğer i ise NKY'nin işgörelere ilişkin olumlu yönetim bakış açısını temel alan "Teori Y" dir (Robbins ve Judge, 2012: 206). Bu yaklaşımlar günümüz örgütsel davranış araştırmalarına geniş biçimde konu olan liderlik çalışmaları içerisinde ele alınmaktadır. Ancak bu çalışmada teorik olarak ilişkisi kurulmuş olması bakımından sadece Teori X ele alınmaktadır. Çünkü İnsan İlişkileri Yaklaşımı bakış açısını

temsil eden Teori Y'nin işgöreni açık konuşma yönünde motive ettiği anlaşılmaktadır.

McGregor (1960; 1971: 306) tarafından Teori X olarak adlandırılan yönetsel bakış açısının bazı temel değerlendirme noktaları aşağıdaki gibidir (McGregor, 1971: 305; Baransel, 1979: 196, 197; Davis'ten akt. Koçel, 2010: 238):

- Vasat bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve eğer becerebilirse çalışmaktan kaçınır. McGregor'a (1971: 305) göre bu varsayımın kökleri çok eskilere uzanmaktadır. Adem ve Havva, bilgi ağacının meyvesini yedikleri için cezaları cennetten dünyaya gönderilmek olmuştur ki onlar burada hayatta kalmak için çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu gizli inanç birçok yönetici için yadsınamaz bir gerçeklik olarak değerlendirilmekte ve insanın doğasında var olan işten kaçınmaya karşı önlem almayı gerektirmektedir.
- Çalışmaktan kaçınan karakteristiklerinden dolayı işgörenler, örgütsel amaçları başarmaya yönelik yeterli çabayı ortaya koymaları için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve cezalar ile korkutulmalıdır.
- Vasat bir insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluk almayı arzulamaz, iş yapmaya karşı isteksizdir ve ayrıca güvenliği her şeyin üstünde tutar.

McGregor'un (1960) ortaya koymuş olduğu bu tespitler, ilk bakışta Coleman'ın (1990) ekonomik davranışı sosyolojik boyutta incelemiş olduğu çalışmayı akla getirmektedir. Coleman (1990) davranışı açıklamak için asgari iki unsur bulunduğunu belirtirken, bu unsurlar arasındaki ilişkiyi de iki şekilde açıklamaktadır. Coleman'a (1990: 29) göre bir eylemin sosyal sistem içerisinde açıklanabilmesi için her birinin diğerinin çıkarları üzerinde kontrolü bulunan en az iki aktör gerekmektedir. Her biri diğerinin çıkarları üzerinde kontrole sahiptir. Bu iki aktörün her biri kendi çıkarları için diğer aktörle ilişkiye girmek ve bu sayede onun kontrolü altında bulunan çıkarlarını etkileyebilmek için amaçlı bir şekilde eyleme girişecektir.

Koçel'e (2010: 238) göre X bakış açısına sahip olan yöneticiler, Klasik Yönetim Anlayışının işgöreni maddi yapının bir parçası olarak gördüğü ve çalışanların pasif bir yapıya sahip olduğunu değerlendiren bakış açısıyla, otoriter bir yapı sergileyeceklerdir. KYY'nın mevcut olduğu dönemlerin başlarında, yoğun olarak savunulan bu düşünce ve inançlar, kökenlerini KYY üzerinde büyük bir etkisi bulunan Klasik Firma Teorisi'nden (Mikro Ekonomik Teori)' almaktadır. Çünkü

KYY'nın temel çıkış noktalarından biri ve insan davranışlarını yönlendiren temel faktörün kişisel çıkarlar olduğunu iddia eden Ekonomik İnsan (Homo Economicus) modeli Klasik Firma Terosi'nden alınmaktadır (Baransel, 1979: 189).

Teori X bakış açısı altında işgörenlerin üstlerince çıkarıcı ve güvenilmez olarak değerlendirilmesi, işgörenlerin belirli fikir, görüş, öneri, düşünce ve eleştiri ve endişelerine önem verilmemesi gerektiği kanısını temellendirmektedir. Çünkü yöneticileri nezdinde çalışan hiçbir şekilde örgütün iyiliğini düşünmemekte, sadece kendi çıkarını maksimize etmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda çeşitli söylemlerinin dikkate alınmadığını gören işgören, duruma rıza gösterip zaman içerisinde sessiz kalmayı seçecektir. Çünkü açık bir şekilde konuşmasının durumu zorlaştırmaktan öte hiçbir şeyi olumlu şekilde değiştirmeyeceğinin farkındadır. Nitekim Pinder ve Harlos (2001) konuştuklarının dikkate alınmadığını gören işgörenlerin zaman içerisinde sessizleşerek acı içerisinde bu durumu kanıksadıklarını belirtmektedirler.

2.3.3. Bekleyiş Teorisi

Yine öncü çalışmalardan biri sayılabilecek Premeaux (2001) yapmış olduğu çalışmada, işgören sessizlik olgusunu Wroom (1964) tarafından geliştirilmiş olan Bekleyiş Teorisiyle (BT) açıklamaya çalışmaktadır. Örgütsel Davranış yazınında motivasyon teorileri içerisinde değerlendirilen BT, kişisel çabanın kişinin arzulamış olduğu sonucu elde edebilme olasılığını ve bu sonuca atfetmiş olduğu değeri (arzulama derecelerini) ifade etmektedir (Boone ve Kurtz, 2013: 270). Bu bakımdan bekleyiş, kişinin algılamış olduğu bir olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık belirli bir davranışın belirli bir sonuçla karşılaşacağına ilişkindir (Koçel, 2010: 633). Bu sonuca ilişkin olarak Premeaux'a (2001: 10) göre kişi, sergileyeceği belirli bir davranışın, kendisinin arzu etmiş olduğu sonuçlara ulaşmasında araçsal bir rol oynayacağını ümit ediyorsa ya da arzu edilmeyen sonuçlardan kendini koruyacağını düşünüyorsa (ancak kişinin tahmini olumlu sonuçların yüksek olacağı yönünde ise) kişi bu belirli davranışı sergileyecektir. Bu duruma paralel olarak kişi, açık konuşmanın yararlı olduğuna inandığında, çok yüksek bir olasılıkla açık konuşma davranışını sergileyecektir. Aksi halde kişiler açıkça konuşmanın olumlu bir durum yaratacağına inanmadıklarında sessizleşebileceklerdir (Çakıcı, 2010: 16). Bununla birlikte kişi sessiz kaldığında çok arzu ettiği bazı kazanımlar ya da çıkarlar elde

edebileceğini düşünerek, bu yönde fırsatçı davranabilir. Nitekim Knoll ve Dick (2013) ve Üçok ve Torun (2015) sessizlik literatüründe fırsatçı sessizlik adını verdikleri yeni bir işgören sessizlik boyutunun varlığına dikkat çekmektedirler.

2.3.4. Eşitlik Teorisi

J.Stacy Adams (1965) tarafından geliştirilen teorinin ana temasını, kişinin sarf etmiş olduğu gayret karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırması oluşturmaktadır. Daha çok motivasyon teorileri içerisinde ele alınan kuram, eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesine vurgu yapmaktadır. Eşitsizliğin giderilmemesi durumunda ise kişinin sarf etmiş olduğu gayreti düşürmesi ve bilişsel çelişkiler içine girmesi gibi olumsuz durumlara da dikkat çekmektedir.

Kurama göre, eşitlik veya eşitsizlik işgörenin organizasyon içinde veya dışında yapmış olduğu karşılaştırmaların sonucunda algılamış olduğu bir durumdur ve algılanan eşitsizlik kişisel bazda çeşitli tepkilere neden olabilmektedir (Koçel, 2010: 636-637). Özellikle zihinsel çabanın çok önemli olduğu iş alanlarında faaliyet gösteren örgütler açısından bu olumsuz bir durum yaratabilecektir. Çünkü kendisine karşı bir eşitsizlik algılayan işgören sarf etmiş olduğu çabayı düşürerek (zihinsel beceri gerektiren) algılamış olduğu bu eşitsiz durumdan bilişsel düzeyde uzaklaşmaya çalışacaktır. Yaşanan bu durum işletme için gerekli olan bilginin azalmasına ve dolayısıyla da işgören açısından sessizleşmeye neden olabilecektir. Zira kişiler gösterdikleri çaba ve bu çaba sonucunda elde edebilecekleri olası sonuçları değerlendirme eğilimindedirler. Nitekim sarf edilecek çaba ve elde edilecek ödül arasında bir eşitsizlik sezinlenmesi kişinin sessizlik davranışı sergilemesine neden olabilecektir. Sonuç olarak işgörenler bazı durumlarda sessiz kalmanın konuşmaktan daha faydalı olabileceğini değerlendirmektedirler (Dutton vd., 1997).

2.3.5. Edimsel Koşullanma Teorisi

Sessizlik yazınında değinilmemesine karşın, Skinner tarafından geliştirilen ve Örgütsel Davranış literatüründe öğrenme teorileri içerisinde değerlendirilen Edimsel

Koşullanma Teorisi'nin (EKT) işgörenlerin sessizlik davranışıyla bağı mantıksal olarak kurulabilmektedir. Bu bağlamda EKT'nin Örgütsel Davranış yazını içerisindeki yeri açıklandıktan sonra işgören sessizlik davranışıyla olan ilişkisi belirtilecektir.

Skinner tarafından geliştirilen bu teori, bir davranışın o davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğraması olarak tanımlanmaktadır. Skinner' e göre olumlu sonuçlar veren edimler ödüllendirilirse tekrarlanma olasılıkları artmaktadır. Ancak bu ödüllendirmeler olumlu veya olumsuz pekiştirme biçiminde olabilmektedir (Odabaşı ve Barış, 2002: 83-84). Bu bakımdan kişiler istedikleri bir şeyi elde etmek ya da istemedikleri bir şeyden uzaklaşmak için davranışta bulunmaktadırlar. Pekiştirmenin davranışı güçlendirdiğini ve tekrarlanma ihtimalini etkilediğini savunan Skinner, belirli davranışlar sonucunda ortaya çıkan olumlu tepkilerin, ilgili davranışların tekrarlanma ihtimalini attıracağını savunurken, ancak davranış sonucunda olumsuz bir tepkiyle karşılaşılması (olumsuz pekiştireç) ise davranışın tekrarlanma ihtimalini azaltacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 220).

EKT'nin işgörenlerin sessizleşmesi ile olan ilişkisi basit şekilde kurulabilmektedir. Eğer işgören belirli bir duruma ilişkin açık konuşma davranışında bulunmuş ve bu davranışı iş arkadaşları ve/veya üstleri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiş ve bu olumsuz değerlendirmeler benzer durumlarda da tekrar etmişse, işgören bu olumsuz pekiştireçlerin etkisiyle sessizleşebilecektir. Örnek olarak, almış olduğu ücretin düşük olduğunu düşünen ve bu yönde sürekli konuşarak diğer arkadaşlarını da etkilemeye çalışan bir işgören düşünülebilir. Bu konu yöneticilere ulaştığında yöneticiler bu durumdan rahatsız olacaklar ve bu konuyla ilgili olarak yüksek ihtimalle çalışanın sessiz kalması için çeşitli stratejiler üzerinde duracaklardır. Burada, yöneticiler açısından İşgörenin bu davranışından vaz geçmesi için cezalandırma basit ancak etkin bir strateji olarak düşünülebilir. Örneğin, çalışma yerinin değiştirilmesi, ücret kesilmesi ve bunun gibi farklı cezalarla karşılaşan işgören, bu olumsuz pekiştireçlerin etkisiyle zaman içerisinde duruma razı gelerek sessizleşmek zorunda bırakılabilecektir. Aslında bu durum yönetici ve işgören arasında düşey eksende gerçekleşebildiği gibi aynı düzeydeki işgörenler arasında yatay düzlemde de gerçekleşebilecektir. Örneğin, belirli bir işgörenin bazı tutum ve davranışlarını beğenmeyen diğer işgörenler, kendilerini üstlere ispiyonlayan

arkadaşlarını yalnızlaştırarak bu yöndeki tutum ve davranışlarından uzaklaşmasını sağlayabilirler.

2.3.6. Mum Etkisi (Mum Effect)

İşgören sessizliğini açıklamada literatürde sıkça bahsedilen diğer bir teori de Mum Etkisi (Rosen ve Tesser, 1970)' dir (bkz. Morrison ve Milliken, 2003; Brinsfield, 2009; Çakıcı, 2007). Mum Etkisi (ME), kişilerin kötü haber taşıyıcısı olarak görülmenin olumsuz imajından dolayı, olumsuz bilgileri iletmeye karşı genel manada bir gönülsüzlüğe / isteksizliğe sahip oldukları üzerine temellenmektedir (Rosen ve Tesser, 1970: 254; Conlee ve Tesser, 1973: 588, Tesser vd., 1972: 619; Milliken vd., 2003: 1454).

Rosen ve Tesser (1970: 256-258) ME'yi test etmek için deneysel bir çalışması yapmışlardır. Araştırmada daha önceden konu hakkında bilgilendirilmiş bir katılımcıdan, konuyla ilgili bilgisi olmayan farklı bir katılımcıya, biri iyi biri kötü olmak üzere iki habere ilişkin olarak evi araması gerektiği söylenmesi istenmiştir. Katılımcılara bu mesajı iletmeleri için uygun ortam sağlanmış ve sonuç olarak, kötü haber durumunu iletmekle görevlendirilen katılımcılarla karşılaştırıldığında, iyi haber iletmekle görevlendirilen katılımcıların haberi aktarma konusunda daha istekli oldukları deney sonucunda ortaya çıkmıştır.

Aynı konu üzerinde örgütsel alanda yapılan araştırmalarda yukarı doğru bilgi akışı esnasında da bu durumun geçerli olduğuna dair bir çok kanıt bulunmuştur. İşgörenler potansiyel problemler ve sorunlar hakkında olumsuz görülen bilgileri aktarmaktan özellikle rahatsızlık duymaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2003: 1454). Roberts ve O'Reilly (1974: 206) dört firmadan topladıkları bilgilerle ast-üst etkileşimi ve iletişimine doğrudan odaklanma niyetinde olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmalarında kişilerarası üç değişken (güven/trust, etki/influence ve hareketlilik/mobility) üzerinden işgörenin üstüyle olan iletişim ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda ME ile ilişkili olabilecek durum güven ile yukarı doğru iletişim arasındaki ilişkide karşımıza çıkmaktadır. Çalışma sonucunda güven ile yukarı doğru iletişimde iletilerin tam ve doğruluğu konusunda pozitif yönlü bir ilişki (Brinsfield vd., 2009: 27) tespit edilmiştir. Buna göre ast- üst ilişkisindeki yüksek güven, aktarılan bilginin tamlığını ve doğruluğunu artırırken bunun tam tersi olarak

düşük güven, çalışanların bilgiyi tam ve doğru olarak aktarmaktan kendilerini alıkoymalarına neden olmaktadır. Burada güven eksikliğine dayalı olarak, yukarı doğru bilgi akışının bozulmasına neden olan (olumsuz geri bildirim alma, sertbir tepkiyle karşılaşma gibi) bazı olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır (Roberts and O'Reilly, 1974: 206-207).

Athanassiades (1973) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yukarı doğru iletişimde bilginin çarpıtılması, astların ihtiyaçları ve örgütsel iklimin yönü arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre yukarı doğru iletişimde bilgilerin çarpıtılması ile güvenlik seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişki, başarı ihtiyacıyla pozitif yönlü bir ilişki ve ayırıcı otonom olmayan (heteronomous) örgütsel iklimle pozitif yönlü ve otonom olan bir örgüt iklimi ile de negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Athanassiades'e (1973: 207) göre astlar tarafından yukarı doğru iletişimde bilgilerin tam ve doğru olmayarak ya da çarpıtılarak aktarılmasının altında yatan neden, astların ihtiyaçlarını elde etmek ya da amaçlarını ulaşmak için bunu bir araç olarak kullanmalarıdır.

Ayrıca Milliken vd.'nin (2003: 1466) yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin, üstleriyle belirli sorunları tartışmayı, nafile bir çaba ve riskli bir durum olarak algıladıkları bulgulanmıştır. İşgörenler, açık bir biçimde konuşmalarının bir anlam ifade etmediğini ve hatta kendilerine zarar veren bir duruma dönüştüğünü deneyimledikçe açık bir şekilde konuşmaktan vaz geçebilmektedirler. Aynı araştırma sonuçları içerisinde ayrıca çalışanların kötü haber getiren biri olarak görülmekten oldukça rahatsızlık duydukları belirtilmektedir. Nitekim bireylerin kötü haberleri aktarmaktansa iyi haberleri aktarmada daha istekli davrandıkları hayatın bir çok alanında karşımıza çıkan olağan bir gerçekliktir. Bu durum, kendinizden hem kademe hem de yetki olarak daha üstün durumda olan kişilerle cereyan ettiğinde işgörenler kötü haberi iletip iletmemeyi iki kez düşünmektedirler. Çünkü bu durumun kendilerine olumsuz olarak yansıyor yansımayacağını stratejik olarak değerlendirmektedirler. Araştırmacıların ulaşılmış oldukları çalışma sonuçlarının ME ile uygun olduğu anlaşılmaktadır.

2.3.7. Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence)

İşgörenlerin sessiz kalma davranışlarının dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirmiş olan Sessizlik Sarmalı Teorisidir (SST) (Çakıcı, 2007: 153). SST Noelle-Neumann (1974) tarafından kamuoyu oluşum sürecini tanımlamak için geliştirilen bir kuramdır. Kuram kamu söyleminin oluşumu sürecinde bazı grupların fikirlerini açıkça ortaya koymasına rağmen diğerlerinin neden sessiz kaldıklarını belirlemek için ortaya koyulan hipotezleri açıklamaya çalışır. Noelle-Neumann (1974) sessizliği kişilerin var olan konu üzerinde kendi görüşlerini diğer kişilerle tartışmak isteyip istememelerini sorarak ölçmektedir (Kostiuk, 2012: 22).

Noelle-Neumann' a göre (1974: 44) sessizlik sarmalı, kişinin savunmuş olduğu görüşün zemin kaybettiği yani kişi kendi fikrine karşı kamu desteğinin olmadığını fark ettiği zaman deneyimlediği bir süreçtir. Bu durum ne kadar fazla bu şekilde algılanırsa muhtemelen kişinin kendini yansıtmaya da o kadar belirsiz bir hal alacaktır ve kişi giderek daha az bir şekilde kendi görüşünü açıklama eğiliminde olacaktır. Ayrıca yazar, bireylerin kişisel bakış açılarıyla sosyal çevrelerini ne şekilde değerlendirdiklerinin, çevrelerindeki hâkim görüşler tarafından güçlü bir şekilde etkilenmekte olduğunu belirtmektedir. Eğer kişi kendinin savunmadığı bir görüşün çevrede çok yaygın olduğunu görür ve bu durum bulunduğu sosyal çevresinde gittikçe artan bir şekilde devam ederse, bu durumda kişi gittikçe kendi görüşünü alenen açıklamaya daha az eğilimli olacaktır.

İlk kez kamuoyu araştırmalarında geliştirilen kuramın öne sürdüğü temel tez bireylerin çoğunluğun fikrine uymadıkları takdirde toplum dışına itilecekleridir (Çakıcı, 2007: 153). Bu bakımdan Noelle-Neumann'a (1974) göre bireyler kendi görüşlerini açıklamaya isteklidirler. Ancak, bu doğrultudaki isteklerini, hâkim düşünceye sahip diğer kişilerin yaptıkları veya düşündükleri şeyleri algılamalarıyla birlikte baskılayacaklardır (Scheufele ve Moy, 2000: 3). İzole edilme korkusu kişileri aynı görüşleri veya bakış açılarını paylaşmamalarına rağmen çoğunluğun görüş veya bakış açılarını savunmalarına neden olmaktadır. Bu bakımdan birey sosyal izolasyondan kaçınma adına çoğunluğun fikrinin ne olduğu ve ayrıca hangi fikir veya görüşlerin popülerliğinin arttığını ya da azaldığını anlamaya çalışır. Bunun için birey baskın görüşleri medya aracılığıyla takip etmekte ve hakim olan görüşle uyum için

yüksek bir farkındalık düzeyi sağlamaya çalışmaktadır. Ancak sonuç olarak birey elde etmiş olduğu verileri değerlendirdikten sonra görüşünü açıklama veya kendini sansürleme yönünde bir karar verecektir (Çakıcı, 2007: 153).

Bowen ve Blackmon (2003) Noelle-Neumann tarafından ortaya konan SST'yi örgütsel alana taşımışlardır (Çakıcı, 2007: 153). Araştırmacılara göre işgörenler iş arkadaşlarından destek görecekları inancına sahip değillerse ya da farklı görüşlerin dillendirilmesine karşı bir direnç olduğu kanaatindeyseler muhtemelen yalan söylemeyi ya da sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Çünkü insanları fikir ve düşüncelerini açık ve dürüst bir biçimde dile getirmelerinden alıkoyan durum izolasyon tehdidi ve korkusudur. Bu bakımdan grup içinde gelişen sessizlik sarmalı organizasyonun gelişimi için gerekli açık ve dürüstçe yapılan tartışmaları sınırlandırabilmektedir (Bowen ve Blockman, 2003: 1394).

Çalışanlar belirli konular üzerine kendi bakış açılarını yansıtan değerlendirmeleri ile ilgili olarak sahip oldukları fikirlerin çoğunluk tarafından paylaşılmadığını fark ettiklerinde baskın görüşlerin karşısında durmanın sonucu olarak yalnız bırakılma korkusuna kapılacaklar ve sessiz kalmayı tercih edecekler. İşgörenler ancak kendi görüşlerinin baskın olduğu durumlarda fikirlerini daha açık ve serbest bir şekilde dile getireceklerdir (Durak: 2012: 65-66).

2.3.8. Planlı Davranış Teorisi

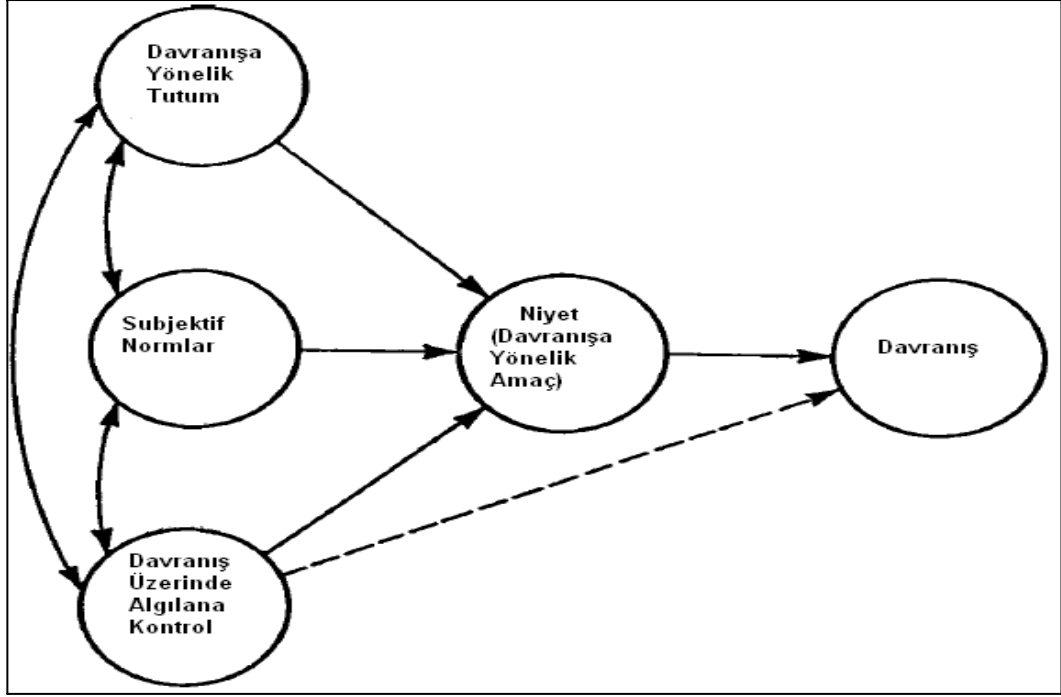
Premeaux'a (2001: 10) göre işgörenlerin sessiz kalma yönündeki kararları Planlı Davranış Teorisi (PDT) (Ajzen, 1991) ile ortak bir temele oturtulabilmektedir. PDT'ne göre, kişi davranışı sonucunda arzu etmiş olduğu sonuçları elde edeceğini düşünüyorsa ya da davranışın kendini arzu etmediği sonuçlardan koruyacağını ümit ediyorsa, belirli bir davranışı sergileme yönünde olumlu bir tutum sergileyecektir.

Planlı Davranış Teorisi'nin (Ajzen, 1991) kökleri Gerekçeli Davranış Teorisi'ne (GET) (Fishbein ve Ajzen, 1975; Ajzen ve Fishbein, 1980) uzanmakta ve GET üzerinde temellenmektedir (Ajzen, 1991: 181). Ajzen ve Fishbein (1980: 5), bireylerin spesifik bir davranışı eyleme dönüştürmeden önce eyleme dönüşmüş davranışın olası sonuçlarını göz önüne alarak dikkatle değerlendirdiklerini, bilgiyi sistematik bir biçimde işlediklerini ve sonuçta mantıklı bir şekilde davrandıklarından hareketle geliştirmiş oldukları teoriyi Gerekçeli Davranış Teorisi olarak

nitelendirmişlerdir. GET'e göre kişinin bir davranışı eyleme döküp dökmeyeceğini belirleyen şey kişinin o davranışa dönük niyetidir. Ancak niyet kişinin davranışa yönelik olarak kendi tutumundan ve ayrıca sosyal örüntü içerisinde diğer bireylerin ilgili davranış hakkındaki değerlendirmelerinden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmektedir.

PDT insan davranışlarının belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik olarak, kendi niyetleri tarafından belirlendiğine vurgu yapmaktadır. Niyetler davranışa en yakın öncüllerdir ve belirli bir davranış ile ilişkilendirilen bilişsel, motivasyonel ve etkili iç süreçlerin bir noktada buluşturulmasını ifade eder. Niyet bilinçli bir davranışın en iyi tahminleyicisi olarak dikkate alınmaktadır. PDT Niyeti aşağıda belirtilen üç faktörün bir fonksiyonu olarak kabul etmektedir. Bunlar davranışa yönelik tutumlar, sübjektif normlar ve davranış üzerinde algılanan kontroldür. Burada tutumlar, davranışı gösterecek olan kişinin o davranışın gerçekleşmesi yönünde pozitif veya negatif değerlendirmeleri olarak (Erten, 2001: 74) belirli bir davranışı ortaya koymanın sonuçları hakkındaki inançları ifade etmektedir. Sübjektif norm, diğer kişilerin bir kişiyi gerçekleştirmiş olduğu davranıştan dolayı ne şekilde değerlendirdikleri, diğer bir ifade ile davranışı gerçekleştirecek olan kişi için önemli olan kişi, kurum ve kuruluşların kişinin davranışı ortaya koyması yönünde ne tür bir beklenti içinde oldukları (Erten, 2001: 74) hakkındaki algılarını ifade etmektedir. Davranışlar üzerinde algılanan kontrol ise kişinin davranışa yönelik olarak kendi kapasite veya yetenek ve şans hakkındaki öz değerlendirmesidir (Casper, 2007: 1324).

Şekil 1: Planlı Davranış Teorisi Modeli



Kaynak: Ajzen (1991: 182)

PDT’ ye göre şekil 1’de de görüldüğü üzere “niyet” (davranışa yönelik amaç) “davranışa yönelik tutum, subjektif normlar ve davranış üzerinde algılanan kontrol” faktörleriyle açıklanmaktadır (Erten, 2002: 221;). Buna göre insan davranışı belirli faktörlerin etkisi altındadır ve belirli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak davranış, planlanmış bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Erten, 2001: 74).

Gerekçeli Eylem Teorisi’nin de olduğu gibi PDT de merkezi faktör belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik kişisel niyettir. Niyetlerin davranışı etkileyen motivasyonel faktörleri kuşattığı farz edilmektedir. Diğer bir ifade ile niyetler belirli bir davranışı gerçekleştirmek için insanların zoru denemeye ne kadar gönüllü olduklarının, planladıklarını ne kadar uygulayacaklarının göstergesidir. Genel bir kural olarak bir davranışa yönelik niyet ne kadar güçlü ise kişinin performans düzeyinin de o denli artacağı var sayılmaktadır (Ajzen, 1991: 181).

Belirtilen noktalardan hareketle PDT ve sessizlik ilişkisi mantıklı bir temelde kurulabilir. Nitekim birçok araştırma işgörenlerin bilinçli bir şekilde sessizleştiğini belirtmektedirler. Yani işgörenler sessiz kalıp kalmama yönünde davranış sergilemeden önce bu davranışın sonuçlarını düşünmekte ve üstleri tarafından bu davranışın ne şekilde algılanacağını stratejik olarak değerlendirmektedirler. Ancak

üstleriyle kıyaslandığında davranışlarının sonuçları üzerinde daha az kontrolleri olduğundan çoğu kez sessizleşme kararı verebilmektedirler.

2.4. İŞGÖREN SESSİZLİK SINIFLAMALARI

Sessizlik yazını incelendiğinde çeşitli araştırmalarda, örgütlerde yaşanan işgören sessizliğinin işgörenlerin sergilemiş oldukları sessizlik davranışlarına dayandırılarak sınıflandırılmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütlerde yaşanan işgören sessizlik olgusunun çeşitli araştırmacılar tarafından ne şekillerde sınıflandırıldığı üzerinde durulmaktadır.

2.4.1. Pinder Ve Harlos Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması

Pinder ve Harlos'un (2001) adaletsiz çalışma ortamlarında, insanların sessizleşmesinin temelindeki nedenleri dikkate alan farklı durumları ortaya koymak için yaptıkları çalışmada, işgören sessizleşmesini iki başlık altında inceledikleri görülmektedir. Bunlar “Kasti Sessizlik” (Employee Quiescence) ve “Kabullenici Sessizlik” (employee acquiescence) dir. Pinder ve Harlos (2001: 348), işgören sessizliğinin bu iki türü arasındaki farklılıkları “*gönüllülük, bilinçlilik, kabul etme, stres düzeyi, alternatiflerin farkında olma, ses eğilimi, çıkma eğilimi ve baskın duygular*” boyutlarıyla inceleyerek ortaya koymaktadırlar. Aşağıda Pinder ve Harlos’a göre (2001) bu boyutlar sırasıyla ele alınmaktadır.

2.4.1.1. Kasti Sessizlik/İşgören Sükûneti (Employee quiescence)

İşgören sessizliğini, Pinder ve Harlos (2001) değişim ve çözümden etkilenebilecek kişilerin organizasyonel durumlar hakkındaki sözlü ya da yazılı değerlendirmelerini ifade etmekten kendilerini alıkoymaları olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, işgörenlerin göstermiş oldukları bu sessizlik türünün, işgören tarafından kasti olarak sergilenen bir ihmal durumu olduğunu belirtmektedirler. Burada bilinçli duygular (örneğin korkma) kişilerin bilişsel süreçlerini aktifleştirerek, onların olayları takip ederken çok daha dikkatle ve derinlemesine değerlendirme

yapmalarına neden olmakta (Edwards vd., 2009: 90) ve kişi kendisine zarar gelebileceği endişesi altında sessiz kalma kararı vermektedir.

İřęören Pasifliği/Sükûneti durumu, ęalıřanın koşullara ilişkin görüş ayrılığına düştüğü anlamına gelmektedir. İřęören statükoyu değiştirebilecek alternatiflerin farkında olmasına karşın, sessizlik içinde acı çekmekte ve bu alternatifleri ortaya ęıkarmakta gönülsüz davranmaktadır. Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen iřęören kendi sessizliğini besleyen veya üreten koşulları değiştirmek için de sessizliğini bozmaya hazırdır ve bu durumdan kurtulmak için uygun anı beklemektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

2.4.1.2. Kabullenici Sessizlik (Employee Acquiescence)

Sessizliğin bu türü organizasyonel durumların acı veren derin hislerle kabullenilmesi, durumun değişmeyeceğine kesin gözüyle bakılması ve var olan alternatiflerin sınırlı şekilde farkında olunduğunu ima etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Yazarlar, bu sessizlik türü içerisinde iřęörenlerin, organizasyon içinde geręekleřen durumlarla ilişkin, sınırlı da olsa farklı bakış açılarının olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Ancak iřęörenler, sahip oldukları bu farklı bakış açılarının bir şeyi değiştirmeyeceği ya da dikkate alınmayacağı gerekęesiyle sahip oldukları bilgi, düşünce ya da eleştirilerini dile getirmekten kaçınmaktadırlar. Örneğin, adil olmayan durumlarda ęalıřanlar, alternatifleri umursamazdan gelmekte ve yeni alternatifleri araştırmak için arzu duymamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Var olan bu şartlar altında iřęörenleri sözü edilen davranışa yönelten, hiçbir şeyi değiştirmeyeceklerine inanmaları ve durumu kabullenmeleridir.

Pinder ve Harlos'a (2001) göre kabullenici sessizlik, kasti sessizlikten daha derin bir durumdur. İřęörenlerin bu tür sessizlikten kurtulmaları için kasti sessizlik durumunun gerektirdiğinden daha fazla desteğe ihtiyaçları vardır. Bu durumdaki iřęörenler kendi sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve durumu değiştirmek için kasti sessizlik durumundaki ęalıřma arkadaşlarından daha az hazırdırlar. Onların koşulları da kasti sessizlik gösteren ęalıřanlar gibi rahatsız edici olmasına karşın durumu değiştirmek için motivasyonları daha zayıftır. Derin bir şekilde bu tür sessizlik hali içinde yer alan iřęörenler, içinde bulundukları rahatsız edici durumları düzeltebilme ümitlerini yitirdiklerinden, onları rahatsız edici durumları düzeltme

olanağı sağlayabilecek dışsal durumlara karşı da ilgisizdirler. Bu nedenle içinde bulundukları durumu dile getirmek ve bu durumdan şikâyetçi olabilmelerinin sağlanabilmesi için kasti sessizlik gösteren çalışanlardan çok daha fazla motive olmaları gerekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

2.4.2. Van Dyne, Ang ve Botero Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması

Dynev d.'ne göre (2003) organizasyon üyeleri iş ve organizasyonlarını geliştirecek düşünce, bilgi ve fikirlere sahiptirler. Ancak işgörenler bazen bu düşünce fikir ve bilgilerini açık bir şekilde ifade ederken bazen de bir sessizlik haline bürünüp bu fikir düşünce ve bilgileri kendilerine saklamaktadırlar. Yazarların yapmış oldukları tespitten hareketle işgörenleri ses ya da sessizlik yönünde motive eden (güdüleyen) durumları sınıflandırarak kavramsallaştırmaya çalıştıkları görülmektedir. Çalışmalarında yazarlar, üç tip sessizlik türü ortaya koymaktadırlar. Bunlar “Kabullenici Sessizlik” (Acquiescent Silence), “Savunma Amaçlı Sessizlik” (Defensive Silence) ve “Örgüt Yararına Sessizlik/Korumacı Sessizlik” (ProSocial Silence) tir (Dyne vd., 2003: 1359). Yazarların bu sınıflamayı yaparken, yönetim literatüründe sessizliğe ilişkin var olan belirli üç tür işgören davranışından hareketle - boyun eğmeye dayalı istifa davranışı, korkuya dayalı kendini koruma davranışı ve işbirliğine dayalı farklı amaçları bulunan davranışlar- yapmış oldukları sınıflamayı somut davranış düzeyine çektikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, Dyne vd.'nin (2003) yapmış oldukları sınıflamanın, Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasında yapılan sınıflamayla büyük ölçüde paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Ancak Dyne vd. (2003) yeni bir boyut olarak örgüt yararına sessizlik/korumacı sessizlik (prosocial silence) boyutunu ortaya koymaktadırlar.

Tablo 1: Dyne vd. 'nin (2003) Sessizlik Sınıflamalarına İlişkin Örnekler

<i>Davranış şekli</i> <i>İşgören güdüsü</i>	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ İşgörenlerin işle ilgili düşünce, bilgi ve fikirlerini açıklamaktan kasıtlı/bilinçli olarak kaçınması
İlgisizlik Davranışı <i>Boyun eğme temelinde</i> <i>Herhangi bir fark yaratamayacağı hissi</i>	KABULLENİCİ SESSİZLİK Örnekler: • Boyun eğme temelinde düşünceleri açıklamaktan kendini alıkoymak • Düşük özyeterkinlik algısından kaynaklı herhangi bir fark yaratamayacağı inancından dolayı fikirleri açıklamaktan kaçınma
Öz-Korumacı Davranış <i>Korku temelli olarak</i> <i>kişinin kendini riskte görmesi ve korku duyması</i>	SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Örnekler: • Korkudan dolayı problemlere ilişkin bilgilendirmeden kaçınma • Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer-İlişkili Davranışlar <i>İşbirliğine dayalı</i> <i>İşbirliği ve özgecilik duyguları</i>	KORUMACI/ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK Örnekler: • İşbirliği münhasır gizli/mahrem bilgilerin saklanması • Örgüt yararına olabilecek özel bilgilerin korunması

Kaynak: Dyne vd., 2003: 1363

2.4.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Dyne vd. (2003: 1366) Kabullenici Sessizliği boyun eğmeye dayalı olarak, işgörenlerin fikir, bilgi ya da düşüncelerini kendilerine saklamaları olarak tanımlamaktadır. Burada işgören tarafından, duruma karşı sergilenen tavır oldukça pasif bir nitelik göstermektedir. İşgören içinde bulunduğu durumu değiştiremeyeceğini veya durumla ilgili fikir veya önerilerinin dikkate alınmayacağını bildiğinden, belli bir amaç gütmeyen duruma razı gelmektedir. Kabullenici sessizlik işgörenlerin duruma karşı bir ilgisizlik halidir. İşgörenler mevcut durumu değiştirmek için fikir, bilgi veya düşüncelerini açık bir şekilde dile

getirmek için farklı ya da daha fazla bir çaba sarf etmekte gönülsüz davranmakta ve mevcut duruma boyun eğmektedirler (Dyne vd., 2003: 1366). İşgörenler konuşmanın bir fayda yaratmayacağını anladıklarından ümitsizlik duygusu içerisinde duruma istemeyerekte olsa rıza göstermektedirler (Brinsfield, 2009: 41).

Tablo 1 incelendiğinde kabullenici sessizliğin bilinçli ve pasif bir davranış olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu sessizlik türü içerisinde işgören, değişim için açık konuşmasının bir fayda sağlamayacağı ve muhtemelen bir değişiklik yaratmayacağı inancı içerisinde sessiz kalmayı uygun görmektedir. Ayrıca işgören durumu etkileyecek kişisel yeterliliği hakkında, öz yetkinlik değerlendirmeleri temelinde, fikir veya görüşlerini kendine saklayacaktır. İşgörenler bir farklılık yaratmayacağını anladıklarında, kendi fikir ve önerilerini yüksek ihtimalle açıklamaktan kaçınacaklardır. Örneğin, bölüm toplantısında kendi değerlendirmelerinin bir fark yaratmayacağını düşünen bir çalışan, toplantı esnasında kendi yorumlarını açıklamak için özel bir çaba sarf etmeyecektir (Dyne vd., 2003: 1366).

2.4.2.2. Savunma Amaçlı Sessizlik (Defansive Silence)

Dyne vd.'nin (2003) savunma amaçlı sessizlik tanımını Pinder ve Harlos (2001) ve Morrison ve Milliken' in (2000) yapmış oldukları çalışmaları temel alarak bu çalışmaların üzerine inşa ettikleri görülmektedir. Bu çalışmalardan hareketle Dyne vd.'ne göre (2003: 1367) Savunma Amaçlı Sessizlik kişinin algılamış olduğu korku temelinde, kendini koruma amacına yönelik olarak düşünce, bilgi ya da fikirlerini açıklamaktan çekinmesi olarak tanımlanmaktadır. Schlenker ve Weigold (1989: 30) ise Savunma Amaçlı Sessizliğin dıştan gelebilecek tehditlere karşı kişilerin kendilerini koruma amacına yönelmiş bilinçli ve proaktif bir davranış şeklinde tanımlamaktadırlar. Dyne vd. (2003: 1367), Schlenker ve Weigold'un (1989) yapmış oldukları bu tanıma dikkat çekerek, Kabullenici Sessizliğ'e karşın, Savunma Amaçlı Sessizliğin çok daha proaktif, farkındalığı içeren ve alternatifleri dikkate alan en iyi kişisel strateji olarak düşünce, bilgi ve fikirlerin açıklanmamasına yönelik bilinçli bir kararın sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedirler. Örneğin Mum Etkisi (bkz. s: 32) Rosen ve Tesser: 1970) savunma amaçlı sessizliğe bir örnektir.

İşgörenler belirli konularda duyumsamış oldukları korkularından dolayı sessiz kalabilmektedirler. Örneğin işgörenler, üstlerinin ya da patronlarının duymayı istemedikleri sorunlar hakkında, açık bir şekilde konuşmaları sonucunda cezalandırılabilceği düşüncesinden kaynaklı sessizleşebilmektedirler. Bowen ve Blackmon'a göre (2003) kişiler açık konuştuklarında ihbarcı ya da fitneci olarak etiketlenebilmekte ve bunun sonucunda sosyal izolasyona maruz kalmakta ve yalnızlaştırılmaktadırlar. Premeaux ve Bedeian'a göre (2003) hiyerarşik yapı içerisinde kendini uyarılma düzeyi yüksek olan işgörenler, fikir yürüttükleri konular hakkında açık konuşup konuşmama kararı vermeden önce stratejik davranabilmektedirler. Tablo 1'deki Savunma Amaçlı Sessizlik kısmı incelendiğinde ve düşüncelerin ifade edilmesi korkuya dayalı olarak ele alındığında, kişisel sonuçları bakımından oldukça riskli bir durum olarak değerlendirilmektedir. Farklı bir durumda, işgörenin, kendini koruma amacına yönelik, gerçekleri çarpıtması ya da bilinçli olarak ihmal etmesidir. Ayrıca işgörenlerin kendilerini korumaya yönelik hatalarını gizlemeye çalışmaları da Savunma Amaçlı Sessizlik türü içinde değerlendirilebilir (Van Dyne, 2003: 1367). Tüm bu nedenler göz önüne alındığında kişilerin bilinçli bir şekilde durum değerlendirmesi yaptıktan sonra sessiz kalmanın en iyi alternatif olduğunu düşünmesi, proaktif bir davranış yansıması olarak savunma amaçlı sessizlik davranışını ortaya çıkarmaktadır.

2.4.2.3. Örgüt Yararına Sessizlik/Korumacı Sessizlik (ProSocial Silence)

Dyne vd.'nin (2003: 1368) çalışmalarında işgören sessizliğinin kavramsallaştırılması yönünde var olan literatüre yeni bir sessizlik türü kazandırdıkları görülmektedir. Araştırmaları sonucunda, bulgulamış oldukları üçüncü sessizlik türünü, işgören davranışının prososyal (olumlu sosyal/pozitif davranış) formları olarak tanımlanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na (ÖVD) dikkat çekerek literatüre kattıkları ve böylece sessizliğin kavramsallaştırılması bakımından, literatüre önemli katkı yaptıklarını belirtmektedirler (Dyne vd., 2003: 1368).

İlk olarak 1930'lu yıllarda Chester Barnard tarafından ele alınan ÖVD 1983 yılında Dennis Organ tarafından örgütsel yazına aktarılmıştır. Bu kavram organizasyonların sosyal ve psikolojik yapısına katkı yaparak, organizasyonların

belirlemiş oldukları amaçları gerçekleştirmelerine destek sağlayan gönüllülük temelinde, kişisel bazda gelişen davranışları ifade etmektedir (Sezgin,2005:319). Daha genel bir ifade ile çevrede bir ya da birden fazla kişinin yararını gözetmek amacıyla sergilenen davranışları ifade eder (Organ: 1988: 104). Dyne vd. (2003: 1368) ÖVD literatüründen (Organ, 1988) hareketle örgüt yararına sessizlik/korumacı sessizliği çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliği için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimseme, dayanışma ve birlikte hareket etme güdülerini temelinde işe ilişkin düşünce, bilgi ve fikirlerin açıklanmaması olarak tanımlamaktadırlar. ÖVD gibi Örgüt Yararına Sessizlik'te öncelikli olarak diğer kişi veya organizasyonun yararını gözetken bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Ayrıca Savunma Amaçlı Sessizlik'te olduğu gibi ÖVD'de de işgörenler, alternatiflerin farkındadırlar ve bunu dikkate almaktadırlar. Bu doğrultuda işgörenler, sahip oldukları fikir, düşünce, bilgi ve çeşitli eleştiri ve önerileri bilinçli bir kararla açıklamamaktadırlar. Savunma Amaçlı Sessizliğe karşın Örgüt Yararına Sessizlik, açık konuşmanın sonucunda karşılaşılabilecek negatif sonuçların korkusundan ziyade diğerleri için endişe duymaktan kaynaklanan bir durumdur.

2.4.3. Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmonson Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması

Kish-Gephart vd. (2009:170) evrimsel psikolojiden nörobilim, sosyoloji ve antropolojiye kadar farklı bilim alanlarında “korku” üzerine yapılan çalışmaları inceleyerek, soyut bir duygu olarak “korku”nun işyeri sessizliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadırlar. Araştırmacılar çalışmalarında, korkuya dayalı olarak geliştirmiş oldukları sessizlik türlerini dört başlık altında sınıflamışlardır. Bunlar sırasıyla “Bilinçli Olmayan Savunmacı Sessizlik (Non-deliberative Defensive Silence), Plan Odaklı Savunmacı Sessizlik (Schema-driven Defensive Silence), Bilinçli Savunmacı Sessizlik (Deliberative Defensive Silence) ve Öğrenilmiş/Alışılmış Sessizlik (Habituated Silence) dir. Kish-Gephart ve arkadaşları tarafından yapılmış olan bu sınıflamada korkuya dayalı ilk üç sessizlik türü, korkunun yoğunluğu (düşük-yüksek) ve tepki için sahip olunan zamana bağlı olarak korkunun duyumsandığı anda oluşan tepkileri içermektedir. Öğrenilmiş/Alışılmış Sessizlik ise zaman içinde gelişmektedir.

Tablo 2: Korku Yoğunluğu ve Yanıt İçin Var Olan Zamanın Etkileşimine Dair Beklenen Tepkiler

Yanıt için Zaman Korku Yoğunluğu	UZUN	KISA
	YÜKSEK	DÜŞÜK
	Bilinçli Savunmacı sessizlik	Plan Odaklı Savunmacı Sessizlik
	Plan Odaklı Savunmacı Sessizlik	Bilinçli Olmayan Savunmacı Sessizlik

Kaynak: Kish-Gephart vd. (2003: 171)

2.4.3.1. Bilinçli Olmayan Savunmacı Sessizlik (Non-deliberative defensive silence)

Bilinçli Olmayan Savunmacı Sessizlik, Kish-Gephart vd. (2003: 171) tarafından, kişinin tepki vermek için çok az zamanının olduğu ve yüksek düzeyde korku algılamış olduğu korkutucu bir sesle karşılaştığında, içgüdüsel bir şekilde bilinçsiz olarak psikolojik bir geri çekilme davranışı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Örneğin işgören patronuyla açık bir şekilde konuşurken, patronun hiç beklenmedik bir biçimde sinirlenip çatışmacı bir tavır takınması durumunda işgören hemen o anda yüksek düzeyde korku duyumsayacak ve çabucak geri çekilerek Bilinçli Olmayan Savunmacı Sessizlik davranışı sergileyecektir. Bu sessizlik türünde yüksek düzeyde korkuyu duyumsayan kişinin bilinçli bir şekilde tepki göstermesi için ihtiyacı olacak yeterli süre yoktur ve kişi tepkisel olarak Bilinçli Olmayan Savunmacı Sessizliğ'e bürünmektedir (Gephart vd., 2003: 171) .

2.4.3.2. Plan Odaklı Savunmacı Sessizlik (Schema-driven Defensive Silence)

Tablo 2 incelendiğinde Kish-Gephart vd.'nin (2003) Plan Odaklı Savunmacı Sessizliği matriste iki farklı kısımda kavramsallaştırdıkları görülmektedir. Birincisi, yüksek düzede korkunun algılandığı ve karar vermek içinde yeterli zamanın mevcut olmadığı durumlarla ilgili; örneğin, bir çalışan patronunun en gözde projesi ile ilgili önemli kusurları tespit etmiştir ve gelecekte bu kusurlar ile ilgili olarak karşılaşılabilecek sorunları patronuna söyleyip söylememeyi değerlendirmektedir. Yüksek düzeyde algılanan korku kişilerin sürekli tetikte olmasına neden olur. Bu bakımdan sessizlik en güvenilir alternatif olarak görülmektedir. Çünkü kişinin konuşabilmesi için gerekli bilgi edinebileceği yeterli zamanı yoktur. Eğer çalışan daha önce böylesi bir durum ya da bu durumla bağlantı kurabileceği farklı bir durumla ilgili olarak kötü bir deneyim yaşamışsa, büyük ihtimalle anlık bir kararla sessiz kalmayı tercih edecektir. İkinci olarak, Plan Odaklı Savunmacı Sessizlik düşük düzeyde korkunun algılandığı, ancak tepki için zamanın yeterli uzunlukta olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda beyin korkunun kaynağı olan geçmiş deneyimlerinin sonuçlarını, o anda yaşanan durumun olası sonuçlarıyla eşleyecek ve yeterli zaman varsa kişi gelişebilecek olası sonuçları değerlendikten sonra sessiz kalıp kalmama kararı verecektir. (Kish-Gephart vd., 2009: 172).

2.4.3.3. Bilinçli Savunmacı Sessizlik (Deliberative Defensive Silence)

Dyne vd. (2003)' nin belirtmiş oldukları “savunma amaçlı sessizlik” (defensive silence) ve Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmalarında ortaya koymuş oldukları “kasti sessizlik” (quiescent) türlerinde olduğu gibi Bilinçli Savunmacı Sessizlik kişilerin kendilerini potansiyel olarak tehlikeli durumlardan korumak için kasti ve bilinçli olarak sergiledikleri bir sessizlik türüdür.

2.4.3.4. Öğrenilmiş/Alışılmış Sessizlik (Habituated Silence)

Kish-Gephart vd.'ne (2009: 172) göre Öğrenilmiş/Alışılmış Sessizlik, kişilerin korkularını tetikleyen tehdit edici durumları en aza indirip korkularını azaltmak için bu durumlardan güvenli bir biçimde kaçınma davranışı geliştirmelerine yönelik ortaya koydukları doğal eğilimi ifade etmektedir. İşgörenler otoriteye karşı açık bir şekilde konuşmayı korku ve olumsuz sonuçlarla sıkı bir şekilde ilişkilendiriyorsa, açık bir şekilde konuşmaları için uygun bir ortam olsa bile sessizliği alışkanlık haline getirebileceklerdir (Kish-Gephart vd. 2009: 172).

2.4.4. Knoll ve Dick Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması

Knoll ve Dick (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmada organizasyon içerisinde çalışanların gösterecekleri sessizlik türlerine ilişkin olarak dörtlü bir sınıflamaya gidilmiştir. Knoll ve Dick (2013: 349) tarafından ortaya konan sessizlik sınıflaması aşağıdaki şekildedir:

- Savunma Amaçlı Sessizlik (Quiescent Silence)
- Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)
- Örgüt Yararına Sessizlik/Koruma Amaçlı Sessizlik/Pro-sosyal Sessizlik (Pro-Social Silence)
- Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence)

Yapılan sınıflamadan da anlaşılacağı gibi, yazarlar, araştırmalarının kavramsal önerilerini oluştururken Pinder ve Harlos (2001) ve Dyne vd. 'nin (2003) yapmış oldukları uygulamalı çalışmalara ağırlık vermekte ve aynı zamanda Milliken vd. (2003) ve Brinsfield (2009) tarafından gerçekleştirilen keşfedici (betimleyici) çalışmalardan da yararlandıklarını belirtmektedirler (Knoll ve Dick: 2013: 350). Ayrıca araştırmacılar yapmış oldukları sınıflama içerisinde farklı bir sessizlik türü olan Fırsatçı Sessizliği ortaya koyarak hem literatüre katkı sağlamakta hem de çalışmalarının özgün yönünü ortaya koymaktadırlar. Knoll ve Dick (2013) tarafından ele alınan sessizlik sınıflamaları aşağıda kısaca değerlendirilmektedir.

2.4.4.1. Savunma Amaçlı Sessizlik (Quiescent Silence)

Knoll ve Dick (2013) tarafından İşgören sessizliğinin bir türü olarak ele alınan Savunma Amaçlı Sessizlik, işgörenlerin mevcut durumda yaşanan olumsuzluklara ilişkin durumu düzeltebilecek alternatifleri bildikleri halde bu alternatifleri açıklamaktan korku, güvenlik ve benzeri gibi çeşitli nedenlerden dolayı imtina etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan işgörenler sessiz kalmanın kendileri açısından en iyi strateji olduğunu düşünmektedirler. Buradan da anlaşılacağı üzere bu kişisel stratejinin temelini kişinin kendini korumak için bilinçli olarak bilgiyi saklaması oluşturmaktadır. Aslında bu türden sessizlik içinde olan işgörenler örgütlerine bağlı ve düşkün bireyler oldukları için içinde bulundukları durum “sessizlik içinde acı çekmek” olarak da ifade edilebilir (Knoll ve Dick, 2013: 351).

2.4.4.2. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Morrison ve Milliken’e göre (2000) işgörenler, açık bir şekilde konuşmalarının amirleri ve üst yöneticiler tarafından hem istenmediği hem de bu fikirlerin değerli olarak görülmediği inancıyla sık sık sessiz kalmaktadırlar. Bu olumsuz duruma ek olarak uyumluluğun terfiyle özdeşleştiği ve farklı düşünme veya muhalefetin baskılandığı bir örgüt ikliminin varlığı bu durumu daha da etkin hale getirmektedir. Pinder ve Harlos (2001) kabullenici sessizliği itaat ve boyun eğmeye dayalı işgörenlerin fikirlerini pasif bir şekilde saklaması olarak tanımlamaktadırlar. Bu türden sessizlik içinde bulunan işgörenler, değişime ilişkin umutlarını yitirmişlerdir ve değişim için herhangi bir girişimde bulunma niyetinde de değildirler. Bu nedenle konuşmaya da istekli değildirler (Knoll ve Dick, 2013: 350-351).

2.4.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik/Koruma Amaçlı Sessizlik/Pro-sosyal Sessizlik (Pro-Social Silence)

Dyne vd. (2003) Pinder ve Harlos (2001) tarafından kavramsallaştırılan işgören sessizliğine pro-sosyal güdüler de katarak sessizlik çalışmalarına yeni bir

boyut eklemişlerdir. Bu noktadan hareketle Knoll ve Dick (2013: 351) tarafından Örgüt Yararına Sessizlik iş ile ilgili işgörenlerin fikir, bilgi ya da düşüncelerini örgütlerinin ve örgüt içerisindeki diğer işgörenlerin yararına olacak şekilde fedakârca ve işbirlikçi güdülere dayalı gizlemesi olarak tanımlanmaktadır.

2.4.4.4. Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence)

Knoll ve Dick (2013) yapmış oldukları çalışmada sessizlik odaklı diğer çalışmalara ek olarak Fırsatçı Sessizlik boyutunu ortaya koymaktadırlar. Knoll ve Dick (2013: 351) işgörenlerin bazen kendileri için avantaj sağlayacak bilgileri kasıtlı olarak gizleme eğiliminde olduklarını belirterek Fırsatçı Sessizliği, işgörenlerin diğerlerinin zarar göreceğini bile bile iş ile ilgili düşünce, bilgi ya da fikirlerini kendilerine avantaj sağlaması amacı ile stratejik olarak gizlemeleri biçiminde tanımlamaktadırlar. Ayrıca Harlos ve Pinder (1999) ve Harlos (2004) yapmış oldukları çalışmalarda, sessizliğin işgörenler tarafından stratejik olarak kullanılabilineceğine dikkat çekmektedirler. Yazarlar kavramsallaştırmaya ilişkin Oliver E. Williamson, 1985 yılında yayınladığı “The Economic Institutions of Capitalism” adlı eserinde “hile ile kişisel çıkar arama” (self-interest seeking with guile) konusu üzerine odaklandıklarını belirtmektedirler. Williamson (1985: 47) hile ile kişisel çıkar arama kavramını, yalan söyleme, çalma ve dedikoduyla ilişkilendirmektedir. Knoll ve Dick (2013) ortaya çıkması mümkün olan çeşitli fırsatçılık davranışlarına karşın kendilerinin genel olarak yanıltma, gizleme ve zihin karıştırma gibi bilgi saklama ve eksik ve/veya çarpıtılmış bilgi aktarma konuları üzerine yoğunlaştıklarını belirtmektedirler.

2.4.5. Kostiuk Tarafından Yapılan Sessizlik Sınıflaması

Kostiuk (2012) sessizlik olgusunun 1) Taktiksel/Tedbirli Sessizlik (Tactical Silence), 2) Refleksiv/Dönüslü Sessizlik (Reflexive Silence), 3) Yapısal Sessizlik (Structural Silence), 4) Umursamazcı Sessizlik (Ignorant Silence) olmak üzere dört başlık altında sınıflandırılabilineceğini belirtmektedir.

2.4.5.1. Taktiksel/Tedbirli Sessizlik (Tactical Silence)

Kostiuk'a göre (2012: 191) Taktiksel/Tedbirli Sessizlik, kişinin iletişim kapasitesine sahip olmasına karşın, bir şeyin farkına varmasından sonra, durumla en iyi şekilde başa çıkma yolunu sessizlik olarak görmesi yani sessizliği bilinçli olarak seçmesidir. Kostiuk (2012) çalışmasında Grover'a (1993) atıf yaparak işgörenlerin belirli durumlar altında yalan söylemelerini (lying/deception) taktiksel/tedbirli sessizlik türü içinde ilk boyut olarak ele almaktadır. Grover'a göre (1993: 491) işgörenler yükselmek veya ibretlik bir duruma düşmemek ya da para kazanmak için karşısındaki kişileri aldatabilirler ya da onlara yalan söyleyebilirler. Grover (1993) insanların bu şekilde davranışlarının kişisel çıkar (self-interest) güdüsüyle açıklanabileceğini belirtmektedir. Bu bakımdan kişi için yalan söyleme karşılanmamış ya da tam olarak karşılanmamış beklentilerini karşılaması için bir araç durumuna gelmektedir. Graver (1993:491), ayrıca çatışmanın çalışanların yalana başvurmada önemli bir itici güç olduğunu da belirtmektedir. Sims (2002) çalışmasında işyerlerinde sıkça yaşanan aldatma/kandırma (deception) olgusunu Hofstede'nin (1991) kültürler arası karşılaştırmalarda ortaya koyduğu bireycilik-toplulukçuluk (individualism-collectivism) ve güç mesafesi (power distance) boyutlardan hareketle incelemektedir. Araştırmacı, Amerika Birleşik Devletleri ve İsrail' gibi belirtilen kültürel boyutların farklılaştığı iki ülkede gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda, bireyseliğin arttığı guruplarda aldatma/kandırma olgusunun da arttığını ancak güç mesafesi boyutunda yeterli bir farklılaşmanın bulunmadığını belirtmektedir.

Kostiuk'un (2010) Taktiksel/Tedbirli Sessizlik konusunda ele aldığı ikinci ve üçüncü boyutlar kişinin kendi bakış açısını belirtmesinin bir sonuç getirmeyeceği ve boşuna olduğunu algılaması ve görüşünü belirtmekten dolayı algılamış olduğu korkudur. Burada kişi hiç bir şeyi değiştiremeyeceği algısı içerisinde. Bu bakımdan Noelle-Neumann (1974)'ın Sessizlik Sarmalı Teorisi (Spiral Of Silence Theory) akla gelmektedir. Noelle-Neumann'a (1974) göre, grup içerisindeki birey, kendi bakış açılarının destek görmediğini ya da zemin kaybettiğini algıladığında, hakim olarak değerlendirdiği görüşün etkisi altında, kendi karşıt görüşlerini açıklamaktan imtina edecek ve hakim görüşün yanında duruş sergileyen bir görüntü ortaya koyacaktır. Kişi için önemli olan gruptan dışlanmamak veya benzeri cezalarla

karşılaşmamaktır. Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen “sessizlik spirali teorisi” ni örgüt düzeyine çeken Bowen ve Blackmon (2003) işgörenlerin kendi iş arkadaşlarından destek görmedikçe sesi kullanmayacaklarını iddia etmektedirler. Eğer işgörenler diğer çalışanların kendilerine olan desteğinden emin değillerse ya da kendi seslerine karşı bir direnç gösterebileceklerini düşündüklerinde ya sessizleşirler ya da sahte tepkiler gösterirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395).

Kostiuk’un (2010) ele almış olduğu dördüncü boyut Harvey’in (1974) geliştirmiş olduğu Abilane Paradoksu’na ilişkindir . Harvey’in (1974) ortaya koymuş olduğu bu paradoksa göre grup içindeki kişiler sırf dışlanmamak ya da oyun bozan biri olarak algılanmamak için kendi fikir ve önerilerini açıklamak yerine bazen hiç benimsemediği bir fikre karşı tepkisiz kalmakta ve uyum göstermektedir. Bu bakımdan kişilerin kendilerine ait olmayan bazı fikir veya önerileri hiç sorgulamadan ve istemeyerekte olsa kabullenmiş gibi görünmelerinin nedeninin kişilerin bilinçaltına yerleşen yalnız bırakılma korkusundan kaynaklandığı düşünülebilir.

Kostiuk’un (2010) taktiksel/tedbirli sessizlik kavramı içerisinde ele almış olduğu beşinci boyut “Algılanan Eşitsizlik” (Perceived Inequity)’ dir. Juteau’e göre (2003: 10) toplumsal yapı içerisinde çoğunluklar ve azınlıklar birbirleriyle hiyerarşik ve eşit yaşam şansına dayanmayan karşılıklı bir ilişki içindedirler. Bu grupların ayrımı eşitsizlik kavramı içinde ele alınmıştır. Bu ilişki içerisinde toplumsal farklılaşma hem bir süreç hem de bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıklar sosyal olarak yapılandırılmış grupların sınırlarını ve bu gruplara girecek kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu sınırlar sosyal ilişkiler ve uygulamaların ne şekilde gerçekleşeceği ve tekrarlayacağını onaylayan bir yapısal varlığa sahiptir (Juteau, 2003: 10) . Sosyal hiyerarşik yapı içerisinde kendilerini alt basamaklarda algılayan işgörenler var olan sosyal sınırlar nedeniyle kendilerinin dikkate alınmayacaklarını düşündüklerinden sessizleşeceklerdir.

Dyne vd.’nin (2003) çalışmalarında sessizlik olgusunu sınıflamak için yapmış oldukları ayrımın bir türünü temsil eden Prososyal/Korumacı Sessizlik (Prosocial Silence) boyutu Kostiuk (2010) tarafından Taktiksel/Tedbirli Sessizlik sınıflaması içinde ele alınan bir başka boyuttur. Dyne vd. (2003: 1367) Prososyal/Korumacı Sessizlik kavramını, işgörenlerin işle ilişkili fikir, bilgi ve görüşlerini, örgütlerinin yararını gözetmek maksadıyla, özveri ya da işbirliği güdülerinden hareketle dile getirmekten kaçınmaları olarak belirtmektedirler. Çakıcı’ya (2007: 34) göre bu

durum açık konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmanın ötesinde, örgütün ya da başkalarının iyiliğini düşünüp sessiz kalmaya karar vermekle ilgili bir olgudur.

2.4.5.2. Refleksif/Dönüştürücü Sessizlik (Reflexive Silence)

Kostiuk'a göre (2012) Refleksif/Dönüştürücü Sessizlik, Taktiksel/Tedbirli Sessizlik gibi görünmektedir. Ancak Kostiuk (2012: 19-20) Refleksif/Dönüştürücü Sessizliğin spesifik olarak Taktiksel/Tedbirli Sessizlik'ten ayrıldığını, çünkü bu sessizlik türünün bilinçsiz bir seçim olduğunu belirtmektedir. Bu sessizlik türüne, o anda gelişen bir tehdide karşı kişinin içgüdüsel veya çekingen kalması örnek olarak gösterilebilir.

2.4.5.3. Yapısal Sessizlik (Structural Silence)

Kostiuk'a (2012) göre Yapısal Sessizlik, iki kişi ya da grubun zaman farklılıkları, gerekli teknolojilerin olmayışı ya da yetersiz dil çeviri kapasitesi gibi çevresel engellerden dolayı iletişim kuramadıklarında oluşan bir sessizlik tipidir (Kostiuk, 2012: 19-20). Buna örnek olarak, bir organizasyonun farklı ülkelerde bulunan birimlerinin farklı dil, zaman ve iletişim teknolojilerinden dolayı yaşadıkları iletişimsel sıkıntılar gösterilebilir.

2.4.5.4. Umursamazcı Sessizlik (Ignorant Silence)

Bu sessizlik türünde kişiler kendileri için olumsuz değerlendirdikleri belirli şeyleri bilinçli olarak önemsememektedirler. İnsanlar belirli şeyler üzerindeki avantajlı durumlarını kaybettiklerinde ya da durumla ilgili olarak araçsal özelliklerini yitirdiklerini algıladıklarında, basitçe bunu görmezden ya da önemsemezden gelmektedir (Kostiuk, 2012: 20). İşgörenler işleriyle ilgili olarak belirli konular üzerinde etkilerini kaybettikleri ya da otonom davranamadıkları durumlarda bu beni ilgilendiren bir durum değil diyerek, böylesi konularda sessiz ve tepkisiz kalabilmektedirler.

Çalışmanın bu kısmına kadar örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun kavramsal bağlamda ne şekilde bir değişim gösterdiği, hangi form ve biçimlerde

ortaya çıktığı ve farklı teorilerle kurulan ilişkileri ele alınmıştır. İşgören Sessizliği üzerine yapılan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde sessizlik, büyük oranda örgüt ortamındaki bir takım faktörlerin etkisi altında ve kısmen de olsa işgörenlerin kişisel ve demografik özelliklerinden kaynaklı olarak bilinçli ya da bilinçsiz sergilemiş oldukları bir davranış olarak tanımlanabilir. Bir sonraki kısımda sessizlik yazınıyla ilişkili olan çalışmalar ayrıntılı bir tablo içerisinde ele alınmaktadır.

2.5. SESSİZLİK ÜZERİNE YAPILAN AKADEMİK ARAŞTIRMALAR

Tablo 3: Sessizlik Üzerine Yapılan Akademik Araştırmalar

YAZARLAR	ARAŞTIRMA ODAK NOKTALARI YA DA ARAŞTIRMA AMACI	ARAŞTIRMA YON.	ANALİZ BİRİMİ	ANALİZ DÜZEYİ	BULGULAR
Harlos (1997)	*Orgütsel Adaletsizlik *Ses *Sessizlik	Nitel Çalışma: Birçok farklı kuruluştan olan ve alt ve üst kademeleri temsil eden 32 çalışana yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır.	Birey	Örgüt	*Araştırma modelinde ortaya konan Orgütsel adaletsizlik algısının çalışan sesi üzerindeki olumsuz etkisi ortaya konmuştur.
Boz (1999)	*Kitle İletişim Araçları *Sessizlik Sarmalı	Literatür Çalışması	Birey	Toplum	*Kitle İletişim araçlarının baskın grupların fikirlerini topluma empoze etmekte, farklı düşünen insanlar kendi fikirlerinin azınlıkta olduğunu düşünerek sessiz kalacaklardır.
Scheufele ve Moy (2000)	Sessizlik Sarmalı Teorisi	Literatür Çalışması	Birey	Toplum	*25 yıllık süreç içerisinde Sessizlik Sarmalı Teorisi'ne ilişkin yapılan çalışmalar ele alınarak değerlendirilmiştir.
Morrison ve Milliken (2000)	*Sessizlik İklimi *Orgütsel Sessizlik *Orgüt Düzeyinde Sessizliğe Neden Olan Ortamsal Faktörler	Literatür Çalışması: Kavramsal araştırma ve kuramsal destek.	Örgüt	Örgüt	*Sessizlik iklimine ve örgütsel sessizliğin nasıl ortaya çıktığına ilişkin model oluşturulmuştur

Tablo 3'ün devamı

Pinder ve Harlos (2001)	*İşgören Sessizliği *Algılanan Örgütsel Adaletsizlik	Literatür Çalışması: Kavramsallaştırma ve kuramsal destek.	Birey	Birey	*İşgören sessizliğine neden olan bireysel ve ortamsal faktörlere ilişkin model oluşturulmuştur. (s. 353) *İşgören sessizliği pasif ve işgören sukuneti sessizlik olarak literatürde ilk kez sınıflandırılmıştır.
McGowan (2003)	*Örgütsel Sessizlik *Örgütsel Sessizliğe Katkı Sağladığı Düşünülen Mikro Süreçler	Nitel çalışma: 12'si bayan olmak üzere toplam 16 yönetici üzerinde derinlemesine görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Örgütsel sessizliğe ilişkin Revisionist (revisionist silencing) ve Seçici sessizlik (selective silencing) diye tipoloji geliştirilmiştir.
Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)	Çalışanların bazı konularda konuşmak yerine neden sessiz kaldıklarını belirlemek.	Nitel Çalışma: Danışmanlık, finans hizmetleri, yeni medya, ilaç ve reklamcılık sektörlerinden toplam 40 işgörenle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Çalışma sonucunda bir model oluşturulmuştur (s. 1471). *Elde edilen verilerin sıklığını gösteren tablo oluşturulmuştur (s. 1462).
Milliken ve Morrison (2003)	O zamana kadar sessizlik ile ilgili yapılan belirli araştırmaları teorik olarak incelemek suretiyle çalışanların nasıl sessizlik kararı verdikleri hakkında daha fazla bilgiyi bir arada değerlendirmek.	Literatür araştırması	Birey	Birey Örgüt	*İncelenen çalışmalarda sessizliğe ilişkin ayrıntılı bilgiler verilmekte ve sonraki araştırmaların yönüne ilişkin öneriler sunulmaktadır.

Tablo 3'ün devamı

Bowen ve Blackmon (2003)	*Sessizlik Sarmalı Teorisi *Çeşitlilik (çeşitlilik olarak gay, lezbiyen ve biseksüel çalışanlar ele alınmıştır.)	Literatür Araştırması	Birey	Grup	*İzolasyon korkusu ve izolasyon tehdidinin çalışma grupları içerisindeki azınlıkların sessizleşmesine neden olduğu tespit edilmiştir. *Sessizlik sarmalı teorisinden yararlanarak kişilerin belirli konulardaki sessizliklerin zaman içerisinde nasıl başka konulara doğru genişlediğini gösteren bir model oluşturmıştır (s, 1404).
Dyne, Ang ve Botero (2003)	İşgören Ses ve Sessizliği'ni çok boyutlu bir yapıda kavramsallaştırmaya çalışmak.	Literatür Araştırması	Birey	Örgüt	* İşgören Sessizliği'ne ilişkin Pinder ve Harlos (2001)'ün çalışmasından farklı olarak, üçüncü bir boyut eklemiştir (örgüt yararına sessizlik/Pro-social silence). *Ele aldıkları boyutlara ilişkin ölçme aracı geliştirmiştir.
Perlow ve Williams (2003)	Sessizliğin birey ve kurumlar üzerinde yaratmış olduğu olumsuz durumları ortaya koymak.	Nitel Çalışma: Çalışma kamu kuruluşları dâhil olmak üzere birçok küçük ve büyük işletme yöneticileriyle yapılan görüşmelerle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Birey Örgüt	*Sessizliğin çalışanlar üzerinde olumsuz duygusal ve psikolojik etkileri olduğu belirtilmektedir. *Sessizliği ortadan kaldırmaya ilişkin öneriler getirmiştir. *Sessizliğin örgütsel düzeyde ortaya çıkardığı sıkıntılar gerçek olaylardan örneklerle ortaya konmuştur.

Tablo 3'ün devamı

Premeaux ve Bedeian (2003)	Bazı kişisel özellikler ve koşulsal faktörlerin işgörenlerin açık konuşma davranışı üzerindeki etkisinde kişinin kendini izleme (Self Monitoring) derecesinin düzenleyici rolünü araştırmak.	Nicel Çalışma: Amerika' da faaliyet gösteren bir telekomünikasyon şirketinin kendilerine e-postayla gönderilen anketleri yanıtlayan toplam 118 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Konuya ilişkin model geliştirilmiş (s, 1541) ve model üzerindeki ilişkiler kantitatif yöntemlerle analiz edilmiştir.
Bryant (2003)	Özelleştirmeler sonrası yaşanan kurumsal dönüşümün işgören kariyeri üzerindeki etkilerini araştırmak.	Nitel Araştırma: 25 çalışanla görüşme tekniği kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Çalışma sonucunda işgörenlerin iki farklı seçenek üzerinde durduğu sonucuna ulaşılmıştır. 1- İşten ayrılmak 2- Sessizleşerek durumu kabullenmek
Brown ve Coupland (2005)	Belirli bir firmada faaliyette bulunan mezun stajyerlerin, ne şekilde susturuldukları araştırmak.	Nitel Araştırma: İngiltere merkezli özel bir parakende satış yapan firmanın 21 çalışanı üzerinde yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla toplam 69 görüşmeyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Çalışma sonucunda mezun stajyerlerin örgütlerin resmi prosedürleri ve güç rejimleri karşısında sessizleştiklerini ortaya koymaktadır.
Panteli ve Fineman (2005)	Çalışma, sanal organizasyon kapsamında sessizliğin rolünü ele almaktadır.	Literatür Araştırması	Birey	Örgüt	Sessizlik, karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu sanal örgütlerde bir takım olumsuzluklara neden olmakla birlikte her zaman olumsuz bir durumu ifade etmemektedir. Özellikle sanal takımların doğasında sessizliğin var olduğu belirtilmektedir.

Tablo 3'ün devamı

Vakola ve Bouradas (2005)	*Örgütsel Sessizlik *Algılanan Örgütsel İklim *İş Tatmini *Örgütsel Bağlılık.	Nicel Çalışma: 677 işgörenle anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Gözetimci ve üst yönetimin sessizliğe yönelik tutumları, iletişim fırsatlarını etkilemektedir. *Algılanan örgütsel iklim ile işgören sessizlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir.
Henriksen ve Dayton (2006)	*Örgütsel Sessizlik * Sağlık Hizmet Örgütleri *Hasta Güvenliği	Literatür Araştırması	Birey	Örgüt	*Araştırma örgütsel sessizliğe katkı sağlayan ve şekillendiren sosyo-teknik faktörlerin üç analiz düzeyinde oluştuğunu ortaya koymuştur. Bunlar kişisel faktörler, sosyal faktörler ve organizasyonel faktörlerdir.
Willman, Bryson ve Gomez (2006)	Araştırma, örgüt yönetimlerinin sahip oldukları anlayışın işgören sessizlik davranışı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır.	Nicel Çalışma: Zaman serileri ve kesitsel veri analiz yöntemleri uygulanmıştır.	Firma	Sektör	*Sessizlik ile örgüt iriliği, örgütsel karmaşıklık, sektör ve işgücü kompozisyonu arasındaki ilişkiler analizler sonucu ortaya konmuştur.
Çakıcı (2006)	Mevcut literatürde örgütsel ses ve sessizlik kavramlarına ilişkin teorik düzeyde bilgi vermek	Literatür Araştırması.	Birey	Örgüt	*Örgüt düzeyinde sessizleşme ve ses çıkarma kavramlarına ilişkin kapsamlı bir literatür araştırması İlk kez Türkiye yayınlanmıştır ve sessizleşmenin olası sonuçlarından bahsedilerek işgörenlere neden sessiz kalmamaları gerektiği yönünde öneriler sunulmuştur.

Tablo 3’ün devamı

Park ve Keil (2009)	Çalışma IT projelerinde çalışan işgörenlerin kötü haber iletme (Mum Effect) davranışına yönelik olarak kişisel, durumsal ve örgütsel faktörlere yönelen çalışma bu farklı düzeylerdeki kötü haberi iletip iletmemeye ilişkin nasıl karar verdiklerini araştırmaktadır.	Ampirik Çalışma: Varsayımsal senaryolara dayalı olarak laboratuvar deneyi ile araştırma modelleri test edilmiştir.	Birey	Örgüt	*Genel araştırma modeli oluşturulmuştur (s, 8). *Genel araştırma modeline dayalı olarak üç farklı araştırma modeli geliştirilmiş ve test edilmiştir (s, 9-10).
Çakıcı (2007)	Yazar geniş bir yazın taraması ve incelemesi yaparak Türk Örgüt yazınında henüz yeterince bilinmeyen sessizlik araştırmalarına ilişkin kavramlara odaklanmıştır.	Literatür Araştırması	Birey Örgüt	Örgüt	*Araştırma literatüre dayalı olarak sessizliği ortaya çıkaran etmenlerin neler olduğuna dair bilgilere yer vermiş ve gelecekteki çalışmalarda yönü ile ilgili çıkarımlarda bulunmuştur.
Çakıcı (2008)	Araştırma Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye çalışmaktadır.	Ampirik Çalışma: Araştırma iki resort ve üç şehir oteli üzerinde yapılmıştır.	Birey	Örgüt	*Cinsiyet, yaş ve eğitim değişkenlerine göre sessizliğin algılanan sonuçları değişmiştir *Sessiz kalanlar kalmayanlara göre daha fazla endişelidirler.
Detert ve Burris (2007)	Araştırma değişim odaklı liderlik (dönüşümcü liderlik ve yönetimsel şeffaflık) ve astları geliştirme odaklı liderlik ile açık konuşma arasındaki ilişkiyi incelemeye odaklanmıştır.	Nitel Yöntem: Bir restaurant zincirinde çalışan 3149 işgören ve 223 yönetici üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Genel olarak liderlik davranışı ve yönetimsel şeffaflığın astların açık konuşması ve en iyi performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır *Kişisel özellikler, iş tatmini ve işin özellikleri gibi faktörlerin açık konuşma davranışı üzerinde etkisi ortaya konmuştur.

Tablo 3'ün devamı

Nikolaou, Vakola ve Bourantas (2008)	Araştırma beş faktör kişilik kuramı ve işgören açık konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektedir.	Nicel Yöntem: araştırma çeşitli firmalarda tam zamanlı çalışan ve yönetici yetiştirme programlarında eğitim gören 334 uzman üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Birey	*Araştırma sonucunda üst yönetimden ziyade ilk hat yöneticisine doğru gelişen açık konuşma davranışı ile kişilik özellikleri arasında daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. *Ayrıca araştırma sonuçlarında duygusal kararlılık ve dürüstlük kişilik boyutları ile işgören açık konuşma davranışı arasında daha güçlü bir ilişki bulunmuştur.
Karacaoğlu ve Cingöz (2008)	Genel olarak sessizlik literatüründe var olan konular işlenmektedir.	Literatür Araştırması	Birey	Birey	*Sessizlik kavramı, sessizlik türleri, sessiz kalan konular, sessizliğin nedenleri, etkileri ve sonuçları üzerine literatür destekli çıkarımlar yapılmıştır.
Amah ve Okafor (2008)	Araştırma sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışı arasındaki ilişki üzerinde kişilerin sahip olduğu öz saygı ve kontrol odağının düzenleyici rolüne odaklanmaktadır.	Nicel Araştırma: Araştırma çeşitli organizasyonlarda çalışan toplam 600 çalışan üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma Modeli Oluşturulmuş (s. 2) ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.
Westerman (2008)	Araştırma işgörenlerin kendi hat yöneticilerinden almış oldukları tehdit edici olumsuz geribildirim karşısında iletişimsel olarak nasıl bir seçim yaptıkları üzerine odaklanmaktadır.	Nicel Çalışma: 443 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma sonucunda olumsuz geri bildirim ve sessizlik arasındaki ilişki üzerinde özerklik ve yetkinliğin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur.

Tablo 3'ün devamı

Ehniyar ve Yanardağ (2008)	*Örgütsel Sessizlik *Örgütsel Bağlılık *İş Tatmini	Nicel Çalışma: Antalya'da üç konaklama işletmesi bulunan bir zincir otel de 135 çalışan üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Çalışmaya konu olan işletmede genel olarak sessizlik tutumunun düşük çıktığı değerlendirilmektedir. *Demografik faktörler ve sessizlik boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.
Slade (2008)	Araştırma resmi bir örgütsel değişim programına girildiğinde, örgütsel sessizliğin uyumcu bir davranış olarak nasıl ortaya çıktığı ve kendileri için değeri olan örgütsel konularda işgörenlerin, sessiz kalmasına nelerin etki ettiği üzerine odaklanmaktadır.	Nitel Araştırma: 8 işgören üzerinde derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	Çalışma sonunda model oluşturulmuştur (S, 92).
Binikos (2008)	Araştırma örgütsel güven ve işgörenlerin pro-sosyal bir tutum olarak gösterdikleri muhbirlik (whistle-blowing) davranışı üzerine odaklanmaktadır.	Nicel Araştırma: Güney Afrika'da bulunan bir bilgi ve iletişim firmasının 129 çalışanı üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	Örgütsel güven, iç muhbirlik ve sessiz kalma faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir araştırma modeli oluşturulmuştur (s, 57).
Tangirala ve Ramanujam (2008)	*İşgören Sessizliği *Prosedürel Adalet	Nicel Araştırma: Çeşitli çalışma gruplarında görevli 606 hemşire üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey Grup	Örgüt	*Prosedürel adalet ikliminin farklı düzeylerde işgören sessizliği üzerine etkisi bulgulanmıştır. *Gözetim durumları ve işgören sessizliği arasında pozitif yönde ilişki bulgulanmıştır.

Tablo 3’ün devamı

Blenkinsopp ve Edwards (2008)	Çalışma organizasyonlar içinde işgörenlerin karşılaştıkları durumların haksızlık durumlarına ilişkin almış oldukları etik kararlara ilişkin (muhbirlik (whistleblowing veya sessizleşme) duygunun rolünü (çalışma Kabullenici Sessizliği bir duygu kısmı olarak incelemiştir) araştırmaktadır.	Nitel Araştırma: İki hemşire üzerinde başlarından geçen bir olay derinlemesine görüşme tekniğiyle ele alınmıştır.	Birey	Birey	*Araştırma işgören tarafından alınan etik karara ilişkin geçmiş deneyim ve çeşitli duygu kısımlarının işgören sessizleşmesine ya da açık konuşmasına etki ettiğini ortaya koymaktadır.
Ülker ve Kanten (2009)	*Sessizlik İklimi *İşgören Sessizliği *Örgütsel Bağlılık	Nitel Araştırma: Gıda ve Makine üreticisi iki işletmede çalışan işgörenler üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Karacaoğlu ve Cingöz (2009)	Çalışma liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısının işgören sessizliği üzerindeki etkisini incelemektedir.	Nitel Araştırma: Araştırma Kayseride faaliyet gösteren özel işletmelerden 121 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Çalışmada açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça ve örgüt içerisinde adaletli uygulamalar arttıkça çalışanların sessiz kalma durumlarının azalacağı değerlendirilmektedir.
Sözen vd. (2009)	Algılanan Eşitsizlik Örgütsel Sessizlik.	Nitel Çalışma: Çalışma mavi yakalı işgörenler üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt Toplum	*Mavi yakalı işgörenlerin algılamış oldukları eşitsizlik karşısında kültürel özelliklerin etkisiyle sessizleştikleri bulunmuştur.

Tablo 3'ün devamı

Brinsfield (2009)	Çalışma işgören sessizliğine neden olan çeşitli bileşenler hakkında kapsamlı bir tipoloji geliştirmeyi ve ölçüm araçları geliştirmeyi amaçlamaktadır.	Nitel Çalışma: işgörenlerin sessizlik olgusuna ilişkin geçmiş tecrübeleri mülakat tekniğiyle araştırılmıştır.	Birey	Birey Örgüt	*Çalışmada kapsamlı bir sessizlik modeli geliştirilmiştir (s, 212)
Liu vd. (2009)	*Örgütsel Sessizlik *Yönetici İşgören Etkileşimi *İşgörenlerin Negatif Psikolojik Durumları (Güvensizlik, Sinizm Ve Anksiyete)	Nitel Çalışma: Araştırma, Çin' de mobil telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren bir işletmede 314 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Birey Örgüt	*Araştırma sonucunda, işgörenlerin olumsuz psikolojik durumlarının katılımcı liderlik davranışı, bilgi paylaşımçı liderlik davranışı ve örgütsel sessizlik arasında düzenleyici etkisinin olduğu ortaya konmaktadır.
Blackman ve Sadler-Smith (2009)	*Sessiz Kalma *Sessizleştirilme *Örgütsel Anlama ve Öğrenme	Kavramsal Araştırma	Birey	Birey Örgüt	*Sessiz Kalma ve Sessizleştirilmenin kişilerdeki gizli bilginin açığa çıkmasını engellediği ve bu durumun örgütsel anlama ve öğrenme üzerinde olumsuz etkileri tartışılmıştır.
Şehitoğlu (2010)	*İşgören Sessizliği *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı *İşgören Performansı	Nitel Çalışma: Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren ve ilk beşyüz sanayi kuruluşu listesinde, ilk yüz kuruluş içinde bulunan 27 işletmeden toplam 1323 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Birey	Birey Örgüt	*Araştırma sonucunda, sessizliğin alt boyutlarından olan pro-sosyal sessizlik hariç olmak üzere diğer sessizlik boyutlarıyla işgören performansı arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. * Ayrıca pro-sosyal sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Tablo 3'ün devamı

Şehitoğlu ve Zehir (2010)	*İşgören Sessizliği *Örgütsel Vatandaşlık *Çalışan Performansı *Vatandaşlık Davranışı	Nicel Çalışma: kamu kuruluşlarından çalışan 353 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Birey Örgüt	*İşgören sessizliği ve işgören performansı arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. *Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının işgören sessizliği ve çalışan performansı arasındaki ilişki üzerine düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Aşkun vd. (2010)	*Örgütsel Sessizlik *Güç Mesafesi (Hofstede, 1991) *Yönetimsel Performans	Nicel Çalışma: İstanbul'da faaliyet gösteren iki devlet üniversitesinden toplam 83 akademisyen üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt Toplum	*Çalışma sonucunda, akademisyenlerin güç mesafesinin etkisiyle genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri bulunmuştur. *Ayrıca yönetimsel performansın bu iki değişken üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür.
Taşkıran (2010)	*Liderlik Tarzı *Örgütsel Sessizlik *Örgütsel Adalet	Nicel Araştırma: İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan 602 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırmada Liderlik tarzı başlı başına örgütsel sessizlik üzerinde etkili iken, örgütsel adalet algısı da dikkate alındığında, değişkenler üzerindeki etkisinin farklılaştığı ve moderatör değişken olan örgütsel adalet algısının düşük ya da yüksek olmasına bağlı olarak etkisinin farklılaştığı görülmüştür.

Tablo 3'ün devamı

Erenler (2010)	*Tepe Yönetiminin Açıklığı *Algılanan Örgütsel Destek *İçsel Kontrol Odağı *Duygusal Bağlılık *Zorunlu Bağlılık *İşgören Sessizlik Davranışı	Nicel Araştırma Yöntemi: araştırma basit ve tesadüfi yöntemle seçilen 35 otelde çalışan toplam 374 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Birey Örgüt	*Araştırma Sonucunda tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde ters yönlü etkisi, zorunlu bağlılığın ise çalışan sessizlik davranışı üzerinde doğru yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir.
Shojaie vd. (2011)	Çalışma, örgütsel sessizliğe ilişkin tanımlar, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgüte etkileri ve örgütsel sessizlikle nasıl mücadele edileceğine yönelik taktikleri tartışmayı amaçlamaktadır.	Literatür Araştırması: Kavramsal ve Teorik Çalışma	Birey	Örgüt	*Örgütsel sessizliğe neden olan örgüt içi dinamikler neler olduğu ve örgütsel sessizliğin üstesinden gelmek için çeşitli öneriler sunulmaktadır. *Literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak nezaket, alçak gönüllülük ve saygı görmek gibi nedenlerin de sessizlik olgusuna katkı yaptığını belirtmektedirler.
Donaghey vd. (2011)	*İşgören Sessizlik Davranışı	Literatür Araştırması: Kavramsal ve Teorik Çalışma	Birey Birim	Birey Örgüt	*Literatür araştırması olarak dizayn edilen çalışmada bir araştırma modeli oluşturulmuştur (bkz. s.61.
Gül ve Özcan (2011)	Çalışma, mobbing'e maruz kalan bireylerin sessizleşme içerisine girip girmediklerini belirlemeyi amaçlamaktadır.	Nicel Çalışma: Araştırma Karaman İl Özel İdaresi'nde çalışan 75 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma sonucunda mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 3'ün devamı

Zehir ve Erdoğan (2011)	*Etik Liderlik *Örgütsel Sessizlik *İşgören Performansı	Nicel Çalışma: Araştırma Türkiye'de faaliyette bulunan ulusal ve çokuluslu firmalarda çalışan toplam 714 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Ele alınan değişkenlerin ilişkilerini gösteren model tasarlanmıştır (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1395). Model üzerinden kurgulanan hipotezlerin tümü doğrulanmıştır.
Eroğlu vd. (2011)	*İşgören Sessizliği *Örgütsel Bağlılık	Nicel Araştırma: çalışma Isparta'da tekstil sektöründe faaliyette bulunan iki firmanın toplam 250 işgöreni üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur.
Moaşa (2011)	*Ses *Sessizlik	Literatür Araştırması.	Birey Örgüt	Birey Örgüt	*Araştırma, iletişimin stratejik formları olarak değerlendirdiği ses ve sessizlik olgularının bir birleriyle sıkı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır.
Tikici vd. (2011)	*İşgören Sessizliği *Duygusal Tükenmişlik	Nicel Araştırma: Malatya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan toplam 161 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma sonucunda Duygusal tükenmişlik ve işgören sessizliği arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuştur ve örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliği büyük bir oranda duygusal açıkladığı, önemli bir bulgu olarak belirtilmiştir. *Ayrıca elde edilen bulgular doğrultusunda konuya yönelik olarak KOBİ'lerin yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi ve performanslarının yükseltilmesine yönelik öneriler sunulmaktadır.

Tablo 3'ün devamı

Panahi vd. (2012)	*Örgütsel Düzeyde Sessizliğe Neden Olan Faktörler *Örgütsel Sessizlik Boyutları *Örgütsel Bağlılık	Nicel Çalışma: Araştırma Doğu Azerbeycan Eyaletinde bulunan Payame Noor Üniversitesinden 260 çalışan üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma sonucunda, sessizlik iklimi boyutları ve işgören örgütsel bağlılığı ile işgören sessizlik davranışı arasında oldukça yüksek bir ilişki bulunmuştur. *Üst yönetim tutumları ve gözetimci tutumları ile çalışan sessizlik davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. *İletişim fırsatları ve örgütsel bağlılık ile işgören sessizlik davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
Demir ve Demir (2012)	Çalışma, akademisyenlerin mevcut durumu koruma, beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktadır.	Nicel Araştırma: Türkiye'de turizm lisans eğitimi veren üniversitelerde çalışan 201 akademisyen üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırmada oluşturulan 12 hipotezden 9'u kabul edilmiştir (bkz. s. 195).
Kalay ve Oğrak (2012)	*Mobbing *Örgütsel Sessizlik *Örgütsel Sinizm	Nicel Çalışma: Araştırma bir kamu üniversitesinden 240 idari ve akademik personel üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma Sonucunda, mobbing ile örgütsel sessizlik, mobbing ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3'ün devamı

Altınöz ve Çöp (2012)	Çalışma, örgütsel sessizlik ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi örgütsel sessizliğin yetenek yönetimi üzerindeki etkisini araştırmaktadır.	Nitel Çalışma: araştırma Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden toplam 355 üst ve orta düzey yönetici üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ve yetenek yönetimi ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
Aktaş ve Şimşek (2012)	*Örgütsel Sessizlik *Duygusal Tükenmişlik *İş Tatmini	Nitel Çalışma: Araştırmada örneklem belirlenmemiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma sonucunda örgütsel sessizliği ortadan kaldıracak çeşitli öneriler sunulmaktadır.
Alparslan ve Kayalar (2012)	*İşgören Sessizliği	Literatür Çalışması.	Birey	Örgüt	*Örgütsel sessizlik, sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları hakkında genel bilgiler aktarmışlardır.
Özgan ve Külekçi (2012)	Çalışma, üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar, sessiz kalma sebepleri ve bu durumun örgüte ve bireye etkileri incelenmiştir.	Nitel Çalışma: İki üniversitede görev yapan 14 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir.	Birey	Birey Örgüt	*Araştırma sonucunda akademisyenlerin bireysel, yönetsel ve örgütsel sebeplerden dolayı sessiz kaldıkları ve bunun hem kendilerine hem de örgüte olumsuz etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. * Çalışma sonucunda ayrıca öğretim elemanlarının sessiz kalma durumlarını en aza indirecek öneriler sunulmaktadır.

Tablo 3’ün devamı

Beheshifar vd., (2012)	*Örgütsel Başarı *İşgören Sessizliği Olgusuna Etki Eden Faktörler	Literatür Araştırması	Birey Örgüt	Örgüt	İşgören tutumlarını geliştirmek için organizasyon çalışma grupları ile ilgili karar verme ve karar yetenek eğitimi için insan kaynakları yönetimini iyileştirmek amacıyla bazı destekleyici programlar düzenlemek ve bazı örgütsel politikalar önerilmektedir.
Bagheri vd. (2012)	Çalışmada, örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği konuları Morrison ve Milliken (2000)’in modellerinde kavramsalaştırmış oldukları faktörler üzerinden değerlendirme amaçlanmıştır.	Literatür Çalışması: Kavramsal destek.	Birey Örgüt	Örgüt	*İlgili faktörler üzerinden yapılan literatür araştırması ile çalışma kavramsal düzeyde literatüre katkı yapmıştır.
Özen Kutanis ve Karakiraz (2012)	*Kontrol Odağı *Bireycilik *İşgören Sessizliği	Nicel Araştırma: Araştırma üniversitelerde çalışan yerli ve yabancı akademisyenler üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey Örgüt	Örgüt Toplum	*Araştırma sonucunda, içsel kontrol odağına sahip ve bireyci davranan kişilerin daha az sessizleştiklerini ortaya konulmuştur.
Knoll ve Dick (2013)	Çalışma, bir takım güdüleyicilerin örgütlerde işgörenlerin sessiz kalmaya ve sessizliklerini devam ettirmelerine ne şekilde katkıda bulunduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.	Nicel Araştırma: Araştırma Almanya’da faaliyet gösteren bir uzaktan eğitim kurumunda çalışan 373 işgören üzerinde online anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey Örgüt	Örgüt	*Araştırma sonucunda “Fırsatçı Sessizlik” (Opportunistic silence) diye kavramsallaştırılan yeni bir sessizlik boyutu ortaya konularak kuramsal katkı sağlanmıştır.

Tablo 3'ün devamı

Kılıç vd. (2013)	*Örgütsel Stres *Örgütsel Sessizlik	Nicel Çalışma: Afyonkarahisar' da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerinde çalışan 387 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğunu ortaya oymaktadır.
Tayfun ve Çatır (2013)	Çalışma, işgörenlerin sessizleşmesi ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve belirli demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve sessizlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı) araştırmaktadır.	Nicel Çalışma: Araştırma Ankara' da faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan 391 hemşire üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. *Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Demografik değişkenlere ilişkin bkz. (Tayfun ve Çatır, 2013: 124-126).
Kahveci ve Demirtaş (2013)	Çalışma, ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesini amaçlamaktadır.	Nicel Çalışma: Elazığ ilinde 20 ilköğretim okulunda görev yapan 444 yönetici ve öğretmen üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve branş değişkenleri ile sessizlik arasındaki ilişkiyi sorgulayan hipotezler test edilmiş ve sonuçlar paylaşılmıştır (bkz. Kahveci ve Demirtaş, 2013: 56-60)

Tablo 3'ün devamı

Deniz vd. (2013)	Çalışma işgörenlerin duygusal bağlılık davranışları ve işgören sessizlik boyutları arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmaktadır.	Nicel Araştırma: Çalışma İstanbulda faaliyet gösteren ve çok büyük bir müşteri kitlesine sahip olan özel bir hastanenin 175 çalışanı katılımlıyla anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırmanın en önemli sonucu olarak, savunma amaçlı sessizlik boyutu ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ve önem derecesi yüksek bir ilişki bulunmuştur.
Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013)	Çalışma, kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel ses ve sessizlik algılarını demografik nitelikler açısından araştırmayı amaçlamaktadır.	Nicel Araştırma: Araştırma Sivas ilinde faaliyette bulunan özel işletme ve kamu örgütlerinde çalışan 434 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma sonucunda, cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. * Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar bulunmuştur.
Çınar vd. (2013)	*Örgütsel Sessizlik *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Nicel Araştırma: İki farklı ilaç firmasından toplam 256 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları arasında yüksek düzeyde negatif yönlü ilişki saptanmıştır.

Tablo 3'ün devamı

Elçi vd. (2014)	*Örgütsel Sessizlik *Mobbing *İşten Ayrılma Niyeti	Nicel Araştırma: Araştırma 39 farklı firmadan 1794 çalışan üzerinde anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.	Birey	Örgüt	*Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve mobbingin işgören işten ayrılma niyeti üzerinde önemli düzeyde pozitif etkisi olduğunu bulgulanmıştır. *Ayrıca mobbingin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkisinde kısmi aracılık etkisi olduğu bulgulanmıştır.
Dankosky vd. (2014)	Araştırma, Fakülte hastanelerinde yaşanan örgütsel sessizlik konusunu araştırmaktadır.	Literatür Araştırması	Birey	Örgüt	*Çalışma fakülte hastanelerinde sessizliğe neden olan durumlar ele alınırken, açık konuşmanın önündeki engellerin aşılması için üç tema elde edildiği görülmektedir.

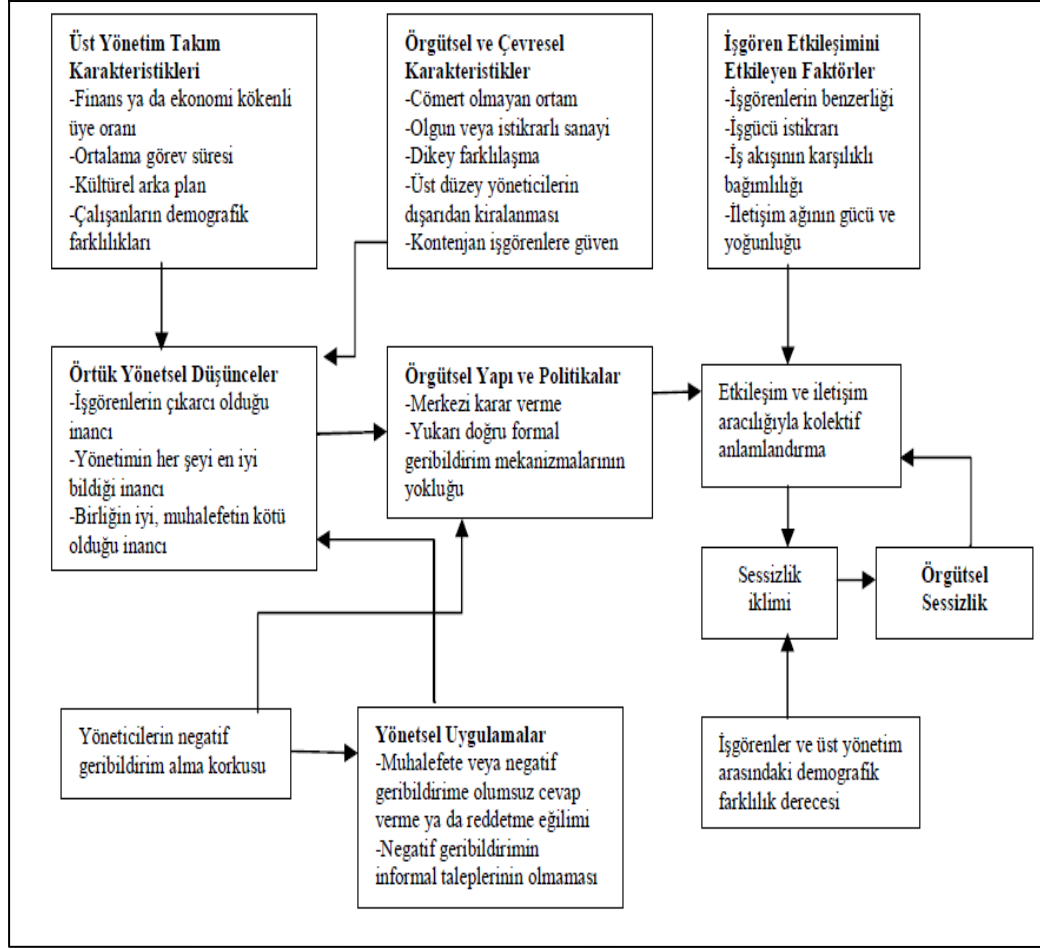
Çalışmanın bu kısmında ulusal ve uluslararası sessizlik yazını içerisinde yer alan araştırmalar bir tabloya bağlı olarak incelenmiştir. Sessizlik olgusunu ortaya çıkaran ve sessizliğin kavramsallaşmasına yönelik yapılan çalışmaların çok büyük bir bölümünün yurt dışında yapıldığı görülmektedir. Ancak ulusal yazınımız içerisinde birçok araştırmaya konu olan sessizlik olgusu, çok yüksek oranda farklı değişkenlerle birlikte ele alınarak ampirik olarak araştırılmıştır. Önceki bölümde belirtilmiş olduğu gibi bu etik bakış açısından sıyrılıp emik düzeyde çalışmaların yapılması hem teorisyenler yönünden hem de uygulamacılar açısından daha verimli sonuçların alınmasını sağlayacaktır.

2.6. ÖRGÜT YAPISI VE SESSİZLİK OLGUSU İLİŞKİSİNE KURAMSAL BİR BAKIŞ

Örgütsel alan iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bu temel bileşenlerden ilki örgütlerin statik/anatomik yönünü oluşturan örgüt yapı ve özellikleridir. İkincisi ise örgütlerdeki insan unsuruna ve onların ilişkilerine vurgu yapan dinamik/sosyal yapıdır. Dolayısıyla temel olarak bir örgütün, örgüt anatomisi ve örgütün sosyal bileşenlerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel alana ilişkin yapılacak araştırmaların her iki temel bileşeni birlikte odağa alması, bütüncül bir bakış açısının oluşması ve sorunlara ilişkin etkili çözüm mekanizmalarının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Özellikle 2000’li yıllardan başlayarak sessizlik yazınına ilişkin kavramsal bağlamda yaşanan dönüşümle birlikte sessizlik olgusunun, iletişimsizliğin bir formu olarak aktif ve bilinçli bir çabanın sonucunda oluştuğu belirtilmektedir. Bu bağlamda işgören performansını ve dolayısıyla da örgüt performansını olumsuz yönde etkileyen bir davranış biçimi olarak çalışmalara konu olmaktadır. Bu yönüyle yalın olarak işgören davranışı düzleminde kavramsallaştırılmaya çalışılan sessizlik olgusunun, örgüt yapısını oluşturan temel unsurlarından biri olan sosyal yapıyı dikkate aldığı açıkça görülmektedir. Nitekim örgütsel sessizlik yazınına ilişkin ortaya koymuş oldukları temel çalışmada Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin örgüt düzeyinde sosyal olarak yapılandırılan bir olgu olduğunu iddia ederken, örgüt yapı ve özelliklerine sınırlı düzeyde vurgu yaptıkları görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) tarafından literatür araştırması sonucunda geliştirilen Örgütsel Sessizlik Modeli (bkz. Şekil 2) bu tespiti desteklemektedir. Nitekim model içerisinde sosyal olarak yapılandırılmış bir olgu olarak ele alınan sessizlik olgusunun dışında örgüt yapı özelliklerine sınırlı düzeyde vurgu yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak Hackman vd.’nin (1975) de belirtmiş oldukları gibi örgüt yapısının teknik ve sosyal formları içeren iki farklı yapısal düzeyden meydana geldiği bilinmektedir.

Şekil 2: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler



Kaynak: Morrison ve Milliken (2000: 708)

İşgörenlerin, örgüt sosyal alanı içerisinde belirli nedenlere bağlı olarak, bilinçli bir şekilde sergilemiş olduğu sessizlik davranışının yanı sıra örgüt yapı ve özellikleri de işgören sesini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla sessizlik olgusunu örgüt yapı ve karakteristiklerinden bağımsız, yalnızca sosyo-psikolojik bağlam içerisinde ele alarak kavramsallaştırmaya çalışmak, bir yandan yazının kapsayıcılığını sınırlandırırken, diğer taraftan sorunun çözümüne yönelik geliştirilen önerilerin yetersiz kalmasına neden olmaktadır.

Buradan hareketle, bu araştırma, işgörenlerin bilinçli olarak sergilemiş oldukları sessizlik davranışlarının yanı sıra, örgüt içi iletişimi engelleyen anatomik örgüt karakteristiklerinin varlığına dikkat çekmekte ve örgüt çalışanlarının da bu yapı

içerisinde seslerini yeterince duyuramadıklarını ve düşünmeye ihtiyaç duymadıklarını iddia etmektedir.

2.6.1. Örgüt Yapı ve Özellikleri

Aldemir (1985: 55) yapı kavramına ilişkin yapılan tanımlamaların ortak bir temele oturtulamadığını, her araştırmacının bağlı bulunduğu disiplinin de etkisi altında kalarak çalışma alanının özelinde farklı bir tanım geliştirmiş olduğunu belirtmektedir. Aldemir (1985: 55-56), bu farklı yaklaşımları araştıran Leavitt'in (1965) çalışmasından hareketle örgüt yapısına ilişkin yapılan tanımlamaları beş başlık altında toplamaktadır. Bunlardan geleneksel yaklaşımcılara göre yapı, görev dağılımı, görev tanımı ve bunlarla yetki, sorumluluk ve eşgüdüm mekanizmaları arasındaki ilişkilerdir. İnsan davranışının yapının oluşumunda önemli bir yeri olduğunu savunan ikinci yaklaşıma göre davranış bilimciler, yapının iş akımının niteliği olduğunu belirtmektedirler. Üçüncü görüş "iletişim ağı" yaklaşımıdır. Bu görüş, örgüt yapısının özünde iletişimin büyük payı olduğunu değerlendirmektedir. Dördüncü yaklaşım, bir grup bilim adamı tarafından savunulan, teknolojinin örgüt yapısını şekillendiren önemli faktör olduğudur. Aldemir'in (1985) belirttiği olduğu son yaklaşım ise yapıyı etkileyen bir faktör olarak örgüt büyüklüğüdür. Ayrıca yapıya ilişkin biçimsel olan ve olmayan örgüt ayrımı yapılmaktadır. Biçimsel örgüt, yapının resmi yönünü oluştururken; biçimsel olmayan örgütün ise yapının sosyal yönünü oluşturduğu değerlendirilmektedir (Aldemir, 1985: 56).

Efil'e göre (2002) örgüt, yapılacak işlerin örgüt üyeleri arasında paylaşıldığı, üyeler arasındaki ilişkilerin belirlendiği ve ortak amaçlar etrafında örgüt üyelerinin faaliyetlerinin bütünleştirildiği bir yapı ve bir süreci ifade etmektedir. Örgüt yapısı ise Ülgen (1990: 190) tarafından örgüt içerisinde var olan ilişki ve bileşenlerin bütünü veya örgütün çeşitli fonksiyonlarını yerine getiren çeşitli bileşenler arasındaki düzenleme olarak tanımlanmaktadır. Rainey (1991: 98) yapıya ilişkin yapmış olduğu tanımda, hiyerarşik kademeleri, uzmanlaşmış birim ve pozisyonları olan ve bu düzenlemeleri yürütecek resmi kaideleri ifade etmek için daha çok maddi (biçimsel) unsurlara vurgu yaparken; Khandwalla (1977: 482) örgüt yapısını sürekli ve resmi olarak onaylanmış örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağı olduğu tanımıyla, daha çok örgüt yapısının sosyal yönüne vurgu yapmaktadır. Hackman, Porter ve Lawler

(1975) örgüt yapısını anatomik ve eylemsel yapı olarak ikiye ayırıp bu iki yaklaşımı bir araya getirmektedirler. Yazarlara göre temel veya anatomik yapı, işbölümü, görev dağılımı, bölümlere ayırma, denetim alanı, biçimselleşme, yönetim katları gibi alt değişkenlerden oluşmaktadır. Eylemsel yapı ise, iletişim, denetim, etkinlik ve yetki sistemleri gibi değişkenleri içermektedir (Aldemir, 1985: 57). Hackman vd., (1975) ile paralel bir bakış açısına sahip olan Koçel (2010) ise yapının amaca yönelik tasarlanan bir sistem olduğunu belirtmiş olduğu çalışmada; örgüt tasarımında, amaç, strateji, işler ve özellikleri, dış çevre özellikleri, faaliyetler, departmanlar, kullanılacak özel teçhizatlar gibi dışsal unsurlar ile kurum kültürü, değer yargıları, normlar, yapılacak işlerde aranacak bilgi, beceri ve yetenekler gibi içsel unsurların birbiriyle ilişkilendirilmesi sonucu, örgüt yapısı adı verilen statik bir yapı ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu yapı içerisinde resmi olarak tanımlanan birim ve pozisyonlara gerekli atamalarla kişiler yerleştirilip işlerlik kazandırıldığında ise yapının dinamik bir özellik kazanacağı belirtilmektedir (Koçel, 2010: 182).

Robbins ve Judge (2013: 479) örgüt yapısını, işe ilişkin görevlerin resmi olarak nasıl bölündüğü, gruplandığı ve koordine edildiği olarak tanımlarken, yöneticilerin kendi organizasyonlarının yapısını dizayn ederken altı önemli unsura ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Yazarlara göre bu unsurlar iş uzmanlaşması, departmanlaşma, komuta zinciri, kontrol alanı, merkezileşme ve âdemi merkeziyetçilik ve biçimselleşmedir.

2.6.1.1. Uzmanlaşma

İş bölümü veya iş uzmanlaşması, görevlerin ne derece alt işlere bölünmüş olduğunu tanımlamaktadır (Robbins, 1998: 478; Daft, 2010: 17). Uzmanlaşmanın özünü, bir dizi adıma bölünen işin her bölümünün ayrı kişiler tarafından yapılması oluşturmaktadır (Robbins, 1998: 478). Böylece kişiler işin tümünü yapmaktan ziyade belirli bir kısmı üzerinde uzmanlaşmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 481). Bunu uzmanlaşmanın derecesine bağlayan Daft'a göre (2010: 17), eğer uzmanlaşma yoğunluğu yüksek ise kişiler görevin dar bir kısmını yerine getirecektir. Tersine durumda ise kişi işin daha geniş bir bölümünü veya tamamını yerine getirecektir. Diğer bir ifade ile iş ne kadar parçalara ayrılmışsa iş bölümünün dolayısıyla da uzmanlaşmanın artacağı ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında çok az göreve sahip

bir işgörenin daha fazla uzmanlaşmış bir işi olduğu sonucuna ulaşılabilir (Aldemir, 1985: 66).

Aldemir (1985: 66-67) kimi işlerin az, kimi işlerin daha fazla uzmanlaşma gerektirdiğini belirtmektedir. Yazar çok ve azın sınırlarının ancak işler bir birleriyle kıyaslandığında ortaya çıkabileceğini, bu bakımdan farklılaşma (iş bölümü) ve uzmanlaşma kavramlarının göreceli kavramlar olduğunu ileri sürmektedir. Bu kıyaslamayı yaparken ve işleri birbirinden ayırt ederken kullanılacak kıstasların da aşağıdaki gibi olduğunu belirtmektedir (Aldemir, 1985: 66-67);

- 1- İşin Hızı: Kişi işinin hızını ne kadar kontrol altında tutabiliyorsa o iş o kadar uzmanlaşmıştır.
- 2- İşin Çeşitliliği: Yerine getirilecek görevler ne kadar çoksa, uzmanlaşma o kadar azdır.
- 3- Beceri Düzeyi: Bir işin yerine getirilmesi ne kadar beceri gerektiriyorsa, o iş o kadar az uzmanlaşmıştır.
- 4- Yöntemlerin Belirginliği: Kişi işi yerine getirirken ne kadar çok yöntem ve araç kullanabiliyorsa, o iş o kadar uzmanlaşmış demektir.
- 5- Gerekli Dikkat: İş ne kadar düşünsel faaliyet ve dikkat gerektiriyorsa, o iş o kadar az uzmanlaşmıştır.

Tablo 4: Uzmanlaşma Derecesi

UZMANLAŞMA	
YÜKSEK ←	→ DÜŞÜK
1-İşin hızı üzerinde denetim var	1- İşin hızı üzerinde denetim yok
2-Tekrarlamalı iş	2-Çeşitliliği olan iş
3-Düşük beceri düzeyi	3-Yüksek beceri düzeyi
4-Belirgin yöntemler	4-Yöntemler Belirsiz
5-Düşünsel Faaliyet ve dikkat gerektirmiyor.	5-Düşünsel faaliyet ve dikkat gerektiriyor.

Kaynak: Aldemir (1985: 67).

Aşırı derecede işbölümü ve uzmanlaşma ile işlerin basit ve tekrarlı bir düzeye indirgenişi, çalışanlar açısından işleri anlamsız hale getirmektedir (Eren, 2000: 186). Yerine getirdiği görev ve sorumlulukları bağlamında dar bir alana sıkışan işgörenler,

yapmış oldukları iş kendilerine anlamlı gelmediği için çoğunlukla strese girebilmektedirler. Sabuncuoğlu ve Tüz (2005: 118), işgörenlerin dev boyutlara ulaşan işletmeler içinde kaybolduklarına vurgu yaparken, özellikle iş bölümü ve uzmanlaşma ile birlikte monotonluk ve yabancılaşma kavramlarının işgörenler aleyhine işleyen bir süreç biçimine dönüştüğü de ifade etmektedir. Sonuç olarak yabancılaşma ve işletmeden fiziksel olmasa da ruhsal anlamda kopmalara neden olan monotonluk ve işe yabancılaşma, işgören moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 118). Nitekim Wright ve Davis (2003: 74) işgörenlerin yapmış oldukları işe yönelik var olan görev yelpazesinin genişliği ile işgörenlerin işten daha az sıkılmaları ve iş doyumları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca (Worthy, 1950: 175) uzmanlaşmayla birlikte işin, çalışanlar için anlamını yitirdiğine, bu durumun da işgörenlerin moral motivasyon ve iş doyumları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını vurgulamaktadırlar. İşgörenlerin psikolojik durumları üzerinden davranışlarını da şekillendiren olumsuz psikolojik durumlar, sessizlik yazını içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Perlow ve Williams (2003) sessizliğin çalışanlar üzerinde olumsuz duygusal ve psikolojik etkileri olduğu belirtilmektedirler. Kanıt olarak yakın dönemde gerçekleştirilmiş birçok çalışmada iş yerlerinde yaşanan sessizlik olguları ve işgörenlerin psikolojik kökenli durumları (stres, işdoyumu, örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, iş tatmini) arasındaki ilişkileri incelemeleri gösterilebilir. Sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki olduğunu iddia eden araştırmalar (Vakola ve Bouradas, 2005; Panahi vd., 2012; Eroğlu vd., 2011; Deniz vd., 2013), sessizlik ve iş tatmini arasında negatif yönde ilişki olduğunu iddia eden araştırmalar (Vakola ve Bouradas, 2005;), sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar (Tikici vd., 2011; Aktaş ve Şimşek, 2012), sessizlik ve stres arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar (Kılıç vd., 2013: 17; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013) bu kanıtlara örnek olarak gösterilebilir.

Örgüt düzeyinde bir bakış açısıyla Mintzberg (1993: 164), uzmanlaşmanın işgörelere çok kısıtlı olarak takdir imkânı sağladığını belirtmektedir. Aşırı iş bölümünün getirmiş olduğu uzmanlaşmayla birlikte işin basit ve sürekli tekrar eden bir yapıya dönüşmesi, işgörelerin kendi çaba ve yetenekleri sonucunda ortaya koymuş oldukları ürünle özdeşleşmelerine engel olmakta ve iş onlar adına anlamını

kaybetmektedir. Bu durum çalışanlarda moral kaybına neden olmaktadır (Worthy, 1950: 175). Uzmanlaşmanın işgörenlerin psikolojik ve duygusal durumları üzerinde ortaya çıkarmış olduğu olumsuz işgören hallerinin, sessizlik yazını içerisinde ele alınmış olduğu görülmekte ve neredeyse her seferinde bu olumsuz durumlar ve sessizlik arasında pozitif yönde ilişki bulgulanmış olduğu gözlemlenmektedir.

2.6.1.2. Farklılaşma

Aldemir (1985: 63), farklılaşmayı örgütsel sistemin parçalara ayrılması olarak tanımlamakta ve iki tür farklılaşma olduğuna değinmektedir. Bunlardan ilkinin karar verme yetkisinin alt yönetici kademeleri yaratılarak bölüştürülmesini ifade eden dikey farklılaşma olarak belirtirken; ikincisini ise yerine getirilecek olan ana işin alt iş birimlerine bölünmesini temsil eden yatay farklılaşma olarak tanımlamaktadır. Burada yetkinin yapılandırılması dikey farklılaşmayı ifade ederken, görevlerin yapılandırılması yatay farklılaşmayı ifade etmektedir.

Dikey farklılaşma Khandawala (1977: 296) ve Dewar ve Hage (1978: 112) tarafından idari hiyerarşinin uzunluğu ve kademe sayısı olarak belirtilirken, Aldemir (1985: 63) tarafından yetkinin yapılandırılması olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan dikey farklılaşmanın, hiyerarşik yapıda örgütsel basamakları ve görev ve yetki farklılaşmasını ifade ettiği söylenebilir. Nitekim Baransel (1979:138), farklılaşmanın sonucu olan hiyerarşinin, örgütün en üst basamağından en alt basamağına kadar uzanan kumanda silsilesini ifade ettiğini; haberleşme ve diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesi gerektiğini belirtmektedir. Ancak hiyerarşik basamakların fazla olmasının da bir takım iletişimsel problemlere neden olacağına değinmektedir (Baransel, 1979: 138).

Yatay farklılaşma, organizasyonda işbölümü gereğince oluşan fonksiyon (bölüm, departman) farklılaşmasının bir sonucudur. Yatay farklılaşma ile birlikte organizasyon bölümlere ayrılır. Her örgütün belirli amaçları vardır ve örgüt büyüyüp bu belirli amaçların bir tek kişinin yerine getiremeyeceği boyutlara geldiğinde farklı kişi ve birimlerin de katkısı gerekmektedir. Aldemir (1985: 65), işin çapı büyüdükçe bir kişinin birçok insanı etkin bir biçimde yönetmesinin zorlaşacağını iddia

etmektedir. Nitekim Wang (2009: 602) ve Sargut (2007: 59), farklılaşma ile büyüme arasındaki pozitif yönlü ilişkiye vurgu yapmaktadırlar.

Örgütlerin büyümesi ile birlikte denetim ve koordinasyon ihtiyacının daha fazla hissedildiği görülmektedir. Daha fazla işlenmiş bilgiyi zorunlu kılması bakımından, örgüt üyelerinin bir birleriyle daha yüksek düzeyde koordinasyon sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak artan kontrol ve koordinasyon sorunlarıyla baş edebilmek, yapısal farklılaşmayı zorunlu kılmaktadır. Nitekim Wang'a göre (2009: 602) Aston Grubu çalışmaları ve Chandler'in (1962) yapmış olduğu çalışma boyutsal olarak büyüyen örgütlerin farklı ürün alanlarına ayırdığını ve tipik örgüt yapısının artan kontrol ve koordinasyon taleplerini karşılamak için çok bölümlü yapılara dönüşmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Hiyerarşik yapılar içerisinde iletişim, üstten alta doğru emirler, alt basamaklardan üst basamaklara doğru hesap verme biçiminde gerçekleşmektedir (Aldemir, 1985: 20). Var olan yapı içerisinde katılığa neden olan bu durum hiyerarşinin derecesine göre değişmektedir. Bu katılık, yönetici tarafından emir ve talimatlarla sınırları çizilen görevlerin, işgörenler tarafından yerine getirilirken sorgulamaksızın ve düşünmeksizin ifa edilmesini dayatmaktadır. Nitekim yetkiyi kullanma hakkı yöneticiye örgüt içerisinde bir pozisyonu işgal ettiği için verilmiştir (Koçel, 2010: 221). Bu bağlamda yetki yöneticiye yasal olarak verilmiştir ve ast bu yetkiyi tanımak, verilen emirlere sorgusuz ve sualsiz uymak zorundadır. Tüm bu önermeler, işgörenlerin örgütsel konu ve olaylar hakkında etkili değerlendirmeleri olmadığı anlamına gelmemektedir, aksine örgütsel yapının katı tutumu örgüt için anlamlı verilere dönüşebilecek bu değerlendirmeleri silikleştirmekte ve yok saymaktadır (Aktaran Koçel, 2010: 221).

Dolayısıyla işgören görevler üzerine düşünmemeli ve fikrini beyan etmemelidir. Çünkü burada asıl olan görevin kendisidir ve görevle ilgili olarak da en iyi zaten yönetim tarafınca ortaya konmuştur. Bu bağlamda kişisel girişim ve katılım engellenmekte ve yukarı doğru haberleşme kısıtlanmaktadır (Baransel, 1979: 177).

Kontrol veya denetim alanının dar tutulması (bir üstün emrinde sadece kontrol edebileceği kadar ast görevlendirilmesi), günümüz yönetim yaklaşımlarınca astların üstleriyle diyaloga geçmeleri olasılığını arttıracaklarını önerse de aslında mekanik yapı anlayışı içerisinde bu doğrultuda cereyan etmemektedir. Bu anlayış

içerisinde (X kuramının varsayımları altındaki bakış açısı) denetim alanının darlığı, işgörenlerin belirlenen kalıpların dışına çıkmasına izin vermezken, onların yalnızca belirlenen normlar içerisinde görevlerini ifa edip etmediklerini sorgulamaktadır.

2.6.1.3. Bütünleşme /Departmanlaşma

Fayol, yönetim birliği ilkesi ile aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesi gerektiğini belirtmektedir (Baransel, 1979: 137). İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine göre belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler (pozisyonlar) ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulacaktır (Koçel, 2010: 185).

Luthans'a göre (1973) fonksiyonel uzmanlaşma birimler arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü ileri derecede uzmanlaşmış birimler kendilerine özgü bir terminoloji geliştirmekte ve bu birimlerin üyeleri benzer menfaatlere, tavır, tutum ve amaçlara sahip olmakta, bu şekilde diğer birimlerden farklılaşmaktadır. Farklılaşma her bir birimin işbirliği yapması gereken diğer birimlerin ihtiyaçları için değil, kendine ayrıcalıklar elde etmek için çabalamaya başlaması ve böylece, örgütte hem çalışanlar hem de yöneticiler düzeyinde birimler arası amaç farklılaşması ortaya çıkmaktadır (Tolay, 2013: 156). Luthans'la aynı bakış açısına sahip olan Robbins (1990: 419) süreç içerisinde, birimler arasında amaçlar, zaman yönelimi, yönetim felsefeleri gibi durumların farklılaştığını ve her birimin yaptığı görevler ve etkileşimde olduğu alt çevrelerinin birbirine benzemeye başladığını; sonuç olarak, bu durumların birimler arasında iş dinamiklerin farklılaşmasına yol açarak, gereksiz çatışmalar yaratacağını belirtmektedir. Nihayetinde, birimler arasında cereyan eden iletişim örüntüsü içerisinde verilerin güvenilirliği sorgulanır hale gelebilmektedir. (Baransel, 1979: 177). Bu duruma önemli bir kanıt olarak bürokratik örgütlerde yaşanan aşırı uzmanlaşma düzeyini gösteren Baransel (1979: 176) hiyerarşik basamakların fazla olmasının da bir takım iletişimsel problemlere de neden olacağını belirtmektedir (Baransel, 1979: 138).

Aşırı uzmanlaşmayla birlikte birimler kendi amaçlarını örgütün amaçları yerine koymaktadırlar. Bu durum kendi özel amaçlarını gerçekleştirme adına

birimlerin belli konularda sessiz kalabilecekleri öngörüsünü temellendirmekte ve örgütsel sessizliğin fonksiyonel düzeyde oluşabileceği tezine katkı sağlamaktadır. Ayrıca dikey farklılaşmanın artması ve hiyerarşik yapının oluşmasıyla üst ve alt kademe arasındaki mesafe uzamakta ve alt kademelerde çalışan işgörenlerin moral, motivasyon ve iş doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Khandwalla, 1977: 538). Worthy (1950) aşırı yatay farklılaşmanın aşırı iş bölümü ve aşırı uzmanlaşmaya neden olarak çalışanların moral ve performanslarında düşüşe neden olacağını belirtmektedir. Nitekim Detert ve Burris (2007) Şehitoğlu ve Zehir (2010) Tikici vd. (2011) ve Tayfur ve Çatır'ın (2013) araştırmalarında sessizliğin performansı olumsuz etkilediği belirtilmektedir.

Worthy (1950) aşırı yatay farklılaşmanın örgütlerin genel amaçlarına hizmet için işbirliği yapması gereken işlevsel birimler arasında amaç farklılaşmasına neden olduğunu belirtmektedir (aktaran; Tolay, 2013: 156). Bazen birimlerin kendilerine ayrıcalıklar elde etme ve daha fazla kaynağa sahip olma düşünceleri, hem yöneticiler düzeyinde hem de birimler düzeyinde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte Worthy (1950), aşırı yatay farklılaşmanın aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmaya neden olarak çalışanların moral düzeyinde ve çıktı miktarında ciddi düşümlere neden olabileceğini de değerlendirmektedir (aktaran; Tolay, 2013: 156). Wright ve Davis (2003: 70), çalışanların örgütlerinden elde ettikleri faydalardan tatmin oldukları sürece çaba, beceri ve yaratıcılıklarını örgütleri adına kullanmak istediklerini belirtmektedir. Konu sessizlikle bağdaştırıldığında, işgörenlerin sessizliği ve iş yerlerindeki tatminsizlikleri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Özellikle bu araştırmanın sonuçları içerisinde elde edilen ve bulgular ve tartışma bölümünün ikinci kısmında kavramsallaştırılan “düşünsel sessizlik” olgusu bağlamında, çalışanları umursamamaya ve düşünsel tembelliğe ittiği ulaşılabilecek mantıklı bir sonuçtur

2.6.1.4. Biçimselleşme

Yazına ilişkin yakın tarihe bakıldığında; Duncan (1976) biçimselleşmeyi bir derece olarak değerlendirmekte ve örgüt içerisinde görevler yerine getirilirken önceden tanımlanmış belirli usul, yöntem ve ilkelerin kullanılmasına ne derece

ağırlık verildiğinin bir ifadesi olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2010: 184). Benzer bir biçimde Daft (2010:15) biçimselleşmenin örgüt içerisinde yazılı belgelerin miktarına ilişkin bir kavram olduğunu belirtmekte ve yazılı dokümantasyon süreçleri, iş tanımları, yönetmelik ve iş yeri kurallarını gösteren kitapçıkları içerdiğini aktarmaktadır. Daft, bu yazılı dokümanların davranış ve eylemleri tanımladığını belirtirken; Koçel (2010: 184) biçimselleşmeyi daha da ayrıntılı bir şekilde ele alarak, neyin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağının önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş olması ve bunlara uyulması zorunluluğunun getirilmiş olması biçiminde tanımlamaktadır. Tanımlar dikkate alındığında biçimselleşme, işletme yönetiminde, örgütün işleyişinde ve örgüt içi ilişkilerde kuralların (örneğin, Yönetim kurulu kararları, örgüt politikaları, yönetmelikler, tüzükler, içtihatlar vb) hâkim olması olarak tanımlanabilir.

Örgüt ve yönetim yazınında biçimselleşmeye ilişkin ilk somut katkıların Max Weber (1952) tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır. Max Weber (1952) toplumun ekonomik ve politik yapısını incelerken, geliştirmiş olduğu “sosyal teori” nin bir kısmını teşkil eden bürokratik örgüt modeli içerisinde biçimselleşmeye büyük önem vermiştir. Weber (1952) ideal bürokrasi modelinin özelliklerini tanımlarken biçimselleşmeyle ilgili olarak aşağıdaki özelliklere vurgu yapmaktadır (Baransel, 1979: 169);

- 1-Bürokratik örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gerekli faaliyetler, biçimsel görevler olarak belirli bir usule uygun şekilde dağıtılmalıdır.
- 2-Bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan yetkiler, bir takım açık ve seçik kaidelere bağlanmıştır. Zorlayıcı önlemler kanun, kaide ve idari kararlarla sınırlandırılmıştır.
- 3-Haklar ve görevlerin karşılıkları, keyfi olarak ve lütuf şeklinden ziyade sistemli ve ussal bir biçimde belirlenmiştir.
- 4-Görev ve yetkiler kişisel değil biçimseldir. Başka bir ifade ile görev ve yetkiler, kişilerin şahsına bağlı olmayıp; makamlara bağlıdır.
- 5-Bürokraside ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülür ve yazılı evrak örgütün kalem teşkilatında toplanır.

Weber' in ideal bürokrasi modeli içinde vurgu yapmış olduğu bu özellikler, klasik yönetim anlayışının normatif, yani olanı değil de olması gerekeni ortaya koyan ussal (rasyonel) temellere dayanan sistematüğını makro düzeyde (birim ve örgüt düzeyi) açıklamaktadır (Baransel, 1979: 169).

Bu şartlar altında örgütlerde biçimsel olmayan yapının kabul görmediğı, aksine somut olarak ortaya konmaya çalışılan soyut mekanik katı bir yapının varlığı diretilmektedir. Örgüt alanı içerisinde spesifik olarak belirlenmiş ve sadece işin kendisine odaklanmış olan davranış biçiminin, çalışanlar bağlamında ve daha da genellendiğinde birimler ve hatta örgüt düzeyinde sessizliğe neden olabileceğı, her kademedede ilişkilere getirmiş olduğu kısıt ve işe vurgu yapmasından anlaşılabilir.

Biçimsel örgüt yapısı içerisinde davranışların güvenilir ve önceden tahmin edilmesine yönelik olarak standart usul ve kaidelerin belirlendiğı, “kontrol gereğı” bu usul ve kaidelere örgüt üyelerinin uyup uymadıklarının sürekli olarak kontrol edildiğı ve bu kontrollerin giderek arttığına vurgu yapan Merton Modeline göre kontrollerin sürekli artması, usul ve kaidelerin bir araç olmaktan çıkıp bir amaç haline dönüşmesine neden olmaktadır. Ayrıca kişisel iletişimi azaltan bu durumun kişilerin davranışlarında bir katılığa neden olacağı savunulmaktadır (Baransel, 1979: 179-180).

Nihayetinde ortaya çıkacağı düşünülen örgüt içindeki rekabetin azalması durumu, örgüt üyelerinin birbirlerini dışa karşı savunma eğilimine dönüşeceğinin belirtildiğı Merton Modelinde (Baransel, 1979: 179,180), örgütlerde yaşanan sessizlik durumuyla bağ kurulabilmektedir. Kişisel iletişimin azaldığı ve örgüt üyelerinin birbirlerini dışa karşı sorgulamadan savunduğı bir ortamda olması gereken ile olan arasındaki farkın artabileceğı düşünülebilmektedir. Bu noktadan hareketle örgüt içinde yaşanan gerçeklerle ortaya konan sözde gerçekler arasında farklar olabileceğı modele uygun bir örgüt davranışı olarak açıklanabilecektir.

2.6.1.5. Standartlaşma

Aldemir (1985: 106) standartlaşmayı, sürekli biçimde tekrarlanan işler ya da karşılaşılan sorunların çözümü için belirlenen kurallar ve yöntemler olarak

tanımlamaktadır. Robbins (1990: 284) ise bürokratik örgüt yapısının kilit kavramının standartlaşma olduğunu ve standartlaşma ile birlikte iş süreçlerinde etkin bir kontrol ve koordinasyon sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu yönü ile standartlaşma örgütün her biriminin diğer birimlerin işleyişine ilişkin uygun yollardan işlemlerini gerçekleştirdiklerini garanti etmektedir (Tolay, 2013: 153).

Bilimsel Yönetimin kurucusu olarak görülen F. W. Taylor, çalışma hayatının büyük bir kısmını verimlilik çalışmalarına adanmıştır. Taylor israf ve kayıplara yol açan ve ülke ekonomilerine ciddi zararlar veren verimsiz çalışma düzenlerinin iyileştirilmesi ve verimliliği arttırmak için işin gerektirdiği yetenekleri taşıyan işgörenlerin istihdam edilmesi ve eğitilmesi, standart iş yapma yöntemlerinin belirlenmesi, işi yapma süresinin standartlaştırılmasını ve işi standart hale getirecek teçhizat geliştirilmesi gibi önlemlerin alınması gerektiğini belirtmektedir. Taylor standart iş usulleri ve iş sürelerini belirlerken, hareket ve zaman etütleriyle, gereksiz işlem ve hareketleri elimine etmiştir (Baransel, 1979: 120-121). Taylor'un yapmış olduğu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere standartlaşma genel olarak verimliliği temel alarak gelişen bir olgudur. Bu bakımdan bir işin en iyi ve en etkin bir biçimde ne şekilde yapılacağı üzerinde durmaktadır.

Eren (2000: 152) standartlaşma derecesinin düşük olması durumunda yöneticilerin işe ve astların kontrolüne yönelik daha fazla zaman ayıracaklarını, aksi takdirde denetim alanının genişleyerek tersi bir durum yaşanacağını belirtmektedir. Çünkü standartlaşma, belirliliği arttırdığından denetim alanının genişlemesine neden olurken, üstlerin astlarına ayıracakları zamanın miktarını da etkilemektedir. Bu bağlamda denebilir ki standartlaşma derecesine bağlı olarak ast üst sözlü iletişimi olumsuz etkilenmektedir. Zira denetim alanının daralması yöneticilerin iş ve astlara daha fazla zaman ve enerji harcamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum ilişkilerin sıklaşmasına ve belirli konu ve/veya sorunlara ilişkin daha fazla istişare yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

2.6.1.6. Merkezileşme Derecesi

Fayol, canlı organizmalarda hareket ve davranışların bir merkezden yönetildiğini bu nedenle merkezci yönetim ilkesinin doğal bir ilke olduğunu ifade

etmektedir. Ancak Fayol, merkezileşmenin bir derece meselesi olarak görülmesi gerektiğini ve asgari ölçüde bir merkezileşmenin bir zorunluluk olduğunu, bu duruma karşın bütüne zarar vermeyecek bir biçimde ademi merkeziyetçi yapının da gerekli olduğunu ve en uygun bir dengenin sağlanması gerektiğini belirtmektedir (Baransel, 1979: 139). Koçel (2010: 185), merkezileşme derecesinin organizasyondaki karar verme yetkisinin kademeler arasındaki dağıtımı ile ilgili bir mevzu olduğunu belirtmektedir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi merkezi, merkezileşmemiş (merkezkaç) bir organizasyondan, aksine karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir organizasyondan söz edilecektir. Konuyu kararlara katılım yönünden ele alan Aldemir'e göre (1985: 96) eğer bir örgütte tüm kararlar üst yönetimce alınıyorsa ve alt kademedeki personellerin kararlara katılmalarına izin verilmiyorsa o örgütün merkezi bir yapıya sahip olduğundan söz edilebilir. Bu durumun tam aksi bir şekilde alt kademelerde bulunan işgörenler karar sürecine etki edebiliyorsa ve kararlara katkıda bulunacak bir pozisyona sahip ise o örgüt için âdemi merkezi yapıdan söz edilebilir. Konuyu Stratejik Yönetim açısından değerlendiren Uysal (2014) merkezileşme derecesinin karar alma sürecini içermesi bakımından stratejik yönetimle direkt ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çünkü strateji de işletmenin geleceği ile ilgili olarak alınan kararlara ifade etmektedir. Eğer işletmede kararlar üst yönetimde alınıyorsa merkezi yönetim, karar alma alt kademelere bırakılmışsa yerinden yönetim söz konusudur. Bu kapsamda, yetki ve sorumluluklar tepe yönetimde toplanabilir veya alt kademelere devredilebilir. Bir yöneticinin yakından kontrol ettiği personel sayısı (kontrol alanı) ne kadar az ise merkezileşme yüksek olacaktır (Uysal, 2014: www.bafrakidem.org, 14.10.2014).

Kararların merkezden alındığı örgütlerde, daha üst basamaklara çıkıldıkça daha uygun kararların alınacağı kanaati hâkim olmaktadır. Bu önerme aslında merkezileşme derecesiyle ilgili bir durumdur ve organizasyonlarda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağılımı ile ilgilidir (Koçel, 2010: 185). Klasik Yönetim bakış açısı üst kademelerdeki yöneticilerin her zaman en ekonomik yararı sağlayacak kararlara alacağını varsaymaktadır (Aldemir, 1985: 21). Karar verme yetkisinin merkezileşmesi, diğer bir ifade ile üst kademelere kaydırılması (ademi merkeziyetçi olmayan yapı) karar alınırken katılımcılığı ortadan kaldıracaktır

(Aldemir, 1985: 20). Nitekim Worthy (1950) merkezileşmenin aşırıya kaçtığı örgütlerde çalışanların takdir yetkilerinin nispeten az olduğuna vurgu yapmaktadır (aktaran; Tolay, 2013: 161). Fayol bu durumu eleştirmiş ve çalışanlardan azami ölçüde istifade edilmesi için merkezci ve âdemi merkeziyetçi yapı arasında bir denge inşa edilmesine dikkat çekmiştir (Baransel, 1979: 139).

Âdemi merkezi yapının yüksek olduğu örgütlerde daha fazla işgörenin karar sürecine katkı sağlaması ile örgüte ilişkin sorunlar farklı bakış açılarıyla ele alınabilecektir (Robbins, 1998: 485; Aldemir, 1985: 96). Bu nedenle âdemi merkezi yapının yüksek düzeyde olması, alt kademedeki işgörenlerin örgütsel konu ve sorunlara ilişkin kendi değerlendirmelerini ortaya koyabilmelerine imkân sağladığı için yapısal bağlamda oluştuğu düşünülen sessizlik olgusunu ortadan kaldıran bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde araştırma metodolojisi ayrıntılı bir biçimde ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışmanın temel amacı örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunu çeşitli boyutlarıyla ortaya çıkarıp kavramsallaştırmaya çalışmaktır. O nedenle araştırmada belirtilen amaca yönelik en iyi araştırma tasarımının oluşturulması, araştırmanın etkinliği ve verimliliği açılarından önem arz etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın ne şekilde tasarlandığı, araştırma için seçilen yöntem, araştırma örnekleme, veri toplama tekniği ve veri analizinde kullanılan yaklaşımlar dikkate alınmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMA TASARIMI VE MODELİ

Son dönemlerde örgütlere zarar veren bir olgu olarak kavramsallaştırılan örgütsel/işgören sessizlik olgusu, farklı birçok yönüyle akademik araştırmalara konu olurken; çeşitli disiplinlerden beslendiği (psikoloji, sosyoloji, antropoloji vb.) görülmektedir. Ancak “sessizlik” gibi içinde davranışsal bir takım ipuçlarının bulunmadığı ve bu yönüyle belirgin davranışlardan ayrılan bir olgunun araştırılması ve farklı örüntülerinin betimlenmeye çalışılması, çeşitli zorlukları içermektedir. Nitekim Johannesen (1974) konuşma eylemi olmadığında sessizlik davranışının var olup olmadığının kesin olarak anlaşılmayacağını ve bu duruma dikkat gösterilemeyeceğini belirtmektedir (aktaran; Dyne vd. , 2003: 1364). Ayrıca, Danışman ve Özgen (2003) bilinçaltı düzeyde yer alan temel varsayımların anlaşılıp değerlendirilebilmesi için, büyük ölçüde, etkileşime dayalı mülakat, katılım ve gözlem ve etnografik çalışmalar gibi niteliksel yöntemlerin gerekli olduğunu belirtmektedirler. Tüm bu nedenlere bağlı olarak kişinin psikolojik alanı dışındaki ikinci şahıslar tarafından somut olarak eyleme yansıyor yansımadağı anlaşılmayan sessizlik davranışının, keşifsel yöntemler kullanılarak derinlemesine araştırılması gerekmektedir. Çünkü sessizlik gibi araştırılması zor olan bir olgunun, nicel yöntemlerle yüzeysel olarak araştırılması, toplumların farklı dinamikleri dikkate alındığında çeşitli kısıtlara neden olacaktır. Aykanat (2012: 20) yapmış olduğu çalışmada bir olgunun ne şekilde geliştiği ve ne anlam ifade ettiğini ortaya çıkarmanın “anlama”; anlama sonucunda elde edilen bulguların, diğer disiplinlerde

var olan bilgilerin yardımıyla açıklanmasının da “anamlama” olduğunu belirtmektedir. Sessizlik olgusunun kendi bütünlüğü içerisinde sadece davranışlara odaklanmayıp, aynı zamanda olgu üzerinde “anlama ve anlamlama” ya yönelik çalışmalarının yapılması, sessizlik olgusunun kavramsallaştırılmasında ve teorileşmesi yönünde daha gerçekçi bir yöntem olarak düşünülmektedir. Toplumdan, topluma ve kültürden, kültüre farklılık gösteren olgusal örüntüler dikkate alındığında, sessizlik olgusuna etki eden faktörlerin emik bir yaklaşımla, derinlemesine araştırılıp, çeşitli boyutlarıyla ortaya çıkarılmasının, sessizlik olgusunun kavramsallaştırılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmada işgören/örgütsel sessizlik olgusunun ne şekilde oluştuğunu belirlemek için **kalitatif** (niteleyici) bir çalışma tercih edilirken, yöntem olarak nitel araştırmaların doğası gereği **öznelci** yaklaşım benimsenmiştir.

Özen’in (2000), araştırmacıların belli bir amaca hizmet etmek için araştırmalarına yüklemiş oldukları misyonu iki grupta ele aldığı görülmektedir. Bunlar kurumsal katkı ve uygulamaya dönüklüktür. Araştırma, kuramsal katkı yönünden değerlendirildiğinde, uygulamaya dönük öneri endişesi olmaksızın, **betimleyici bir misyon** taşımaktadır.

Şencan (2007: 14) yapıyı (değişken) kuramsal çerçeve içerisinde özgün bir ölçüm alanını tanımlayan kavramsal bir bütünlük olarak ifade ederken, araştırmalarda değişkenlerin, etkileyen ya da ortaya çıkan gerçekler olarak ele alındıklarını belirtmektedir. Burada etkileyen yapılar yansıtıcı ölçeklerle ilgiliyken; ortaya çıkan yapılar ise oluşturuç ölçeklerle ilgilidir. Yansıtıcı ölçekler var olan ölçekler üzerinden yapının farklı değişkenlerle olan ilişkilerini araştırırken; oluşturuç ölçekler ise yapıyı ölçmeye yönelik yeni ölçek oluşturma ile ilgilidir. Bu çalışma sessizlik olgusunun kavramsal yapısını farklı boyut veya boyutlarını ortaya koymayı hedeflediğinden, araştırma yapıyı ortaya koyan gerçekler olarak keşifsel bir nitelik taşımaktadır. Araştırma bu yönüyle **veri itkili** (grounded approach) (Özen, 2000: 6) yaklaşımıyla geliştirilmiştir. Veri İtkili Yaklaşımı kuram oluşturmaya ve var olan kurama yeni bir bakış açısı katmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda herhangi bir nedensellik ilişkisi içermeyen bu araştırmada, bilimsel alanda daha sonradan gerçekleştirilecek çalışmalarda nedensellik ilişkilerinin test edilebileceği hipotezlerin oluşturulup test edilebilmesi için oluşturuç ölçek geliştirilmesine katkı

sağlanacaktır. Belirtilen bu nedenlerden ötürü çalışma, başlangıçta herhangi bir araştırma modeli içermemektedir. Ancak araştırmanın sonuç kısmında araştırma bulgularına dayalı kavramsal bir model tasarlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak Alan Araştırması seçilmiştir. Alan Araştırması Sosyal Bilimler’de (işletme, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, eğitim vb.) çoğunlukla kullanılan bir araştırma türüdür ve araştırmaya konu olan olgunun doğal şartlar içerisinde incelenmesine izin vermektedir (Özdemir, 2010: 11).

3.2.1. Veri Toplama Tekniği

Alan Araştırması Yöntemi içerisinde değerlendirilen (Şencan, 2007: 131; Özdemir, 2010: 134) **yarı yapılandırılmış (semi structured) derinlemesine görüşme (deeply interview)** ve **odak grup** veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama aracı olan bu tekniklerin (DiCicco Bloom ve Crabtree, 2006: 315) araştırmacının bakış açısına göre şekillenebileceği düşünüldüğünde (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Öztürk, 2011), araştırmada kullanılan veri toplama tekniğinin **yorumsamacı** (interpretive) paradigmaya göre düzenlendiği anlaşılmaktadır. Brannigan’a göre (1985) bu teknikler bireylerin vermiş oldukları bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılıkları saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmak açısından önemlidir (aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 120).

Sosyal Bilimlerde, Fen Bilimleri’nde olduğu gibi “nicel araştırma yöntemleri” de kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:19); ancak psikoloji, sosyoloji, eğitim gibi insan ve toplum davranışlarını inceleyen alanlarda davranışları sayılarla açıklamak ve ölçmek zor olabilmekte ve aynı zamanda ölçümler, kaç kişinin nasıl davrandığını göstermesine karşın; “niçin?” bu şekilde davrandıkları sorusuna cevap veremeyebilmektedir (Ergün, 2005). Nitel araştırma yöntemleri içerisinde sistematik bir şekilde veri toplama yöntemi olan odak grup tekniği (Kitzinger, 1995) son zamanlarda sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen akademik çalışmalarda, başlangıç araştırması olarak yaygın bir şekilde kullanılmakta (Çokluk vd., 2011: 98)

ve psiko-teknik tesler (anket) hazırlamak için sağlam bir temel oluşturmaktadır (Kitzinger, 1995). Odak gruplar veri toplamak için araştırma katılımcıları arasındaki iletişimden faydalanmaktadır. Araştırmacının grup içerisindeki her bireye yanıtlaması için soru sormasının yerine grup içerisindeki bireylerin açık bir şekilde birbirleri ile iletişime geçerek karşılıklı düşüncelerini açıklamaları, birbirlerini cesaretlendirmelerini ve birbirlerine soru sorarak kendi bakış açılarını objektif bir şekilde ortaya koyabildikleri, yararlı bir veri toplama yöntemidir. Bu bakımdan odak grup görüşmesi grup üyelerinin bilgi ve deneyimlerini sadece insanların ne şekilde düşündükleri ile değil, nasıl düşündükleri ve niçin bu şekilde düşündüklerini de araştırmak için kullanılabilir (Kitzinger, 1995: 299).

Diğer taraftan yarı yapılandırılmış mülakatlarda görüşülecek konu ve sorulacak sorulara ilişkin bir liste hazırlanmaktadır. Bu veri toplama teknikleri içerisinde cevaplayanların zorlanacağı soruları değiştirebilme, daha yalın ve açık hale getirebilme, bazı soruları çıkarıp ekleyebilme ve gerekli olduğunda kişiden kişiye soru ekleme, çıkarma ve soru sırasını değiştirme gibi farklılıklar uygulanabilmektedir (Özdemir, 2010:135). Bu durumlar bir yandan araştırmacıya esneklik sağlarken (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 122), diğer taraftan farklı bilgilerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

Her iki veri toplama tekniğinde de görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmektedir. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, önceden belirlenmiş ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlamaktadır (aktaran; Yıldırım, Şimşek, 2011: 119). Özdemir (2010: 137) tam ve kapsamlı yanıtlar alınmasını sağlayan yüz yüze görüşme tekniğinin, çok fazla zaman ve işgücü gerektiren ancak en kaliteli veri sağlama biçimi olduğunu belirtmektedir. O nedenle bu çalışmada veri toplamak için odak grup ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri seçilmiştir.

3.2.2. Araştırma Örneklemine Seçimi ve Araştırmanın Örneklem Türü

Bu araştırmanın örneklemine, Türkiye’ de faaliyette bulunan farklı örgüt yapıları içerisinde (özel sektör, kamu sektörü, yerel örgütler, sivil toplum örgütleri, siyasi örgütler) ve değişik kademelerde görev alan bireyler oluşturmaktadır. Farklı

örgüt yapıları ve bu farklı örgüt yapıları içerisinde değişik kademelerden bireylerin farklı küme ve tabakalar oluşturması araştırmanın örnekleme türünün karmaşık bir görünüm sergilemesine neden olmaktadır. Nitekim Yıldırım ve Şimşek'in de (2007: 114) belirttikleri gibi nitel araştırma süreci esnektir ve bu durum araştırma sürecinin her aşaması için geçerlidir. Dolayısıyla araştırma da örneklemeye ilişkin karar alınırken, birden fazla örnekleme türleri aynı anda kullanılmıştır. O nedenle çalışmada kullanılan örnekleme türleri sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- 1-Maksimum Çeşitlilik Örneklemesi (Amaçlı Örnekleme Yöntemi) (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 107).
- 2-Kartopu ve Zincir Örnekleme (Amaçlı Örnekleme Yöntemi) (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 107).
- 3- Kolay Ulaşılabilir Durum Örneklemesi (Amaçlı Örnekleme Yöntemi) (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 107).
- 4-Seçkisiz Küme Örnekleme (Olasılık Temelli Örnekleme) (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 104-106).
- 5- Seçkisiz Tabakalama Örnekleme (Olasılık Temelli Örnekleme) (Yıldırım ve Şimşek, 2007: 104-106).

Araştırma örnekleminin büyüklüğü herhangi bir istatistikî bir çalışmayla hesaplanmamıştır. Nitel araştırmaların doğası gereği oldukça maliyetli ve zaman alıcı oluşu nedeniyle optimal bir denge sağlanmaya çalışarak ve araştırma konusuyla ilgili elde edilen veriler tekrarlanınca ya da diğer bir ifade ile farklı bilgiler çıkmamaya başlayınca araştırmanın veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Örnekleme seçimi dikkate alındığında araştırmanın analiz düzeyinin kişi, birim ve örgüt düzeylerinin her üçünü de kapsadığı görülmektedir.

3.2.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama süreci üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar, araştırma sorularının geliştirilmesi, sürecin pilot denemelerinin yapılması ve asıl toplama sürecine geçiştir.

3.2.3.1. Araştırma Sorularının Geliştirilmesi

Araştırma sorularından kasıt, araştırmacının amacının (sorunsalının) araştırılabilir hale getirilmesidir. Temel araştırma sorusu ile birlikte araştırma alt sorularının sayısının mümkün olduğunca kapsamlı tutulması gerekmektedir. Bu duruma temel gerekçe olarak katılımcı sayısı ile birlikte soru sayısının fazlalığının görüşme süresince elde edilecek bilginin derinlik ve genişliğini etkilemesi gösterilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011) .

Nitel araştırmalarda veri toplama süreci görüşmede sorulacak sorulara ilişkin soru formunun hazırlanmasıyla başlayan bir süreçtir (Saunders vd. 2003: 246). Araştırma soru listesi Türkiye ve Uluslararası örgütsel/işgören sessizlik yazınlarının ayrıntılı olarak incelenmesine dayalı olarak oluşturulmakla birlikte, örgütlerde yaşanan sessizlik olgusuna ilişkin değişik bilgilerin ortaya çıkmasını tesadüfe (Lewis vd., 2007:361) bırakmamak amacı ile işgören/örgütsel sessizlik yazınına yeni bakış açıları sağlayabilecek ve yazına yön verebileceği düşünülen sorulara da yer verilmiştir. Bu sorular yalnızca araştırmacının sezgilerine bağlı olarak rastgele oluşturulmamış olup, yine yönetim ve örgüt yazını içerisinde yer bulan örgüt yapısına ilişkin araştırmalar ve sosyolojik, psikolojik ve sosyo-psikolojik çalışmalardan sentezlenmiştir.

Araştırma Soru Formu Yıldırım ve Şimşek'in (2011) çalışmalarında ele almış oldukları soru formunun hazırlanmasında dikkate alınması gereken 9 (dokuz) kriter göre düzenlenmiştir. Bu dokuz kriter, (1) kolay anlaşılabilir sorular yazma (2) odaklı sorular hazırlama (3) açık uçlu sorular sorma (4) yönlendirmekten kaçınma (5) çok boyutlu soru sormaktan kaçınma (6) alternatif soru ve sondalar hazırlama (7) farklı türden sorular yazma (8) soruları mantıklı bir biçimde düzenleme (9) soruları geliştirmedir. Belirtilen kriterlere göre dizayn edilen soru formu önce, daha önce işgören/örgütsel sessizlik yazını hakkında yürütmüş olduğu tez çalışmasından dolayı bilgi sahibi olan bir akademisyence incelenmiştir. İlgili Akademisyenin eleştirmiş olduğu noktalar özenle tartışıldıktan sonra sorular revize edilmiştir. Revize edilen sorular daha sonra birçok nitel çalışmada uygulayıcı (interviewer) olarak görev almış ikinci bir akademisyence incelenerek onay alınmıştır.

Araştırma soru formu üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda işgörenlerin örgüt içerisinde psikolojik, sosyolojik ve demografik özelliklerinin sessiz kalma tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediğine yönelik açık uçlu sorular geliştirilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında temel örgüt yapı karakteristiklerinin işgörenleri ne şekilde sessizleştirdiği ya da sessiz bıraktığı “yapısal sessizlik” başlığı altında geliştirilen açık uçlu sorularla incelenmiştir. Üçüncü ve son kısımda ise üst düzey yöneticilere yönelik yine yapısal sessizlik ve liderlik bakış açılarının kişileri ne şekilde sessizleştirdiğini keşfetmeye yönelik açık uçlu sorular geliştirilmiştir. Üst ve orta düzey yöneticilere araştırma formu içerisinde bulunan tüm sorular yöneltilmiş olup; istisnai olarak zaman problemi olan yöneticilere birinci ve ikinci kısım soruları ya da sadece üçüncü kısım soruları yöneltilmiştir. Operasyonel kademelerde çalışan işgörelere ise yalnızca birinci ve ikinci kısımda belirtilen sorular yöneltilmiştir. Birinci kısımdaki sorulara örnek olarak, “Yasal ve etik olmayan davranışlar sergileyen ya da çalıştığı işi yeterince iyi yapamayan veya yapamayan bir iş arkadaşınızı ilgili mercilere bildirir misiniz? Bunu nedenleriyle açıklar mısınız?” ikinci kısımdaki sorulara örnek olarak “Herhangi bir sorun, eleştiri, öneri ya da fikirlerinizi Üst düzeylerde bulunan yöneticilerinize rahat bir şekilde iletme imkânına sahip misiniz? Eğer bu imkânı sahip değilseniz bu durumun nedenlerini açıklar mısınız?” üçüncü kısımdaki sorulara örnek olarak ise “Yönetmiş olduğunuz Örgüt veya biriminize ait tüm bilgi ve gelişmeleri astlarınızla paylaşmanın gerekli olduğuna inanmakta mısınız? Sizi bu şekilde düşünmeye yönelten temel faktörlerin neler olduğunu açabilir misiniz?” gösterilebilir.

3.2.3.2. Sürecin Pilot Denemesinin Yapılması

Bu aşamada çalışma için gerekli olan cihazların kullanımının uygunluğu, görüşme yönergesinin denenmesi, soruların tanınması, görüşmelerin daha etkin ve verimli geçmesinin sağlanması için yapılması gereken iyileştirmelerin neler olduğu dikkate alınmaktadır. Bu amaçla, 09/07/2014 tarihinde bir dernek merkezinde 8 katılımcıyla pilot bir odak grup görüşmesi ve derinlemesine görüşmeler için de Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin müsait olan dersliklerinde 3 (üç) yüz yüze pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Sürecin

başlangıcında odak grup görüşmesi yapılmasındaki temel amaç katılımcılara aynı anda sorulan soruları aynı şekilde algılayıp algılamadıklarını belirlemek ve daha önce fark edilmeyen farklı bilgileri sinerjiye dayalı olarak ortaya çıkarmaktır. Uygulanan pilot süreçler ve Yıldırım ve Şimşek'in (2011) belirtmiş oldukları dokuz kriter dikkate alınarak sorular yeniden revize edilmiştir. Ancak çalışmada değişik örgüt tipleri örnekleme dâhil edildiğinden bu örneklem tiplerini temsil eden ilk görüşmelerin tümü pilot görüşme bakış açısıyla değerlendirilerek, Yıldırım ve Şimşek'in de (2011) 7. (farklı türden sorular yazma) ve 9. (soruları geliştirme) kriterlerde belirtmiş oldukları gibi farklı türden sorular hazırlanması gerekmiş ve sorular sürekli daha da geliştirilerek dinamik bir soru geliştirme süreci sürekli tekrar etmiştir.

3.2.3.3. Asıl Veri Toplama Sürecine Geçiş

Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi araştırmada odak grup ve mülakat teknikleri kullanılmıştır. Odak grupların her ikisinde de toplamda üçer araştırmacı görev alırken, mülakatlar bir tek araştırmacı tarafından yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Tüm görüşmeler için katılımcılara bir tanıdık vasıtasıyla, direkt görüşerek, telefon ile arayarak ya da internet üzerinden iletişime geçerek ulaşılmış ve çalışma hakkında bilgi verilerek katılımları sağlanmıştır. Görüşmelere başlamadan önce her katılımcıya verecekleri objektif bilgilerin ne denli önemli olduğu ve aktaracakları bütün bilgilerin gizli tutulacağı ve sadece akademik amaçlı kullanılacağına dair açıklamalar yapılmıştır. Görüşmeler başlamadan önce tüm katılımcılara bazı demografik özelliklerinin yer aldığı bir form doldurtulmuştur. Bu formda katılımcıların isimleri istenmemiş ancak katılımcı ses kayıtlarının karışmaması için katılımcının kendisini temsil eden K-1, K-2, K-3...K-41 sembolleri atanmıştır. Görüşmeler esnasında katılımcıların da onayları alınarak tüm görüşmeler elektronik ses kaydedici ile kayıt altına alınmıştır. Ses kaydının kalitesi açısından görüşmenin yapılacağı yerlerin ses kaydı yapmaya müsait sessiz yerler olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca görüşme için seçilen yer katılımcının arzusuna göre bazen bir kafede, bazen katılımcının işyerinde, bazen de Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin müsait olan dersliklerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce sıcak ve güven verici bir ortam yaratmak için katılımcılarla beş on dakika arası farklı

konularda sohbet edilmiş ve hemen sonrasında çalışmanın amacı ile ilgili kısa bilgiler verilmiştir. Görüşme esnasında katılımcılara arzularına göre yiyecek ve içecek sunulmuştur. Katılımcıların sıkılmamaları açısından katılımcıların da istekleri üzerine bazen küçük aralar verilmiş ve katılımcıların bazı temel ihtiyaçlarının giderilmesi sağlanmıştır.

Araştırma **kamu örgütleri** (Genel idareye bağlı sağlık, eğitim, güvenlik, diyanet, diğer idari hizmetler ve yarı özerk akademik örgütler ve belediye), **özel sektör** (bankacılık, Eğitim, Ambalaj, film, Reklam, Sağlık, Güvenlik hizmetleri ve diğer), **sivil kurumlar** (sendika, meslek örgütleri ve dernek) ve **siyasi örgütlerde** (Siyasi Partiler) hizmet veren 41 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma içerisinde ilkinde 8 katılımcı, ikincisinde 9 katılımcı olmak üzere toplam 17 katılımcıyla iki adet odak grup toplantısı yapılmış ve 24 adet de yüz yüze görüşme (mülakat) gerçekleştirilmiştir. İlk odak grup görüşmesi 1 saat 52,5 dakika, ikincisi ise 1 Saat 40 dakika sürmüştür. Diğer 24 mülakatta ise katılımcılar ile en kısıası 8 dakika, en uzun 57,5 dakika olmak üzere toplam 760. 5 dakika görüşme gerçekleştirilmiştir. Odak grupların ortalama süresi yaklaşık 1 saat 46 dakika iken ortalama mülakat süresi ise 31,68 dakika civarında gerçekleşmiştir.

Araştırma katılımcılarının yaş ortalaması 37,7 yıl (minimum 22, maksimum 59); ortalama hizmet süreleri 14,6 yıl (minimum 1 yıl, maksimum 36 yıl); şu an hizmet etmiş oldukları kurumlardaki ortalama hizmet süresi 7,5 yıl (minimum 1 yıl, maksimum 30 yıl). Araştırma örnekleminin %80,5'ini erkek katılımcılar oluştururken; bayan katılımcılar ise %19,5'ini oluşturmaktadır.

Örneklemin yaklaşık olarak %53.66'sını kamu kurumlarında çalışanlar, %24.43'ünü özel işletmelerde çalışanlar, %12.20'sini sivil toplum örgüt üyeleri ve %9,75'sini ise siyasi örgüt üyeleri oluşturmaktadır. Kamu örgütleri içerisinde genel idari örgütler, toplam katılımcı oranının % 26.83 oluştururken belediyeler ve üniversiteler gibi yarı özerk kurumlarda yine tüm katılımcıların % 26.83 oluşturmaktadır. Genel idari kurumlar içerisinde eğitim kurumları tüm katılımcıların %7.32'sini, sağlık kurumları, %7.32'sini, güvenlik kurumları %4.87'sini ve diğer idari birimler ise %7.32 oluşturmaktadır.

Tablo 5: Araştırma Katılımcıları Görüşme Süreleri

Katılımcı Kodları	Veri Toplama Tekniği	Görüşme Süresi (Dakika)	Katılımcı Kodları	Veri Toplama Tekniği	Görüşme Süresi (Dakika)
K-1	Mülakat	30.5	K-21	Odak Grup	<i>100</i>
K-2	Mülakat	28	K-22	Odak Grup	<i>100</i>
K-3	Mülakat	27.5	K-23	Odak Grup	<i>100</i>
K-4	Mülakat	35.5	K-24	Odak Grup	<i>100</i>
K-5	Mülakat	44.5	K-25	Odak Grup	<i>100</i>
K-6	Mülakat	28	K-26	Odak Grup	<i>100</i>
K-7	Mülakat	31.5	K-27	Odak Grup	<i>100</i>
K-8	Mülakat	31	K-28	Odak Grup	<i>100</i>
K-9	Mülakat	57.5	K-29	Odak Grup	<i>100</i>
K-10	Mülakat	26	K-30	Mülakat	24
K-11	Mülakat	30.5	K-31	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-12	Mülakat	30	K-32	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-13	Mülakat	41	K-33	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-14	Mülakat	51.5	K-34	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-15	Mülakat	25.5	K-35	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-16	Mülakat	36.5	K-36	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-17	Mülakat	28	K-37	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-18	Mülakat	45	K-38	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-19	Mülakat	8	K-39	Odak Grup	<i>112.5</i>
K-20	Mülakat	36	K-40	Mülakat	28.5
K-21	Odak Grup	<i>100</i>	K-41	Mülakat	51

Tablo 6: Katılımcılar Tablosu

Katılımcı Kodları	KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ							
	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Mesleği	Toplam İş Deneyimi (Yıl)	Şu An Çalışmış Olduğu Örgütteki Görev Süresi (Yıl)	Görev Aldığı Örgütün Türü	Şu An Çalışmış Olduğu Örgütteki Görevi
K-1	46	Erkek	Y. Okul.	Polis	20	8	Kamu Örgütü (Güvenlik)	Kolluk Kuvveti
K-2	52	Erkek	Lisans	Memur	30	20	Kamu Örgütü (İdari)	İlçe Şube Müdürü
K-3	34	Erkek	Lise	Güvenlik Gör.	5	5	Özel Sektör (Güvenlik)	Güvenlik Görevlisi
K-4	38	Kadın	Lisans	Doktor	14	2	Kamu Kurumu (Sağlık)	Uzman Doktor
K-5	46	Erkek	Y. Lisans	Öğretmen	20	1	Kamu Kurumu (Eğitim)	İlçe Müdürü
K-6	35	Erkek	Lisans	Mühendis	20	8	Siyasi Örgüt (Siyasi Parti)	İlçe Örgütü Başkanı
K-7	48	Erkek	Lise	Memur	28	28	Akademik Örgüt (İdari Kısım)	Optik Okuma Görevlisi
K-8	40	Erkek	Lisans	Rehber Öğretmen	17	17	Kamu Kurumu (Eğitim)	Psikolojik Danışman
K-9	55	Erkek	Lisans	Memur	30	30	Kamu Örgütü	İlçe Şube Müdürü
K-10	47	Erkek	Lisans	Siyasetçi	27	8	Siyasi Örgüt (Siyasi Parti)	İlçe Örgütü Başkanı
K-11	45	Erkek	Y. Okul.	Polis	20	12	Kamu Örgütü (Güvenlik)	Kolluk Kuvveti

Tablo 6'in devamı

K-12	40	Erkek	Lisans	Öğretmen	2	2	Sendikal Örgüt (Sendikası)	Yürütme Kurulu Mali Sekreter
K-13	54	Bayan	Y. Okul.	Memur	36	23	Kamu Örgütü (İdari)	Müdür
K-14	57	Erkek	Lisans	Memur	32	1	Belediye	Müdür
K-15	48	Bayan	Lise	Personel	15	6	Özel Sektör	Personel
K-16	32	Erkek	Lisans	Siyasetçi	13	13	Siyasi Örgüt (Siyasi Parti)	İl Başkan Yardımcısı
K-17	33	Bayan	Y. Lisans	Bankacı	7	7	Özel Sektör (Bankacılık)	Bireysel Satış Uzmanı
K-18	33	Erkek	Y. Lisans	Finansçı	8	3	Özel Sektör (Ambalaj San.)	Haznedar
K-19	35	Erkek	Lisans	Siyasetçi	14	5	Siyasi Örgüt (Siyasi Parti)	İl Yönetimi Üyesi
K-20	57	Bayan	Y. Okul	Memur	35	35	Kamu Örgütü (İdari)	İlçe Şube Müdürü
K-21	43	Erkek	Doktora	Akademisyen	21	3	Akademik Örgüt (Üniversite)	Yardımcı Doçent Doktor
K-22	28	Erkek	Y. Lisans	Akademisyen	5	2	Akademik Örgüt (Üniversite)	Araştırma Görevlisi
K-23	36	Erkek	Y. Lisans	Akademisyen	13	4	Akademik Örgüt (Üniversite)	Uzman
K-24	35	Erkek	Doktora	Akademisyen	12	1	Akademik Örgüt (Üniversite)	Doçent Doktor
K-25	28	Bayan	Doktora	Akademisyen	8	3	Akademik Örgüt (Üniversite)	Araştırma Görevlisi
K-26	29	Erkek	Y. Lisans	Akademisyen	13	3	Akademik Örgüt (Üniversite)	Araştırma Görevlisi

Tablo 6'in devamı

K-27	26	Erkek	Y. Lisans	Akademisyen	1	1	Akademik Örgüt (Üniversite)	Araştırma Görevlisi
K-28	26	Erkek	Lisans	Akademisyen	3	2	Akademik Örgüt (Üniversite)	Araştırma Görevlisi
K-29	25	Bayan	Lisans	Akademisyen	3	1	Akademik Örgüt (Üniversite)	Araştırma Görevlisi
K-30	46	Erkek	Doktora	Avukat&Akademisyen	25	2	Meslek Örgütü	Genel Başkan
K-31	30	Erkek	Lisans	Aktivist	4	4	Sivil Toplum Örgütü	Üye
K-32	32	Erkek	Y. Okul	Aktivist	3	3	Sivil Toplum Örgütü	Proje Koordinatörü
K-33	26	Erkek	Lisans	Sanat asistanı	3	Şu an çalışmıyor	Özel Sektör (Reklam)	Şu an çalışmıyor
K-34	32	Erkek	lise	aktivist	6	6	Sivil Toplum Örgütü	Üye
K-35	30	Erkek	Lisans	Yapımcı	10	1	Özel Sektör (Film Yapım)	Yardımcı Yönetmen
K-36	35	Bayan	Lisans	Teknisyen	16	12	Özel Sektör (Hastane)	Radyoloji Teknisyeni
K-37	22	Erkek	Lisans	Pazarlama	3	1	Özel Sektör (Kitap Satış)	Satış Elemanı
K-38	25	Erkek	Lisans	Müşteri Temsilcisi	1	1	Özel Sektör	Müşteri Temsilcisi
K-39	23	Bayan	Lisans	Yurt Görevlisi	3	1	Özel Sektör	Orta Düzey Yönetici
K-40	36	Erkek	Lisans	Öğretmen	16	2	Kamu Kurumu (Eğitim)	Müdür Yardımcısı
K-41	59	Erkek	Lisans	Memur	35	6	Kamu Örgütü (Diyaret)	İlçe Müfütü

3.3. VERİNİN DÜZENLENMESİ VE İÇERİK ANALİZİ

Bu aşamada odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler sonunda elde edilen ham verilerin anlam bütünlüğünün sağlanması ve içerik analizine uygun hale getirilmesi için çözümlenmeye başlanmıştır. Bu şekilde düzenlenen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve birbirleriyle ilişkili olduğu belirlenen ifadeler sınıflandırılarak belirli temalar altında birleştirilmiştir. Bu bağlamda veri analizi verilerin kodlanması ve tematik kodlamalar yapılmıştır.

3.4. GÖRÜŞMELERDEN ELDE EDİLEN VERİLERİN GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİĞİ

Mülakat ve Odak grup görüşme tekniğinin kullanıldığı çalışmalarda da gerçek çalışmaya başlamadan önce görüşme protokolünün ve görüşmecilerin pilot çalışmaya tabi tutulması gerekmektedir. Odak grup soru formunda yer alan sorular genelde araştırmacının zihninde belirli anlamları içerdiği için bazen araştırmacının dışındaki diğer kişiler tarafından aynı sorular farklı anlaşılabilmektedir. Bu durumun farklı yanıtlara yol açabileceği düşünüldüğünde gerçek çalışmadan önce yapılacak pilot çalışma hem görüşme protokolü hem de araştırmacının standardizasyonu açısından önem taşımaktadır. Yapılan çalışma ile hem görüşme protokolünde, hem de katılımcılar için farklı zamanlarda yapılacak görüşmelerle tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır. Odak grup ve derinlemesine görüşme tekniklerine yönelik başka bir güvenilirlik basamağı ise görüşmeler süresince kayda alınan konuşmaların yazıma dökümü sürecindeki tutarlılıktır. Görüşmeden sonra elde edilen kayıtların çözümlenmesinde ortaya çıkabilecek yanlışların azaltılması için bu süreçte de çözümleme tutarlılığına bakılması gerekmektedir. Bunun için kayıtlı verilerin iki farklı zamanda çözümlenerek her iki çözümleme sürecindeki tutarlılığa bakılması gerekmektedir (Türnüklü, 2000: 550-551). Bu bağlamda çalışma en az bir hafta boşluk olmak koşuluyla farklı iki zamanda ayrı ayrı içerik analizine tabi tutulmuş ve sonuçların uyumluluğuna bakılmıştır.

Türnüklü (2000: 552) geçerliliğin, ulaşılan yargı ve bilginin doğruluğu ve gerçekliği anlamına geldiğini belirtirken, İslamoğlu' nun (2011: 140): geçerliliğe ilişkin üç temel kural belirttiği görülmektedir;

- Soru ifadelerinin araştırılan konuya uygun olması,
- Yapılan analizlerin kurallara uygun olması,
- Elde edilen verilerin ele alınan konuya uygun olması

Belirtilen ifadeler doğrultusunda mülakat ve odak grup tekniğinin kullanılmış olduğu araştırmalarda geçerlilik, görüşme yapılan kişinin vermiş olduğu yanıtlara ve bu yanıtların analizi sırasında okuyucuya sunulan bilgilere ve yargılara yönelik duruşunun önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle ilk olarak hazırlanan soru formunun araştırılmak istenen konuyla ilişkisinin ortaya konması açısından her bir madde için ayrı ayrı olmak kaydıyla danışman öğretim üyesi ve diğer aynı anabilim dalı akademisyenlerinin görüşleri alınmıştır (İçerik Geçerliliği). İkinci olarak katılımcıların öznel ve doğru bilgileri sağlamaları açısından görüşmeler esnasında samimi bir ortam yaratılmaya çalışılmış ve öznel bakış açılarının neden önemli olduğu kendilerine ifade edilmiştir. Geçerliliğe ilişkin üçüncü ve son olarak elde edilen verilerin araştırılan konuyla ilişkisinin kanıtlanması amacına yönelik öncelikle danışman öğretim üyesi olmak üzere anabilim dalının diğer akademisyenleriyle sonuçlar tartışılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yazının kapsayıcılığını belirlemek açısından araştırmada, örgütsel sessizlik/işgören sessizliği yazını içerisinde ulusal ve uluslararası alan dizinlerinde taranmış olan akademik çalışmaların tümü incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca işgören sessizliği olgusu ile ilgili oluşan örüntüleri anlamlama çabası, araştırma bulgularının farklı disiplinlerle olan ilişkilerini de saptamayı gerektirdiğinden, yönetim ve örgüt yazını içerisinde ele alınan farklı olgular ve sosyoloji psikoloji gibi multidisipliner bir çalışma alanına da girilmektedir.

3.6. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ

Araştırma birçok çalışmada yer aldığı biçimiyle bir takım ön kabüllere sahiptir. Bunlar;

- 1- Odak grup görüşmelerine ve birebir görüşmelere katılan katılımcıların açık uçlu (open ended) olarak hazırlanmış olan soruları algılayacak ve cevaplayacak eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
- 2- Araştırma herhangi bir zorlama olmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada katılımcıların hiçbir şekilde kimlik bilgilerinin yer almayacağına yönelik olarak katılımcılarla araştırma gizlilik sözleşmesi imzalanmış ve bu şekilde aradaki güven kriterinin somut bir belgeyle de imza altına alınmış olmasından dolayı katılımcıların sorulara doğru, dürüst ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- 3- Sessiz kalma davranışı gözlem ile ortaya çıkarılabilecek bir olgu olmadığından, katılımcıların kendi değerlendirmelerine ve algılamalarına dayanmaktadır. Bu nedenle elde edilen bulgulara sosyal beğenirlik etkisinin olabileceği baştan kabul edilmiştir.
- 4- Araştırmaya dâhil edilen katılımcıların, araştırmacının çeşitli demografik özelliklerinden (yaşı, cinsiyeti, aksanı, sosyal statüsü) etkilenmedikleri var sayılmıştır.
- 5- Yıldırım ve Şimşek' in de (2011) belirtmiş oldukları gibi, açık uçlu sorularla tasarlanan görüşmelerde tüm bireylerden aynı bilgileri almak pek olası değildir. Bireyler araştırma soru formuna konu olan farklı konular üzerine yoğunlaşabilirler. Bu nedenle görüşme tekniğinin standart bir formu olsa da araştırma deseni değişebileceğinden farklı bireylerden farklı bilgiler elde edilebilir. Bu durumun araştırmanın güvenirliliğini etkilemeyeceği baştan kabul edilmiştir.
- 6- Ayrıca Çalışma emik bir bakış açısı ve nitel bir araştırma şeklinde tasarlandığından, incelenen ve inceleyen birbirinden bağımsız değildir. Bu nedenle elde edilen bulguların (gerçekler) nesnel olmaktan öte, öznel olduğu baştan kabul edilmiştir.
- 7- Sosyal ve kişisel davranışlar duruma ve koşullara bağlı olarak farklı bir şekilde yorumlanabilir. Bu nedenle araştırmacının öznel davranabileceği baştan kabul edilmektedir.
- 8- Araştırma verilerinin elde edilmesine yönelik odak grup görüşme tekniği kullanılması zorunlu olarak 6-14 katılımcı arasında değişen grup toplantıları

gerektirmektedir. Böylesi bir toplantıda baskın karakterlerin diğer katılımcıları baskılaması olasıdır. Ancak odak grup yöneticilerinin deneyimli olmaları bakımından, bu şekilde yaşanabilecek durumlara müdahale edebilecek yetkinliğe sahip oldukları kabul edilmiş ve bu şekilde yaşanması olası olan durumların minimum düzeyde kalarak araştırma sonuçlarına etki etmeyeceği var sayılmıştır.

- 9- Bir odak grup toplantısının ortalama 1-2 saat arasında ideal olduğu varsayımı katılımcıların tümünün her soruya cevap verme durumunu sınırlandırabilmektedir. Ancak bu durumu ortadan kaldırmak için her katılımcıya yeteri kadar söz hakkı verilecek olması ve gerektiğinde toplantının katılımcıların da onayıyla uzatılması sağlanarak böyle bir durumun oluşmayacağı var sayılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırmada bir takım kısıtların olduğu önceden kabul edilmektedir.

Bunlar;

- 1- Araştırma, **İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Keşifsel Bir İnceleme** başlığı altında ele alınarak sınırlandırılmıştır.
- 2- Araştırma verileri, kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve Türkiye bağlamında çeşitli örgüt yapılarını temsil eden (özel sektör, kamu kurumu, siyasi parti, sivil toplum, yerel örgütler ve askeri örgütler) yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve operasyonel kademelerde çalışan işgörenlerden araştırma amaçları doğrultusunda toplanan verilerden elde edilmiştir.
- 3- Araştırma verilerinin toplanması derinlemesine mülakat yöntemi ve odak grup görüşme tekniğiyle elde edildiğinden;
 - Katılımcıların belirli bir toplantı noktasına gelmeleri veya getirilmeleri gerekliliğini ortaya çıkardığından maddi kısıtlar oluşmuştur.
 - Belirli bir odak grup toplantısına katılacak katılımcıların tümü için en uygun zamanın belirlenmesi ayrı bir kısıtı oluşturmaktadır.
 - Derinlemesine yapılan görüşmelerin her birinin ayrı bir zaman diliminde farklı yer ve kişilerle yapılması ve elde edilen verilerin deşifre edilebilmesi için yazılı metne dönüştürme süreci oldukça zaman gerektirdiğinden ve ayrıca maddi

açıdan da oldukça maliyet gerektiren bir durum ortaya çıkardığından optimal bir örneklem büyüklüğü ile çalışma sınırlandırılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde nitel araştırma sonucunda elde edilen verilerin çözümlemelerine yer verilecektir. İlk olarak, işgören ve örgütsel sessizlik olgularının ortaya çıkmasına neden olan faktörler irdelenecektir. Araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen faktörlerin örgütsel sessizlik ve işgören sessizlik olgularının oluşum sürecini ne şekilde etkilediği ve ne türden bir sessizlik form veya biçimine neden oldukları bu çalışmaya özgün bir araştırma sonuç modeli üzerinden tartışılacaktır. Bu modele göre örgütsel sessizlik ve işgören sessizlik davranışlarının nedeni olan bu etmenler örgüt içi ortamsal faktörler ve kişisel faktörler temaları altında toplanmıştır. Örgütsel sessizlik formları teması altında beş kavram kodlanmıştır. Bunlar Sessiz Kalma, Susturulma/Sessizleştirilme, Sessizleşme, Yönetmel Sessizlik/Sesin Engellenmesi, Yapısal Sessizlik'tir. Davranışsal Sessizlik teması altında ise altı kavram kodlanmıştır. Bunlar da Önleyici Sessizlik, Prososyal Sessizlik, Kabullenici/Kanıksamacı Sessizlik, Çıkarıcı Sessizlik, Tepkisel Sessizlik ve Düşünsel Sessizlik'tir.

Bu aşamadan sonra örgütsel sessizlik ve işgören sessizlik kavramlarının çözümlemelere dayalı olarak tanımlanmalarının yanı sıra örgütsel sessizlik formları ve işgören sessizlik davranış biçimleri de tanımlanacaktır. Bu durum daha önce yapılan tanımlarla bu çalışmada yapılan tanımları karşılaştırma imkânı sağlayacağından, Türkiye bağlamında ulaşılan tanımlar uluslararası literatürde geçerli diğer tanımlarla da karşılaştırılmaktadır.

4.1. ÖRGÜTSEL ALANDA İŞGÖRENLERİN SESSİZ KALMALARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşgörenler çalıştıkları örgütler ve üstleri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedirler (Şehitoğlu, 2010: 43). Onları çalışmış oldukları örgütlerde böylesi bir davranışa iten birçok neden bulunmaktadır (Milliken vd., 2003: 1469). Yazın incelendiğinde keşifsel nitelikteki bazı araştırmaların örgütlerde yaşanan sessizlik olgusuna etki eden faktörleri çeşitli şekillerde sınıflandırdıkları anlaşılmaktadır. Örneğin, Morrison ve Milliken'in (2000:

709) Örgütsel Sessizlik Modeli (bkz. Şekil 2) incelendiğinde örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri yönetimsel uygulamalar, örgütsel yapı ve politikalar ve işgören etkileşimini engelleyen faktörler altında sınıfladıkları görülmektedir. Milliken vd.'nin (2003: 1469) çalışmaları incelendiğinde ise organizasyon içerisinde çalışanların sessizleşme kararı vermesinde etkili olan faktörleri “kişisel özellikler”, “örgütsel özellikler” ve “ilişkilere dayanan özellikler” başlıklarında sınıflandırmaktadır.

Bu çalışmada, araştırma bulgularına dayalı olarak örgütsel sessizlik formlarına ve işgören sessizlik biçimlerine etki eden faktörler örgüt içi ortamsal faktörler ve kişisel faktörler başlığı altında sınıflandırılmıştır.

4.1.1. Örgüt İçi Ortamsal Faktörler

Bu araştırma sonuçlarına bağlı olarak örgüt içi ortamsal faktörler, yönetsel iklim ve örgüt yapı ve özellikleri başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

4.1.1.1. Yönetmel İklim

Sessizlik, birçok örgütte yaygın olarak görülürken (Perlow ve Williams, 2003; Morrison ve Milliken, 2000), işgörenlerin % 85' den fazlasının yönetsel endişelerden dolayı en az bir ya da daha fazla kez sessiz kaldıkları bilinmektedir (Milliken vd., 2003). Bu yönü ile örgütlerde ortaya çıkan sessizlik olgusunun büyük bir bölümünü, yönetsel iklim tek başına açıklamaktadır. Yönetmel iklim kavramı, yöneticilerin eylem, söylem ve sahip oldukları inançlara dayalı olarak, işgörenlerin onları ne şekilde algıladıkları ve bu algı üzerinden davranış ve tutumlarını ne şekilde düzenlediklerini ifade etmektedir. Genel olarak yöneticilerin işgörelere karşı bakış açıları ve onlar hakkındaki düşünceleri, astlarıyla olan düşey ilişkilerine oldukça kuvvetli bir şekilde yansımaktadır. İlişkilere yansıyan bu sürecin işgörelere tarafından ortak bir akılla anlamlandırılmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Ve sonuçta işgörelere önemli bir ortamsal faktör olarak algılamış oldukları bu durum karşısında ortak tutum ve davranış biçimleri geliştirmektedirler.

“Ya bunu da zaten mesleğe ilk girdiğinde eski meslektaşlardan öğreniyorsun. Çünkü onların yanında çalışıyorsun, yani iyi olanı seçebiliyorsun, kötü olanı seçebiliyorsun ki, sen ileride böyle başına bir iş geldiği zaman, yani buna göre davranıp bir hata yapmıyorsun. Veya açıkça söyleyeyim, en azından sonucun ne olacağını tahmin edebileyim, yani burada ilk mesleğe girdiğinde eski büyüklerimizden birazda ordan tecrübe ediniyorsun.” (Katılımcı 1)

İnsanların davranışlarını anlayabilmemiz, onların sosyal dünyayı nasıl algıladıkları ve bu algının nasıl belirlendiği noktalarından hareketle sağlanabilir. Bu bağlamda değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza “sosyal biliş” çıkmaktadır. Sosyal biliş, kişilerin, kendileri ve diğer kişiler hakkındaki değerlendirmelerinin oluştuğu süreç içerisinde nelere dikkat ettikleri, bu değerlendirmeleri nasıl algıladıkları ve hatırladıkları ve farklı sosyal durum ya da koşulların bu tür bilişsel süreçleri ne şekilde etkilediğini incelemektedir. Daha somut bir örnekle insan beyni bir bilgisayarın bilgi işlemcisiymiş gibi, insan zihnine dış dünyadan ulaşan veriler aynen bilgisayarlarda olduğu gibi çeşitli işlemlerden geçirilmekte ve bu işlemler sonucunda çıktı olarak çeşitli davranış şekilleri ortaya konmaktadır. Bu bilgi işleme sürecinde iki önemli durum mevcuttur. Birinci durumda insana, dışından yani sosyal ortamından ulaşan bilgi, kişinin önceden var olan bilgileri ışığında yorumlanır. İkinci durum ise bireyin ne şekilde davranışta bulunacağı, neyi ne şekilde hatırladığına ve ne şekilde yorumladığına bağlıdır. (Pennington, 1996’ dan akt. Kayaoğlu, 2011: 170).

Bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak yönetsel iklimin örgütsel sessizlik ve işgören sessizliğine etkileri geniş bir alana yayıldığı görülmektedir. Veriler ışığında kodlanan temalar aşağıda ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

4.1.1.1.1. Yönetimsel Korkular

Dozier, (1998)’e göre “korku” insanoğlunun hayatta kalabilmesi için tehditlere karşı göstermiş olduğu tepkidir. İnsanoğlu, atalarının yaşamış olduğu ekolojik çevre içerisinde potansiyel olarak hayatlarını tehdit eden durumlar tarafından ortaya çıkan problemlerin çözümüne yardım etmek için uyumlaştırılmış mental adaptasyon ve korku modülleriyle donatılmışlardır (aktaran; Kish-Gephart

vd., 2009: 168). Özellikle de örgütsel alan içerisinde işgörenlerin çeşitli nedenlere bağlı olarak sessizleştikleri katılımcı ifadelerinin sıklığından anlaşılmaktadır.

“...Örneğin bir toplantı olup herkesin özgürce konuşmasını isterim. Fakat öyle bir şey olmuyor. Herkesin sıkıntısını anlatmasını isterim. Toplantı oluyor ama bu şekilde oluyor, yönetim konuşuyor biz dinliyoruz. Kimse kalkıp oradan görüş ve önerisini belirtmiyor ve yönetimin konuşması da genelde tehdit şeyinde geçiyor. Böyle yaparsanız böyle olur, şunu böyle yaparsanız böyle olur, gibisinden geçiyor yani.” (Katılımcı 3)

İşgörenlerin üstleriyle açık bir şekilde konuşmadan önce karşılaşabilecekleri olumsuz durumları değerlendirdikleri görülmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1564). Bu durum özellikle de üstlerle girilen etkileşimlerde daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle kişi, iş ortamında mevcut durumun ne şekilde işlediğini, farklı kişilerle girişecekleri sosyal etkileşimlerde hangi olumsuz durumlarla karşılaşabileceklerini gözlemleyerek ya da bir fiil kendisi yaşayarak öğrenmektedir. Örgüt içerisinde genel bir algıya dönüşen bu durumlar kişilerde farklı korku ve kaygıların oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan bu korku ve kaygılardan kaynaklı olarak bireyler, farklı fikirlerini, düşüncelerini, eleştirilerini, kaygılarını ve deneyimler sonucu elde etmiş oldukları bilgileri bilinçli olarak kendilerinde saklama eğilimi göstermektedirler. Nitekim literatürde bu bulguyu destekleyen bir çok araştırmanın da olduğu görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Kish-Gephart vd., 2009; Brinsfield, 2009; Ryan ve Oestreich, 1998; Premeaux ve Bedeian, 2003; Detert ve Edmondson, 2006).

Literatürde incelendiğinde yatay düzlemde (çalışanlar arası) gelişen farklı kaygıların olduğu gözlemlenmektedir. Ancak bu araştırmanın sonuçları, yatay düzlemde gelişen farklı durumların da yine düşey düzlemden, yani yönetsel davranış ve bakış açılarından etkilendiğini ortaya koymaktadır.

4.1.1.1.1.1. İşini ve Pozisyonunu Kaybetme

Bu çalışmada İşgörenlerin neden sessiz kaldıkları sorusuna katılımcıların sıklıkla kullanmış oldukları temel yanıtlardan birinin işlerini kaybetme korkusu olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu kavram, işgörenlerin çalışmış oldukları

örgütlerde işlerine son verileceği korkusuna dayalı olarak sessizleştiklerini ifade etmektedir. Literatürde bulguyu destekleyen araştırma sonuçları ve ifadeler mevcuttur (örn. Milliken vd., 2003; Detert ve Edmondson, 2006; Dutton vd., 2002; Morrison vd., 2003).

“İş tehdidi altında olduğum için herhangi bir işlem yapamıyorum, yani sessiz kalıyorum. ...Ya şimdi şu şekilde ben bunu yapmaya çok çalıştım daha önce ki işlerimde de. Çok zaman yaptım fakat hep iş kaybı ile karşıma çıktı, işimi kaybettim” (Katılımcı 3)

“...Kesinlikle açılmazsın yani, kovulursun, ayrımcılığa uğrarsın ya da istifa etmek zorunda bırakılırsın yani. Seni o öyle bi konuma getirir ki sen istifa edersin zaten.” (Katılımcı 35)

“Şu anda uzaktan ama İzmir' de olan bi kadın arkadaş var işte bir kahvecide çalışıyor. Yöneticisi onu taciz ediyor sürekli olarak gözleriyle bilmem ne falan ve işte kadın lezbiyen. ...Ben rahatsız oluyorum falan falan dedi ve zorunlu olarak istifa etmek zorunda kaldı” (Katılımcı 38)

İşini kaybetme korkusunun kamu sektöründe çalışanların ifadelerine nadir olarak yansıdığı görülmesine rağmen, özel sektörde çalışanların ifadelerine sıklıkla yansıdığı anlaşılmaktadır. Bunun temel nedeni, kamuda çalışan yöneticilerin, işgörenleri direkt işten atma gibi yetkilerinin bulunmaması gösterilebilir. Nitekim kamu kesiminde işten atılmaların sık karşılaşılan bir durum olmamasına karşın özel sektörde bu oranların çok yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak kamu kesiminde çalışan bireyler farklı korku ve kaygıları daha sıklıkla dile getirmektedirler (örn. Sicilin bozulması, biriminin değiştirilmesi vb.).

İşgörenler açısından farklı bir problem ise bulunduğu pozisyonu kaybetme korkusudur. İşgörenler kendilerine refah sağlayan mevcut pozisyonlarını kaybetmek istememektedirler. Bu tespit onların mevcut pozisyonlarını kaybetmemek için sessiz kalmayı bir stratejik bir unsur olarak görmelerinden anlaşılmaktadır. Özellikle de pozisyonları üzerinde açık bir şekilde tasarruf yetkisi bulunan erklere karşı sessiz kalmaya ve hatta onlar gibi düşündüklerini göstermeye çalışmaktadırlar.

“Mevcut Pozisyonunu kaybetme durumu ortaya çıkar. Örneğin diyelim ki konuştuğun kişi gerçekten güvenilir biri değilse konuşmalarını başka kişilere götürüp

senin onlardan olmadığını belirtip var olan konumunu kaybetmene sebep olabilir.”
(Katılımcı 40).

4.1.1.1.1.2. Terfi Alamama

Bu kavram bireylerin terfi alamama korkusundan kaynaklı olarak sessizleşmelerini ifade etmektedir. Zaman içerisinde işgörenler, çalıştıkları kurumlarda daha üst pozisyonlara terfi ettirilmeyi amaçlamaktadırlar. Bu amaca yönelik olarak gözlemlerine ve deneyimlerine dayalı olarak belirli stratejiler geliştirmektedirler. İşgörenlerin bu stratejiler içerisinde özellikle ceza alabileceği söylemlerden kaçınmak ve üstleriyle olan sosyal ilişkilerini korumayı önemli gördükleri anlaşılmaktadır. Bu olguya dayalı olarak bireyler hak ettiklerini düşündükleri terfileri almak için bazı olumsuz düşünce veya eleştirilerini kendilerine saklayabilmektedirler.

“Son dönemde gerçekleştirilen projelerle ilgili bazı durumlar var. Yakın dönemde yöneticilerimizden birinin olmaması sebebiyle bazı görevler tabii ki daha altta çalışan çalışma arkadaşlarımıza aktarıldı ve bir kısmı da bana aktarıldı. Bu konuda, bundan rahatsızlığımı ya da bunların bana getirileri ile ilgili bazı konularda paylaşmak istediğim şeyler var. Fakat bu etapta hiçbir şey söyleyemiyorum. Çünkü şu anda bunu söylememin sanırım artılarını ve eksilerini tartıştığımız zaman eksilerinin bana daha çok olacağını düşünüyorum. ...Örneğin önümüzdeki dönem içerisinde bir terfi düşünülüyorsa -terfi demek sorumluluk ve yetkilerin artması demek- bana şu anda sorumluluk ve yetkiler arttırılmış durumda verildi zaten. Görevlerin kaydırılmasından dolayı bunları kabul etmemem ileriki dönemlerde sorumluluk ve yetki arttırılarak bunun terfiye yansıtılması durumunda benim terfi almamama... (neden olabilir)” (Katılımcı 18)

“İş yerinden bir arkadaş çok fazla baskı gördüğünü ve hayatına bir şekilde birilerini sokması gerektiğini falan söylemişti. Hani bende onun geçici bi dönemlik sevgililiğini yapmıştım, o role falan girmiştim. İşte çok planlı programlı bir şekilde. İşte zamanı gelince de ayrıldık falan diye tamamen karşılıklı yapılmış bir durum. Bir şekilde kız arkadaşı varı göstermesi gerekiyor. Çünkü çalıştığı yerde, hani iyi bir konumda falan böyle, yeni doçent oldu işte. ...Yani açıklamış olsaydı o kesinlikle

sıkıntı yaşayacağını düşünüyordu. Doçentlik kadrosunu vermeyebilirlerdi” (Katılımcı 36).

“Önceki işimde bir fabrikada olduğumu söylemiştim. Orada depo sorumlusuydum. Benim asıl mesleğim sekreterlik. Depo yönetiminden bir kadro boşalmıştı, bir sekreter bayan işten çıkmıştı. Mesela onun yerine yeni birisini aldılar. Genelde yeni birisini almak yerine terfi yoluyla işleyen bi firmaydı ama onun yerine yeni birisini aldılar ki, benim hani deneyimim de var, stajımı da yaptım işte kısa bir dönem sekreterlik de yaptım. Ama mesela beni tercih etmediler yani ben bu yüzden (açık biri olmaktan)olduğunu düşünüyorum.” (Katılımcı 37)

Araştırma sonuçları irdelendiğinde terfi alamama korkusunun özellikle özel sektörde çalışanlarda görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu durum özel sektörde yöneticilerin sahip oldukları aşırı yetkilerle açıklanabilir. Kamu kesiminde ise yükselme ve atamalar genelde sınavlarla yapıldığı için böyle bir korkunun oluşmaması da normal karşılanmalıdır.

4.1.1.1.1.3. Çalışılan Birimin Değiştirilmesi veya Sürgün Yemek

Çalışılan birimin değiştirilmesine yönelik endişelerin araştırma bulguları içerisinde çok sık ifade edildiği görülmektedir. Ancak bulgular bu durumun altında yatan farklı güdü ve algılanan tehditlerin olduğunu da işaret etmektedir.

“...Ee yerin değişir, rahatsızlık duyarsın. Mesela ben daha önce çok şey yaşadım; (bu üniversite içerisinde) gitmediğim hiçbir kurum kalmadı. Sürgün yedim. Tek sebebi işte bir tane daire başkanının aile dostuyla, aile dostunun bana yapmış olduğu bir hakareten dolayı neymiş efendim o bir üstmüş de ben ona karşı nasıl konuşmuşum kendimi savunmuşum gibi hikayeler. Ha bunları çok yaşadım.” (Katılımcı 7)

“Valla benim çalıştığım kurumda yer değişimi için uğraşırlar, yani ben güvenlik görevlisi olarak çalışıyorum vardiyanız değişir görev yeri değişir,” (Katılımcı 3)

“Olaki bi problem var, üst kısma aktarılacak bir konu olduğu zaman ters tepki çeker, yani karşı taraf kendi tepkisini nasıl olacağını da bilemiyoruz yani yer değiştirme korkusu var.” (Katılımcı 1)

“Birimin de değişebilir, birimin değişmezse yerin değişir, çalıştığın bölüm değişir. Yani A bölümün den alır B bölümünde çalışırsın.” (Katılımcı 11)

Bireyler çeşitli sıkıntılar ve zorluklar yaşayarak zaman içerisinde çalıştıkları ortamlara uyum sağlar ve belirli sosyal ilişkiler geliştirirler. İşgörenin yerinin değiştirilmesi bu yaşanan sıkıntıların ve zorlukların yeniden yaşanması anlamına gelmektedir. Örneğin çalıştığı birim ya da birimi içerisindeki yeri değişen işgörenler, yeni çalışma yerlerinde önyargılarla karşılaşabilmekte ve kendilerine olumsuz etiketler yaftalanabilmektedir.

“A bölümünden gidip B bölümünde çalışmak ne değiştirir? Yeni gittiğin ortamda, şimdi önceki ortamda bir arkadaş ortamın var. Yeni gittiğin yere sanki bir işten çıkıp da yeni bir işe başlamışın gibi bir ortam var, kimseyi tanıımıyorsun. Her ne kadar aynı işi de yapsan, diğerlerini tanıımıyorsun yani bir de şimdi gönderildiğin zaman, mesela başka bir yere gönderildiğin zaman, şimdi karşı taraftaki bu bir şey var, önyargı var. ...Ya kim bilir ne yaptı da geldi gibilerinden, gönderdilerse haksız yere göndermemişlerdir, yani bu takım söylentiler çıkıyor, ondan dolayı.” (Katılımcı 11)

Alt taraftaki katılımcının ifadesinden de anlaşılacağı üzere, yeni biriminde kişi, iş yapma usullerine ilişkin bir eleştiri getirdiğinde, oradaki mevcut sosyal yapı kişiye karşı katılaşmakta ve eleştiri kabul etmemektedir. Sonuç olarak yeni birey yalnızlaştırılmaktadır.

“...Eğer bir yerden bir yere gelmişseniz, bir iş birikiminiz var bir bilgi birikiminiz var. Oradaki bilgi birikiminizle oradaki çalışma ortamı birbirine uymuyorsa, orada bir rahatsızlık oluyor. ...Atıyorum işte, bir örnek işte, muhasebeden muhasebeye geldiniz, işte bir yerde muhasebe şefliği yapmışsınızdır yıllardır, işte muhasebeyi çok iyi biliyorsunuz, bi yere geldiniz oradaki muhasebe işlemleri farklı sürüyor. Ya bu diğer bürolar için de geçerli. Orada rahatsız olduğunuz bazı çalışmaları, eğer dile getirirseniz orada istenmeyen adam olursunuz. Ve size karşı bir tavır alınır.” (Katılımcı 7)

4.1.1.1.1.4. Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme

Bireyler, özellikle de farklı kişilere yönelik sorunları üstlerine aktardıklarında ispiyoncu, güvenilirmez, sözlerine itimat edilmez gibi hedefteki kişiye yönelik bir kişisel özellik belirleme eğilimi içerisine girmektedirler (örn. Ahmet güvenilirmezdir gibi). Oluşan bu durum diğer kişilerin hedef kişinin davranışlarını kendisine yaftalanan etiketin merceği içinden gözlemlemelerine neden olmaktadır. Morrison vd.'nin de (2003: 1469) belirtmiş oldukları gibi personeller arası etkileşim sosyal kimliği (asıl aitlik hissettiği sosyal alan)değiştirme gibi bir sonucu doğurabilecektir.

İşgörenler, açıkça konuştuklarında, sürekli şikayet eden veya sorun yaratan biri olarak görülecekleri ve bu durumun sonucu olarak da sosyal izolasyon ile karşılaşacakları korkusuyla sessiz kalabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). İşgörenlerin, ihbarcı olarak düşündükleri iş arkadaşlarına misilleme olarak izolasyon/sosyal dışlama davranışı uyguladıkları görülebilmektedir (Alioğulları, 2012: 13-14). Burada yalnızlaştırmanın sosyal bir müeyyide olarak kullanıldığı anlaşılabılır.

Alioğulları'na göre (2012: 13-14) dışlama davranışı, işgörenin grup bağlılığını arttırmak, grubun ortak kararı dışında farklı fikir beyan eden kişileri örgüt içerisinde yalnızlaştırmak suretiyle işgörenin davranışlarını ve fikirlerini grup eğilimi doğrultusunda değiştirmek amaçlı yapılabilmektedir.

“...İş yerindeki bir rahatsızlığı bir üstüne ya ispiyon edersin, onun dışında dilekçeyle ya da gidip işte sözlü oturup mantıklı konuşamazsın. Ya ispiyon edersin, birilerinin ispiyoncususundur. Gidersin direkt şurda bu rahatsızlık var dersin, ispiyon yoluyla. Ama ispiyoncu değilsen! onu hiçbir şekilde gidip ifade edemezsin (Katılımcı 7)

“Yani bir de şimdi gönderildiğin zaman mesela başka bir yere gönderildiğin zaman, şimdi karşı taraftaki bu bir şey var, önyargı var. ...Ya kim bilir ne yaptı da geldi gibilerinden, gönderdilerse haksız yere göndermemişlerdir, yani bu takım söylentilere yer çıkıyor ondan dolayı (Katılımcı 11)

Olumsuz kişi olarak değerlendirilmek birey açısından sıkıntılı sonuçları doğurabilmektedir. Özellikle kamu kesiminde çalışanlarda sicil bozulması ve bunun sonucunda otaya çıkabilecek olumsuzluklar kişileri sessizleştirebilmektedir.

“...O arkadaşların, o kişinin zaman içerisinde bir talebi olduğunda zaten siciline işlenmiştir ona göre değerlendirme yapılır, ben buna inanıyorum zaten yani böyle baskılar var.” (Katılımcı 9)

“...Sicilleriyle oynayabilirdi.” (Katılımcı 13)

Bu araştırma sonuçları içerisinde katılımcı ifadelerle yansımış olsa da bireylerin olumsuz biri olarak etiketlenmek istememelerinin altında farklı olumsuz güdülerin yattığı düşünülmektedir. Nitekim literatürde de bu yönde bulgulara rastlanmıştır. Örneğin, Milliken vd. (2003: 1470) yapmış oldukları çalışmada işgörenler, güven ve saygı kaybı, destek ve kabul görmeme, işini kaybetme veya terfi edememe gibi korkulardan dolayı olumsuz biri olarak görülmek istememekteyken; Piderit ve Ashford’un (2003: 1495) kadın yöneticiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada ise imaj zedelenmesi ve örgütsel desteğin azalacağı algısından dolayı açıkça konuşmaktan kaçındıkları belirtilmektedir. Bu temel güdülere dayalı olarak bireyler diğer işgörenler tarafından sürekli sorun çıkaran ve şikayetçi biri olarak yaftalanmaktansa sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Milliken vd., 2003: 1473; Milliken ve Morrison: 2003: 1565).

4.1.1.1.1.5. Üstlerle Olan Sosyal İlişkilerin Bozulması

Bireylerin, belirli konulara ilişkin açık konuşmaları sonucunda üstleriyle olan ilişkilerinin artık eskisi gibi olmayacağı ve kendilerine eskisi kadar güven duyulmayacağına yönelik kaygılar taşıdıkları görülmektedir. Bu kaygının altında yalnızlaştırılma, eskisi kadar destek görememe (gözden düşme), terfi alamama ve hatta mevcut pozisyonunu kaybetme gibi çeşitli korkuların olduğu katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır.

“ ...Bunu istedikten sonra yöneticilerin tutum ve davranışlarının değişmesi sıkıntı yaratabiliyor. ... Sonuçta iş çerçevesi içerisinde devam etmek zorundasınız. İşlerinizi yapmaya devam eder ancak ön planda olmaktan uzak olabilirsiniz. ... Eğer amacınız terfi ise kariyer hayatında iyi bir basamağa gelmekse, geri götürmeye kadar gidebilir şöyle bir inanış olabilir çok konuşuyor ama, çok işe yaradığına inanmıyorum. (Katılımcı 17)

Aslında bu kavramla ilgili araştırma bulgularımızın sessizlik literatürüyle yüksek düzeyde paralellik gösterdiği dikkat çekicidir. Milliken vd. (2003: 1463) 40 tam zamanlı işgören üzerinde mülakata dayalı yapmış oldukları keşifsel çalışmada, işgörenlerin belirli konular ve sorunlar hakkında üstleriyle neden açık bir şekilde konuşmadıklarına cevap olarak, işgörenlerin sahip oldukları sosyal sermayelerine zarar verme korkusundan kaynaklı sessiz kaldıkları yanıtını almışlardır. Ancak bahsi geçen çalışmada ilişkileri bozmak istememenin altında yatan temel endişelerin neler olduğu belirtilmemektedir. Sadece çeşitli kaygılar yarattığı ifade edilmektedir. Ayrıca Milliken vd. (2003: 1463), işgörenlerin sahip oldukları sosyal ilişkileri devam ettirmek ve genişletmek için kendilerinin sosyal bağlarına zarar verecek ya da zayıflatacak eylemler içine girmeyeceklerini önemli bir iddia olarak ortaya koymaktadırlar. Bu tespit işgörenlerin bilinçli bir çaba olarak stratejik davrandıklarına işaret etmektedir.

4.1.1.1.1.6. Üstlerden Olumsuz Geri Bildirim Alma

Literatürden farklı ve bu araştırma bulgularına dayalı olarak ilk kez kavramlaştırılan Üstlerden Olumsuz Geri Bildirim Alma, örgüt içerisindeki bireylerin isteklerine üstlerince olumsuz karşılık gelebileceği yönünde oluşan endişeleri ifade etmektedir.

“Şöyle söyleyim, onlara verilenleri kabullenme, kabul, yani işten atılırsam ya da vaat bir şey istersem olmazsa, bu da bunlara başarısızlık gibi gelebiliyor, anlatabildim mi yani? Terfi istemeleri ve bunun başarısızlıkla sonuçlanması da onlara bir başarısızlıkmiş gibi gelebiliyor. ...Hayır, benim gözümden hala o noktaya gelemedin cevabını alabilecek olmak, insanı korkutup sessizleştirebiliyor.” (Katılımcı 17)

Çalışanlar, özellikle de hak ettiklerini düşündükleri şeyleri talep ettiklerinde, taleplerine karşılık olumsuz bir yanıtın gelmesi onları rahatsız etmekte ve başarısız oldukları algısına sürüklemektedir. Bu bağlamda işgörenler korkularıyla yüzleşmemek için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

4.1.1.1.1.7. Hedefe Konma

Daha çok kamu kesimi çalışanlarında karşılaşılan hedefe konma durumu, kavram olarak üst düzeylerdeki yöneticilerin daha alt pozisyonlarda bulunan yöneticilerin açıklarını arayarak ya da onlardan desteklerini esirgeyerek onları cezalandırmaya çalışmalarını ifade etmektedir. Yapılan incelemelerde örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği yazını içerisinde bu yönde bir bulguya rastlanmamıştır. Hedefe konma kavramı ilk kez bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak sessizlik yazını içerisinde kavramsallaştırılmıştır.

“Ölçülü, zaten dile getiremiyorsun bunu. Belli ölçülerde anlatabiliyorsun, isyan edemezsin... Bazen üst seviyede kişiler atanırken bizim düşündüğümüz çok yetersiz kişilerin atandığı kanısı bizde hâkim şu anda. ...Bunu nasıl dile getirelim, nasıl getirilir? Getirirsek dediğim gibi sen bugün buradasın, başına en küçük bir olay geldiğinde seni korumazlar, arkanda olmazlar, ellerinden gelen baskıyı yaparlar. Anında müfettiş gelir, seni almak için elinden geleni yapar. Müfettiş raporuyla açığa alınırsın sen. Yetersizsin denir mutlaka. Yani baskılar çoktur. ...Mesela diyelim kurum aleyhine bir dava açtın, dava sonucunda ayağın yer tutmaz, ondan sonra yani davayı kazansan da eninde sonunda oradan gidersin. Artık daha teşkilat içerisinde çok şeyin kalmaz, yapacağın bir şey olmaz. Hatta seni emekliye, belki istifaya zorlarlar. Yaşanan örnekler var. Ben bunu şöyle değerlendiriyorum, rüzgâra karşı işenmez.” (Katılımcı 9)

Katılımcının ifadesinden de anlaşılacağı üzere çeşitli yaptırımlar ve baskıların hedefe konmayla birlikte olduğu anlaşılmaktadır. Birey bu baskılara maruz kalmamak için sessiz kalarak ilişkilerini iyi tutmayı amaçlamaktadır.

4.1.1.1.1.8. Sosyal İzolasyon (Yalnızlaştırma)

Belirli bir topluluğa görüşlerini ifade etme isteği, o topluluğun sahip olduğu düşünce ikliminden etkilenmektedir (Bowen ve Blockman, 2003: 1397). Bunun nedeni topluluk içerisinde var olan baskın görüşün farklı düşünen kişiler üzerinde yaratmış olduğu sosyal izolasyon korkusuna dayalı olarak uygulamış olduğu kontroldür. Kişiler bu izolasyon tehdidinden kurtulmak için ya sessizleşmekte ya da

baskın görüşün etkisi altında görüşlerini yeniden şekillendirmek zorunda kalmaktadırlar (Noelle-Naumann, 1974). Bu bakımdan işgörenler için çalışmış oldukları organizasyonlarda iş arkadaşları tarafından desteklenmek ve onların takdirlerini kazanmak önemli hale gelmektedir.

Bu araştırma bulguları ile paralel bir şekilde literatürde de olumsuz olarak etiketlenen kişilerin, genel olarak sosyal izolasyona maruz kaldıkları görülmektedir. Nitekim Nikolaou vd. (2008: 668), iş yerlerinde yaşanan sorunları üstlerine aktaran ya da sorunlara ilişkin iyileştirmeler öneren bireylerin, çalışma arkadaşları tarafından çoğunlukla sorun çıkarıcı kişiler olarak görüldüğü için izole edildiklerini belirtmektedirler.

Ancak, literatüre sıklıkla konu olmasına karşın, sosyal izolasyon kavramının bu araştırma içerisinde farklı bir yönü ortaya konmuştur. Bu durumun temel nedeni, bu araştırma bulgularına özel olan bir durumu yansıtır olmasıdır. Sosyal izolasyona maruz kalmış katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, örgüt içerisinde diğer iş arkadaşlarının kendilerine yöneticilerinden korktukları için izolasyon uyguladıklarını ve iş dışında normal davrandıklarını belirtmektedirler.

“...Bir konuyla ilgili araştırma yapılacaktı. Birisine suçlama yapıldı, ben de hayır o kişi öyle değil dedim. Diğer arkadaşlarımız amirden çekindikleri için bütün evrakları imzaladılar, ben imzalamadım ve altına not düştüm. ...Arkadaşlarım bana selam veremediler dairede. Olsun dedim. Dışarıda selamlaşırız. Benimle selamlaşmalarını bile engellediler dairede yani.” (Katılımcı 13)

Aslında bu durum bireylerin örgüt içerisinde kendilerini uyarılma düzeyleriyle de (Self Monitoring) alakalı bir durum olarak görülmektedir. İşgörenler, yaptırım güçleri bulunduğu için dolayı üstlerinin düşüncelerini sahiplenmiş gibi görünerek farklı sıkıntılarla karşılaşmak istememektedirler. Nitekim Çakıcı (2007: 153) izolasyona maruz kalma korkusunun, insanların fikir ve düşüncelerini dürüst bir şekilde açıklamalarını, engellediğini belirtmektedir. Bu nedenle işgörenlerin, yöneticileri gibi düşündüklerini göstermek için işyeri içerisinde sessiz kalma ve açık konuşma arasındaki genel eğilimleri, büyük ölçüde örgüt içerisindeki baskın görüşten etkilenmektedir. Ancak burada “baskın görüş” ifadesi “çoğunluk görüşü” ifadesinden farklı anlam içermektedir. Bu ifade güce sahip (yetkiyi elinde bulunduran) olanların bakış açılarını ifade etmektedir.

“Çoğunluktan ziyade gücün sahip olduğu fikirsel yapı...” (Katılımcı 40)

“...O sıkıntıdan sonra mesela ben amir ile selamlaşmaz oldum, konuşmaz oldum, ne o konuştu ne ben konuştum. ...Orda artık her şeyi göze aldım, artık ne olacaksa olsun dedim. Çünkü psikolojik bir baskı oluyor ve çok rahatsız oluyorsunuz. Bu gece uyurken bile yansıyor yani. ... Arkadaşlarımla da ben baya bir sıkıntı yaşadım, yani görev alırken, görev verirken, hani bunu da isteyerek yaptıklarına inanmıyorum, bir baskı altında oldukları için tavır takınanlar oldu şey yapanlar oldu. Yönetim tarafından bana, yani yönetim dediğim, amirimiz, müdürümüz tarafından bayağı bir baskı gördüm.” (Katılımcı 3)

Katılımcı ifadesinden de anlaşılacağı gibi işgörenler, üst yönetim bakış açısını taşımayan işgörenlerin katlanmış oldukları sıkıntılara maruz kalmak istememektedirler. Temel olarak bu durum örgüt içerisinde sosyal izolasyonun da üstlerin bakış açılarıyla paralel olduğunu ve hatta onların baskısıyla oluştuğunu göstermektedir.

4.1.1.1.1.9. İş Yükünün Artması

İşgörenler yapmış oldukları işi ya da örgütlerini geliştirme adına farklı fikir, öneri veya düşüncelere sahip olabilirler. Ancak çoğu zaman işgörenler bu durumun kendilerine ek görev ve sorumluluklar yükleyeceği düşüncesine bağlı olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

“Şirketlerde genelde şöyle bir şey vardır, kendi işinizle ilgili bir fikri öne sürer seniz ve bununla ilgili başkalarının atanmasını ya da böyle böyle yardım bu konularda yardımcı kişilerin görevlerin, sorumlulukların onlara atanmasını istersiniz. Genel itibariyle bu gerçekleşmez. Ürettiğiniz fikirler ile ilgili gerçekleşecek eş operasyonlar sizin mevcut sorumluluklarınız üzerine eklenir ve siz sadece fikir üretmekle kalırsınız. ... Hemen hemen her departmanda konuşmuş olduğum arkadaşlarım kendi işlerinin, kendi görev yeri üzerine eklenecektir diye geliştirmek veya bu işlerle ilgili farklı yapılanmalarla daha yüksek bir etkinlik ve verimlilik oranları yakalama fırsatları varken; bazı ek raporlamalar, ek sorumluluklar, ek kontroller kendi görevleri üzerine eklenecek diye bunları dile getirmediklerini biliyorum.” (Katılımcı 18)

4.1.1.1.2. Haksız ve Adaletsiz Uygulamalar

Araştırmamıza katılım sağlayan kişilere yöneltilen temel sorulardan biri “çalıştıkları kurumlar içerisinde haksızlık ya da adaletsizliklerle karşılaşp karşılaşmadıkları" olmuştur. Katılımcılar çeşitli konularda adaletsizlik ve haksızlıklarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

“...İlk yaptığım şey bir üst makama bir üst merciye başvurmak oldu. İnsan kaynaklarına, genel müdürlüğe başvurdum. Benim şikâyetlerim doğrultusunda, yine benim dışımda birkaç arkadaşım da yine aynı sıkıntıları yaşayan biz istediğimizi söylemiyoruz artık. İstediğimizi söylediğimizde bu tarz tepkilerle karşılaşıyoruz. Bize bu tarz muameleler yapılıyor diye soruşturma geldi. İnsan kaynakları geldi, herkesin ifadeleri alındı, olay çözülecek denildi. Ama yine de hiçbir şey olmadı. Aynı tutum, aynı davranışlar devam etti. Benden önce dörder ay arayla iki arkadaşım istifa etti. Onlardan yaklaşık 6 ay sonra da ben istifa ettim.” (Katılımcı 18)

“Çalışılan birim konusunda, verilen ödüller konusunda, verilen ödünler konusunda...” (Katılımcı 11)

“İzinler konusunda..” (Katılımcı 1)

Yüksek oranlarda böyle durumlarla karşılaştıklarını belirten katılımcıların önemli bir kısmı, farklı korkulardan kaynaklı olarak bu duruma sessiz kaldıklarını belirtirken bir kısım katılımcılar ise bu duruma sessiz kalmadıklarını tepkilerini konuşarak dile getirdiklerini belirtmektedirler.

“Orada sınırlamaya gittim evet. Orada artık daha sessizdim. Üst yönetimle özellikle de ilk yönetici ile artık hiçbir şey paylaşmamaya başladım. Onların üzerinde bölge yönetimi ile belirli konularda artık özellikle birkaç konuda başka yerlerden bana geri dönüşü olduğunu gördüğümde orada da biraz sessiz olmayı tercih ettim.” (Katılımcı 18)

“...Piskolojik olarak rahatsız oluyor insan. Çünkü o ortamda bir haksızlık var ve sen ona sessiz kalmak zorunda bırakılıyorsun. ...Yani bu pozisyonda, ya da bu durumda olan tek kişi ben değilim. Bu genel bir sorun ve bunu herkes de biliyor, herkeste yaşıyor, ama demin verdiğim örnekte de belirttiğim gibi kimse sesini çıkaramıyor.” (Katılımcı 3)

4.1.1.1.3. Yöneticiye Duyulan Güven

Yöneticiye duyulan güvenin, işgörenlerin açık konuşup konuşmama kararı vermelerinde önemli bir faktör olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Nitekim literatürde de bu bulguyu destekleyen çeşitli araştırmaların olduğu görülmektedir. Çakıcı (2010: 26)'ya göre işgörenler üstlerine güven duymuyorlar ve açık konuşmaktan kaynaklı bir zarar göreceğini algılıyorlar ise bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil de süzerek ve/veya çarpıtarak verme eğiliminde olabileceklerdir. Premeaux ve Bedeian (2003) nezaretçilere duyulan güvenin, işgörenlerin organizasyonu ilgilendiren sorunlar hakkında fikir ve görüşlerini açık bir şekilde ifade edebilmelerini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Aksi takdirde işgörenler adaletsizlik ve haksızlıklar karşısında sessiz kalacaklardır.

“işyerinde benim vardiyamda değil de benden bir önceki vardiyada bir hırsızlık olayı olmuş. Ve tabii müdürün amirin kolladığı veya günümüzde torpil diye adlandırılan, daha doğrusu bunun geçmişi baya da şeye dayanır, belli kişiler kollandığı için bu kişilerin nöbet vardiyasına herhangi bir işlem yapılmadı. Biz olayı sadece görüntüledik, gördük ve kolluk birimlerine, amirlerimize, müdürlerimize haber verdik. Biz burada bir ödül bir şey beklerken bir de maaşımızdan kesinti yapıldı.” (Katılımcı 3)

İşgörenlerin iş süreçleri, kurumsal işleyiş ve işi iyileştirmeye ilgili fikir, görüş ve değerlendirmelerini üst yönetime açık bir şekilde ifade edebilmeleri bu durumdan zarar görmeyecekleri güvencesine dayanmaktadır (Çakıcı, 2010: 26).

“...Adaletsizlik bu şekilde cereyan etti. Yani kolluk kuvvetleri geldi, çeşitli tutanaklar yazıldı, çizildi. Bizim burada herhangi bir kabahat kusurumuz olmadığı tespit edildi. Fakat çalıştığımız kurumun yönetimi, taşeron olarak çalıştığım şirketten iki amir, karakola gidip bu tutanakları iptal ettirdi ve bize de herhangi bir sıkıntı olmayacağı söylendi, sağ olun dendi hatta teşekkür edildi ilk etapta. Fakat aradan iki ay geçtikten sonra 2 milyar 400 gibi bir rakam maaşımızdan kesildi. ...Bazı şeyler değişmeyeceği için sıkıntıyı ben yaşayacağım için bildirmem. Yine buna bir örnek verebilirim. Nöbetine geç gelen, işe bazı zamanlar gelmeyen arkadaşlarımız oluyordu. Bunlar yönetim tarafından kollandığı için biz bunları dile getirdiğimiz zaman yine suçlu duruma biz düşüyorduk. O yüzden bildirmem yani.” (Katılımcı 3)

4.1.1.1.4. Yönetmel Destek Algısı

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde genel olarak işğörenlerin açık bir şekilde konuşma arzusu içinde oldukları görülmektedir.

“Örneğin bir toplantıda olup herkesin özgürce konuşmasını isterim. Herkesin sıkıntısını anlatmasını isterim. Fakat öyle bir şey olmuyor. Toplantı oluyor ama şu şekilde oluyor: Yönetim konuşuyor biz dinliyoruz. Kimse kalkıp oradan görüş ve önerisini belirtmiyor.” (Katılımcı 3)

Ancak, işğörenler arzu ettikleri doğrultuda davranabilmek için yöneticilerinden belirli sinyaller beklemektedirler. Çakıcı (2010: 26), ifade ettiği fikir, görüş veya değerlendirmenin dikkate alındığını gören, açık konuşmanın kendine zarar vermeyeceğine inanan ve kendisini güvende hisseden işğörenlerin örgütsel konu ve sorunlar hakkında seslerini çıkartmada daha cesur ve girişken davranacaklarını belirtmektedir. Bu bakımdan işğören tarafından algılanan yönetmel destek, işğörenlerin yönetime karşı güvenlerinin oluşması ve kendilerini güvende hissederek açık konuşabilmeleri yönünde önemli bir faktördür.

Yöneticiye karşı güven oluşumunun da temelinde yönetmel destek yatmaktadır. Araştırmamıza katkı sağlayan katılımcıların büyük bir oranı açık bir şekilde konuşabilmek için yöneticilerinden yeterince destek alamadıklarını ve açık konuşmalarına anlayışla yaklaşmadığını belirtmektedirler.

“ ...Çalışandan daha iyi yararlanabilmek için işte çalışanın kendi alanıyla ilgili fikirlerini söylemesi bence çok yararlı, hatta önerisi kale alınmalı diye düşünüyorum, ama bunu bugüne kadar hiç kimse sormadı yani genel yönetim yapımız itibarıyla bu...” (Katılımcı 7)

“...Açık konuşmaya toleranslı değil.” (Katılımcı 11)

4.1.1.1.5. Yöneticilerin Sahip Oldukları Aşırı Yetki

Belirli durumlarda üstler, tabandaki farklı söylemleri kendilerine ve oluşturdukları düzene karşı bir tehdit olarak algıladıklarından sahip oldukları yetkileri bu tehdit kaynağını ortadan kaldırmak ya da etkisiz bir duruma getirmek için kullanabilmektedirler. Yöneticiler kendilerine yönelen bu tehditlere karşı

demokratik bir çabayla baş etmek yerine, ellerinde bulunan yetkileri kullanarak daha kestirme bir yoldan sonuca gitmeye çalışmaktadırlar. Bu sonuçlar içerisinde muhalif veya eleştirel düşünceler taşıyan örgüt üyelerine çeşitli cezalar verilmesi ya da örgüt üyeliğinden çıkarılması gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır. Özellikle de siyasi partiler, meslek kuruluşları ve sendikalar gibi çeşitli yasalarla yöneticilerine aşırı yetkilerin sağlandığı örgütlerde bu durum sıklıkla gözlemlenmektedir.

“Türkiye'deki siyasi anlayış maalesef bütün partilerin anlayışı: Ankara Merkezde gücü elinde tutmak istiyor. Bundan dolayı yetkilerinden kolay kolay vazgeçemiyor. ...Bütün siyasi partiler bunu yapıyorlar. Türkiye'de siyasette tabanın sesi her zaman dinlenerek kararlar alınmıyor. Genel merkez yetki bende diyerek kendi adına kararlar alabiliyor.” (Katılımcı 13)

“Buradaki faktör, yani siyasi parti özeline alırsak, siyasi parti genel başkanının iki dudağının arasına bağlı olması pek çok şeyin. O yüzden yöneticinin bir noktadan sonra istediği sadece alkışlanmak oluyor.” (Katılımcı 30)

İfadelerden de anlaşılacağı üzere yöneticiler, sahip oldukları aşırı yetkiler nedeniyle kendilerinden alt düzeylerde faaliyette bulunan örgüt üyelerini çeşitli tehditlerle susturabilmektedirler.

“Şimdi tabii, o tür şeyler yaşanabilir. Ama sonuçta kişiye bağlı. Bazı arkadaşlarımız her platformda, her şeyi rahatlıkla söyleyebiliyor. Ama çoğu söyleyemiyor. Tabii söyleyememesinde beni görevden alırlar mı, siyasi geleceğimi etkiler mi endişesi ile dile getiremezler ama.” (Katılımcı 13)

4.1.1.1.6. Yönetici Tutum ve İnançları

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde yöneticilerin sahip oldukları bir takım tutum ve inançlarının astlarını etkilediği anlaşılmaktadır. Benzer bir sonuca araştırmaları sonucunda ulaşan Morrison ve Milliken'e (2000: 708) göre, örgütsel sessizliğin kökenini açıklamada önemli faktörlerden biri yöneticilerin işgörenler ve yönetimin doğası hakkında taşımış oldukları örtülü inançlardır. Sosyal psikologlar uzun zamandır bizlerin diğerleri hakkında taşımış olduğumuz olumsuz değerlendirmeleri araştırmaktadırlar. Bu olumsuz değerlendirmeler bazen önemsiz endişelerin miktarına bağlıken bazen de önyargıların temeline sağlam bir şekilde

oturtulmaktadır (Tuffin, 2004: 106). Bu yönüyle işgörenlerin örgüt içerisinde neden sessizleştiklerini anlayabilmemiz onların davranışlarının şekillenmesinde büyük ölçüde etkisi bulunan üst yöneticilerin takınmış oldukları tutumların nedenlerini anlayabilmemizden geçmektedir.

4.1.1.1.6.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu

Genel olarak insanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar. Ancak böyle bir mesaj aldıklarında ise bunu göz ardı etmeyi, doğru değilmişçesine davranarak mesajı savuşturmayı ve kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilmektedirler. Özellikle yöneticiler nezdinde bu korkunun güçlü olduğu ampirik verilerle ispatlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Çakıcı, 2007: 155). Genel bir algı olarak, astlar tarafından yapılan değerlendirmelerin daha az doğru ve meşru olmadığı düşünülmektedir. Bu üst mevkilerde bulunanın gücünü ve itibarını tehdit eden bir durum olarak gösterilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

“...Üst makamlar eleştiriye neden açık değil? Çünkü onların da geldiği bir sistemsal yapı var. Onlar da zamanında değiştirememişler bunu ve aynı yapıda devam ediyorlar. Değişmeyeceğini bildikleri için de herhangi bir eleştiriye de kabul etmiyorlar” (Katılımcı 17)

“Üstlerin almış oldukları eleştiri noktasında, siyasette yani bu sistem şu şekilde çalışıyor: Üstteki merkez karar yönetme kurulu üyeleri kendileri arasında tartışır, konuşurlar. Ama sonuçta bir karar alınır. Bu karar herkes tarafından kabul edilir, imzaya açılır, imzalanır. Ondan sonra da silsile yoluyla hiyerarşik yapıyla aşağıya doğru alınan kararlar en alttaki üyeden en baştaki üyeye kadar herkes sahiplenme zorunda.” (Katılımcı 13).

Çalışanlar veya yöneticiler belirli pozisyonlara getirildiklerinde en azından asgari düzeyde o pozisyonun gereklerini karşıladıkları düşünüldüğü için atanırlar. Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde gücün elde edilmesi kişiler için bir mutluluk ve iftihar kaynağıdır. Kişisel tatmin duygusuyla hareket eden bu durum bireyin egosunu harekete geçirmektedir. Bu noktada birey elde etmiş olduğu güce olumsuz yönde etki edebileceğini düşündüğü her türlü tehdit kaynağına saldırmaktadır. Çünkü başarı ve başarısızlığın direkt olarak kendi pozisyonu ile

ilişkilendirilen bir durum olduğunu düşünmektedir. O nedenle elde etmiş olduğu gücü azaltacağını düşündüğü her türlü faktörü ortadan kaldırmaya çalışacaktır.

“...Üsttekilerin niyetiyle alakalı, eğer amaç başarı ve uzun süre o fikir birlikteliğini bir yere taşıyabilmekse, genelde yöneticiler alttakilerin sözlerini dinlerler, ama amaç yönetici olarak kalabilmekse ki en büyük ayırım bence bu. O zaman alttan gelen sesin susması için farklı yöntemler uygulayabiliyorlar. Bu defalarca karşımıza çıkmış durumlar.” (Katılımcı 19)

Bunu engellemek için üstler bazen eleştirilere kulak tıkarken bazen de bu eleştirilerin kendilerine zarar vermesini engellemek için önünü tıkayabilmektedirler. Eleştirileri kendi yetki ve sorumluluk alanlarına bir saldırı olarak değerlendirme eğilimi içerisine girmektedirler. Özellikle yöneticiler arasında oldukça yaygın olan olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticiler açısından tehdit, utanç, savunmasızlık ve yetersizlik hissine neden olmaktadır. Bu olumsuz hisler bundan kaçınma ya da bunun kaynağına saldırma ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle denebilir ki yöneticiler zayıflıklarını ortaya çıkaran ya da mevcut eylemleri hakkında sorgulamalara neden olan bilgilerden kaçınma eğiliminde olacaklar (Morrison ve Milliken, 2000: 708) ya da kendileri açısından sıkıntı yaratan bu olumsuz durumlarla demokratik olmayan yöntemlerle mücadeleyi seçeceklerdir.

Aslında belirtilen bu durumlar hem işgörenin hem de üstün sessizleşmesine neden olmaktadır. Ast görev yerinin değiştirilmesi, örgütten atılması gibi çeşitli korkulardan kaynaklı olarak sessizleşmektedir. Üst ise güç ve yetkilerini (pozisyonunu) kaybetme korkusundan dolayı sessizleşirken işgörenleri de sessizleştirmektedir. Kendisi hakkındaki olumsuz eleştirilerin kendinden daha üst kademede bulunan üstlerine gitmesini engellemek için hem Önleyici Sessizlik davranışı sergilemekte hem de astlarını sessizleştirerek, örgütsel sessizlik formlarından Susturulma formunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Resmi ya da gayri resmi toplantılarda susturulduğunu gören ve bu durumu kendine bir tehdit olarak algılayan işgörenler sosyal bir algıyla bu korkuları satın almaktadır.

“Bir bilgi birikiminiz var. Oradaki bilgi birikiminizle oradaki çalışma ortamı birbirine uymuyorsa orada bir rahatsızlık oluyor. Ve siz o rahatsızlığı kesinlikle işte bir üst konuma götürdüğünüz zaman suçlu olursunuz”. (Katılımcı 7)

4.1.1.1.6.2. Yöneticilerdeki Ego ve En İyiyi Ben Bilirim İnancı

Bu araştırma bulgularına özel olarak örgüt üyelerinin üstlerin en iyisini ben bilirim inancının temeline egoyu yerleştirdikleri görülmektedir.

“Bu tamamen insan egosuyla alakalı bir durum... Yani bugünkü sistemle bu tamamen kişilerin kendi insiyatifine bağlı. Bu noktada “ben bu işi beceremedim, ben gidiyorum” diyecek insan sayısı son derece sınırlı. ...Yöneticilik sistemiyle alakalı bir durum. Üst yönetim bir kere kesinlikle kendi doğrularını mutlak doğru olarak görüyor.” (Katılımcı 19)

Bu anlayışta olan yöneticiler astlarından mutlak bir itaat beklemektedirler. Astlar yöneticinin uygulamalarını sorgulamadan yerine getirmelidirler. Bu inançta olan yöneticiler genellikle güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda daha fazla görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710-711)

“...Dikte de ediyor tabii. Ama o oraya gelmeden önce, ilk önce buna inanması lazım, yani kendi düşündüğünün mutlak doğru olduğunu düşünüyor. Tabanda binlerce insanın farklı düşünmesi çok anlam ifade etmiyor orada da. Yine mutlak bir ego var. O ego diyor ki: Tamam bunca insan bunu söylüyor ama başarı kazanabilmemiz için şu hamle gerekiyor” bu iyi niyetli yaklaşım. Kötü niyetli yaklaşım, tabii başarısız olacağını bilse bile bazı isimlerin gelmesi noktasında bir fikre sahip olmak. Bunu tabana rağmen yapmak ve üçüncüsü de alt tabanın algılamadığı üst ilişkilere girmek. Bu bazen olumlu bazen olumsuz sonuçlar yaratabiliyor. (Katılımcı 19)

“Onlara verilmiş bir yönetim tarzı, ne bileyim bir düşünceleri onların, kendini biraz şey görmeleri: Üstün görmeleri, ben öyle düşünüyorum. Amir olmuş, komiser olmuş veya ne bileyim yani üst amir kısımlar biraz altta bulunan kesimlere bakış açıları çok farklı. Onlar makamlarında oturuyorlar nasıl olsa iş yürüyor, işi yapanlar var, bir şekilde iş gidiyor ben oturduğum yerden idare ederim diyorlar.” (Katılımcı 11)

4.1.1.1.6.3. Yöneticiler Tarafından Çok Sessliliğin Birliği Bozucu Bir Unsur Olarak Değerlendirilmesi

Morrison ve Milliken'e (2000: 710) göre yöneticiler, yönetmiş oldukları örgütlerin sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesi için örgüt içerisinde uyum, uzlaşma ve fikir birliği olması gerektiğini düşünmektedirler. Yazarlara göre bu durum organizasyonlarda örgütsel sessizliğe neden olan bir faktördür. Bu inançta sahip yöneticilerin yönetmiş oldukları örgütlerde anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıkları kabul edilmez bir durumdur. Araştırmamızda sadece yönetici pozisyonundakilere yöneltilen sorulardan biri de çok sessliliği örgütsel birlik ve bütünlüğü bozucu olarak algılayıp algılamadıklarıdır. Katılımcı profilleri incelendiğinde özellikle siyasi parti ve kamu yöneticilerinin bu yönde keskin bir algı taşıdıkları görülmektedir.

“Fikir birliği olmadığı zaman, diyelim yönetim ve yürütme kurulu üyeleriniz var. Burada her şey tartışılır konuşulur ama sonuçta imza aşamasına, karar aşamasına gelindiği zaman, birileri ben karşıyım dediğinde, teşkilatın almış olduğu bu karara yürütme ve yönetim kurulu üyeleri arasında hemen o andan itibaren yürütmedeki "evet" diyen kişiler farklı düşünen kişi üzerinde ister istemez bakış açıları negatif açığa dönüşüyor. Tabii bu ileriki süreçte, her zaman birbirinden uzaklaşmayı getiriyor. Aksine yaklaşmayı getirmiyor. Bundan dolayı siyasette fikir birliği gerçekten çok önemli. Maalesef örneklerine baktığımız zaman Türkiye'de senelerce muhalefet eden bir parti var. En büyük kaygı da fikir birliğinin olmaması, bunun ceremesini halen çekiyoruz. Herkes bence düşüncesini dile getiriyor, konuşabiliyor ama maalesef bunu yaptığın zamanda Türkiye'de siyasette başarı olmuyor.” (Katılımcı 10)

“...Amaçladığınız bir hedef varsa, bu hedefe ulaşabilmek en başta disiplin ve toplu fikir birliğinden kaynaklanır. Bu nedenle bütünlük arz etmesi açısından hedefe gittiğim kişilerin, aklımdaki hedefe gittiğim kişilerle fikir birliğinde olmak benim içinde çok avantajlı olur.” (Katılımcı 13).

Morrison ve Milliken'e (2000: 710) göre bu inanç organizasyonların sahip olduğu üniter bir bakış açısının bir parçasıdır. Yine aynı araştırmacılara göre, fikir ayrılıklarının normal karşılanması gerekmektedir ve çatışma potansiyel olarak sağlıklı bir duruma işaret ettiğinden, fikir birliği içinde olma inancı, katılımcı

(çoğulcu) bakış açısına tezat oluşturan bir durumu yansıtmaktadır. Her ne kadar uzlaşa ve uyum ortamının iyi olduğu yönündeki üst yönetim inancına rağmen, yapılan araştırmalar çoğulcu ve farklı bakış açılarıyla ortaya konan düşünce ve değerlendirmelerin, karar kalitesine ve organizasyonun gelecek performansına olumlu yönde etki ettiğini ortaya koymaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 710-711). Bu araştırma sonuçları özellikle de özel sektör yöneticilerinin bu tespitle paralel düşüncelerde olduklarını ortaya koymaktadır.

4.1.1.1.6.4. Yöneticilerin Statükoyu Koruma ve Yeniliklere Kapalı Olması

İnsanlar, değişimin bünyesinde barındırdığı belirsizlikleri bir tehdit gibi algıladıklarından, içerisinde yaşamlarını sürdürdükleri yapıların değişmesini istememektedirler. Bir savunma güdüsü olarak yeni olana karşı bir direnç oluşturma eğilimi göstermektedirler. Bunun temelinde de gene belirli korkuların olduğunu iddia etmek hiçte küçümsenmeyecek bir düşüncedir. Özellikle siyasi örgütler ve meslek örgütleri gibi kendi bünyesinde hem iktidar hem de muhalefet barındıran yapıların, yeni fikir veya akımlara pek toleranslı davranmadığı anlaşılmaktadır. Bu olgunun temelinde gücü elde edenin bunu bırakmak istememesi ve bu nedenle statükoyu savunması yatmaktadır.

“Sistemler, tabii mevcut durumu statükoyu korumaya yöneliktir. Yani korumak isterler. Sistemlerin kendi içlerinde böyle bir meşru savunma güdüsü vardır veya meşru demeyelim ama savunma güdüsü vardır. ...Savunma güdüsü, yeniliğe, yeni yöntemlere karşı duyulan güvensizlik, onlardaki öğrenme noktasındaki isteksizlik, sermayeden yemenin daha kolay oluşu, yani yöneticilerin birikimlerini yemeleri ve birikim derken yani bilgi ve tecrübe birikimlerini kastediyorum, yeni yöntemlere yeni teknolojilere yeni fikirlere kapalı olmaları dolayısıyla sistem dediğimiz sonunda işte insanlar işletiyor sistemleri kapalı olan da onu işleten insanlar.” (Katılımcı 30)

4.1.1.1.7. Yöneticilerle Olan Sosyal İlişkinin Düzeyi

Johlke ve Duhan (2000: 157), işgörenlerin sessiz ya da açık olmalarında iletişim biçiminin etkili bir faktör olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılar biçimsel olmayan iletişimin biçimsel olan iletişime göre bilgi alışverişini çok daha etkin hale getirdiğini, geribildirimlerin anında, açık ve doğru bir şekilde alındığını belirtmektedirler (Johlke ve Duhan, 2000: 157).

İşgörenler, yöneticileriyle samimi (biçimsel olmayan) bir iletişim biçimi geliştirdiklerinde, yöneticiler tarafından işgörelere söyleyeceklerini ifade edebilmeleri için imkân sağlandığı anlaşılmaktadır.

“Mutlaka sosyal ilişkiler, kurum düzeyindeki sosyal ilişkiler, mutlaka görüş düzeyinde oluyor, işte bilmem farklı şeyler düzeyinde oluyor yani. Onlara yakınsanız beraber görüşmeleriniz samimi oluyor. Yakın değilsen görüşmüyorlar bile. ...Toplantılarda böyle bir tolerans yapılmıyor ama ikili ilişkileri iyi olanlar belki arkadaşlık babında he hı derler ama iş resmiyete geldiğinde bu tolerans yoktur, eleştiremezsin bile susturulursun her zaman.” (Katılımcı 9)

Ancak biçimsel olmayan iletişim ilişkisi içerisinde paylaşımların daha fazla ve etkin olması, ilk olarak akılda farklı bir faktör ya da faktörlerin bu durumu açıklaması gerektiği kanısını temellendirmektedir. Bu bağlamda kişiler arası güvenin önemli bir faktör olabileceği düşünülmektedir. Nitekim Duygulu vd.’nin (2015) çalışmalarında kişiler arası güvenin kişisel düzeyde bilgi paylaşımını arttırdığı görülmektedir.

4.1.1.1.8. Yatay Düzlemde İletişim ve Çalışanlar Arası Güven

Katılımcılar sıklıkla kendileri ile aynı seviyede bulunan çalışma arkadaşlarıyla daha rahat iletişime geçtiklerini belirtmektedirler. Burada kendileriyle aynı düzlemde bulunan bireylerin yetki ve sorumlulukları yönünden kendilerine zarar veremeyeceği düşüncesi tartışmaya değerdir. Bununla birlikte yatay düzlemde etkileşime girmedikleri kişilerle ilgili olarakta güven kavramını sıklıkla kullandıkları görülmektedir.

“...Konudan konuya fark ediyor, yani bazı konularda dikkate alınmayacak diye, mesela öyle bir problemi gidip söylemiyoruz. Ha o anki problemler gidip kendi arkadaşlarımızla konuşuyoruz bi nebze” (Katılımcı 1)

“Üstlere bu şekilde eleştiri yapamıyoruz kendilerine. Biz kendi aramızda bazen konuşuyoruz, yani kendi arkadaşlar çevresinde.” (Katılımcı 11)

“Genel çerçevede ben ve arkadaşlarım yatay iletişime geçiyorduk ve kendi branşımızla ilgili konuları, yenilikleri veya farklılıkları ya da üstün yetersizliklerini gidip üst birimlere değil, yan arkadaşlarımıza anlatıyorduk. Yani aynı mevkide, aynı statüde ya da aynı derecede olan arkadaşlarımıza anlatıyorduk.” (Katılımcı 17)

Blau (1964) sosyal etkileşimi düzenleyen önemli bir sosyal kaynak olarak değerlendirdiği güvenin, kişiler arası diyalog ve iş birliğini kolaylaştırdığını belirtmektedir (akt. Williams, 2001: 377). Aynı düzeyde çalışanlar arasındaki güvenin, işgörenlerin açık konuşma davranışları üzerinde etkisinin olduğu katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır. Ancak güven duyulan kişilerin çok yakın çalışma arkadaşları ya da benzer sorunları paylaşan işgörenler olduğu katılımcı ifadelerinde sıklıkla görülmektedir. Benzer sıkıntıları paylaşıyor olmanın, işgörenleri birbirlerine yakınlaştırdığı ve bu yakınlaşma sonrasında bir güven iklimi oluşturduğu söylenebilir.

“Birbirlerine karşı aynı grup içerisindeki insanlar daha yakınlar, daha sade konuşuyorlar ve çok fazla şey ima etmiyorlar. Bu anlamda evet daha açık ve yalın ve sade konuşuyorlar söylemek istediklerini dolandırmadan söyleyebilme güveni hissediyorlar grup içerisinde. ...Söyledikleri şeyin yanlış anlaşılmayacağını düşünüyorlar. Altında bir art niyet aranmayacağını başka bir şey ima etmek istemediğini düşünceğini biliyorlar. Grubun bunun dışında da söyledikleri şeyin, başka gruplara diğer arkadaşlara, yöneticilere ya da daha alttaki pozisyonlarda çalışan arkadaşlarımıza aktarılmayacağı konusunda, grup içerisinde kalacağı konusunda bir güven hissediyorlar. Bu sebeple de daha açık konuşuyorlar. Bu da tabi iletişim etkinliğini arttırıyordur bu anlamda. (Katılımcı 18)

“Belli şeyleri paylaşıyoruz birbirimizle, yani güvendiğimiz samimi olduğumuz kişilerle. ... Tabi tabi güven konusu önemli ...3-11, 11-7 gece 11’ de nöbeti alıp sabah 7 de bırakıyoruz 1 hafta öyle çalışıyoruz, 1 haftada 3’te alıp akşam 11’de bırakıyoruz. Fakat yönetimin kolladığı bazı kişiler sekiz buçukta alıp beş buçukta

bırakıyor. Cumartesi, Pazar tatil ve bu kişiler istedikleri zaman izin alabiliyor, istediklerini yapabiliyor ve gece herhangi bir riskleri yok. Fakat biz bunları kendi arkadaşlarımız arasında konuşuyoruz, bizim gibi mağdur olan ve bu duruma tepkili olan arkadaşlarımızla, güvendiğimiz arkadaşlarımızla paylaşıyoruz. İzin konusunu da yine aynı şekilde, yani böyle paylaşımlarımız oluyor. Maaş konusunda da bazen ufak tefek sıkıntılar oluyor, güvendiğimiz kişilerle, yakın gördüğünüz kişiler ile paylaşıyoruz kendi grubunuz içerisinde.” (Katılımcı 3)

İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla açık bir şekilde konuşamamalarının temelinde yönetsel korkuların yattığı anlaşılmaktadır. İşgören zarar görebileceği korkusundan kaynaklı olarak, söyleyeceklerinin üstlerine ulaşmasından çekinmektedir ve bu nedenle güven duymadığı iş arkadaşlarıyla açık bir şekilde konuşamamaktadır. Güven kavramına ilişkin yapılan tanımlar irdelendiğinde oluşan ortak uzlaşma noktası olarak, güvenen tarafın bir zaafı olduğunda güvenilen tarafın bu zaafı kötü yönde kullanmayacağına dair güvenen kişinin olumlu yöndeki inancının olduğu anlaşılmaktadır (Deutsch, 1958:55; Rotter, 1967:650; Hosmer, 1995:393; Zucker, 1986:54; Rousseau vd., 1998:395). Ancak bu çalışmada önemli sayılabilecek bir bulgu elde edilmiştir. Birbirlerine yakın ve aynı sıkıntıları paylaşan işgörenlerin, temelde birbirlerinin sırlarına vakıf olmaları, kişiler arası güven için belirleyici bir unsur alabilmektedir. Bu durumun sadece bir inanç olmadığı, işgörenlerin bilinçli ve stratejik olarak bu durumu değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Katılımcı ifadesinden de bu durum açık bir şekilde anlaşılmaktadır.

“...Üste söyleme ile ilgili bir güven problemi var açıkçası. ...Zaten güvendiğiniz arkadaşlarınızla bir takım şeyler paylaşıyorsunuz ve siz de onlar hakkında birçok şey biliyorsunuz. Diğer gruptan kişiler, ...sizin bahsettiğiniz şeyleri üstlere ya da daha fazlasına da söyleyebilir sonuçta. Sizin üstünüzde kötü olmanızı sağlayabilir. Zaten üstünüzle kötü olmanız terfi almanızı engelleyebilir. Terfi almamanız sizin performans notlarınıza yansiyabilir. Performansınızın düşük olması sizi işten çıkarmaya kadar da götürebilir.” (Katılımcı 17)

4.1.1.1.9. İşgörenlerde Açık Konuşmanın Bir Fark Yaratmayacağı Yönünde Oluşan İnanc

Katılımcıların birçoğu açık bir şekilde konuşmalarının bir fark yaratmayacağı inancına dayalı olarak sessiz kaldıklarını belirtmektedirler.

“Mesela 2009 yılında bizim -X ilçesinde- teşkilat başkanlığı yapıyordum. Çalışıyorduk gece gündüz. Orada belediye başkan adayı olarak beklediğimiz ve halkın seçeceğine inandığımız belediye başkan adayına her şeyiyle teşkilatla beraber inanmıştık. Akabinde genel merkez oraya farklı bir aday belirledi. Belirledi ama hiçbir şekilde çünkü biliyoruz bizim itiraz etmemiz hiçbir şeyi ifade etmeyeceğini bildiğimiz için o seçimde boynumuz bükük içimiz acılı bir şekilde çalışmalar yaptık. Ama bir şey söylesek de bir şey olmayacağını bildiğimiz için hiçbir tepki vermedik. o mesela bir anımızdı bizim.” (Katılımcı 13)

Ancak işgörenler açısından oluşan bu inancın zaman içerisinde üstlerle yaşanan etkileşimler sonucunda ortaya çıktığı katılımcı ifadelerinden anlaşılmaktadır.

“...Tekrardan aynı ilk söylediğim yalınlıkla üstlerime söyler miyim? Evet sanırım bende ilk söylediğim şekilde gidip söylemem artık ve çevremdeki arkadaşlar da deneyimleri arttıkça yavaş yavaş üst yönetime doğru daha kapalı daha az az şey söyler hale geliyorlar.” (Katılımcı 18)

4.1.1.1.10. Yöneticiye Saygı ve Nezaket Göstermek

Katılımcı ifadelerine yansıyan yöneticiye gösterilen saygı ve nezaket olguları, özellikle de emik bağlamda değerlendirebileceğimiz konulardan biri olarak Güç Mesafesi ve Toplulukçuluk kültür değerlerimize bağlı olarak ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir.

“Bizde ast-üst ilişkileri genellikle üstün daha böyle kollayıcı babacan daha çok şey bilir, yani sizden yaşı küçük olabilir, sizden tecrübesi daha az olabilir, özür dilerim her zaman eğer pozisyon olarak sizin üzerinizde ise sizden daha çok şey bildiği alt pozisyonlarca genel kabul görmüş bir şey. Ben bankada bunu yaşadım ve şu anki şirketimde de aynı şeyi yaşıyorum. ...Mesela benim artık bir anlamda söylemeyi kastettiğim şeylerden biri, ilk geldiğimden beri herkesi gözetmeliyiz ama

bu saygıyla şunu söylüyorum. Biz çalışma arkadaşlarıyız ve bizim genel müdürümüz de böyle, bizde böyleyiz. O yüzden tamam, evet iletişimlerinizde saygı kurallarını gözetmeliyiz ama bu saygı bizi sessiz bırakmamalı. Fakat, maalesef bazı konularda görüyorum ki çok iyi fikri olmasına rağmen, eğer ondan önce yöneticisi bir fikir sunduysa kendi yöneticisinin fikrini çürütmek adına saygıdan yani bunu saygı olarak adledip sessiz kalan arkadaşlarım oldu. Bunu nerden biliyorum? Daha sonrasında bize aslında böyle olsaydı daha iyi olurdu demi dediğinde. ...Ee çok güzel bir fikirmiş niçin bunları dile getirmedi dediğim arkadaşların sayısı hem daha önceki çalıştığım bankada hem de şuan ki iş yerimde oldukça fazla.” (Katılımcı 18)

“Özellikle cinsiyet anlamında yani şöyle değerlendirelim yöneticiniz bir bayan ise ve siz altında çalışan bir erkekseniz maalesef toplumun size yarattığı bir baskı var. Yani ister istemez bazı konularda daha saygılı daha kibar her zaman erkeğin nezaketinin bayanın erkeğe gösterdiği nezaketten daha fazla olması gibi bir durum söz konusu bizim kültürümüzde. Bundan kaynaklanan bir yansıma olduğunu düşünüyorum ve birçok konuda sizin yöneticiniz bayansa onu ezmek veya onu başkalarının arasında rencide etmeme gibi bir ruh haline bürünebiliyorsunuz. Dolayısıyla bu anlamda fikirlerinizi söyleyip söylememe konusunda kararsız kalabiliyorsunuz. Genelde de söylemiyorsunuz.” (Katılımcı 18).

4.1.1.2. Örgüt Yapı ve Özellikleri

Bu araştırmanın çarpıcı sonuçlarından biri de örgütsel sessizlik olgusunu kişi ve bilinç düzeyinin ötesine taşımasıdır. Örgüt yapı ve özelliklerinin kişi davranışlarını belirli kalıplar içerisinde belirginleştirdiği bilinmektedir. Bu noktadan hareketle, özellikle de mekanistik örgüt yapılarının belirli kavramlara (yetki, görev, sorumluluk vb. gibi) yüklemiş olduğu geleneksel misyon, kişisel bilincin ötesinde davranışı belirlenimci bir düzeye indirgemektedir. Nitekim içerik analizine tabi tutulan katılımcı ifadelerinin de örgüt yazınında karşılığı bulunan bu tespiti desteklediği anlaşılmaktadır. İçerik analizi sonucunda elde edilen bulgular örgütsel sessizlik olgusunun kişi ve bilinçten bağımsız olarak ortaya çıkabileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, örgüt yapı ve özelliklerinin iki farklı düzeyde sessizliğe katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bunlar sosyo-psikolojik düzey ve yapısal düzeydir. Sosyo-psikolojik düzey karşılıklı etkileşimlere ve kişisel değerlendirmelere vurgu yaparken, yapısal düzey, kişi ve bilinçten bağımsız olarak yapının özelliklerine vurgu yapmaktadır. O nedenle, bulgulara dayalı olarak örgütsel sessizlik ve işgören sessizlik olgularının farklı olarak tanımlanmaları gerekliliği de ortaya çıkmaktadır.

4.1.1.2.1. Hiyerarşi

Hiyerarşik silsile içerisinde ast üst iletişimi emir alma ve hesap verme biçiminde olmaktadır. Özellikle de hiyerarşik basamakların daha fazla olduğu örgütlerde daha keskin bir şekilde görülürken, beraberinde katılığa da neden olmaktadır. Özellikle de ilk nezaretçiden sonraki üstlere ulaşmak hem hiyerarşik yapıdan kaynaklı hem de ilk derece nezaretçilerin tutumları nedeniyle sosyal anlamda zorlaşmaktadır.

“Birinci derece üstlerimle rahat görüşebiliyorum ama yukarılara doğru çıkıldıkça sanırım mesafe iletişim mesafesi biraz uzuyor. Yani sizin doğrudan bu konularda iletişim kurmanızı sizin bir üstünüzdeki yöneticilersanırım kısıtlıyor.” (Katılımcı18)

Hiyerarşinin fazla olduğu örgütsel yapılar içerisinde üstler vermiş oldukları talimatların sorgulanmaksızın yerine getirilmesini beklemektedirler. Çünkü yetkiyi kullanma hakkı, yöneticiye belirli bir yönetsel pozisyonu işgal ettiği için yasal olarak verilmiştir (Koçel, 2010: 221). O nedenle işgörenler üstlerinin emir ve talimatlarına sorgusuz ve sualsiz uyarak ifa etme durumunda bırakılmaktadırlar. Bu tespit, işgörenlerin iş üzerindeki yorum ve değerlendirmelerinin üstlerince dikkate alınmadığını ortaya koymaktadır.

“Yukarıda yemek pişiyor, bizi de kale alan yok. Bir şekilde yapılacak işleri yaptırıyorlar. Halledilecek her şekil, her türlü konuları yapıyor yani, alttaki kısımlar yapıyor, biz de gereken neyse onu yapıyoruz, bizi dinleyen sözümüzü dinleyen kimse yok.” (Katılımcı 1)

Bu bağlamda işgörenin düşüncesini açıklaması ya da işe ilişkin fikrini beyan etmesi bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü üst yanından en iyi zaten ortaya

konmuştur. İşgören ise kendisine verilen talimatlar ve çizilen sınırlar içerisinde işini en iyi şekilde yapmakla sorumludur.

“Temel sorun şu: yani üst yönetimin istediği biçimde ya çalışırsın ya çalışmazsın. Yani sen burada fikir beyan edemezsin. İşte senin iş yeriyle alakalı görüşlerin çok önemli değildir. Üst makam bunu yap diyecek sen de yapacaksın, otur diyecek oturacaksın, kalk diyecek kalkacaksın.” (Katılımcı 7)

Burada işgörenler verilen emir ve talimatları eleştirmeden ve bu emir ve talimatlar üzerine fikirlerini beyan etmeden görevlerini yerine getirmek zorundadırlar. Asıl olan görevin kendisidir ve görevle ilgili olarak da en iyi yönetim tarafınca ortaya konmuştur. Bu bağlamda kişisel girişim ve katılım engellenmekte ve yukarı doğru iletişim yapısal olarak engellenmektedir.

“Sistemin eleştirilmesine de çok açık değiller. Belli bir mevcut şey var bunu kabullenmeli ve onun doğrultusunda gitmeni isterler. Yani senin çok fazla sistemi eleştirmeni istemiyorlar.” (Katılımcı 17)

Yönetimin görevi esas itibarıyla çalışanların biçimsel faaliyetleriyle ilgilenmek olup sürekli bir kontrole vurgu yapmaktadır (Baransel, 1979: 195). Ayrıca denetim alanının daralması hiyerarşinin uzun olmasına neden olmaktadır (Mintzberg, 1993: 166). Uzayan hiyerarşi etkili bir iletişim için elverişsiz bir durum yaratabilmektedir (Baransel, 1979: 138). Bu durum fiziksel mesafeden kaynaklanabileceği gibi orta ve alt düzey yönetici ve nezaretçilerin çeşitli tutum ve davranışlarından da kaynaklanabilmektedir. Örneğin nezaretçiler bazen çeşitli korkulardan veya çıkarıcı güdülerden hareketle iletiyi engellemekte veya dönüştürürken bazen de özgeci bir anlayışla kötü haber taşıyıcısı olmamak adına iletiyi yumuşatabilmekte veya dönüştürebilmektedirler. Nitekim dikey farklılaşmayla ilgili olarak Rosen ve Tesser (1970) tarafından geliştirilen Mum Etkisi Teorisi’ni (Mum Effect Theory) örgütsel bağlamda elen alan Athanassiades’in (1973) çalışanların bilgileri yukarı doğru aktarırken çarpıttıkları bulgusuna ulaştığı görülmektedir.

“...Hayır, aktarılmıyor, kesinlikle aktarılmıyor! Siz belki işyerinde yaşanan bir olay, bir sıkıntıyı anlatırsınız fakat sizin söyleminiz oraya farklı bir şekilde gider. Bunun bir örneği de var. Yine ben çalıştığım başka bir birimde 8-5 çalışan bir arkadaşımız vardı. Biz vardiyada çalışıyorduk işini aksatıyordu ve biz personel

eksildiği için iş yapamaz duruma geliyorduk, işle ilgili sıkıntılar oluyordu. Bunu amirlerimize ilettiğimiz zaman şu şekilde bir işlem görüldü. Orayı komple dağıtma işlemi görüldü. Çünkü o şahsı kolladıkları için direkt o şahsı almadılar. ...Yönetime farklı şekilde gittiğini öğrendik, sonradan duyduk. ...Oysa herkesin de bildiği bir durumdu ve bizle ilgili kesinlikle bir şikâyet yoktu. Tek bir kişi şeydi, kangren yapan kolu değil de genel olarak amirler tarafından inat edilip bizler oradan uzaklaştırıldık. (Katılımcı 3)

Nezaretçi veya orta düzey yöneticilerin iletiyi bozması sosyo-psikolojik düzeye vurgu yapmaktadır. Çünkü bu durum kişisel bir bilinçle açıklanabilir. Ancak iletinin hiyerarşinin üst basamaklarına belirli bir silsile içerisinde çıkması gerekliliği de örgütlerin statik yapılarıyla ilgili bir durumdur. Nitekim birçok örgütte insanlar ilk hat yöneticilerini aşip üst makamlarla direkt görüşememektedirler.

“En üst makama ulaşmayı bırakın biz amiri geçip müdüre bile kimi zaman ulaşamıyoruz. Öyle direk gidip tepedeki kişilerle konuşamazsınız.” (Katılımcı 3)

4.1.1.2.2. Merkezileşme Derecesi

Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde işgörenlerin işe ilişkin fikir, düşünce ya da eleştirileri üstleri tarafından dikkate alınmamaktadır. Çünkü merkezileşmenin yüksek olduğu örgütler içerisinde kararların çok büyük bir kısmı üst yönetim tarafından alınmakta ve alt düzeydeki işgörenlerin kararlara katılımına izin verilmemektedir.

“Bence, ben çalıştığım şimdiye kadar yani karar olarak verdikleri yüzde 5 en fazla yüzde 10’dur. Yani meslek itibariyle genelde kendileri ne derse o oluyor. ... çünkü kendileri aralarında toplantı yapıyorlar, böyle olsa, şöyle olsa diye yani bize danışmadan kendi aralarında bir fikir bağlılıkla bu şekilde olsun diye karar veriyorlar. ...Bir şey olacak bu böyle bu şekilde yapılacak diye geliyor.”(Katılımcı 1)

Kararların merkezden alındığı örgütlerde, üst kademelere çıkıldıkça daha uygun kararların alınacağı kanaati hâkim olmaktadır. Merkezileşmenin derecesine vurgu yapan bu durum, örgüt içerisindeki karar verme yetkisinin hiyerarşik silsile içerisindeki paylaşımı ile ilgili bir konudur. Alt düzeylerdeki işgörenler açısından katılımcılığı engelleyen bu durum işgörenlerin üstleriyle olan iletişimlerini kısıtlamaktadır.

“Sabah daha görüştük genel müdürlükle, bir vatandaşın bir sorunu vardı. Dedik nasıl bir çözüm bulabiliriz buna. Dediler böyle böyle, hemen bize yazın gönderin biz buradan bi çözüm buluruz. ...Daha iyi kararlar alabilirler. ... Ya biz oraya ulaşamazsak zaten bizim vatandaşın sorunun çözme gibi bir durumumuz olamaz.” (Katılımcı 13)

“Bir vatandaşın bir sorunu vardı dedik nasıl bir çözüm bulabiliriz buna? Dediler böyle böyle hemen bize yazın gönderin biz buradan bi çözüm buluruz. ...Tabii, yazıyoruz, Hemen yazarız, çağrılarımız vardır bizim... Şu konu böyle böyle olmuş ama şundan dolayı vatandaş, bu konuda şöyle mağdurdur diye yazarız. Bize oradan yanıt gelir. Ya görüşülecek der, bir dahaki şeyde görüşülecek der. Şimdilik bu işlem böyle yapılsın der. Veya özeldir o kişinin konusu, bu işlemi bu şekilde yapabilirsiniz diye, bize mail atarlar, yazı gönderirler biz de ona göre işlem yaparız.” (Katılımcı 13)

Katılımcı ifadelerinden de anlaşılacağı üzere alt düzeylerde çalışan işgörenlerin sadece verilen görevleri istenilen biçimde yerine getirmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla bu işgörenlerin iş üzerine düşünmeleri, fikir beyan etmeleri istenmemektedir. Çünkü etkili çözüm önerileri zaten üstler tarafından ortaya konmuştur ve bunun eleştirilmesi istenmemektedir.

Yapının etkisiyle katılan yönetici tutum ve davranışlarından kaynaklanan bu durum işgörenlerin örgütsel konular hakkındaki etkili olabilecek değerlendirmelerini yok hükmünde saymakta ve pozisyonun derecesine göre değerlendirmeleri kayda almaktadır. Bu durum alta doğru genişleyen örgüt basamaklarında sessizleşmeye ve çalışanların kendilerini önemsiz hissetmelerine de neden olabilecektir.

4.1.1.2.3. Standartlaşma ve Uzmanlaşma

Standartlaşma ve aşırı derecede uzmanlaşma ile işlerin basit ve tekrarlı bir düzeye indirgemektedir. Bu, çalışanlar açısından işleri anlamsız hale getirirken, kendilerini dar bir alana sıkışmış olarak değerlendiren işgörenler çoğunlukla strese girmektedirler. Çünkü işgörenler yapmış oldukları işler üzerine anlamlı olduğunu

düşündükleri şeyleri konuşamamakta ve farklı bakış açılarını ortaya koyamamaktadırlar.

“Sistem içerisinde sistemin çok fazla eleştirilmesi istenmez. Sen bir ürünü satmak, ürünü paylaşmak için bir şeyler ekleyebilirsin ama o eklediğin çerçeveye zaten aynı özellikleri içerisindedir sadece orada satış gücünü artırırısın vesaire, bunun dışında herhangi bir şeyi artıramassın. Sistemin içerisinde senin farklı bir bakış açısı getirmeni çok fazla istemezler, sevmeyiz öyle söyleyim. Aynı bakış açısı içerisinde yapmanı severler. O yüzden bir süre sonra kısır döngüye girersin, belirli faaliyetleri yaparsın. Bir kısır döngü içerisinde sürekli aynı şeyleri yapar durursun, yeni bir şey üretmesin, yeni bir yaratıcılığın olmaz çünkü yaratıcılığın aynı seviyede kalmak zorunda yani farklı işlerdeki gibi ekstra birşey getiremezsin buraya.” (Katılımcı 17)

...Burada tekrardan kaynaklanan bir kanıksama durumu var. Son çalıştığım şirketten örnek vereceğim. Bu konu ile ilgili muhasebe departmanı ile çok çalıştığım için genelde oradan örnek veriyorum ben. Finans departmanı içerisinde bazı arkadaşlarımızın görevleri faturalar nezdinde ihracat ve standart yurtiçi faturalar ayırmak. Çok basit bir iş aslında bakarsanız. ...İş o kadar sıradanlaşmış ki onlar için sadece iki evrakı birbirinden ayırma durumuna gelmiş aslında. ...Fakat o kadar uzun süredir ki aynı şeyleri yapıyorlar artık, onlar için bu iş sadece iki evrakı birbirinden ayırmak bu anlamda bu konuda evet sürekli aynı şeyi yapıyor olmak işi önemsizleştirebiliyor. Bir süre sonra o işle ilgili fikir üretmemeye başlıyorsunuz. Mesela artık zannetmiyorum ki arkadaşlarım bu iki evrakı ayırmakla ilgili yapılan hatalarla ilgili daha yaratıcı, böyle yapsak daha iyi olur yani, bu iki evrakı ayırmak için bu kontrol noktalarını kursak daha iyi olur gibisinden fikirler ürettiklerini hiç düşünmüyorum. (Katılımcı 18)

Uzmanlaşma bakış açısından arzu edilen bir durum olan “tahmin edilebilirlik” örgüt adına bir yan etki olarak katılığa neden olmaktadır. Bu katılık, işgörenlerin işlerine yönelik alternatif çözümler geliştirme veya farklı bakış açıları ortaya koymaları bağlamında bir tür isteksizliğe veya yetersizliğe yol açabilmektedir (Gortner, vd., 1997: 95). Bu bağlamda işgörenlerin kısır bir döngü içerisinde hem düşünsel anlamda sessizleştikleri hem de bir şeylerin değişmeyeceği inancıyla pasif bir sessizliğe büründükleri anlaşılabilmektedir.

“Sistemin eleştirilmesine de çok açık değiller, belli bir mevcut şey var bunu kabullenmeli ve onun doğrultusunda gitmeni isterler. Yani senin çok fazla sistemi eleştirmen istemiyorlar. ...Belli bir sistem var o sistemin çatısı içerisinde kalmanız isteniyor ve o sistemi bozmasında kimseye izin verilmiyor. ...Üstede gitse zaten sorun çözülmüyor, anlatabildim mi? Yani dediğim gibi sistematik bir yapı var bu kırılmıyor bir türlü. ...Yaptığınız iş sürekli aynı ise ve aynı sonuçları üretiyorsa ve bir süre sonra değişiklik yapsanız da çok da fark etmiyorsa sizde bir süre sonra yeni fikirler üretmemeye başlıyorsunuz. Bu da yaratıcılığınızı etkiliyor tabi ve üretkenliğinizi etkiliyor, düşürüyor. Çünkü prosedürlerle birtakım şeyler önünüze koyuluyor, sizin herhangi bir şey beyan etmenize gerek kalmıyor veya beyan etseniz de onu uygulayabilecek bir durumunuz olmuyor.” (Katılımcı 1)

Bu durum ayrıca işgörenlerin moral ve motivasyonlarını da olumsuz olarak etkilemektedir.

“...Hem moralimiz bozuluyor, motivasyonum zaten yerlerde sürünüyor. ...Ömür törpülüyor hocam, tabii hepsini birlikte törpülüyor. Çünkü düşünün ki bir tokat yiyorsunuz ne hissedersiniz? (Katılımcı 7)

Yazına ilişkin yukarıda ifade edilen bulgulardan hareketle aşırı uzmanlaşma ve standartlaşmanın kendi yapıları içerisinde işgörene yönelik bir sessizlik durumu geliştirdiği diğer bir ifade ile kendi yapılarında zaten var etmiş olduğu sessizlik durumu, işgörenlerin psikolojik ve duygusal durumlarında ortaya çıkardığı sonuçlarla ilişkilendirildiğinde anlamlı bir zemine oturmaktadır.

4.1.1.2.4. Farklılaşma

Örgütlerde ortaya çıkan farklılaşmayla birlikte fonksiyonel olarak uzmanlaşan farklı birimler içerisindeki bireylerin etkileşimleri bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Çünkü birbirlerinden farklılaşan birimler kendilerine özgü bir terminoloji geliştirmekte ve aynı birim üyeleri benzer menfaatlere, tavır, tutum ve amaçlara sahip olmaktadır. Bu bakımdan her birim ifa etmiş olduğu görev ve etkileşim içerisinde olduğu alt çevresiyle bir yönetim felsefesi oluşturmakta ve diğer birimlerden farklılaşan bir amaç birliği oluşmaktadır. Birimler arasındaki dinamiklerin farklılaşmasına ve birimler arasında çatışmalara neden olan bu durum

fonksiyonel birimler arasındaki iletişimi olumsuz etkileyerek verilerin güvenilirliğini sorgulanır hale getirmektedir.

“...Sonuçta sen aynı işi yapıyorsun grup arkadaşlarınla ve genelde gruplaşmalar öyle oluyor, yani o işleri yapanlar bir grup diğer işleri yapanlar bir grup şeklinde. Aynı işi yapanlar birbirlerini daha iyi anlıyorlar. Çünkü aynı işleri yaptıkları için birbirleriyle sorunları daha rahat tartışabiliyorlar ya da üstlerinin yeterliliği ya da yetersizliği gibi belli bir grup davranışı içerisindeki sorunla ilgili olduğu için yine bununla ilgili tartışa biliyorlar. ...Ortak bir zemin oluşturuyor sonuçta diğerlerinin sorunları seninle ortak olmayabiliyor.” (Katılımcı 17)

Worthy (1950) aşırı yatay farklılaşmanın örgütlerin genel amaçlarına hizmet için işbirliği yapması gereken işlevsel birimler arasında amaç farklılaşmasına neden olduğunu belirtmektedir (Tolay, 2013: 156).

“...Aynı birimdeyseniz zaten tartışacağınız konuları az çok onlar da çok iyi bilir siz de çok iyi bilirsiniz rahat tartışırsınız ama farklı bir kurumda ya da farklı bir birimde çalışan arkadaşın iş çalışma şeklini çok iyi bilmediğiniz için onlarla iş anlamında çok bir şey alıp veremeyebilirsiniz.” (Katılımcı 7)

Prososyal (örgüt yararına) sessizlik (Vakola ve Bouradas, 2005) olarak ifade edilen ve işgörenlerin çalışmış oldukları işyerlerine bağlılıklarını ve iş arkadaşlarını koruma güdüsünden hareketle sergilemiş oldukları sessizlik tipi olarak kavramsallaştırılan olgunun, işgörenlerin sergilemiş oldukları olumlu bir tutum olarak yazında birçok kez ele alındığı görülmektedir. Ancak Brinsfield (2009)’in de belirtmiş olduğu gibi böyle bir davranış tarzının her zaman örgüt yararını gözetmesi mümkün değildir. Örneğin, iş yerinde çeşitli sapkın davranışlarda bulunan arkadaşının işten atılmasını engellemek için durumu üstlerinden saklayan bir işgörenin davranışı buna bir örnektir. Ayrıca üst kısımda belirtilmiş olduğu gibi, aşırı uzmanlaşma ile birlikte ortaya çıkan farklı birimler ve bu birimler arasında oluşan amaç farklılaşmalarının ortaya çıkarmış olduğu sessizlik, birimlerin kendi içlerinde prososyal bir davranış biçimi olarak değerlendirilebilecek iken birimler arasında fırsatçı sessizliğe (Knoll ve Dick, 2013), örgüt düzeyinde ise koordinasyonu olumsuz yönde etkilediği için örgüte zarar veren bir durum olarak değerlendirilebilir.

4.1.1.2.5. Biçimselleşme

Biçimselleşme, işgörenin görevini yerine getirirken neyi ne şekilde yapması gerektiğine yönelik belirlenmiş yazılı kuralları ifade etmektedir. Biçimselleşminin yüksek olduğu örgütlerde işlerin ne şekilde yapılacağı tanımlandığı için işgörenlerin yaptıkları iş üzerine konuşmaları üstleri açısından anlamsızlaşmaktadır. Bu nedenle işgörenler işleri hakkında fikir üretmek, yorum yapmak ve eleştiri getirmekten uzak durmaktadırlar.

“...Yok söyleyemiyoruz.” (Katılımcı 11)

“...Söyleyemiyoruz çünkü bizim uygulamamız için illa yazılı belge var.”
(Katılımcı 1)

Bu şartlar altında informel yapının kabul görmediği, aksine somut olarak ortaya konmaya çalışılan soyut, mekanik, katı bir yapının varlığı diretilmektedir. Örgüt alanı içerisinde spesifik olarak belirlenmiş ve sadece işin kendisine odaklanmış olan örgütsel davranış biçiminin, çalışanlar bağlamında ve daha da genellendiğinde birimler ve hatta örgüt düzeyinde sessizliğe neden olabileceği her kademedeki ilişkilere getirmiş olduğu kısıt ve işe vurgu yapmasından anlaşılabilmektedir. Nitekim kamu sektöründe çalışan orta düzey bir yöneticinin ifadeleri bu durumu desteklemektedir.

“Bir kalıp içerisinde çalışmak zorundayız yani onun dışına çıkamayız. Benim mantığıma böyle uydu da bunu böyle yapayım kanuna aykırı bir şey yapma şansımız yok yani.” (Katılımcı 13)

Biçimselleşme kural koyucu olduğundan dolayı uygulamaya yönelik çözüm getirmesi olası olan farklı bakış açılarını katı bir tutumla reddetmektedir. Bu amaçla sürekli olarak kontrole vurgu yapmakta ve çalışanların belirlenmiş olan usul ve kaidelerle işleri yerine getirip getirmediıklarını sürekli olarak kontrol altında tutmaktadır. Yöneticilerin davranışlarının katılaşmasına neden olan bu durum, usul ve kaidelerin bir araç olmaktan çıkıp örgüt içerisinde bir amaç haline dönüşmesine neden olabilmektedir.

Çalışanımız diyor ki bunun böyle olmaması lazım. Onu açarız kanun maddesini bak deriz, açık ve net burada bu şekilde yazıyor, bu şekilde yapılacak. Senin mantığına uyar, benim mantığıma uymaz, kimin mantığına uyar, kimin

mantığına uymaz. ...Ama kanun bunu böyle diyorsa budur! Bu şekilde yaparız. ...Bu şekilde yapmak mecburiyetindeyiz. Biz bu iş için görevlendirildik, bu işi bu şekilde yapmak zorundayız. ...Yapamayız, yani o senin fikirlerine göre bi işlem yapamayız burası resmi bi kurum ve kanun çerçevesinde çalışılıyor yönetmeliğe göre.” (Katılımcı 13)

Nihayetinde işgörenler zaten sınırları ve ne şekilde ifa edileceği belli olan görevlerini yerine getirirken yapmış oldukları iş üzerine düşünmemeli ve farklı bilgi, düşünce ve eleştirilerini beyan etmemelidirler.

4.1.1.2.6. İletişim Teknolojilerinin Kullanılmaması

Özellikle farklı bölge ve/veya illerde faaliyet gösteren bir örgütün bileşenleri arasında etkin bir iletişimin kurulması ya da işgörenlerin üst kademelerle iletişime geçebilmeleri için iletişim teknolojilerinin kullanılması gerekmektedir.

“Bir de bütünün içinde, aşağıda, üyelerin yönetim kademelerine ulaşmasındaki sıkıntı belki. Şimdi o sorun belki de yönetişin sorunundan kaynaklanıyor. Yönetişim sorunu iletişim kanalının eksikliğinden kaynaklanıyor. Teknolojinin yeteri kadar kullanılmaması belki bir etken. Şimdi bu yani bir ilde sadece bir ilde örgütlenmiş küçük bir sivil toplum örgütünden söz etmeyelim de isterseniz tüm Türkiye çapında şubeleri temsilcilikleri olan daha büyük yapılardan konuşalım. O yapıların sinir uçları illerde ilçelerde genel merkezleri işte diyelim ki Ankara’da olsun veya İstanbul’da olsun veya İzmir’de olsun, o sinir uçlarından genel merkeze bilgi akışında teknolojinin daha fazla kullanılması lazım. Bilgi teknolojilerinin üst seviyede kullanılması lazım.” (Katılımcı 30)

4.1.1.2.7. Dokümantasyon ve Arşivleme

Örgütsel sessizlik ya da işgören sessizliği kavramlarının gelişimine ilişkin yapılan çalışmaların referans noktası olarak örgütlere vermiş olduğu zararı işledikleri görülmektedir. Aslında bu tespit sessizlik olgusunun, sonuçları üzerinden tartışmaya açıldığını gösterirken, kavramın öneminin de bu noktada ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) tarafından işgören sessizliği kavramına

ilişkin yapılan tanım incelendiğinde, etkili çözüm ve değişiklik kapasitesine sahip kişilerden davranışsal, bilişsel ve etkili değerlendirmeleri esirgemek olarak tanımlandığı görülmektedir. Ancak çalışanlar her zaman sessiz kalmamaktadır, bazen de durumu etkileyebilecek noktalarda olan kişilere bu değerlendirmeler ulaşamayabilmektedir. Ulaştığı zamanlarda bile gelen iletiyi değerlendirecek uygun zaman veya koşullar olmayabilir ve bazen de kullanmak için uygun zaman gerekebilir. Bu yönüyle arşivleme ve dokümantasyon bilginin gerekli olduğu zamanda ilgili kişilere ulaştırılmasını sağlayacak bir yapıdadır. Çünkü bazen alt kademelerden yüzlerce ileti gelmektedir. Bunların değerlendirilmeye alınması ya da ileride çözüm noktasında kullanılması bu iletilerin arşivlenmesini gerekli kılmaktadır.

“O noktada ben yine akılcı bilimci yollardan bu işin en önemli uzmanlık alanlarından biri arşivleme yok, kütüphanecilik şimdi biz kütüphanecilik dediğimiz zaman rafa kitap yerleştirmeyi anlıyoruz. Oysa bilgiyi tasniflemek ve her zaman kullanılır hale getirmek ve bilginin de bir yerde birikmesini sağlamaktır. Bu bilim dallarından ben yeterince istifade edildiğini hiç sanmıyorum, örgütlerde. Aşağı kademelerden yani daha doğrusu sinir uçlarından yukarıya bilgi akıyor.”
(Katılımcı 30)

4.1.2. Kişisel Faktörler

Bireylerin sessiz kalma davranışları, bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Belirli bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşan bir işgören aynı konuyu üssüyle paylaşmayabilmektedir. Taşkiran'ın (2010: 110) da belirtmiş olduğu gibi bu durumun nedenini, kişilerin sahip olduğu farklı özellikler, yaşadıkları deneyimler ve kişisel tercihleri nedeniyle tek bir etkene bağlamak mümkün gözükmemektedir (Taşkiran, 2010: 110). Bu bağlamda bireylerin kişilik ve bazı demografik özelliklerinin literatürde de öne çıktığı görülmektedir.

Bu araştırma sonuçlarına bağlı olarak sessizliğe neden olan kişisel faktörler, işgörenlerin kişisel özellikleri ve işgörenlerin demografik özellikleri başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

4.1.2.1. İşgören Kişisel Özellikleri

Açık konuşmadan çekinmediklerini belirten katılımcıların genellikle özgüven, kararlılık, mücadeleci kişilik yapısı gibi yaşam olaylarıyla mücadele etme tarzlarını ifade eden kavramlar kullandıkları görülmüştür.

“Bu benim kendi özgüvenimdir. Yani burada benim şu anda bir şey oldu, benim işime son verildi, bu resmi kurumda da özel kurumda da ben her şekilde karnımı bir yerde doyururum. Yani her şekilde her yerde çalışabilirim. Yani müdür olmam da, merdiven yıkarım. Mesela ama karnımı doyururum. Yani hiç hiçbir şekilde yani işsiz kalırım, muhtaç olurum, birine muhtaç olurum şeyi olmaz bende. Biraz o şeydir. Bir de doğru bildiğim şeyden asla yani böyle deseler ki işte seni Van’a sürecez doğru bildiğimi yine söylerim yani. Şey yapmam yani, boyun eğmem bir şeye.” (Katılımcı 13)

Burada kişilerin, yaşam olaylarıyla mücadele etme tarzını tanımlayan bir kişilik özelliği olarak değerlendirilen “Kontrol Odağı” kavramının ön plana çıktığı görülmektedir. Kavram, kişinin mücadele tarzına yönelik referans alanlarını tanımlamaktadır. Bireye genellenmiş kontrol beklentilerinin iç odaklılık ve dış odaklılık boyutları üzerindeki konumu üzerinden; pekiştiricilerin bireyin kendine atfettiği ya da dışındaki güçlerin (şans, kader vb.) kontrolünde olduğuna yönelik genel beklentisi ya da inancını yansıtmaktadır (Erol vd., 2000. 149). İç kontrol odaklı (İKO) kişiler kendi yaşamları üzerinde kontrol güçleri olduklarına inanmaktadırlar. Buna karşın İKO’lu kişilerin karşıtları olarak görülen Dış Kontrol Odaklı (DKO) kişiler kendi kaderlerinin büyük ölçüde kendi kontrolleri dışında olduğuna inanmaktadırlar ve bu kişilere göre kendilerini etkileyen yaşamış oldukları olaylar kader, şans ya da diğer güçler tarafından belirlenmektedir (Premeaux ve Bedeian: 2003: 1542). Rotter (1992) DKO’yu öğrenilmiş çaresizlikle ilişkili olduğunu belirtirken, İKO’yu ise örneğin planlama, başa çıkma, sebat ve diğer sorun çözme teknikleri gibi daha proaktif kavramlarla ilişkili olduğunu belirtmektedir (Premeaux ve Bedeian: 2003: 1542). Ayrıca Rotter (1992: 127) Batı kültürlerinin İKO’lu kişilere vurgu yaptığını belirttiği çalışmasında, İKO’lu kişilerin öz yetkinlik algılarının yüksek olduğuna ve bu durumun da başarıma arzularını güçlendirdiğine dikkat çekmektedir. Buna karşın Doğu kültürlerinde insanlar durumun olumlu ya da olumsuz olmasına bakmaksızın kader, şans, tesadüf ya da farklı güçler tarafından

kontrol edilebildiklerine inanmaktadırlar. Premeaux ve Bedeian (2003: 1453) çalışmalarında İKO'nun açık konuşma ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Yazarlar tarafından yapılan bu tespit, iç kontrol odaklı kişilerin çalıştıkları ortamda gelişen durumlara ilişkin kendi kontrollerinin olduğunu düşünmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu kişiler, durumları değiştirebilme kabiliyetlerinin olduğuna inandıklarından konuşmaya daha eğilimli olacaklardır.

“...Kişiliğim nedeniyle hiç vazgeçmedim, bu konuda hep mücadele ettim. Gecikmişse olsa bu şeyleri eninde sonunda benimsemek durumunda kaldılar. Özel sektörün, kamu kurumlarının bu girişimiyle ve bu konuda programlamalarda olsun diğer teknolojik durumlarda olsun yeni bilgilerin edinilmesiyle ilgili taleplerim oldu, çatışma oldu ama hepsini kabul ettiler.” (Katılımcı 14)

Kişilerin yaşamla mücadele tarzını ele alan bir diğer kişilik özelliğinin de “Benlik Saygısı/Öz Saygı” (Self Estem) olduğu anlaşılmaktadır. Özoğlu (1976) benlik kavramını, kişinin davranış şeklini ortaya koyan, kişisel değer, amaç ve ideallerinin dinamik bir organizasyonu olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan benlik bireyin kendi oluşunu, içinde yaşamış olduğu çevreden ve diğer benliklerden farklılaştıran temel ve belirgin karakteristiklerinin birey tarafından soyutlanmış halidir (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012: 216). Bu yönü ile bireyin kendisine ve çevresine ait algılarını geliştirmesinde ve bu geliştirmiş olduğu algıların sonucuna göre hareket etmesinde bireyi motive etmektedir.

Literatürde benlik saygısı, genel olarak yüksek veya düşük olarak açıklanmaktadır (Hamarta ve Demirbaş, 2009). Öz benlik algısı yüksek olan bireyler sosyal ilişkilerinde daha girişimci, daha güvenli ve daha atak kişilerdir. Düşük öz benlik algısına ilişkin Rosenberg (1965) bu tür düşük benlik algısına sahip olan kişilerin sosyal etkileşimlerinde daha çok sorunlarla karşılaştıklarını, daha fazla tehdit algıladıklarını ve eleştiriye duyarlı olduklarını aktarmaktadır. Ayrıca düşük öz benlik algısı bireylerin çevreye uyumunda ve doğal olarak iletişim de problemler yaşamalarına neden olabilecektir (aktaran, Hamarta ve Demirbaş, 2009: 241). Premeaux ve Bedeian öz benlik ve kişilerin örgütsel değişikliklerle başa çıkabilmesi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirttikleri çalışmalarında, yüksek düzeyde benlik saygısına sahip bireylerin açıkça konuşma davranışı sergilemeye daha eğilimli olduklarını, bu durumun aksine düşük düzeyde benlik saygısına sahip

olan bireylerin ise açıkça konuşma sonucunda oluşabilecek olumsuzluklarla karşı karşıya kalmamak için açıkça konuşmaktan kaçındıklarını belirtmektedirler (Premeaux ve Bedeian 2003: 1543).

Katılımcılardan biri içine kapanık kişilerin dışa dönük kişilerden daha fazla sessiz kaldıklarını belirtmektedir.

“Eleştiriye de açık olan insanlar, daha konuşmaya bu tür konuları daha elverişli oluyorlar. Buna proaktif kişilik yapısı diyebiliriz. Kişilik özellikleri ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Daha içine kapanık kişiler, zaten daha sessiz kalmayı tercih ediyorlar, söylememeyi tercih ediyorlar. Daha açık daha eleştiriye açık düşünce eleştirilerini ifade edebilen kişiler ve her türlü sonuca katlanabilecek kişiler, daha net fikirlerini beyan edebiliyorlar.” (Katılımcı 17)

Literatürün de bu bulguyu desteklediği görülmektedir. LePine ve Dyne(2001) yapmış oldukları çalışmada büyük beş kişilik özelliklerinin her biri ve çalışma grupları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır (Morrison, 2011: 192). LePine ve Dyne kişilerin sahip oldukları sorumluluk düzeyi ve dışa dönüklük düzeyi yüksek olması ile seslilik arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin çevrelerindeki durumların nasıl değiştiği hakkında konuşmalara dahil olmaya gönüllü olduklarını ancak dışa dönük kişilerin ise üstleriyle çok rahat bir şekilde açık konuştuklarını belirtmektedirler (Morrison, 2011: 192).

Bir diğer katılımcının prososyal (iyiniyetli) davranma niyetiyle sessiz kaldığı ifadelerinden anlaşılmaktadır.

“Hakikaten ben ispiyon etmeyi sevmem zaten. ...Şöyle diyim, yani tepedeki insanın her yerde bir birkaç tane ispiyoncusu vardır. Onlar da orada olup biteni ona götürür. O onların karakteriyle alakalı ya da işte o bir seçimdir tercihtir, öyledir yani.” (Katılımcı 7)

Dyne vd. (2003) yapmış oldukları çalışmada prososyal davranma niyetini “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile ilişkilendirmişlerdir. Yazarlar örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan centilmenlik (sportmanship) ile prososyal davranma niyeti arasında yakın bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Brinsfield (2009: 146) prososyal davranma niyetinin bireyin örgütü koruma ve diğer çalışanları koruma güdülerinden kaynaklı olarak iki şekilde ortaya çıktığını belirtirken, Dyne vd. (2003: 1368), bu güdülere sahip kişilerin örgütlerine ve iş

arkadaşlarına zarar verecek durumları bilerek ve bilinçli bir şekilde sakladıklarını ifade etmektedir.

Bu araştırma bulgularında çıkmayan ama salt psikolojik alandaki klinik çalışmalarla ortaya çıkabileceği değerlendirilen diğer bir özellikte kişisel iletişim endişesidir. İletişim endişesi McCroskey (1970) tarafından geniş tabanlı bir iletişim korkusu olarak tanımlanmaktadır. Yüksek düzeyde bu endişeye sahip olan kişiler iletişiminin sonuçlarına ilişkin olumsuz duygulara kapılmaktadırlar ve mümkün oldukça iletişime girmekten kaçınmaktadırlar. Ayrıca bu kişiler konuşmaya zorlandıklarında çeşitli endişe verici duygular içinde açığı çekmektedirler (aktaran; Pinder ve Harlos, 2001: 355). Çakıcı (2010: 223) iletişim kaygısı yüksek olan bireylerin sessizliğe karşı kişisel yatkınlığının olduğunu belirtmektedir.

Literatürde bireylerin sessiz kalmalarıyla ilgili değinilen diğer kişilik özelliklerinin duygusallık ve uyumlu kişilik düzeyleri olduğu görülmektedir. Duygu düzeyi yüksek olan bireyler, diğerleri hakkında konuşurken kendilerini gergin hissetmekteyken, uyum düzeyi yüksek olan bireyler ise bir şeyleri değiştirmektense mevcut durumun devam ettirme eğilimi göstermektedirler (Morrison, 2011: 392). Morrison'un bulgusundan hareketle, duygu düzeyi yüksek bireylerin olumsuz durumları aktarırken zorlandıkları bu nedenle bu zorluklarla karşılaşmamak için açık konuşmaktan çekinebilecekleri, uyum düzeyi yüksek olan bireylerin ise çoğunlukla birlikte bir hareket tarzı geliştirme çabası içinde oldukları ve statükonun devamının kendileri açısından güven hissi yarattığını düşündükleri için farklı fikir veya endişelerini aktarmaktan kaçınabilecekleri düşünülmektedir.

4.1.2.2. İşgörenlerin Demografik Özellikleri

O'Reilly vd. (1989) yapmış oldukları çalışmada demografik olarak homojen olan grupların sosyal anlamda bütünleşmelerinin daha olası olduğunu belirtmektedirler. Ancak bu gruplar içerisindeki benzeşmenin yüksek oluşu açık ve özgür konuşmayı cesaretlendirmesine karşın, bu benzerlikleri paylaşan insanlar sık sık benzer şeyleri düşünmekte ve benzer fikirlere sahip olmaktadır. (aktaran; Bowen ve Blockman 2009: 1398)

Özellikle sessizlik çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilen Hirschman (1970)' çalışmasından 2000'li yıllara kadar, sessizlik çalışmalarının örgütsel

bağlamda evrimleştiği süreç sonunda, tam olarak yeni paradigmayı yansıtan ve örgütsel sessizlik kavramı üzerinden yeni bir yazın alanı oluşturan Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan çalışmada, demografik özelliklerin sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu kavramsal olarak belirtilmektedir. Ancak literatür incelendiğinde yazına katkı sağlayan bir çok çalışmada demografik özellikler ile sessizlik arasındaki ilişkiye yer verilmediği de dikkate değer önemli bir ayrıntı olarak karşımıza çıkmaktadır (örneğin, Premeaux ve Bedeian, 2003; Amah ve Okafor, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005; Liu vd., 2009; Huang vd., 2005).

4.1.2.2.1. Cinsiyet

Sessizlik ve cinsiyet farklılığı arasında ilişki saptayan çalışmalar olmasına karşın araştırma sonuçlarının karışık olduğunu diğer bir ifade ile bu iki değişken arasında bir ilişki olmadığını vurgulayan çalışmaların da olduğu görülmektedir. Türkiye de yapılan çalışmalarda da farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, Kahveci (2010: 92) tarafından örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre, kadınların erkeklere nazaran daha fazla sessiz kaldıklarını ve sorunlarını daha az dile getirdikleri belirtilmekte iken, Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013: 271) yapmış oldukları çalışmada cinsiyetle sessizlik arasında anlamlı bir fark olmadığını bulguladıklarını belirtmektedirler.

Bu çalışmada da yazına paralel sonuçlarla karşılaşmıştır. Bir kısım katılımcılar böyle bir farkın olmadığını belirtirken, diğer kısım katılımcılar ise cinsiyetin kişinin sessiz kalması üzerinde bir etken olduğunu belirtmişlerdir.

“ ...Daha sesliler. Bende şu anda iki tane erkek personel var. Diğer hepsi bayan ve hepsi de şey yani, ben bayanım susayım, ben bu verileni hemen yapayım gibi bir şey yok.” (Katılımcı 13).

Ancak bu durum yalnızca kadınlar için olumsuz olarak değerlendirilmemektedir. Kimi katılımcılar kadınların erkeklerden daha fazla açık konuşabildiklerini belirtmişlerdir.

“ Kadınlar daha sesliler.” (Katılımcı 20).

Bununla birlikte bir katılımcının ifadesi önemlidir. Çünkü katılımcının makro kültürel bağlarla ilişki kurduğu görülmektedir.

“Bayanlar evet, her ne kadar Türk toplumunda evet bayanlara açığız ve saire dense de bayanlar her zaman öte kalıyor. Bayanların fikirlerine çok değer verilmiyor. ...Kültürel açıdan da özellikle iş yaşantısında bayanların fikirlerine çok değer verilmez ya da erkekler hep bunu düşünür.” (Katılımcı 17)

4.1.2.2.2. Eğitim Düzeyi

Bireyi toplumla girişmiş olduğu iletişimde güçlü kılan, dış dünya ile bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek kendi gerekse de diğerlerinin haklarını savunmasını sağlayan ve bir çok mecrada kişinin gelişimine katkıda bulunan bir faktör olarak eğitim düzeyi (Erol, 2012: 55) ile sessizlik davranışı arasında ters yönde ilişkiler bulgulanmıştır (Tayfun ve Çatır, 2013: 128; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013: 272).

Literatürle paralel olarak bu araştırmada da farklı katılımcıların eğitim düzeyi ve işgörenlerin sessiz kalmaları arasında ters yönde ilişki kurdukları görülmektedir.

“Eğitilmişler daha fazla mesela, ordaki üniversite mezunları çok konuları daha fazla dile getirirler.” (Katılımcı 1)

“Eğitim düzeyi itibariyle bence kişiler daha kolay fikirlerini, kendilerini ifade edebiliyorlar, eğitim düzeyini arkalarına alarak.” (Katılımcı 17)

4.1.2.2.3. Hizmet Süresi / Deneyim / Kıdem

Hizmet süresi ve işgörenlerin sessizleşmeleri arasındaki ilişki ile alakalı katılımcı ifadeleri incelendiğinde, bu iki faktör arasında sıklıkla ilişki kurulduğu görülmektedir. Katılımcılar genel olarak kıdem veya deneyim olarak ifade etmiş oldukları değişkenin kişinin sessiz kalma davranışını azalttığını belirtmişlerdir.

“Ya örnekler illa ki var. Şimdi mesela yirmi seneliğiz. İlk girdiğimizle mesleğe şu anki farklı. İlk girdiğimizde daha bir çekingendik. Ama şimdi zaman geçtikçe biliyorsun, üst kısım üst amirlere üst kısımlara yani bizden daha üst rütbede olan kişilere görüştüğün zaman daha rahat çıkabiliyoruz.” (Katılımcı 1)

Elde edilen bulguların, bu noktalarda literatürle de paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır (Milliken vd., 2003; Burris vd., 2008; Detert ve Burris, 2007;; Tangirila ve Ramanujam, 2008; Kahveci, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013). Bununla

birlikte katılımcıların durumu açıklarken nedensellik ilişkilerini kurdukları da gözlemlenirken, bu ilişkiyi korkular üzerinden ele aldıkları görülmektedir.

“Bir de mesleğe, işe ilk başladığın zamanlarda, şimdi ben yeni başladım, çok sivrilmeyim, hele bir işim garanti olsun, ne olacağı belli olmaz, geldiğin yerde yenisin, çevrede yenisin, bu mesleğin, daha çok yaptığın işin daha çok böyle zayıf noktalarını iyi noktalarını bilmiyorsun. Biraz argo kelimeyle işin hilelerini öğrenmiyorsun ama zaman geçtikçe, tecrübe edindikçe bazı şeyleri öğreniyorsun, kendini nasıl savunacağını öğreniyorsun.” (Katılımcı 11)

“Oraya yeni gelmişsinizdir, o kuruma; üstünüz sizi kale almaz ki. Çünkü yıllardır çalıştığı insanlar var, belli bir çark dönüyor, hani o çarka muhalefet ettiğiniz zaman, sizi kesinlikle oradan alır başka bir yere oturtur.” (Katılımcı 7)

Katılımcı ifadeleri daha derinlemesine irdelendiğinde, mevcut yapının yeniye gösterdiği direnç önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Statükoyu öne çıkaran bu direnç, yeniye karşı cephe oluştururken, karşı taraf bu statükocu tutumu kendine bir tehdit olarak algılamaktadır. Nihayetinde birey böyle bir tehditle karşılaşmamak için sessiz kalmayı kendine önleyici bir tedbir olarak değerlendirmektedir.

Diğer bir katılımcı ifadesi incelendiğinde, tecrübe sahibi ve deneyimli işgörenlerin kendilerinin ikame edilebilirliği üzerinden konuyu değerlendirdikleri görülmektedir.

“Kıdemin de şöyle artık, sizin belli bir yani belli bir artık iş yaşantınız olduğu için belki sizi kaybetmek istemeyeceklerini düşünüyorsunuz.” (Katılımcı 17)

Aslında bu durum belirli bir süre örgüte hizmet ederek rüştünü ispat etmiş çalışanların örgütlerine fazladan bir şeyler katma duygularıyla da ilişkilendirilebilir. Nitekim Morrison (2011: 393), kıdemli çalışanların çalışma süresi az olanlara oranla daha fazla açık konuşabildiklerini belirtmektedirler. Araştırmacılar bu durumun temel nedeni olarak, hizmet süresi daha yüksek olan kişilerin kendi organizasyonlarına karşı daha büyük bir yatırım duygusu içerisinde olduklarını öne sürmektedirler.

Bu durumlardan farklı olarak hizmet süresi düşük olan işgörenlerin yatay düzlemde hizmet süresi yüksek olan çalışanlar üzerinden açılabilirlikleri anlaşılmaktadır. Bu noktada yeni işgören, hizmet süresi fazla olan işgörenlerin

geliştirmiş oldukları sosyal ilişkileri kullanarak açılmaya çalıştıkları sonucu çıkmaktadır. Aslında bu durum örgütsel düzeydeki sessizlik araştırmalarının ne kadar girift bir yapıda olduğunu da ortaya koymaktadır.

“Yani şu an biz açıklıyoz ama diyelim ki meslek hayatına giren yeni bir arkadaşımız hayatta açıklayamaz. O da ne yapar, o da gelir bize söyler. Ha belki biz de üstteki amirlerle varsa bir diyalogumuz biz gidip “işte böyle bir derdi var sıkıntısı var” o şekilde aks ettirebiliyoruz.” (Katılımcı 1)

Ancak yapılan işlere ilişkin yeni uygulama fikir ve önerileri geliştirme noktasında hizmet süresinin tam tersi bir tutum ortaya koyduğunu belirten katılımcı ifadesi de dikkate değerdir.

“Özellikle muhasebe departmanı gibi sürekli işlerin tekrar ettiği departmanlarda kişi, işe başlamış olduğu ilk 3 sene kendilerine verilen işleri daha kısa sürede daha farklı nasıl yapabilirler, hep bununla ilgili fikirler söylediklerini duyuyorum. Bir süre sonra ya da daha tecrübeli arkadaşlarıma baktığımda artık çok fazla şey üretmediklerini, mevcut iş yapma şekillerini kurduklarını korumaya gayret gösterdiklerini görüyorum. Kendilerine farklı bir fikir gelirse de burada korumacı bir tavır içerisine giriyorlar. Çünkü yaptıkları şey o kadar bağlanmış, o kadar adapte olmuşlar ki siz daha iyi bir öneri ile gelseniz de problem değil ben bunu artık böylemesine yapılacağını biliyorum. Daha fazla vakit kazandırsa da benim için önemli değil bu diyorlar. (Katılımcı 18)

4.1.2.2.4. Pozisyon

Bazı katılımcılar çalışanların üst pozisyonlara yükselmeleriyle birlikte kendilerini daha rahat ifade edebildiklerini belirtmektedirler.

“İnsanın pozisyonu yükseldiği zaman kendini ifade etme özgürlüğü de birlikte geliyor.” (Katılımcı 7)

Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013: 272-273) temel olarak demografik değişkenler ile algılanan ses ve sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmış oldukları çalışmada, pozisyon ve sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Çalışma sonuçlarına göre alt düzeydeki işgörenlerin sessizlik algısı yöneticilere nazaran daha yüksek olmaktadır.

Bununla birlikte birbirlerine yakın hiyerarşik pozisyonlar arasındaki yüz yüze olan ilişkiler sonucu oluşan daha yakın sosyal ilişkilerin de bunu etkilediği düşünülmektedir. Nitekim diğer bir katılımcının ifadesine bakıldığında, üst pozisyonlara çıkıldıkça kaygının azaldığı ve kişilerin daha rahat konuşabildikleri değerlendirilebilir.

“Üst makama yakın olanlar daha rahat düşüncelerini ifade edebiliyorlar”

(Katılımcı 17)

4.2. ÖRGÜTLERDE ORTAYA ÇIKAN SESSİZLİK FORMLARI

İşyerlerinde çalışanların vermiş oldukları temel kararların arasında işgörenlerin üyesi oldukları örgüte ilişkin kendi fikir, görüş veya endişelerini açıklayıp açıklamamak da yer almaktadır (Shojaie vd., 2011: 1731). Ancak işgörenler çalıştıkları örgütler ve üstleri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedirler (Şehitoğlu, 2010: 43). Morrison ve Milliken (2000) tarafından literatüre kazandırılan örgütsel sessizlik kavramı örgüt düzeyinde ele alınan ve örgüt içerisinde yayılan ve örgütte bir iklim halini alan durumu yansıtmaktadır. İşgörenlerin örgüt içerisinde ortaya çıkan problemler hakkında kendi fikir ve endişelerini açıklamamayı seçmeleri ve örgütlerin, çalışanların açıklamış oldukları şeylerden kendilerini korumaları olarak literatüre konu olan bu olgu Morrison ve Milliken tarafından (2000) “Örgütsel sessizlik” (Shojaie vd., 2011: 1731), Pinder ve Harlos (2001) tarafından ise işgören sessizliği olarak tanımlanmaktadır. Kavramlardan da anlaşılacağı üzere Morrison ve Milliken (2000), kavramı örgüt düzeyinde ele alırken, Pinder ve Harlos (2001) ise birey düzeyinde ele almaktadır.

Bu araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara bağlı olarak, örgütsel alan içerisinde bireylerin sessizleşmelerine ilişkin iki yapı ortaya konmuştur. Bunlardan ilki Davranışsal Sessizlik teması altında kodlanmıştır. Davranışsal Sessizlik kişilerin neden ve ne şekilde sessizleştiklerini ortaya koymaktadır. İkinci yapı ise literatürde de geniş bir kullanım alanı bulan Örgütsel Sessizlik kavramıdır. Örgütsel Sessizlik ise kişisel bazda ortaya çıkan sessizlik formlarının örgütsel alana yayılıp ne şekilde çoğulcu bir karaktere dönüştüğünü ima etmektedir.

Literatür incelendiğinde böyle bir ayrımın yapılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, kimi çalışmalarda kavram, işgören sessizliği (employee silence) olarak kullanılırken, kimi çalışmalarda ise örgütsel sessizlik (organizational silence) olarak ele alınmaktadır. Ancak her iki kavramın da birbirinin yerine kullanıldığı ve kesin bir ayrımın olmadığı anlaşılmaktadır. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve tanımları daha da netleştirmek için bu çalışmada her iki kavram farklı başlıklar altında tematik olarak kodlanmış ve tanımlar netleştirilmeye çalışılmıştır.

4.2.1. Davranışsal Sessizlik Formları / İşgören Sessizlik Türleri

İşgörenler belirli bir yönde tutum geliştirirken ya da belirli davranışları sergilerken iki farklı değişkenden etkilenmektedirler. Bunlardan birincisi kişilerin duyu organları vasıtasıyla çevreden edinmiş oldukları verileri zihinlerinde işleyerek gerektiği yer ve zamanda kullanmak üzere depolamış oldukları bilgiler, ikincisi ise kişilerin sahip olduğu ve onları bir tutum geliştirme veya davranış sergilemeye motive eden bireysel özelliklerdir. Ancak sözü edilen bu yapılar birbirlerinden bağımsız bir şekilde hareket etmemektedirler. Koşulsal faktörlerin önemine ya da kişisel özelliklerin baskınlığına göre bu yapılar farklı seviyelerde iç içe geçmektedir.

İşgörenlerin sessiz kalmalarının bir davranış mı olduğu yoksa bir tutumu mu yansıttığı üzerinde durulması gereken bir konudur. Böyle bir tartışmanın oluşma nedeni ise sessizlik gibi bir olgunun gözlemlenememesinden ileri gelmektedir. Nitekim Kağıtçıbaşı ve Cemalciler (2014: 130) tutumların gözlemlenebilir olmadığını ve ancak davranışlara yansımalarından anlaşılabilirliğini belirtmektedirler. Ancak belirtilen bu durum sessizliğin bir tutum olduğuna tam bir kanıt değildir. Çünkü salt tutumun, davranışa dönüşmeden yaşama etki etmesinden söz edemeyiz. Oysaki gözlemlenemiyor olsa bile bireyin sessiz kalması, kişinin bulunduğu ortamdaki yaşamı ve işleyişi etkilemektedir. Ayrıca sessiz kalma bir tutum haline gelmişse bunun farklı ortamlarda da geçerli olması gerekmektedir. Nitekim Pinder ve Harlos (2001) sessizlik içerisinde acı çeken işgörenlerin uygun bir ortam bulduklarında bu durumun tam tersi bir davranış sergileyeceklerini belirtmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, işgören sessizlik olgusu kişilerin sergilemiş oldukları bir davranış olarak değerlendirilmektedir.

İşgören sessizlik davranışı, ortamsal ve/veya kişisel faktörlerin etkisi ile işgörenlerin bilinçli ya da bilinçsiz sessiz kalmaya yönelik davranışlar sergilemelerinin ve düşünsel bağlamda kısıtlanmalarının kişisel düzeyde bir tavıra dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla kavram, çoğulcu bir durumu ifade etmekten öte kişisel bir davranış biçimi olarak kişinin psiko-sosyal alanı içerisinde ele alınmaktadır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak örgüt üyelerinin yedi farklı sessizlik davranış biçimi sergiledikleri görülmüştür. Bunlar Önleyici Sessizlik, Prososyal Sessizlik, Kanıksanmış Sessizlik, Çıkarıcı Sessizlik, Tepkisel Sessizlik, Kaçınmacı ve Düşünsel Sessizlik olarak sınıflandırılmıştır.

4.2.1.1. Önleyici Sessizlik

Önleyici sessizlik, İşgörenin algılamış olduğu korku ve endişe temelinde kendini koruma amacına yönelik olarak düşünce, bilgi ya da fikirlerini açıklamaktan bilinçli olarak çekinmesidir. Literatürde genel olarak, savunmacı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve kasti sessizlik gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir. Ancak, bu araştırmada önleyici sessizlik kavramı tercih edilmiştir. Savunma kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “saldırıya karşı koyma, müdafaa olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere olası bir tehdidin ötesinde var olan bir tehdide karşı koyma durumu söz konusu olmaktadır. Nitekim işgörenler var olan bir tehdide karşı savunma yapmamakta, olası bir tehditle karşılaşmamak için sessiz kalmayı bir önlem olarak değerlendirmektedirler. Çalışmanın önceki kısmında detaylı bir şekilde yer alan işini kaybetme, sicil bozulması gibi durumlar bu tehditler arasında gösterilebilir.

4.2.1.2. Prososyal Sessizlik

Prososyal Sessizlik, işgörenin çıkar gözetmeksizin örgütünün ve diğer iş arkadaşlarının zarar görmemesi için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimsemesi, dayanışma ve birlikte hareket etme güdülerini temelinde işe ve örgüte ilişkin eleştiri, düşünce, bilgi ve fikirlerini açıklamaması olarak tanımlanabilir. Öncelikli olarak

diğer kişi veya organizasyonun yararını gözeten de bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Türk Yönetim ve Örgüt yazınında kavramı ifade etmek için örgüt yararına sessizlik ve korumacı sessizlik kavramlarının da kullanıldığı da gözlemlenmektedir.

Kavramın ilk kez Dyne vd. (2003) tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır. Araştırmacılar kavramı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olduğu değerlendirilen centilmenlik boyutu üzerinden ele almaktadırlar.

Podsakoff vd. (2000: 516) yapmış oldukları çalışmada otuza yakın Örgütsel Vatandaşlık davranışını yedi boyutta toplamışlardır. Bu boyutlar sırasıyla 1) Yardım etme davranışı, 2) Centilmenlik, 3) Örgütsel Bağlılık, 4) Örgütsel İtaat, 5) Kişisel Teşebbüs 6) Sivil Erdem, 7) Bireysel gelişim'dir. Tüm bu boyutlar incelendiğinde Dyne vd. 'nin (2003: 1368) "centilmenlik" boyutunun direkt ilişkili olduğunu belirtmelerine karşın, örgüt yararına sessizlikle ilişkilendirilebilecek "örgütsel bağlılık" boyutu en az centilmenlik boyutu kadar dikkat çekicidir. Bu boyut içerisinde organizasyonu her türlü iç ve dış tehditlere karşı koruma ve bütünüün yararı için diğerleri ile birlikte hareket etme davranışları gerektiğinde işgörenlerin örgüt yararına sessizleşebileceklerini akla getirmektedir. Bu sessizleşme davranışı içerisinde işgörenler, birlikte hareket etme düşüncesi temelinde, örgütüne zarar verebilecek örgüte ait gizli ve önemli bilgileri, sırf örgüt yararı için örgüt içinde ve dışında açıklamaktan kaçınmaktadırlar.

Literatürde kavramın ele alınış biçimleri incelendiğinde iki farklı yöne evrimleştiği görülmektedir. Biri örgütün bütünüün korumaya dönük sessizlik davranışı iken, bir diğeri de örgüt içerisindeki kişileri korumak amacıyla sessiz kalmayı ifade etmektedir. Ele alınan her iki unsurun da her zaman örgüt yararına olduğu iddia edilemez. Çünkü örgüt içerisinde iş arkadaşının örgüte zarar veren tutum ve davranışlarını sırf o arkadaşına zarar gelmemesi için üstlerine bildirmeyen işgörenin, örgüt yararına bir sessizlik davranışı sergilediği söylenemez. Ancak her iki durumda da birey farklı amaç ve çıkar gütmeyen örgütünün ya da iş arkadaşının iyiliğini düşünerek hareket etmektedir. O nedenle bu çalışmada kavram ayrımlaştırılmayarak tek isim altında ele alınmıştır.

İşgörenlerin sergilemiş oldukları prososyal sessizlik davranışına yönelik elde edilen bulguların literatürle yüksek oranda paralellik göstermesinin yanı sıra bir takım çarpıcı sonuçlar da ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, arkadaşlarının zarar

görmemesi için prososyal sessizlik davranışı sergileyen işgörenin, sessiz kalınan durumun sonuçlarından zarar görmeyecek bir konumda olması gerekmektedir. İşgörenler prososyal olarak sessiz kalma sonucunda zarar göreceklere inanıyorlarsa böyle bir davranış sergilemeyeceklerdir. Ayrıca işgörenlerin bu durumu kişisel özellikleriyle açıklarken iş arkadaşlarına karşı da kendilerini sorumlu hissetmektedirler.

“...O arkadaşın yanlısını doğrusunu alır karşıma konuşurum, o ayrı. Ama başka hiçbir yerde paylaşmam. ...Asıl beni ilgilendiren bir şey değil çünkü.” (Katılımcı 7)

“İlk tercihim şikâyet etmek değil tabii. İlk tercihim genelde üstümde olsa - kendi özelimde konuşuyorum- benden daha da alt pozisyonda da olsa uyarıyı kendim yapmak yönünde ama eğer tabii ki bu konu ile ilgili birazcık da benimle ilgili olabilir. Eğer beni etkiliyorsa, sonuçlarına ortak bir şekilde müdahil oluyor sak ve beraber çekeceksek evet benim uyarımdan sonra da bunu düzeltmesi sonucunda, açık bir şekilde herkesin arasında bunu dile getirip, bunun nasıl sonuçlar doğuracağını çok defa söylediğim olmuştur.” Katılımcı 18).

“Zarar görülmeyecek bir konuyla bir şekilde koruruz. ...Ama zarar göreceksen, koruma aşamasında koruyan kişi zarar görüyorsa bunu yapmaz yani.” (Katılımcı 1)

“Bu arkadaşla karşı sorumluluğum. ...Yani arkadaşları korumak derken tabii ki yani her memurda memuru koruma gibi bir içgüdüğü vardır. Ama şu yani, e tabii ki o koruma mutlaka var. Onun dışında şeydir yani, yapı olarak da yani şikâyet etmeyi sevmiyorum. O yüzden de yukarıya gidip hiçbir şey söylemem yani ben. Gördüğüm bende biter.” (Katılımcı 7)

İkinci olarak işgörenler, diğer işgörenler hakkında üstlerine bildirmediikleri olumsuz durumları, korumaya çalıştıkları iş arkadaşlarıyla konuşmakta ve kendilerini düzeltmeleri için uyarılarda bulunmaktadır.

“Sessiz kalmam genelde. Dediğim gibi bireylerle birebir konuyu tartışmaya çalışırım ama tartışmasa da o bende kalır, biter yani, farklı bir yerde paylaşmam. ...Yani muhatabıyla çözmeye çalışırım, onun dışında, hani atıyorum sizin bi hatanızı gördüğüm zaman gidip sizin üstünüze şikâyet etmem, direkt sizle onu düzeltmeye çalışırım. Yanlış olduğunu anlatmaya çalışırım.” (Katılımcı 7)

Üçüncü olarak katılımcılardan birinin ifadesi dikkat çekicidir. Katılımcı çalışma arkadaşına ilişkin olumsuzlukları üstlerine bildirmeyi ispiyonculuk olarak değerlendirirken, böyle bir davranış sergilemeyeceğini vurgulu bir şekilde belirtmektedir. Aslında kişinin, toplum içerisinde olumsuz bir kavram olarak değerlendirilen ispiyoncu yaftasını kendine yakıştırmadığı ya da olumsuz biri olarak etiketlenmenin negatif sonuçlarıyla karşılaşmamak için böyle bir davranış biçimi sergilediği düşünülebilir.

“Üst makam beni ilgilendirmez. Ben gidip ispiyon etmem arkadaşımı. Yani senin bu hareketin yanlışdır derim arkadaş. Yani onu eleştiririm birebir konuşurum ama gidip ispiyon etmem.” (Katılımcı 7)

Son olarak, İşgörenlerin örgütlerini korumaya yönelik ifadelerinden, çalışmış oldukları örgütü bir aile gibi gördükleri ve onun prestijini ve itibarını önemsedikleri anlaşılmaktadır.

“Yani, şimdi bizim kurumumuzda bilinmesi gerekenler var, dışarıları tarafından bilinmemesi gerekenler var. Ailede her ailede olduğu gibi bazı sırları, bazı dertlerini gidip anlatabilirsin eşine, dostuna, annene, babana ama bazılarını da hiç anlatamazsın. Mesela eğer kurum içerisinde bir takım sıkıntılar varsa yani bilinmesi gerekeni kadar dışarıları bilsin, bilinmeyi bilmesin.” (Katılımcı 11)

“Hayır. Hayır. Burası benim iş yerim, ailem. ...Ne bileyim kol kırılır yen içinde kalır, işte burada olan burada kalır. Gördüğüm şeyi işte ikinci bir kişiyle paylaşmam.” (Katılımcı 7)

“Etik bakış açısından dolayı, kurum kültürü, kurum prestiji kurum saygınlığının düşmemesi belki halk gözündeki belki ondan dolayı” (Katılımcı 17)

4.2.1.3. Kanıksanmış Sessizlik

Katılımcılar, açık bir şekilde konuşmalarının, bir şeyi değiştirmeyeceği ve üstlerince dikkate alınmayacak olmasından dolayı sessizleştiklerini belirtmektedirler. Bu davranışsal sessizlik türü örgütsel sessizlik formlarından “sessizleşme” ile direkt olarak etkileşim içerisinde. İşgörenler daha önce üstleriyle girişmiş olduğu etkileşimler sunucunda konuşmalar dahi bir şeyleri değiştiremeyeceklerini bildikleri

için sessiz kalma kararı vermektedirler. Çünkü açık konuşmasının bir şeyi değiştirmeyeceğine inanmaktadırlar.

“Üst kesimde senin fikirlerin, bizim fikirlerimiz yani genelde benimsenmez.”

(Katılımcı 1)

“Bazı şeyler konuşuluyor konuşuluyor konuşuluyor! Mesela biz üstlerimizle toplantılarda şunlarda bunlarda ya da bi ortamda üstlerimize söylüyoruz. Bir söylüyoruz, iki söylüyoruz, üç söylüyoruz. En sonunda artık yani üstümüzdeki gelse de “yav var mı bi sıkıntınız” dese “yook” diyip geçiyoz. Çünkü artık bir neticeye, sonuca ulaşmıyor yook deyip geçiyoz yani.” (Katılımcı 11)

“Biz bunları iletiyoruz büyük toplantılarda... Bunlar bilinen sorunlar, zaten yukarıda da biliyor ama bunun yukarıda çalışıyoruz deniyor bize bu olacak bu olacak 20 yıldır aynı hikâyeler ama bir arpa boyu yol alınmadı. ...İşte tabi artık konuşmanın bir anlamı yok kanıksadık, yapmayacaklarını biliyoruz onlar yapıyoruz, yapacağiz demelerine karşın hiçbir şey yapmayacaklarını ben biliyorum.” (Katılımcı 9)

İşgörenler genellikle yaptıkları işleri geliştirmek için farklı fikirler geliştirdiklerini belirtmektedirler. Ancak işe yönelik geliştirmiş oldukları bu fikirlerin üst makamlarca dikkate alınmaması onlarda bezginlik yaratarak bu fikirlerini açıklamamaları yönünde onları motive etmektedir.

“İşle ilgili evet yani düşünsek de pek bir şey değişmiyor. Düşünüyoruz yani bunu bu şekilde yaparsak daha iyi olur, bu şekilde olursa daha iyi olur. Rutin işleri yapmak zorundasınız, belli kurallara uymak zorundasınız ve doğru işlemeyen bir sistemin içindesiniz. Bir şeyler değişmiyor ne yaparsan yap ne düşünürsen düşün ne konuşursan konuş bir şeyler değişmeyeceği için işine gidip gelmekten başka yapabileceğim bir şey yok.” (Katılımcı 17)

Diğer taraftan Hirschman (1970: 38) bağlılığı ses ve çıkış seçeneğine bir alternatif olarak tanımlamış ve bağlılık gösteren bir çalışanın çıkış seçeneğine karşı direndiği, sessizleşerek acı çektiğini ve inançlı bir şekilde bir şeylerin ileride düzeleceği kanısına sahip olduğunu dile getirmektedir. Ancak araştırma bulgularımız bu tezi tam anlamıyla desteklememektedir. Nitekim konuya ilişkin katılımcı ifadeleri incelendiğinde işgörenlerin, bir şeylerin düzeleceğine inanmalarından çok, bu sıkıntılı durumu kanıksadıkları ve bir şeylerin düzelmeyeceğine inandıkları anlaşılmaktadır.

“Dediğim gibi çalışmak zorundayız mecbur artık tartışmaya gerek yok. ... Kanıksadık artık. ...Yok, yok yok! Yani söylesek ne değişecek? Bir şey değişmeyecek onun için paylaşmaya da gerek yok hiç paylaşmadık yani. ” (Katılımcı 9)

“O yüzden bunlar bende bir tecrübe oldu. Bazı şeylerin değişmeyeceğini anladım ve sessiz kalmak zorundayım.” (Katılımcı 3)

“O yüzden sizin görüşleriniz evet evet hani hallederiz tamam öylede düşünürüz dense de, herkes biliyor ki bu hiçbir zaman değişmeyecek.” (Katılımcı 17)

Bununla birlikte Pinder ve Harlos (2001) bu şekilde bir sessizlik davranışı sergileyen işgörenlerin, aslında konuşmak için motive olduklarını ve uygun fırsatı beklediklerini belirtmektedir. Araştırmamız içerisinde bu tezi destekleyen katılımcı ifadelerinin olduğu görülmektedir.

“Yani onu açamıyoruz keşke söyleyebilsek açık açık da o konuda ben çok mağdurum.” (Katılımcı 9)

“Kesinlikle herkes sus pus durumda yani. ...Kendilerini rahat hissedeceklerini bilseler zaten herkes şu içindekini kusacak.” (Katılımcı 3)

4.2.1.4. Çıkarıcı Sessizlik

Çıkarıcı Sessizlik, işgörenin stratejik bir bilinçle kendileri için avantaj sağlayacak bilgileri kasıtlı olarak gizlemesi ve gerçek düşünce ve tutumlarını gizleyerek yine kendilerine avantaj sağlamak için farklı bir duruş sergilemeleri olarak tanımlanabilir. Bu kavramın Snyder’in (1974) ortaya koymuş olduğu Self Monitoring (Kendini Uyarlama) Teorisi’yle yakın ilişkili olduğu düşünülmektedir. Özellikle de kendini uyarlama düzeyleri yüksek olan bireylerde görülme olasılığı daha yüksek olan bu davranış biçimi, stratejik amaçlar içerebilmektedir.

“Normal şartlarda İzmir’de kötü bir ilçeye atanmışken ve hiçbir şekilde merkeze gelmenin şansı yokken, hiçbir şekilde böyle bir imkân yokken, ancak kendini bir şekilde kamufle edip, kendini bir şekilde saklayıp, kendi fikirlerini kendi düşüncelerini saklayıp, karşı tarafla aynı fikirdeymişsin gibi kendini gösterip, onların bağlı bulunduğu sendikaya üye olduğun zaman, imkânsız gibi görünen bir işi çok kötü bir ilçede olduğun halde merkezde çok iyi bir kuruma çok iyi bir okula gelebiliyorsun.” (Katılımcı 40)

4.2.1.5. Tepkisel Sessizlik

İlk kez bu araştırma bulgularından elde edilen bu tema, işgörenlerin adaletsizlik ve haksızlık karşısında algılamış oldukları eşitsizliği azaltmak için sessizleşmeleri olarak tanımlanabilir. Buradaki sessizlik türü kasıtlı bir sessizliktir ve görmüş olduğu zararı karşısındakine zarar vererek tamir etmeye çalışmaktadır.

“Benim çalıştığım kurumda büyük bir alanda çalışıyor. Görev yaptığım işyerinde sabah saat dört gibi hırsızlarla karşılaştık ve havaya bir el ateş etmek zorunda kaldım. Hırsızlarla karşılaşınca hırsızlar kaçtı. Tabi ben o gün büyük bir hırsızlık olayını önlemiş oldum. Bunu tabii yönetime bildirdik, amirlerimize müdürlerimize bildirdik. Oradaki hatta çoğu personel, sana takdir belgesi verilmesi gerekiyor derken, atış yaptığım bir merminin parasını bile ben cebimden ödetilmek zorunda bırakıldım. ...O yüzden her şeyi paylaşamıyoruz yani böyle bir durum olduğu zaman bile paylaşamıyorum! ... Tabi bundan sonra böyle bir durumla karşılaştığım zaman görmedim duymadım bilmiyorum. ...İkinci defa ben bunu yaşamak istemiyorum bu kesinlikle karşına çıkacaktır yaşamak istemiyorum!”
(Katılımcı 3)

4.2.1.6. Kaçınmacı Sessizlik

İlk kez bu araştırma sonuçları içerisinde ortaya konan Kaçınmacı Sessizlik formu, İşgörenlerin ek işyükü, görev ve sorumluluklardan kaçınmak için bilinçli ve stratejik olarak sergilemiş oldukları bir sessizlik davranış biçimini ifade etmektedir.

“Şirketlerde genelde şöyle bir şey vardır. Kendi işinizle ilgili bir fikri öne sürerseniz ve bununla ilgili başkalarının atanmasını ya da böyle böyle yardım bu konularda yardımcı kişilerin görevlerin, sorumlulukların onlara atanmasını istersiniz. Genel itibariyle bu gerçekleşmez. Ürettiğiniz fikirler ile ilgili gerçekleşecek eş operasyonlar sizin mevcut sorumluluklarınız üzerine eklenir ve siz sadece fikir üretmekle kalırsınız. ... Hemen hemen her departmanda konuşmuş olduğum arkadaşlarım kendi işlerini kendi görev yeri üzerine eklenecektir diye geliştirmek veya bu işlerle ilgili farklı yapılanmalarla daha yüksek bir etkinlik ve verimlilik oranları yakalama fırsatları varken bazı ek raporlamalar ek

sorumluluklar ek kontroller kendi görevleri üzerine eklenecek diye bunları dile getirmediklerini biliyorum.” (Katılımcı 18)

4.2.1.7. Düşünsel Sessizlik

Bireyin bir konuyu açık bir şekilde diğerleriyle paylaşması için temelde bir bilgi, düşünce, fikir veya görüşe sahip olması gerekmektedir. Ancak kişi bulunduğu ortamın koşullarından bağımsız olarak bilgiyi elde edememekte ve belirli fikir, düşünce ve görüşlere sahip olamamaktadır. Bu bağlamda denebilir ki sessizlik olgusu bilginin elde edildiği “**ortam**” ve bilgiyi işleyerek belirli bir fikir, düşünce veya görüşe dönüştüren “**birey**” değişkenlerinden etkilenmektedir.

Örgütsel ortama ilişkin olarak örgüt yapısı, işgörenin işe yönelik faaliyetlerini gerçekleştirdiği ortamı düzenleyen ve işgören davranışlarını belirleyen önemli bir unsurdur. Özellikle mekanik örgüt yapıları bilgiyi elde etme ve işleme yönünden kişilere sınırlı bir alan tanımlamaktadır. Bu bakımdan bilginin elde edilemediği veya edilse dahi işlenmesine imkân vermediği örgütsel bir yapı içerisinde işgören, düşünsel anlamda sessizleşmektedir. Oysa ki organik örgüt yapısı içerisinde bireyler geniş alana yayılan faaliyetleri ve takdir yetkilerine bağlı olarak daha fazla bilgiye ulaşma ve işleme imkânına sahip olmaktadırlar. Birey düşünsel faaliyetleri bakımından daha zengin bir ortamda olduğundan sürekli olarak kendisini ve örgütünü geliştirecek yeni bilgi ve düşünceler üretebilmektedir.

Bu bakımdan Düşünsel Sessizlik, işgörenlerin düşünsel aktivitelerine bağlı olarak elde edilebilecek örgüt bilgisinin işgörenlerin düşünsel aktivitelerini sınırlayan örgüt yapı ve özelliklerinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaması olarak tanımlanabilir.

“Siz ne dersiniz deyin, sizin düşünceniz ne olursa olsun, siz ne üretirseniz üretin, size bakış açısı değişmeyeceği için pek de bir şey olmuyor. Yani anlamı olmuyor. Yani farklı senaryolar, farklı fikirler üretmeye ihtiyacınız kalmadığını düşünüyoruz.” (Katılımcı 13)

“Düşünün ki işte insanlar sizin fikirlerinize değer veriyor ve siz kendinizi her geçen gün yenilemek zorunda hissedersiniz. Ben daha nasıl iyi düşünceler üretirim ya da nasıl daha iyi pozisyonlar üretirim peşine düşersiniz. İşte atıyorum şimdi

sabah geliyorsunuz, hep aynı iş işte hiç kimse sizin hal hatırınızı sormuyor, akşam gidiyorsunuz sabah geliyorsunuz yani müthiş olumsuz bir döngü içerisindeyiz. Ee ne üretebilirsiniz? Hiçbir şey. Çünkü yaptığınız hiçbir şey yok ki üretesiniz.” (Katılımcı 7)

“Sınırlıyor mutlaka sınırlıyor! Yani onun için çok da açık değiliz, tartışamayız şöyle olsun böyle olsun çünkü yazıldıktan sonra yazılı kurallar ortaya geldikten sonra onu tartışmanın da anlamı yok.” (Katılımcı 13)

4.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Formları

Örgütsel sessizlik kavramı Morrison ve Milliken (2000: 706-707) tarafından işgörenlerin yapmış oldukları işleri ve çalışmış oldukları örgütü geliştirmeye yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak saklaması şeklinde tanımlanmaktadır. Yazarlar ayrıca örgütsel sessizliğin çoğulcu ve kollektif bir niteliğe sahip olduğunu belirtmektedirler. Aynı yazarların 2003 yılında yapmış oldukları bir diğer çalışmada kavramın, mevcut uygulamaların beklenen şekilde etki göstermediğini ortaya çıkaran olumsuz geri bildirim ya da bilgilerin engellenmesi suretiyle etkili bir organizasyonel öğrenme ve gelişmeden taviz vermek, şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Milliken vd. (2003: 1464) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada örgütsel sessizlik kavramı, işgörenlerin gerçekleşme olasılığı bulunan örgütsel sorunlar hakkındaki kendi fikir ve endişelerini kendilerine sakladıkları kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Kavramı geliştirmeye yönelik temel düzeyde yapılan bu tanımlar incelendiğinde örgütsel sessizlik olgusunun bilinçli ve/veya kasıtlı bir davranış olarak, çoğulcu bir davranış ve tavrı ifade ettiği anlaşılmaktadır. Oysa ki Dyne vd. (2003) işgörenlerin sessiz kaldıkları her durumun bilinçli bir davranışı yansıtmayacağını belirtmektedirler. Her ne kadar Tangirala ve Ramanujam (2008: 39) aksini iddia etse de, bu araştırmanın sonuçları da Dyne vd.'in (2003) tespitlerini desteklemektedir. Kanımızca ortaya çıkan bu ikilik, örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin dar bir bağlamda ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim tanımların örgütsel öğrenme, iyileşme ve gelişme gibi örgütler açısından önemi tartışılmaz olan olgular üzerinden geliştirildiği düşünüldüğün de örgütsel sessizlik kavramının dar bir alanda tanımlanmaya devam

edilemeyeceğini de açığa çıkmaktadır. Örnek olarak, ilk kez bu araştırma bulgularında örgüt yapı ve özelliklerinden kaynaklı olarak ortaya çıktığı anlaşılan, düşünsel sessizlik olgusunun örgütsel öğrenme ve gelişmeye etkisi açık bir şekilde tartışılmaktadır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak, bu çalışmada Örgütsel Sessizlik kavramı, ortamsal ve/veya kişisel faktörlerin etkisi ile işgörenlerin bilinçli ya da bilinçsiz sessiz kalmaya yönelik davranışlar sergilemelerinin ve işgören sessizlik davranışı sonuçlarıyla, aynı sonuçları doğuran eylemlerinin örgüt düzeyinde ortak bir tavır ve davranışa dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda tek tek birey davranışlarını ifade etmesinin ötesinde örgüt içerisinde görülme sıklığını vurgulamaktadır.

4.2.2.1. Sessiz Kalma

Sessiz Kalma, işgörenin kişisel ve/veya demografik özelliklerinden kaynaklı olarak sessiz kalmasını ifade etmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kavram, bağlamsal faktörlerin etkisi dışında bireyin salt içsel güdeleyicilerine ve sahip oldukları bir kısım demografik unsurlara vurgu yapmaktadır. Bunlar, özgüven, kontrol odağı, benlik saygısı, prososyal davranma niyeti (özgeci kişilik özelliği/iyiniyetli davranma), çıkarları doğrultusunda hareket etme, iletişim endişesi, uyumluluk düzeyi ve dışa dönüklük-içe dönüklük gibi kişilik özellikleri ve cinsiyet, hizmet süresi, eğitim düzeyi ve pozisyon gibi demografik özellikler tarafından temsil edilmektedir.

Örgütsel sessizlik teması altında kodlanmış olan sessiz kalma formu, kişisel açıdan bireyin sessiz kalmasına ilişkin hem bilinçli/amaçlı hem de bilinçsiz/amaçsız sessizlik davranışlarını içermektedir. Örneğin örgütünü korumaya yönelik prososyal sessizlik davranışı sergileyen işgören bilinçli bir şekilde hareket ediyorken, içe dönük bir kişisel özelliğe sahip olan birey salt kendi karakteristik özelliğinden kaynaklı olarak sessiz kalma davranışı sergilemektedir.

Belirtilen ölçütler içerisinde, işgören davranışlarını örgüt düzeyine genellemenin mantıklı olmayacağı düşünülebilir. Ancak işgörenlerin belirli düzeylerde bu davranış türlerini sergilemeyeceklerini iddia etmekte yanlış olacaktır. Nitekim literatürde prososyal sessizlik ve çıkarcı sessizlik gibi salt kişinin

karakteristik özellikleriyle bağdaştırılan sessizlik davranışlarını örgütsel düzeyde ele almış ve bu yönde bulguları olan araştırmalar mevcuttur. Bu bağlamda sessiz kalma formunun örgütsel sessizlik formları teması altında ele alınması mantıklı görünmektedir.

4.2.2.2. Susturulma/Sessizleştirilme

Susturulma, genellikle iş ve grup toplantılarında olmak üzere işgörenlerin fikir, öneri, görüş veya eleştirilerini açıklamak istediklerinde, direkt olarak üstleri tarafından susturulmalarını ifade etmektedir.

“Türkiye çapında bir toplantıda, herhangi bir yerde büyük bir toplantıda, dediğimiz gibi çalışanlar olaraktan bazı şeyler talep ettik. İşte kalkıp söyleyen arkadaşlarımız oldu ve susturulduk. Otur aşağı dinliyor otur! Yani şimdi biz amir düzeyinde bir toplantı, müdürler düzeyinde bir toplantı, en üst düzeyde işte genel müdür, bakan yardımcısı temsilcileri, onların müşavirleri olan büyük bir toplantıda işte şu şu şu yanlıştır, biz bunları bunları talep ediyoruz. Bu konuda hiçbir zaman yönetim bizim lehimize de çalışmadı, bu kanun tüzük çalışmalarında meclise bile gitmedi bizde eleştiriyoruz onları, meclise bile gitmediniz bizim haklarımızı savunmadınız gibi eleştirilere tahammül edemiyorlar ve direk susturuyorlar. ...Özellikle hak çerçevesinde kesinlikle konuşturulmuyoruz, hak arama çerçevesinde konuşturulmuyoruz” (Katılımcı 9)

İşgörenler, üstlerinin ne şekilde tepki vereceğini kestiremediklerinden, üstlerine aktaracakları sorunlar için temkinli davranmaktadırlar. Bu durumun temelinde de çeşitli korku ve kaygıların olmasının yanı sıra utanç verici ve küçük düşürücü durumlarla karşılaşmamakta yatmaktadır.

“Ola ki bi problem var, üst kısma aktarılacak bir konu olduğu zaman ters tepki çeker, yani karşı taraf kendi tepkisini nasıl olacağını da bilemiyoruz. Yani yer değiştirme korkusu var, yani ne bileyim yani sonuçta üst amirdir bağırabilir çağırabilir o şekilde bir çekincemiz oluyor her zaman.” (Katılımcı 1)

“Eleştirilirim güdüsü ya da ters bir davranış la karşılaşırım güdüsü insanları konuşmamaya itiyor.” (Katılımcı 17)

Katılımcıların ifade etmemelerine karşın, özellikle de diğer işgörenlerin gözleri önünde cereyan eden böylesi bir durum işgören için küçük düşürücü ve utanç

verici olarak da algılanabilecektir. Örnek olarak, orta düzey bir yöneticinin kendi astlarının gözü önünde bir üst yöneticisi tarafından azarlanması veya susturulması, astları nazarında itibar kaybına ve saygı kaybına neden olabilecek iken kişinin kendi için ise küçük düşürücü ve utanç verici olarak algılanacaktır.

4.2.2.3. Sessizleşme

İşgörenler, açık bir şekilde konuşmalarının bir şeyleri değiştirmeyeceği, bir fark yaratmayacağı ya da bakış açılarının üstlerince dikkate alınmayacağını zaman içerisinde öğrenmektedirler. Karşılaşmış oldukları bazı durumlar işgörenleri zamanla pasifleştirmekte ve belirli bir amaç gütmekten sessiz kalmayı kabullenmelerine neden olmaktadır. İşgörenler zaman içerisinde çaresizlikten örgütsel konularla ilgili bakış açılarını belirtmeye ilgisiz hale gelmektedirler. Ancak işgörenler konuşma yönünde arzuludurlar ve kendilerine fırsat verildiğinde konuşmak istemektedirler.

İlk bakışta davranışsal sessizlik formlarından, kanıksanmış sessizlikle aynı anlama geldiği görülse de bu iki kavram belirli bir noktada ayrılmaktadır. Çalışmamızda Örgütsel sessizliğin örgüt içerisinde çoğulcu bir durumu ifade ettiği belirtilmişti. Nitekim sessizleşme, yönetici tutum ve davranışlarına vurgu yapmasından ötürü işgörenlerin çoğunluğu tarafından algılanan bir durum olarak, örgütsel bütününe genişleyen bir yapıyı ifade etmektedir. Ancak kanıksanmış sessizlik kişisel bir davranış biçimi olarak değerlendirilmelidir.

4.2.2.4. Yönetmel Sessizlik/Sesin Engellenmesi

İşgörenler örgüte ilişkin belirli sorunları çözebilecek farklı hiyerarşik kademelerde bulunan üstlerine ulaşmak ve bu sorunlara ilişkin bakış açılarını belirtmek için uygun bir ortam bulamamaktadırlar. Bu durumda işgören en yakın nezaretçisi veya üstüne durumu aktarmakta ve oradan da farklı kademelerdeki üstlerine aktarılmasını arzu etmektedir. Ancak çoğu zaman hiyerarşik silsile içerisinde mesaj sağlıklı bir şekilde yerine ulaşmamaktadır. Burada mesajı aktaranlar belirli kişisel arzular ya da prososyal davranma niyetinden dolayı mesajın içeriğini değiştirebilmekte, mesajı yumuşatabilmekte ya da hiç aktarmamaktadırlar.

4.2.2.5. Yapısal Sessizlik

Örgüt yapı ve özelliklerinden kaynaklanan bir örgütsel sessizlik formudur. Kişi davranışlarını etkilemesinin yanı sıra, örgütün tümü üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu yönüyle çoğulcu bir durumu ifade etmesi bakımından örgütsel sessizlik teması altında kodlanmıştır. Çalışmanın temel konularından birini oluşturan bu örgütsel sessizlik formu, çalışma içerisinde üçüncü bölümde kuramsal (bkz. ss, 73-87), dördüncü bölümde ise keşifsel bağlamda detaylı bir biçimde incelendiğinden (bkz. ss, 130-139) bu kısımda ele alınmamaktadır.

Tablo 7: Sessizlik Olgusuyla İlişkilendirilen Çeşitli Kuram ve Teorilerin İşgören Sessizlik Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Boyutlarıyla İlişkisi.

DAVRANIŞAL VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK OLGUSU								
	Kendini Uyarlama Teorisi (Snayder, 1979)	X Teorisi (McGregor, 1960)	Planlı Davranış Teorisi (Ajzen, 1995)	Eşitlik Teorisi (J. Stacy ADAMS)	Mum Etkisi (Rosen ve Tesser, 1970)	Bekleyiş Teorisi (Wrom 1964)	Edimsel. Koşullanma Teorisi (B.F. Skinner)	Sessizlik Sarmalı Teorisi (Noelle-Nouman 1974)
BİREY	*SESSİZ KALMA -Önleyici Sessizlik -Çıkarcı Sessizlik	*SESSİZ KALMA -Çıkarcı Sessizlik	*SESSİZ KALMA *SESSİZLEŞME -Önleyici Sessizlik -Çıkarcı Sessizlik -Sosyal Sessizlik -Tepkisel Sessizlik -Kaçınmacı Sessizlik	-SESSİZ KALMA -Tepkisel Sessizlik	*SESSİZ KALMA *SESSİZLEŞME -Önleyici Sessizlik -Çıkarcı Sessizlik -Sosyal Sessizlik	*SESSİZ KALMA *SESSİZLEŞME -Çıkarcı Sessizlik -Önleyici Sessizlik	*SESSİZ KALMA -Çıkarcı Sessizlik	
BİRLİM			-SESSİZ KALMA -Sosyal Sessizlik -Önleyici Sessizlik				-SESSİZ KALMA -Sosyal Sessizlik -Önleyici Sessizlik	
ÖRGÜT	-SESSİZLEŞME -SUSTURULMA -Kamksanmış Sessizlik -Önleyici Sessizlik -Tepkisel Sessizlik	-SESSİZLEŞME -SUSTURULMA -Kamksanmış Sessizlik -Önleyici Sessizlik -Tepkisel Sessizlik			-SESİN ENGELLENMESİ -SESSİZLEŞME -Önleyici Sessizlik -Çıkarcı Sessizlik -Sosyal Sessizlik	-SESSİZLEŞME -Önleyici Sessizlik	-SESSİZLEŞME -Önleyici Sessizlik	-SESSİZLEŞME -Önleyici Sessizlik

Tablo 8: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK FORMLARI					
	SESSİZ KALMA	SUSTURULMA / SESSİZLEŞTİRİLME	YÖNETSEL SESSİZLİK/ SESİN ENGELLENMESİ	SESSİZLEŞME	YAPISAL SESSİZLİK
İSGÖRENLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ	*Prosoyial kişilik özelliği *Çıkarıcılık *İletişim endişesi *Öz saygı *Duygusalılık ve uyumluluk düzeyi *Kontrol odağı *Önleme odaklı kişilik *Dışa dönüklük				
İSGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	*Eğitim düzeyi *Hizmet süresi/kıdem (Deneyim eks.) *Pozisyon *Cinsiyet *Yaş	*Eğitim Düzeyi *Hizmet süresi/kıdem *Pozisyon *Cinsiyet *Yaş			*Eğitim Düzeyi *Deneyim Eksikliği *Bilgi Eksikliği
ÜST YÖNETİMDEN KAYNAKLI ETMENLER		*Yöneticilerin Olumsuz geri bildirim alma korkusu *Yöneticilerin sahip olduğu zımnî inançlar - Çalışanlar güvenilmez ve bencildir inancı - Sessizliğin bütünlüğü bozucu bir faktör olarak görülmesi *Yöneticilerin egosu ve en iyisini ben bilirim inancı. *Yöneticilerin eleştirilmek istememeleri. *Yöneticilerin statükoyu koruma ve yeniliklere kapalı olmaları. *Haksız ve adaletsiz uygulamalar.	*Alt ve orta düzey yöneticilerin altan gelen bilgileri üstlere iletmemeleri yada eksik veya değiştirerek iletmeleri.	*Algılanan destek ve güven eksikliği *Açık konuşmanın bir fark yaratmayacağı yönünde oluşan işgören inancı. *Yöneticilerin sahip oldukları aşırı yetki. *Duyarsızlaşma *Haksız ve adaletsiz uygulamalar.	
ÖRGÜT KÜLTÜR VE İKLİMİNİN İSGÖREN TARAFINDAN NASIL ALGILANDIĞI		*Destekleyici olmayan örgüt kültürü	*İlişkisel Uzaklık *Hiyerarşik Yapı	*Destekleyici olmayan örgüt kültürü *Algılanan Destek Ve Güven Eksikliği *İzolasyon/Dışlanma kaygısı *İşe yönelik diğer korku ve kaygılar (işini kaybetme, terfi alamama, görev yerinin değiştirilmesi vs.) *Haksızlık kültürü *Korku kültürü *Olumsuz olarak etiketlenme	

S E S S İ Z L İ Ğ İ N K A Y N A K L A R I

Tablo 8'nin devamı

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK FORMLARI					
	SESSİZ KALMA	SUSTURULMA / SESSİZLEŞTİRİLME	YÖNETSEL SESSİZLİK/ SESİN ENGELLENMESİ	SESSİZLEŞME	YAPISAL SESSİZLİK
Biçimselleşme	*Yapısal katılık	*Göreve yapılan vurgu *Yapısal katılık	*Yapısal katılık	*Konuşmanın bir fark yaratmayacağı yönünde oluşan inanç	*Normatif yapı *Kontrol yapmış olduğu vurgu. *Yönetici davranışlarının katılaşması. *İşlerin ne şekilde yapılacağına yazılı olarak belirlenmiş olması (biçimsel yapı). *İşgören açısından konuşmanın anlamsızlaşması. *İş yapma usul ve kaidelerinin araç olmaktan çıkıp amaç haline dönüşmesi.
Uzmanlaşma	*İş üzerinde düşünmenin anlamsız hale gelmesi	*Üretim, süreç ve sorunlara ilişkin sabit		*İşgören için işin anlamsız hale gelmesi *Konuşmanın bir fark yaratmayacağı yönünde oluşan inanç	*İşgören için iş üzerinde düşünmenin anlamsız hale gelmesi *Yabancılaşma *Katılık *Düşünme alanının daralması. *Düşünce tembelliğinin oluşması.
Merkezileşme	*İşgörenlerin fikir beyan etmelerinin anlamsızlaşması	*En iyi kararların yönetim tarafından verileceğine dair oluşan inanç. *İşgörene takdir yetkisi tanınmaması.	*İşgören sesinin alınan kararlar üzerindeki etkisinin sınırlı düzeyde oluşu	*Konuşmanın bir fark yaratmayacağı yönünde oluşan inanç	*Kararların üstler tarafından alınması. *Katılımın engellenmesi. *İşgören için konuşmanın anlamsızlaşması. *Üst kademelere çıktıkça daha yerinde kararlar alınacağına dair oluşan inanç. *Aklar tarafından yapılan eleştirilere tahammülsüzlük. *Düşünce Tembelliğinin oluşması. *İşgörenlerin kendilerini önemsiz kişiler olarak değerlendirmeleri.

S E S İ Z L İ Ğ İ N K A Y N A K L A R I

Tablo 8' nin devamı

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK FORMLARI					
	SESSİZ KALMA	SUSTURULMA / SESSİZLEŞTİRİLMEME	YÖNETSEL SESSİZLİK SESİN ENGELLENMESİ	SESSİZLEŞME	YAPISAL SESSİZLİK
HİYERARŞİ	Yapısal katılık	*Yetki *Katılma *Göreve yapılan vurgu	*İletinin bozulması *İletinin tıkanması *Zamanlama ile ilişkisinden dolayı iletinin öneminin kalmayışı (uygun zamanda bilginin uygun yerde olmayışı)	*İşgörenlerin fikir beyan etmelerinin anlamsızlaşması	*Üst kademelere çıkırlıkça daha yerinde kararlar alınacağına dair oluşan inanç. *Düşünce Tembelliginin oluşması. *Kontrolle yapmış olduğu vurgu. *İşgörenlerin kendilerini önemsiz kişiler olarak değerlendirmeleri. *Farklı düzeydeki üstlerle direkt olarak ilişki kurulamaması.
FARKLI LAŞMA	*Prososyal Davranma Niyeti *Çatışma (birim düzeyinde çıkarıcı sessizlik)	*Dikey farklılaşmadan kaynaklı yapısal katılık	*Dikey farklılaşmadan kaynaklı yapısal katılık		*Birimler arasındaki amaç farklılaşması. *farklı yönetsel yaklaşımlar. *Birimler arasında ortaya çıkan çatışmalar. *Fonksiyonel uzmanlaşma sonucunda her birimin kullandığı terminolojilerin farklılaşması. *Kaynakların paylaşılması.
STANDARTLAŞMA			*İşgören nezaretçi etkileşiminin azalması		*Üretimsel Katılık. *Belirlilik. *Monotonluk. *Düşünce Tembelliginin oluşması.

S E S İ Z L İ Ğ İ N K A Y N A K L A R I

Tablo 9: Örgüt Yapı ve Özelliklerinin Davranışsal Sessizlik Formları Üzerindeki Etki Noktaları

ÖRGÜT YAPI VE ÖZELLİKLERİ						
SESSİZLİK FORMLARI	MERKEZİLEŞME	BIÇİMSELLEŞME	FARKLILAŞMA	HİYERARŞİK YAPI	UZMANLAŞMA	STANDARTLAŞMA
DÜŞÜNSEL SESSİZLİK	*Güç Mesafesi *Konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceği yönünde oluşan inancın kişilerin düşünsel faaliyetlerini olumsuz etkilemesi. *İşgörenlerde üstlerin daha yerinde kararlar alacağı kanısının oluşması	*Aşırı belirliliğin iş üzerinde düşülmeyi anlamsızlaştırması.	*Örgüt genel amaçlarından daha çok işgörenin çalışmış olduğu birimin amaçlarına yönelik düşüncesi.	*İşgörenlerde üstlerin daha yerinde kararlar alacağı kanısının oluşması	*İş üzerinde düşünmenin anlamsız hale gelmesi.	*İşlerde ortaya çıkan katlıktan dolayı kişinin düşünsel aktivitelerini düşürmesi.
PROSOSYAL SESSİZLİK	-	-	*Birimler arası çatışma.	*Alt ve orta kademe yöneticilerin olumsuz haberleri aktarmakta gönlüsüz davranışları	-	-
ÖNLEYİCİ SESSİZLİK	*Merkezleşmenin disiplin ve kurallara aşırı vurgu yapması.	*Usul ve kaidelerin araç olmaktan çıkıp amaç haline dönüşmesiyle yönetici davranışlarının katılaşması	-	*Alt ve Orta kademe yöneticilerinin kendilerine zarar verecek iletirli engellemeleri.	-	-
ÇIKARCI SESSİZLİK	-	-	*Birimler arası amaç farklılaşması.	*Alt ve orta kademe yöneticilerinin iletirli göre düzenlemeleri.	-	-
TEPKİSEL SESSİZLİK	-	-	-	-	-	-
KABULLENİCİ SESSİZLİK	*Konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceği inancı. *Üstlerin eleştirilere tahammüllerinin olmayışı *Yöneticilerin en iyi ben bilirim inançları.	*Özellikle büyük işletmelerde yöneticilerin biçimselleşmeden kaynaklı sadece denetleme işlevi görmeleri. *Usul ve kaidelerin araç olmaktan çıkıp amaç haline dönüşmesiyle yönetici davranışlarının katılaşması	-	*İlişkisel Uzaklık *Konuşmanın bir yarar sağlamayacağı ve hiçbir şeyi değiştirmeyeceği kanısının oluşması.	-	*Denetim alanının genişlemesi sonucu yöneticilere ulaşmada ortaya çıkan zorluklar.
KAÇINMACI SESSİZLİK	-	-	-	-	-	-

Tablo 10: Sessizlik Formlarına İlişkin Sınıflandırma

Sınıflandırma	Sessizlik Alt Boyutları	Yazar	Tanımlayıcı ve/veya Destekleyici İfadeler
Pragmatik	*Etkileşimci Sessizlik	(Bruneau,1973)	<i>Kişiy e diğerlerinin üzerinde bir kontrol imkanı sağlar yada kişiler arasında meydana gelen iletişim(örn. konuşma anında bilgi alış veriş i) düzeyinde bir belirsizlik yaratarak diğerlerinin ilk yapmış oldukları değerlendirmeleri sorgulamalarına ve muhtemelen ilişkilerini değiştirmeye zorlar.</i>
	*Olumlu Sessizlik	(Ling, 2003)	<i>Terfi alma vb. durumlarda görülen bir davranış şeklidir.</i>
	*Fırsatçı Sessizlik	(Knoll ve Dick, 2013)	<i>İşgörenlerin bazen kendileri için avantaj sağlayacak bilgileri kasıtlı olarak gizlemesi olarak tanımlanmaktadır.</i>
	*Kaçınmacı Sessizlik	(Bu araştırma Sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>Bilinçli ve stratejik olarak işgörenin ek iş yükü, görev ve sorunluluktan kaçınmak için sessizleşmesini ifade etmektedir.</i>
Yapıcı	*Etkileşimci Sessizlik	(Bruneau, 1973)	<i>Öz değerlendirme yapmamıza vd.ne ait fikirleri dikkate almamıza imkan vermesi bakımından kişinin karar verirken sağduyulu davranmasına imkan tanır.</i>
	*Olumlu Sessizlik	(Ling, 2003)	<i>Var olan ilişkilerini güçlendirmek yada ilişkisini devam ettirmek için kişinin göstermiş olduğu bir davranış biçimidir.</i>
	*Nötr Sessizlik	(Ling, 2003)	<i>Bu tür sessizlik bazen olumlu bir anlam taşıyabilmektedir.</i>
	*Sosyal Sessizlik	(Dyne vd. 2003)	<i>Çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliği için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimseme, dayanışma ve birlikte hareket etme güdüler i temelinde iş e ilişkin düşünce, bilgi ve fikirlerin açıklanmaması olarak tanımlanmaktadır.</i>
Yıkıcı	*Taktiksel Sessizlik	(Kostiuk, 2012)	<i>Bu sessizlik türü kişilerin (self-interest) güdüsüyle açıklanmaktadır. (Yalan söyleme, aldatma)</i>
	*Etkileşimci Sessizlik	(Bruneau,1973)	<i>Özellikle otorite sahibi kişilerin sessizliği, astlarına karşı daha güçlü cezalarla sonuçlanabilmektedir.</i>
	*Olumsuz Sessizlik	(Ling, 2003)	<i>İzole etmeyi, umursamamayı, önemsememeyi, uzlaşmama gibi vb olumsuz durumları içermektedir. EtkileşimE zarar verir yada etkileşimdeki iyi niyetin yok olmasına neden olur</i>
	*Nötr Sessizlik	(Ling, 2003)	<i>Bu tür sessizlik bazen yıkıcı bir etkiye sahip olabilmektedir.</i>
	*Fırsatçı Sessizlik	(Knoll ve Dick, 2013)	<i>Diğer işgörenlerin zarar göreceğini bile bile kişinin iş ile ilgili düşünce, bilgi yada fikirlerini kendilerine avantaj sağlaması amacı ile stratejik olarak gizlemesi.</i>
	*Umursamazcı Sessizlik	(Kostiuk, 2012)	<i>Kişinin belirli durumlar üzerindeki etkinliğini kaybetmesi sonucu "beni ilgilendirmez ne olursa olsun anlayışı"yla olaylara yaklaşması bazı durumlarda yıkıcı etki yaratabilecektir.</i>
	*Tepkisel Sessizlik	(Bu araştırma Sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>Bu sessizlik türü kasıtlı bir sessizliktir ve görmüş olduğu zararı karşısındakine zarar vererek tamir etmeye çalışmaktadır.</i>
	*Çıkarıcı Sessizlik	(Bu araştırma Sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>Bu Sessizlik türü kişisel çıkara yönelik olduğundan genelin çıkarına aykırı davranılmasına neden olabilmektedir. Özellikle makyelist kişilikler bu grup için örnek verilebilir.</i>
	*Kaçınmacı Sessizlik	(Bu araştırma Sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>İşgören yapmış olduğu iş yada örgütün yararına olabilecek fikir, görüş yada önerilerini sakladığı için yıkıcı bir etki yaratabilecektir.</i>

Tablo 10'nun devamı

Bilinçli / Aktif

*Taktiksel Sessizlik	(Kostiuk, 2012)	<i>Kişi durumu değiştiremeyeceğini anladığında sessiz kalmaktadır. (Dışlanma korkusu, oyun bozan biri olarak değerlendirilme korkusu)</i>
*Savunmacı Sessizlik	(Dyne vd. 2003)	<i>Korku temelinde gelişen, kişilerin kendilerini koruma amacına yönelmiş bilinçli ve proaktif bir davranış şeklidir. (Stratejik bir tutum söz konusudur)</i>
*Etkileşimci Sessizlik	(Bruneau, 1973)	<i>Pragmatik sessizliğin bir formu olarak etkileşimci sessizlik, genel olarak stratejik ve bilinçli bir eylemdir.</i>
*Umursamazcı Silence	(Kostiuk, 2012)	<i>Kişiler kendileri için olumsuz değerlendirdikleri belirli durumlara karşı bilinçli olarak sessizleşmektedirler. Örneğin kişinin belirli bir durum üzerindeki avantajını ya da araçsallık durumunu yitirmesi.</i>
*Kasti Sessizlik	(Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd. 2003)	<i>Bilinçli bir şekilde gelişen duygular (örneğin korkma) kişilerin bilişsel süreçlerini aktifleştirerek, onların olayları takip ederken çok daha dikkatle ve derinlemesine değerlendirmelerine neden olmakta ve kişi kendisine zarar gelebileceği endişesi altında sessiz kalma kararı vermektedir.</i>
*Prososyal Sessizlik	(Dyne vd., 2003)	<i>Öncelikli olarak diğer kişi veya organizasyonun yararını gözetilen bilinçli ve proaktif bir davranıştır.</i>
*Plan odaklı Savunmacı Sessizlik	(Kish-Gephart vd., 2003)	<i>Yüksek düzeyde korkunun algılandığı ve karar vermek içinde yeterli zamanın mevcut olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.</i>
*Önleyici Sessizlik	Bu araştırma Sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>İşgörenlerin olumsuz durumlarla karşılaşmamak için bilinçli bir şekilde bilgi, düşünce ya da eleştirilerini açıklamaktan kaçınmasını ifade etmektedir.</i>
*Tepkisel Sessizlik	(Bu araştırma Sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>İşgörenlerin adaletsizlik ve haksızlık karşısında algılamış oldukları eşitsizliği azaltmak için sessizleşmeleri olarak tanımlanabilir</i>
*Çıkarıcı Sessizlik	(Bu araştırma Sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>İşgörenlerin stratejik bir bilinçle kendileri için avantaj sağlayacak bilgileri kasıtlı olarak gizlemeleri olarak tanımlanabilir.</i>
*Kaçınmacı Sessizlik	(Bu araştırma Sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>Bilinçli ve stratejik bir davranış biçimidir.</i>

Bilinçli/Pasif

*Kabullenici Sessizlik	(Pinder ve Harlos, 2001)	<i>Çalışanlar var olan şartlar altında hiçbir şeyi değiştiremeyeceklerine inanmakta ve sessizlikleri statükoya karşı yenilgiyi kabul etmiş pasif bir tutumu göstermektedir. (boyun eğme temelinde düşünceleri açıklamaktan kendini alıkoyma, düşük öz-yeterlilik algısından kaynaklı herhangi bir fark yaratamayacağı inancından dolayı fikirleri açıklamaktan kaçınma)</i>
*Öğrenilmiş Sessizlik	(Kish-Gephart vd., 2003)	<i>İşgörenler otoriteye karşı açık bir şekilde açık konuşmayı korku ve olumsuz sonuçlarla sıkı bir şekilde ilişkilendiriyorsa, açık bir şekilde konuşmaları için uygun bir ortam olsa bile sessizliği alışkanlık haline getirebileceklerdir.</i>
*Umursamazcı Sessizlik	(Kostiuk, 2012)	<i>İnsanlar bu belirli şeyler üzerindeki avantajlı durumlarını kaybettiklerinde ya da durumla ilgili olarak araçsal özelliklerini yitirdiklerini algıladıklarında, basitçe bunu görmezden ya da önemsemezden gelmektedirler.</i>
*Kanıksanmış Sessizlik	(Bu araştırma sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>İşgörenler açık konuşmalarının bir anlam ifade etmeyeceğini ve üstleri tarafından dikkate alınmayacaklarını bir çok kez deneyimlediklerinden sessiz kalmayı tercih etmektedirler.</i>

Tablo 10'un devamı
Bilinçsiz

Koşulsal

*Refleksif Sessizlik	(Kostiuk, 2012)	<i>Aniden gelişen bir tehdide karşı kişinin içgüdüsel veya çekingen kalması örnek olarak gösterilebilir.</i>
*Psiko Linguistic Sessizlik	(Bruneau, 1973)	<i>Kişilerin bilinçsiz bir şekilde yapmış oldukları duraksamaları, kastı olmayan ilişkileri içiren psikolojik kökenli bir sessizlik türüdür</i>
*Bilinçli Olmayan Savunmacı Sessizlik	(Kish-Gephart vd., 2003)	<i>Kişinin tepki vermek için çok az zamanının olduğu yüksek düzeyde korku duyulmadığı bir konumda iç güdüsel bir şekilde bilinçsiz psikolojik bir geri çekilmesi olarak kavramsallaştırılmaktadır.</i>
* Düşünsel Sessizlik	(Bu araştırma sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>İşgörenlerin düşünsel aktivitelerine bağlı olarak elde edilebilecek örgüt bilgisinin işgörenlerin düşünsel aktivitelerini sınırlayan örgüt yapı ve özelliklerinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaması olarak tanımlanabilir.</i>
*Yapısal Sessizlik	(Kostiuk, 2012)	<i>İki kişi yada grubun zaman farklılıkları, gerekli teknolojilerin olmayışı yada yetersiz dil çeviri kapasitesi gibi çevresel engellerden dolayı iletişim kuramadıklarında oluşan bir sessizlik tipidir</i>
*Sosyo-Kültürel Sessizlik	(Bruneau, 1973)	<i>Kurumsal yasaklamalar ve sözlü davranışlarla ilişkili kültürel normlardan kaynaklanmaktadır.</i>
* Düşünsel Sessizlik	(Bu araştırma sonuçları içerisinde bulgulanmıştır.)	<i>Örgüt içerisinde bulunduğu koşullara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örneğin, mekanik örgüt yapılarında Düşünsel Sessizlik artarken, organik örgüt yapıları içerisinde ise azalmaktadır.</i>

SONUÇ

Sessizlik olgusuna ilişkin yapılan ilk araştırmalar sosyolojik bağlamda ele alınmıştır. Farklı formlarıyla sosyolojik düzeyde ortaya konan bu olgu Hirschman'ın (1970) alışmasıyla birlikte örgüt ve yönetim yazını içine taşınmış ve birçok araştırmaya konu olmuştur. Önceleri işğörenlerin örgütlerine olan bağılılıklarıyla eş anlamlı olarak kullanılan sessizlik kavramı sonraki çalışmalarda işğörenlerin sergilemiş oldukları olumsuz bir davranış biçimi olarak değerlendirilmiştir. 2000 yılında Morisson ve Milliken tarafından gerçekleştirilen çalışmayla kavram, Örgütsel Sessizlik başlığı altında ele alınmıştır. Bu araştırmacılara göre sessizlik, sosyal olarak yapılandırılmış ve çoğulcu bir karaktere sahip olarak katılımcı bir örgüt yaratmanın önündeki en büyük engeldir. Morrison ve Milliken'in (2000) alışmalarından farklı olarak Pinder ve Harlos (2001) kavramı İşğören Sessizliği olarak nitelemektedirler. Bu araştırmacılar, sessizliğin bir davranış biçimi olduğunu ve örgüt içerisinde iki farklı formda ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bunlardan ilki işğörenlerin bilişsel değerlendirmeler yaparak sessizleşmelerini ifade eden Kasti Sessizliktir. İkincisi ise açık konuşmalarının bir şeyi değiştirmeyeceği yönündeki inançlarını yansıtan Kabullenici Sessizliktir. Bu çalışmaların devamında çeşitli araştırmacılar tarafından sessizlik olgusu ele alınmaya devam etmiş ve örnek olarak, Prososyal Sessizlik (Dyne vd., 2003) ve Fırsatçı Sessizlik (Knoll ve Dick, 2013) gibi bu olgunun farklı formları ortaya konmuştur. Bununla birlikte sessizlik olgusunun farklı kuram ve teorilerle ilişkilendirildiği görölmektedir. Bunlar: X Teorisi, Bekleyiş Teorisi, Mum Etkisi (Mum Effect), Sessizlik Sarmalı (Spirals Of Silence) ve Planlı Davranış Teorisidir. Bu çalışmada yazından farklı olarak Eşitlik Teorisi ve Edimsel Koşullanma Teorilerinin de sessizlik olgusuyla ilişkisi kuramsal olarak ortaya konmuştur.

Bu çalışmada işğören/örgütsel sessizlik olgusuna etki eden faktörler ve bu olgunun ne şekilde oluştuğu keşifsel bir çalışmayla ele alınmış ve araştırma bulgularına dayalı kavramlara yönelik yeni tanımlamalar yapılmıştır. Nitel alışma olarak tasarımlanmış bu araştırmada mülakat soru formları oluşturulurken bir kısır döngü yaşamamak için ilgili yazının sessizlik olgusunu ele aldığı çerçevenin dışına çıkılarak örgüt yapı ve özelliklerinin de sessizlik olgusuna etkisi olup olmadığı sorgulanmıştır. Ancak örgüt yapı ve özellikleri uzmanlaşma, farklılaşma,

bütünleşme, biçimselleşme, standartlaşma ve merkezileşme derecesi değişkenleriyle sınırlandırılmıştır. Kırk bir katılımcıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda örgütlerde ortaya çıkan sessizlik olgusuna etki eden birçok faktör olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunu en çok etkileyen durumların yönetici tutum ve davranışlarından kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte işgören kişisel özelliklerinin de sessiz kalma davranışı üzerinde etkisi belirlenirken çarpıcı bir sonuç olarak örgüt yapı ve özelliklerinin de farklı form ve yapılarla kişi ve birim düzeylerinde sessizleşmeye neden olduğu bulgulanmıştır.

İşgören Sessizliğine etki eden tüm bu faktörler temel iki tema altında kodlanmıştır. Bunlar örgüt içi ortamsal faktörler ve Kişisel Faktörlerdir. Örgüt içi ortamsal faktörler altında ise yönetsel iklim, yatay düzeyde iletişim ve çalışanlar arası güven ve örgüt yapı ve özellikleri temaları etiketlenmiştir. Yönetsel iklim başlığı altında yönetsel korkular, haksız ve adaletsiz uygulamalar, yöneticiye duyulan güven, yönetsel destek algısı, yöneticilerin sahip oldukları aşırı yetki, yönetici tutum ve inançları, yöneticilerle olan sosyal ilişkinin düzeyi, yatay düzlemde iletişim ve çalışanlar arası güven başlıklarıyla kodlanmıştır. Örgüt yapı ve özellikleri teması altında ise hiyerarşi, merkezileşme derecesi, standartlaşma ve uzmanlaşma, farklılaşma, biçimselleşme, iletişim teknolojilerinin kullanılması ve dökümantasyon ve arşivleme başlıkları kodlanmıştır. Diğer bir ana temayı temsil eden kişisel faktörler teması altında ise işgören kişisel özellikleri ve işgörenlerin demografik özellikleriyle etiketlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin demografik özellikleri teması altında cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve pozisyon başlıkları kodlanmıştır.

İşgörenler çalışmakta oldukları örgütler içerisinde en fazla yönetsel uygulama ve tutumlardan etkilenmektedirler. Nitekim araştırma sonuçları içerisinde yöneticilerin olumsuz geri bildirim almaktan çekindikleri, egolarıyla hareket ederek en iyisini ben bilirim inancı içerisinde oldukları, yenilikleri reddederken statükoyu sağlamlaştırdıkları ve son olarak kendileri açısından çok sesliliğin birlik ve beraberliği bozucu bir durum olduğu bulgulanmıştır. Belirtilen yönetici tutum davranışlarına bağlı olarak birey, çalışmış olduğu örgüte ilişkin herhangi bir konu üzerinde açık bir şekilde konuşma kararı vermeden önce yönetim nezdinde bu fiilin ne anlama geleceğini kestirmeye çalışarak ve kendisi açısından sonuçlarını hesap ederek hareket etmektedir. Eğer işgören kendisine zarar geleceğini düşünüyorsa

büyük bir ihtimalle konuşmama yönünde bir eğilim içerisinde olacaktır. Araştırma bulgularında da belirtildiği gibi işgörenler açık konuşmaktan kaynaklı işini kaybetmeye kadar varan birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Sessizlik yazını içerisinde nadiren merkezileşme ve hiyerarşi gibi bir takım örgüt yapı ve özelliklerine yer verildiği görülmüştür. Ancak ana yönelim olarak sessizliğin sosyal olarak yapılandırılmış ve bilinçli bir yapıya sahip olduğu değerlendirilmektedir. Oysaki birçok araştırmacı, örgüt yapı ve özelliklerinin işgörenlerin davranışları üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle daha çok sosyal bir yapıya odaklanan sessizlik yazını örgütlerin anatomik/statik yönünün sessizlik olgusunu ne şekilde etkilediğini araştırmaktan uzak durmuştur. Bu çalışma içerisinde bu eksiklik giderilmiş ve örgü yapı ve özelliklerinin sessizlik olgusunun oluşumunda nasıl bir rol oynadığı detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Bu bağlamda elde edilen bulgular sessizlik olgusunu kişi ve bilinç düzeyinin ötesine taşımıştır. Geleneksel yönetim anlayışının yetki, görev, sorumluluk vb. kavramlara yüklemiş olduğu misyon, kişisel bilincin ötesinde, davranışı belirlenimci bir düzeye indirgemektedir. Nitekim içerik analizine tabi tutulan katılımcı ifadelerinin de örgüt yazınında karşılığı bulunan bu tespiti desteklediği anlaşılmaktadır. İçerik analizi sonucunda elde edilen bulgular örgütsel sessizlik olgusunun kişi ve bilinçten bağımsız olarak ortaya çıkabileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçları, örgüt yapı ve özelliklerinin iki farklı düzeyde sessizliğe katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bunlar sosyo-psikolojik düzey ve yapısal düzeydir. Sosyo-psikolojik düzey karşılıklı etkileşimlere ve kişisel değerlendirmelere vurgu yaparken, yapısal düzey, kişi ve bilinçten bağımsız olarak yapının özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Araştırma bulgularına bağlı olarak kişisel faktörler ana teması altında işgörenlerin sahip oldukları bazı kişisel özellikler ve demografik özelliklerin, onların sessiz kalma davranışı sergilemelerinde etkisinin olduğunu ortaya konmuştur. Özellikle açık konuşmadan çekinmediklerini belirten katılımcıların genellikle özgüven, kararlılık, mücadeleci kişilik yapısı gibi yaşam olaylarıyla mücadele etme tarzlarını ifade eden kavramlar kullandıkları görülmüştür. İlgili yazınlara dayalı olarak yapılan incelemeler, katılımcılar tarafından belirtilen bu kavramlarla Kontrol Odağı, Benlik Saygısı, Dışa Dönüklük-İçe Dönüklük ve Sorumluluk Düzeyi kavramlarının yakın ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Kontrol Odağı kavramı,

kişinin mücadele tarzına yönelik referans alanlarını tanımlarken, kişilerin genellenmiş kontrol beklentilerinin iç odaklılık ve dış odaklılık boyutları üzerindeki konumu; pekiştiricilerin bireyin kendine atfettiği ya da dışındaki güçlerin (şans, kader vb.) kontrolünde olduğuna yönelik genel beklentisi ya da inancını yansıtmaktadır. Literatürde yüksek ve düşük olarak ele alınan Benlik Saygısı kavramı ise bireylerin yaşamla mücadele tarzını yansıtan kişisel değer, amaç ve ideallerinin dinamik bir organizasyonu olarak tanımlamaktadır. Öz benlik algısı yüksek olan bireyler sosyal ilişkilerinde daha girişimci, daha güvenli ve daha atak bir görüntü sergilemektedirler. Buna karşın düşük öz benlik algısına sahip olan kişilerin sosyal etkileşimlerinde daha çok sorunlarla karşılaştıkları, daha fazla tehdit algıladıkları ve eleştiriye duyarlı oldukları anlaşılmıştır. Bununla birlikte Dışa Dönüklük-İçe Dönüklük kavramları da yüksek düşük Öz Benlik kavramlarıyla oldukça yakın bir bakış açısına sahiptir. Dışa dönük işgörenler üstleriyle rahat bir şekilde konuşabildiklerini belirtmişlerdir. Son olarak Sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin çevrelerindeki durumların nasıl değiştiği hakkında konuşmalara dahil olmaya gönüllü oldukları bulgulanmıştır.

Sessiz kalma davranışına bağlı olarak işgörenlerin prososyal davranma niyetiyle sessiz kaldıkları da anlaşılmıştır. İşgörenler bazen iş arkadaşlarının zor durumda kalmaması bazen de dışarıda iş yerini kötülememek ya da itibarını sarsmamak için sessiz kalmayı seçmektedirler.

İşgörenlerin sessiz kalmalarına neden olan bir diğer faktör Kişisel Özellikler teması altında etiketlenen demografik özellikler temasıdır. Bu tema altında Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Pozisyon, Kıdem başlıkları kodlanarak incelenmiştir. Katılımcılar, literatüre de paralel olacak şekilde cinsiyetin çalışan bireylerin sessiz kalmama kararı vermelerine etkisini belirtirken karmaşık bir görüntü sergilemektedirler. Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin daha açık bir biçimde konuştukları ifade edilmiştir. Hizmet süresi ve işgörenlerin sessizleşmeleri arasındaki ilişkiye yönelik katılımcı ifadeleri incelendiğinde, bu iki faktör arasında sıklıkla ilişki kurulduğu görülmektedir. Katılımcılar genel olarak kıdem veya deneyim olarak ifade etmiş oldukları değişkenin, kişinin sessiz kalma davranışını azalttığını belirtmişlerdir. Pozisyona ilişkin olarak katılımcılar, çalışanların üst pozisyonlara yükselmeleriyle birlikte kendilerini daha rahat ifade edebildiklerini belirtmektedirler.

Bu araştırmanın bulgular ve tartışma bölümünün ikinci kısmını örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun çeşitli formlarıyla birlikte kavramsallaştırılması oluşturmuştur. Bu çalışma içerisinde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara bağlı olarak, örgütsel alan içerisinde bireylerin sessizleşmelerine ilişkin iki yapı ortaya konmuştur. Bunlardan ilki Davranışsal Sessizlik teması altında kodlanmıştır. Davranışsal Sessizlik kişilerin neden ve ne şekilde sessizleştiklerini ortaya koymaktadır. İkinci yapı ise literatürde de geniş bir kullanım alanı bulan Örgütsel Sessizlik kavramıdır. Örgütsel Sessizlik ise kişisel düzeyde ortaya çıkan sessizlik formlarının örgütsel alana yayılıp ne şekilde çoğulcu bir karaktere dönüştüğünü ima etmektedir.

İşgören sessizlik davranışı, ortamsal ve/veya kişisel faktörlerin etkisi ile işgörenlerin bilinçli ya da bilinçsiz sessiz kalmaya yönelik davranışlar sergilemelerinin ve düşünsel bağlamda kısıtlanmalarının kişisel düzeyde bir tavıra dönüşmesi olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla kavram, çoğulcu bir tavırdan öte kişisel bir davranış biçimi olarak ele alınmaktadır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak örgüt üyelerinin yedi farklı sessizlik davranış biçimi sergiledikleri görülmüştür. Bunlar Önleyici Sessizlik, Prososyal Sessizlik, Kanıksanmış Sessizlik, Çıkarıcı Sessizlik, Tepkisel Sessizlik, Kaçınmacı Sessizlik ve Düşünsel Sessizlik olarak sınıflandırılmıştır.

Yine araştırma bulgularına dayalı olarak, bu çalışmada Örgütsel Sessizlik kavramı, ortamsal ve/veya kişisel faktörlerin etkisi ile işgörenlerin bilinçli ya da bilinçsiz sessiz kalmaya yönelik davranışlar sergilemelerinin ve işgören sessizlik davranışı sonuçlarıyla aynı sonuçları doğuran eylemlerinin örgüt düzeyinde ortak bir tavır ve davranışa dönüşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda tek tek birey davranışlarını ifade etmesini ötesinde örgüt içerisinde görülme sıklığını vurgulamaktadır. Araştırma içerisinde Örgütsel Sessizlik olgusunun beş değişik formda ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bunlar Sessiz Kalma, Susturulma/Sessizleştirilme, Sessizleşme, Yönetmel Sessizlik/Sesin Engellenmesi ve Yapısal Sessizlik Boyutlarıdır.

Araştırma sonuçlarına bağlı olarak genel bir değerlendirme yapıldığında, örgütlerde ortaya çıkan sessizlik olgusunun iki temel düzeyde ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar, örgütün örgütün sosyal/dinamik yönünü temsil eden ast-üst ve yatay düzlemde gelişen ilişkiler ve statik yönünü temsil eden örgüt yapı ve

özellikleridir. Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusuna ilişkin yapılacak araştırmalarda belirtilen bu iki yapının birarada ele alınmasının çalışmaların daha iyi ve isabetli sonuçlara ulaşmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Makro kültürel düzlemde yüksek bağlamlı iletişim özelliği gösteren toplumsal yapımızın örgütsel alan içerisinde çalışan sessizliğini ne şekilde etkilediğinin sonraki çalışmalarda ele alınması gerektiği kanısını taşımaktayız. Yine bu çalışmanın uygulamasında yer verilmemiş olan üst düzey yöneticilerin sessizlik davranışının diğerlerine göre bu bağlamda farklılaşabileceği, ancak bu çalışmanın kapsamında bu olguya yer verilmediği dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte çalışma kapsamına almamış olduğumuz fiziki yapıların da (bina, yerleşkelerin dağılımı vb.) iletişimi etkileyen bir unsur olarak yine işgören sessizliği üzerindeki etkilerinin araştırılması gereken bir diğer konu olarak gözden uzak tutulmaması gerektiğini düşünmekteyiz.

KAYNAKÇA

Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı.

Ajzen, I. (1991). The Theory Of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50(2): 179-211.

Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes And Predicting Social Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Aktaş, H. ve Şimşek E. (2012). Sükut İkrardan Gelir mi?: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss,330-335), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İşletme Bölümü, Çeşme, İzmir. 24-26 Mayıs 2012.

Aldemir, M. C. (1985). *Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım*. İzmir: Bilgehan Basımevi.

Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(6): 136-147.

Altınöz, M. ve Çöp, S. (2012). Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss, 574-579), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İşletme Bölümü, Çeşme, İzmir. 24-26 Mayıs 2012.

Amah, O. E. ve Okafor, C. A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour And Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus Of Control. *Asian Journal of Scientific Research*. 1(1): 1-11.

Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1997). The Ubiquity and Potency of Labeling in Organizations. *Organization Science*. 8(1): 43-58.

Aşkun B., Bakoğlu R. ve Berber A. (2010) Remaining Silent Or Not: Is Power Distance A Barrier For Academicians?. 10. International Conference on Social Sciences (ss, 1-13) Düzenleyen Social Sciences Research Society (SoSReS) Turkey, İzmir. 4-5 Ekim 2010

Athanassiades, J. C. (1973). The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations. *Academy of Management Journal*. 16(2): 207-226.

Aykanat, T. (2012). Bilginin Malzeme olarak Kullanıldığı Sanatlar ile Metinlerarasılık Arasındaki Bağlantılar. *International Journal of Social Science*. 5(4): 11-31.

Bagheri, G. ve Zarei, R., Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of management*, 1(1): 47-58.

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)*. İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları.

Beheshtifar, M. ve Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal Of Academic Research in Business And Social Sciences*. 2(11): 275-82.

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., ve Sürgevil, O. (2011). Voice, Silence, and Diversity In 21st Century Organizations: Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual, and Transgender Employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146.

Binikos, E. (2008). Sounds of Silence: Organizational Trust and Decisions to Blow the Whistle. *SA SA Journal for Industrial Psychology*. 34(3): 48-59.

Blackman, D. ve Sadler-Smith, E. (2009). The Silent And The Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40(5): 569-585.

Blenkinsopp, J. ve Edwards, M. S. (2008). On Not Blowing The Whistle: Quiescent Silence as an Emotion Episode. *Emotions, Ethics and Decision-Making Research on Emotion in Organizations*. 4: 181-206.

Bone L. E. ve Kurtz D. L. (2013). *İnsanların Motivasyonu ve Çalışma İlişkileri, Çağdaş İşletme/Contemporary Business*. Çev. Belkıs Özkara.(ss.268-273). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. 40(6). 1393-1417.

Boz, H. A. (1999). *Kitle İletişim Araçları ve Suskunluk Sarmalı*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 32(1): 41-48.

Brinsfield, C. T. (2009) “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ohio State: Ohio State University, USA.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., ve Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (ss. 1–33). Bingley, UK: Emerald Group.

Brown, A. D., ve Coupland, C. (2005). Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance. *Organization Studies*. 26(7): 1049-1069.

Bryant, M. (2003). *Persistence, Distance and Silence: Bottom-Up Organizational Change Talk*. Monash University, Faculty of Business and Economics yayınları.

Burris, E. R., Detert, J. R., ve Chiaburu, D. S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912.

Bruneau, T. J. (1973). Communicative Silences: Forms and Functions. *Journal of Communication*. 23(1): 17-46.

Casper, E.S. (2007). The Theory of Planned Behavior Applied to Continuing Education for Mental Health Professionals. *Journal of Psychiatric Services*. 58(10): 1324-1329.

Calpham, S. E. ve Cooper, R. W. (2005). Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance. *Journal of Management & Governance*. 9(3-4):287-313.

Coleman, J. S. (1990). *Equality and Achievement in Education*. Westview press.

Conlee, M. C. ve Tesser, A. (1973). The Effects Of Recipient Desire To Hear On News Transmission. *Sociometry*. 36(4): 588-599.

Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma. *Önce Kalite Dergisi*. 15(106): 42-46

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1): 145-162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (1): 117- 134.

Çakıcı, A.(2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği. Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.

Çınar, O., Karcıoğlu, F., ve Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study In The Province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 99: 314-321.

Çokluk, Ö., Yılmaz, K. ve Oğuz, E., (2011) Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi. *Kuramsal Eğitimbilim*. 4(1): 95-107.

Daft, R. L. (2010). *Organization Theory And Design*. Cengage Learning.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., ve Porter, L. W. (1980). Organization Structure And Performance: A Critical Review. *Academy of Management Review*. 5(1): 49-64.

Danışman, A., ve Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.

Dankoski, M. E., Bickel, J. ve Gusic, M. E. (2014). Discussing the Undiscussable with the Powerful: Why and How Faculty Must Learn to Counteract Organizational Silence. *Academic Medicine*. 89(12): 1610-1613.

Demir C., Demir, Ş. (2012). Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim*. 193:184-199.

Deniz, N., Noyan, A., ve Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 99(2013): 691–700.

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*. 50(4): 869-884.

Detert, J. R. ve Edmondson, A.C. (2006). Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Threshold for Speaking Up at Work. *Harvard Business School Working Paper Series*. 6-24.

Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*. 2(4) 265-279.

Dewar, R. ve Jerald Hage. (1978). Size, Technology, Complexity, And Structural Differentiation: Toward A Theoretical Synthesis. *Administrative Science Quarterly*. 23(1): 111-136.

DiCicco Bloom, B. ve Crabtree, B. F. (2006). The Qualitative Research Interview. *Medical Education*. 40(4): 314-321.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence Problems and Prognosis. *Work, Employment ve Society*. 25(1): 51-67.

Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A. ve Miner-Rubino, K. (2002). Red Light, Green Light: Making Sense Of The Organizational Context For Issue Selling. *Organization Science*. 13(4): 355–369.

Dutton, J.E., Ashford, S.J., O’Neil, R.M., Hayes, E. ve Wierba, E.E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers. *Strategic Management Journal*. 18 (5): 407-425.

Duygulu, E., Sezgin, O.B. ve Uçar, Z. (2015). *Güven, Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü*. 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı.

Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1359-1392.

Edwards, M., S., Ashkanasy, N., M. Ve Gardner, J. (2009). Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory. İçinde J. Greenberg Ve M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*. (s.83-111), İngiltere: Emerald Group Publishing.

Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları

Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*. 14(1): 51-68

Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpkan, L. ve Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 150: 455-464.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım AŞ.

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Ergün, M.(2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nitel Araştırma* <http://www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt#256,1>, (Erişim Tarihi: 12/07/2014).

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124

Erol, A., Toprak, G., Yazıcı, F. Ve Erol, S. (2000). Üniversite Öğrencilerinde Yeme Bozukluğu Belirtilerini Yordayıcı Olarak Kontrol Odağı ve Benlik Saygısının Karşılaştırılması. *Klinik Psikiyatri Dergisi*. 3: 147-152.

Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD.

Erten, S. (2001). Planlanmış Çevre Eğitiminde Planlanmış Davranış Teorisinin Kullanılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 20: 73-79

Erten, S. (2002). Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 19(2): 217-233

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*.

Gao, L., Janssen, O., ve Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.

Gortner, F. Mahler, and Nicholson (1997). *Organization Theory: A Public Perspective*.

Grover, S. L. (1993). Lying, Deceit, And Subterfuge: A Model Of Dishonesty In The Workplace. *Organization Science*, 4(3): 478-495.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(2): 80-134.

Hacızade, N. (2011). Türkçede Susma ve Sessizlik Kavramları Üzerine. *Türkiyat Araştırmalar Dergisi*. 29(1): 1-10.

Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., ve Purdy, K. (1975). 5. A New Strategy For Job Enrichment. *Motivating Individuals in Organizational Settings*. 17(4): 59-76

Hamarta, E. ve Demirbaş, E. (2009) Lise Öğrencilerinin Utangaçlık ve Benlik Saygılarının Fonksiyonel Olmayan Tutumlar Açısından İncelenmesi." *Selçuk University Social Sciences Institute Journal*. 21 (2009): 238-247.

Harlos, K. P. (1997). Organizational Injustice and Its Resistance Using Voice and Silence, Yayınlanmamış Doktora Tezi. The University of British Columbia.

Harlos, K. P. (2004). Explaining Silent Discontent at Work. Paper presented at the *Academy of Management Meeting*, New Orleans.

Harlos, K. ve Pinder, C. (1999). Patterns of Organizational Injustice: A Taxonomy of What Employees Regard as Unjust. *Advances in Qualitative Organizational Research*. 2: 97-125.

Harvey, J. B. (1974). The Abilene Paradox: The Management of Agreement. *Organizational Dynamics*. 3(1): 63-80.

Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety. *Health Services Research*: 41(4pt2), 1539-1554.

Hirschman, A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations-Software of The Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics. *Academy Of Management Review*. 20(2): 379-403.

Huang, X., Vliert, E. V. D. ve Vegt, G. V. D. (2005). Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review*. 1(3): 459-482.

Johlke, M. C., ve Duhan, D. F. (2000). Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes. *Journal of Service Research*. 3(2): 154-165.

Juteau, D. (2003). *Social Differentiation: Patterns and Processes*. Toronto: University of Toronto Press Inc.

İslamoğlu, A. H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri:(SPSS Uygulamalı)*. Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

Kağıtçıbaşı, Ç., Cemalcılar, Z. (2014). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar*. (16. Basım). İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim Bilim*. 38(167): 50-64.

Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss, 492-495), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İşletme Bölümü, Çeşme, İzmir. 24-26 Mayıs 2012.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss, 700-707), Düzenleyen Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi. Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009.

Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik. *Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal. Ankara: İlke Yayınevi.*

Khandawalla, P. N. (1977). *The Design of Organization*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. Ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal. *İşletme Araştırmaları Dergisi/Turk Journal Of Business Research*. 5(1): 17-32.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources, And Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*. 29(2009): 163-193.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research. Introducing Focus Groups. *BMJ: British Medical Journal*. 311(1995): 299-302

Knoll, M., ve Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.

Koçel, T. (2010). *Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim ve Organizasyon Teorisi, İşletme Yöneticiliği*. (ss: 231-244). 12.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık

Kostiuk, D. D. (2012). *Silence: The Reasons Why People May Not Communicate* (Doctoral Dissertation, University Of Missouri-Columbia).

Leck, J. D. ve Saunders, D. M. (1992). Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 5(3): 219-230.

LePine, J. A., ve Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence Of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics And Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*. 86(2): 326-336

Lewis, P., Thornhill, A. ve Saunders, M. (2007). *Research Methods for Business Students*. UK: Pearson Education.

Ling, W. N. (2003). Communicative Functions and Meanings of Silence: An Analysis of Cross-Cultural Views. *Multicultural studies*. 3: 125-146.

Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. C. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Telecommunication Company. 39. In *Computers and Industrial Engineering* (ss, 1647-1651), *Düzenleyen CIE 2009. International Conference on IEEE*. 6-9 Temmuz.

Luthans, F. (1973). The Contingency Theory of Management: a Path Out af The Jungle. *Business Horizons*. 16(3): 67-72.

McCroskey, j. C. (1970). Measures of Communication-Bound Anxiety. *Speech Monographs*. 37: 269-277.

McGowan, R. A. (2003,). Organizational discourses: Sounds of Silence. In *3rd International Critical Management Studies Conference LancasterUniversity* (1-7). 7-9 Temmuz.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York. 21: 166-171

McGregor, D. (1971). *Theory X and Theory Y. Organization Theory* (ss, 305-323). Editor D.S. London Pugh Penguin Books.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. 40 (6): 1563-1568.

Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1453-1476.

Moaşa, H. (2011). Voice and Silence in Organizations. *Bulletin of the Transilvania Univercity Series VII: Social Sciences, Law* 2. 4 (53): 33-40.

Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy Of Management Review*. 5(1): 373-412.

Morrison, E. W. ve Milliken, E J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25(4): 706-725.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in organizations. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1353-1358.

Nader, L. (2001). Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy. *Anthropological Quarterly*. 75(1): 161-168.

Nakane, I. (2006). Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*. 38(11): 1811-1835.

Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2008). Who Speaks up At Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior. *Personnel Review*. 37(6): 666-679.

Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*. 24(2): 43-51.

Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2002). *Tüketici Davranışı* (12. Baskı). İstanbul: Kapital Medya

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım.

Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*. 27(1): 257-281.

Özen Kutanis, R. ve Karakiraz A. (2012). İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var mı?. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı (ss, 669-671), Düzenleyen Konya Selçuk Üniversitesi İİBF. Konya. 10-12 Mayıs.

Özen, Ş. (2000). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 89-118.

Özgan, H., ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri/The Reasons of Academic Staff Silence and Its Effect on Their University. *e-International Journal of Educational Research*. 3(4): 33-49.

Özoğlu, S. Ç. (1976). Psikolojik Danışmada Benlik Kavramı. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8: 1-4.

Öztürk, E. B. (2011). *Farklı Kültürlerde Çalışanlar Arası Güven Sürecinin Karılatırmalı Bir Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S. ve Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*. 2(3): 735-744.

Panteli, N. ve Fineman, S. (2005). The Sound Of Silence: The Case Of Virtual Teamorganising. *Behaviour ve Information Technology*. 24(5): 347-352.

Park, C. ve Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model*. *Decision Sciences*. 40(4): 901-918.

Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Harvard Business Review*. 81 (5): 52-68.

Piderit, S.K. ve Ashford, S.J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1477-1502.

Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3): 513–563.

Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Louisiana State University, Baton Rouge.

Premeaux, S. F. ve 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.

Quinn, R. ve Spreitzer, G. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Answer. *Organizational Dynamics*. 26(2): 37-50.

Rainey, H. G. (1991). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Motivasyon Temelleri, Örgütsel Davranış/Organizational Behavior/*. Çev. Güven ORDUN. (ss. 202-238). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15. Baskı) Prentice Hall.

Roberts, K. H. ve O'Reilly, G. A. (1974). Failures In Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. *Academy of Management Journal*. 17(2) 205-215.

Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory, Structure, Design and Application*. USA: Prentice Hall.

Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sodometry*. 33: 253-263.

Rotter, J. B. (1967). A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*. 35(4): 651-665.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., ve Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23(3): 393-404.

Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., ve Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*. 43(6): 1230-1242

Ryan, K. D., ve Oestreich, D. K. (1998). *Driving Fear Out of The Workplace: Creating The High-Trust, High-Performance Organization*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Sargut, S. (2007). Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri. *Örgüt Kuramları*. (ss. 35-75). Derleyen: Selami Sargut, Şükrü Özen. Ankara: İmge Kitap Evi.

Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*, Italy: Prentice Hall.

Scheufele, D. ve Moy, P. (2000). Twenty-Five Years of The Spiral of Silence: a Conceptual Review and Empirical Outlook. *International Journal of Public Opinion Research*. 12(1): 3-28.

Schlenker B. R. ve Weigold M. F. (1989). Self-identification and Accountability. In Giacalone, R. A. ve Rosenfeld, P. *Impression Management in The Organization*. (ss.21-43).Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*. 79(1): 1-18.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Sezgin, F.(2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25(1): 317-339.

Shojaie, S., Matin, H. Z., ve Barani, G. (2011). Analyzing The Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 30: 1731-1735.

Sims, R. L. (2002). Support for the Use of Deception Within the Work Environment: A Comparison of Israeli and United States Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics*. 35(1): 27-34.

Slade M. R. (2008) *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.

Snyder, M. (1974). Self-Monitoring Of Expressive Behavior. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 30(4): 526-564.

Sobkowiak, W. (1997). Silence and Markedness Theory. *Silence: Interdisciplinary Perspectives*. Berlin; New York: Mouton de Gruyter. 39-61.

Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*. 22: 395-408.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 2: 267-299.

Şehitoğlu, Y. (2010) *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışma Performansı İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*. 43(4): 87-110.

Şekercioğlu, G. ve Güzeller, C. O. (2012). Ergenler İçin Benlik Algısı Profili'nin Faktör Yapısının Yeniden Değerlendirilmesi. *Bilig Dergisi*. 60: 215-236.

Şencan, H. (2007). Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal*: 51(6): 1189-1203.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının, Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Business Research-Turk/İsletme Arastirmalari Dergisi*. 5(3): 114-134.

Tesser, A., ve Rosen, S., ve Conlee, M. C. (1972). News Valence and Available Recipient as Determinants of News Transmission. *Sociometry*. 35: 619-628.

Tikici, M., Derin, N. ve Kalkın, G. (2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. 7. KOBİ' ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı (ss,253-261). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul. 25-27 Ekim 2011.

Tolay, E. (2013). *Kamu Hizmet Örgütleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tuffin, K. (2004). *Understanding Critical Social Psychology*. Sage. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=2ZE3OX5kab4C&oi=fnd&pg=PR9&ots=5NmJo8Pc1w&sig=raVQ2qyOw0fmPECC9Zx2VgIkWHU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, (14/12/2014).

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 6(4): 543-559.

Uygur, Nermi (1994), *Dilin Gücü. Denemeler* (Dördüncü Basım). İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

Uysal G. (2014). *Stratejik Yönetim*. 19 Mayıs Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. http://www.bafrakidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf (03/07/2014).

Üçok, D. I. ve Torun, A. A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(1): 27-37.

Ülgen, H. (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.

Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(2): 111-126.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*. 27(5): 441-458.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Wang, L. (2009). Ownership, Size, and the Formal Structure of Organizations: Evidence from US Public and Private Firms, 1992–2002. *Industrial and Corporate Change*. 18(4): 595-636.

Wathen, G. W. (1973). Silence: The Meaning of Silence in The Rule of St Benedict. Washington, D.C.: Consortium pres.

Westerman, K. (2008) Silence or Voice? Using Facework and Communication Apprehension to Explain Employee Responses to Autonomy and Competence Face Threats Posed by Negative Feedback. *Journal of Management Studies*. 40 (6): 1453-1476.

Williams, M. (2001). In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *Academy of Management Review*. 26(3): 377-396.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Willman, P., Bryson, A. ve Gomez, R. (2006). The Sound of Silence: Which Employers Choose No Employee Voice and Why?. *Socio-Economic Review* 4(2): 283-299.

Worthy, J. C. (1950). Organizational Structure and Employee Morale. *American Sociological Review*. 169-179.

Wright, B. E., ve Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in The Public Sector The Role of The Work Environment. *The American Review of Public Administration*. 33(1): 70-90.

www.yourdictionary.com/silence#websters. (12/03/2014).

www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56100dbd2b5157.26869819 (17/02/2014).

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri* (Sekizinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zehir, C.ve Erdogan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence And Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 24: 1389-1404.

Zucker, L. G. 1986. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 to 1920. In *Research in Organizational Behavior*, ed. L. L. Cummings, B. M. Staw, 8:55-111. Greenwich, CT: JAI Press.

EKLER

BİRİNCİ KISIM

1. Herhangi bir işyeri/sivil toplum örgütü/kamu örgütü vb. görev alan her kademedeki işgören/üye ve yöneticilerin örgüte yönelik alınan kararlarda fikir, öneri, eleştiri ya da görüşlerinin alınması gerektiğini düşünüyor musunuz? (Bu soruda yönetici pozisyonunda olan ve daha alt operasyonel pozisyonlarda olan işgörenlerin konu üzerindeki düşüncelerinin farklılaşıp farklılaşmadığına özellikle bakılacaktır)

- a. Genel olarak ülkemizde kurumlar çalışanların açık konuşmalarına ne kadar destek ve güven vermektedir.
- b. Çalışmakta olduğunuz işyerinde bu durumu nasıl açıklarsınız? Görüş öneri, düşünce veya eleştirilerinize üst yönetimlerce önem verildiğini düşünüyor musunuz?
- c. Eğer şahsi görüş ve düşünceleriniz dikkate alınmadığını düşünüyorsanız, bu durum üzerinde etkisi olduğunu düşündüğünüz faktörlerin neler olduğu konusunda düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
- d. Eleştiri, fikir, görüş ve kaygılarınızın destek görmeyeceği yönünde oluşan inancınız sessiz kalma kararı vermenizde etkili olmaktadır mıdır? Neden bu şekilde düşünüyorsunuz?
- e. Meslektaşlarınızda sizin inançlarınızı paylaşmakta mıdır? Eğer paylaşmıyorlarsa neden paylaşmamaktadırlar. **(Sessizlik Sarmalı Teorisi)**
- f. Üstlerinizi /amirlerinizi eleştirebiliyor musunuz? Bu durumun nedenlerini açıklayabilir misiniz?
- g. Kurumunuz içerisinde çoğunluk tarafından benimsenmemesine rağmen, Savunmuş olduğunuz fikir, görüş, düşünce ve taşıdığı kaygıları açıklamada kendinizi rahat hissediyor musunuz? Eğer rahat

hissetmiyorsanız bu durumun nedenlerini açıklayabilir misiniz?
(Sessizlik Sarmalı Teorisi)

h. Kurum içerisinde çok farklı seslerin oluşu birlik ve beraberliğe zarar verim mi / nedenleriyle açıklar mısınız?

i. Üstleriniz bu durumu ne şekilde değerlendirmektedir? Açıklar mısınız?

j. Size göre işgörenlerin sessiz kalmasında ya da sessizleştirilmesinde ulusal kültürümüzün etkisi var mıdır? Etkisi olduğunu düşünüyorsanız hangi kültürel özelliklerimizin biz çalışanların açık konuşmasını ne şekilde etkilemekte olduğunu örneklerle açıklayabilir misiniz? (örneğin, saygı, nezaket, güç mesafesi, toplulukçuluk vb. bağlamlarında)

2. Sizinle aynı seviyede ve daha alt pozisyonlarda bulunan çalışma arkadaşlarınız ile yöneticileriniz arasında bir kıyaslama yaptığınızda, çalışmış olduğunuz kuruma ilişkin belirli problem, sorun endişe ve farklı önerilerinizi açık konuşma adına, hangi kesime karşı kendinizi rahat hissedersiniz? (yetki, yaptırım gücü)

a. Bu durumun temel nedenlerini açıklayabilir misiniz? Niçin belirtmiş olduğunuz kesime karşı açık konuşmak için kendinizi rahat hissetmesiniz.

b. Açık konuşmanız çeşitli sıkıntılara mı neden olmaktadır? (Cevap olumlu ise aşağıdaki soruyla devam edilecektir)

c. Bu hususta kaygılarınız mı var? Bu yöndeki kaygılarınızın neler olduğunu belirtir misiniz? (örn. işinizi kaybetmek, yada bir arkadaşınızın işini kaybetmesine neden olmak, hedef gösterilmek, yalnızlaştırılmak vb. gibi çatışmadan kaçınmak, hedef olmaktan kaçınmak, izolasyon korkusu, imaj zedelenmesi vb. korku ve kaygılar).

d. Çalışmış olduğunuz iş yerlerinde kendinizin başından geçen ya da farklı iş arkadaşlarınızın deneyimledikleri farklı tecrübeler sizin sessiz kalma

kararı almanızda etkili olmakta mıdır? Bununla ilgili yaşanmış bir örnek anlatır mısınız? (**Skinner’ın edimsel Koşullanma Teorisi**)

3. Örgütünüzün uygulamış olduğu politika ve üstlerinizce alınan kararları sorguladığınız olur mu?

a. Bu yöndeki düşünce ve kaygılarınızı üstlerinizle paylaşabiliyor musunuz?

b. Neden paylaşmak istemediğinizi belirtir misiniz?

4. İş arkadaşlarınızın işe yönelik bilgilerini sizinle tam olarak paylaştıklarını düşünüyor musunuz?

a. Bu durumun temel nedenlerini açıklayabilir misiniz? Firmanızın genel çıkarları söz konusu iken neden bu şekilde davranıyor olabilirler, bunu biraz açabilir misiniz?

b. Siz bu duruma ne şekilde tepki gösteriyorsunuz?

5. Çalışmakta olduğunuz iş yerinde sizin ifade etmeyi isteyip de ifade edemediğiniz duygu ve düşüncelerinizi ifade etmekten kaçınmayan kişiler bulunmakta mıdır? Eğer varsa bir anınızı anlatabilir misiniz?

a. Bir takım kişisel özelliklerinizin ya da iş arkadaşlarınızın farklı kişisel özelliklerinin sessiz kalma ya da açık konuşma kararı vermenizde ya da vermelerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? (örn. Bir şeyi elde etme hırsı, arzulama derecesi / **Wrom’un Bekleyiş Teorisi**, çoğunlukla hareket etme /**Kendini uyarlama düzeyi/ Self Monitoring**)

6. Dış çevreden Çalışmakta olduğunuz kurum hakkında olumsuz değerlendirmeler duyduğunuz olmakta mıdır?

a. Bu durumu önemser misiniz?

b. Bu gibi bilgilerin dışarıya ne şekilde ulaştığı hakkında bir fikriniz ya da bilginiz var mı? Bunu biraz açabilir misiniz?

c. Öyleyse bu durumu tasvip etmiyorsunuz. Neden tasvip etmediğinizi açıkla mısınız?

7. Kurumunuzda çalışma arkadaşlarınıza sıkıntı yaşatabilecek ancak, işgvi açısından önemli olan konu ve olayları üstlerinize taşı r mısınız ya da diğer iş arkadaşlarınız bu şekilde davranmakta mıdır lar?

a. Başınızdan geçen ya da yakın bir çalışma arkadaşınızın yaşamış oldu ğu bir deneyim var mı? Anlatabilir misiniz?

b. Böylesi durumlara tepkiniz ne şekilde olmaktadır.

c. Yasal ve etik olmayan davranışlar sergileyen ya da çalış tığı işi yeterince iyi yapamayan veya yapamayan bir iş arkadaşınızı ilgili mercilere bildirir misiniz? Bunu nedenleriyle açıkla mısınız?

8. Çalışmakta olduğunuz işyerlerinizde size haksızlık yapıldığını yâda adaletsiz davranıldığını düşündüğünüz hiç oldu mu? Cevap evet ise;

a. Hangi konuda olduğunu açıklamak ister misiniz? Katılımcı konuşmak istemezse aşağıdaki sorulardan devam edilecektir.

b. Haksızlığa veya adaletsizliğe karşı tepkiniz ne şekilde oldu (Küsmek, Dargınlık, düşünsel etkinliğinizi düşürmek ya da saklamak, Açıkça ifade etmek, vb.)

c. Eğer size karşı olan haksız ve adaletsiz durum telafi edilmeseydi veya halen telafi edilmediyse tepkiniz ne şekilde oldu ya da olurdu (öç almak, gayretini düşürmek, entelektüel gayretini azaltmak vb.)

9. Belirli fikir, öneri, eleştirileri veya muhalif fikirlerinizi ifade etme veya edememe noktasında, çalışanların bulunmuş oldukları pozisyonun, eğitim düzeyinin, yaşının, kıdeminin veya erkek ya da bayan oluşunun bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

a. Niçin böyle düşündüğünüzü biraz açar mısınız?

10. Tüm bu konuştuklarımızın dışında çalışmakta olduğunuz işyerinde sizin ya da iş arkadaşlarınızın sessiz kalmalarına neden olan farklı durumlar var mıdır?

İKİNCİ KISIM

YAPISAL SESSİZLİĞE İLİŞKİN ODAK GRUP SORULARI

1. Herhangi bir sorun, eleştiri, öneri ya da fikirlerinizi Üst düzeylerde bulunan yöneticilerinizle rahat bir şekilde iletme imkânına sahip misiniz?

a. İlgili amire ulaştırmak istediğiniz her türlü bilgi, düşünce, kaygı ya da eleştirilerinizi rahat bir şekilde ulaştırabiliyor musunuz? Bu konuyu biraz açabilir misiniz?

b. Görüş ya da düşüncelerinizin hiyerarşik silsile içerisinde net olarak aktarıldığını düşünmekte misiniz? Eğer düşünmüyorsanız bu duruma neden olan faktörlerin neler olduğunu açıklayabilir misiniz?

c. Tepe yönetimle sizin aranızda var olan hiyerarşik kademelerin bu durum üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?

a. Bu durumun yaratmış olduğu sıkıntılar nelerdir belirtir misiniz?

2. Çalışmış olduğunuz örgütte görevler, yapılacak işler, bu görevleri kimlerin üstleneceği ve işlerin ne şekilde yapılacağı konusunda yazılı (biçimsel) kurallar var mıdır?

a. Bu durumun yüksek derecede olması sizin işinizi kolaylaştırdığını düşünmekte misiniz? Yâda tersinden sorarsak, düşük olması işlerinizi zorlaştırmakta mıdır?

b. Bu durumun belirsizlikleri ortadan kaldırdığını düşünüyor musunuz? (Evet cevabı ya da olumlu mimik alınırsa aşağıdaki soruya geçilecek)

c. Öyleyse farklı senaryolar düşünmeye ve farklı fikirler üretmeye ihtiyacınız kalmadığını düşünüyor musunuz?

d. Görev ve yapılacak işlerin bu derece açık ve seçik yazılı olarak tanımlanmış olması sizde işler ve görevler üzerinde farklı yorumlar yapılmaması gerektiği kanısını temellendirmekte midir? (Cevap evet olursa niçin böyle düşündükleri sorulacak.)

3. Çalışmakta olduğunuz işyerinde yapılan işler sürekli tekrar eden bir yapıda mıdır yoksa belirli proje veya özel taleplere göre farklılaşmakta mıdır? Ayrıca üretilen ürün ya da verilen hizmet bağlamında işin bütünü üzerinde etkinliğiniz var mıdır yoksa işin her hangi bir kesitinde mi görev yapmaktasınız?

a. Bu durum yapmış olduğunuz işle sizin aranızda psikolojik bir sıkıntı veya aksine olumlu bir duygusal ortam oluşturduğunu düşünüyor musunuz? (Katılımcının cevabına göre (b) veya (c) sorularına devam edilecektir.)

b. Bunu biraz açar mısınız? Ne gibi sıkıntılar yaratmaktadır? (Yapılan işin anlamsızlaşması)

c. Bunu biraz açar mısınız? Ne gibi olumlu bir duygu durumu içine girmektesiniz? (işin anlamlı olması)

d. Deneyimlemiş olduğunuz bu durum yapmış olduğunuz işe ilişkin olarak farklı fikir, düşünce veya eleştirilerinizi diğer kişilere aktarmanızda bir anlamsızlık veya aksi yönde bir heyecan yarattığını düşünmekte misiniz.(örn. **Konuşmaya değmez, ne anlamı var ki**, bu soruda kişi için işin anlamlı olup olmamasına göre kişinin işine yönelik olarak konuşmasının anlamlı görüp görmediği aranmaktadır.)

2. Kurumunuzun diğer birimleri ile sizin çalışmış olduğunuz birim arasında bir rekabet olduğunu düşünüyor musunuz?

a. Bu durumun temel nedenlerini açıklar mısınız? (Birimler arasında güç elde etme, kaynakların paylaşımı, amaç farklılaşması, çalışmış olduğu birim koruma güdüsü vb.)

- b. Çalışmış olduğunuz birimde gerçekleşen olay veya biriminize ait bilgileri örgütünüzün diğer birimleriyle paylaşmaktan kaçındığınız olmuş mudur ya da birim olarak gizli de olsa bu yönde bir mutabakat mevcut mu?

4. Üstleriniz farklı düşünce veya görüşlere sizce ne kadar toleranslı davranmaktadırlar.

- a. Bu durumu birlik ve beraberliği bozucu bir unsur olarak mı görmektedirler?
- b. Üstlerinizin genel olarak eleştirilere açık olduklarını düşünüyor musunuz?
- c. Genelde üstleriniz size ve çalışma arkadaşlarınıza ne derece güvenmektedir ve alınan kararlarda ne derece etkinizin olduğuna inanıyorsunuz.
- d. Üst yönetimin daha iyi kararlar alacağı kanaatinde misiniz?

5. Kurumunuz içerisinde yapılan işin bütününe düşündüğünüz de sizin yerine getirmiş olduğunuz görev işin küçük bir kısmı üzerinde mi yoğunlaşmaktadır yoksa göreviniz iş içerisinde geniş bir alana yayılmakta mıdır? Diğer bir ifade ile sürekli tekrarlardan ibaret olan işin belirli küçük bir kesitinde mi görev yapmaktasınız?

- a. Bu durumun yapmış olduğunuz işe yönelik alternatif çözümler geliştirme veya farklı bakış açıları ortaya koymanız bağlamında bir tür isteksizliğe veya yetersizliğe yol açtığını düşünüyor musunuz? (Evet cevabı alındığı takdirde veya mimik/yüz ifadeleriyle olumlandığı takdirde ana soruya bağlı aşağıdaki alt soruyla devam edilecektir.
- b. Bunu biraz açar mısınız?

ÜÇÜNCÜ KISIM

YÖNETİCİLERE EK OLARAK YÖNELTİLEN SORULAR

1. Kurum içerisinde ki birlik ve beraberlik sizin için ne ifade etmektedir.

- b. Kurum içerisindeki çatlak seslere ne derece tahammül göstermektesiniz?
- c. Bu durumu birlik ve beraberliği bozucu bir unsur olarak değerlendirir misiniz?
- d. Bunu nedenleriyle belirtir misiniz?

2. Size göre merkezi bir karar alma sistemi ne ifade etmektedir.

- a. Genel olarak yerinde ve isabetli kararlar aldığınızı düşünür müsünüz?
- b. Bu konuda astlarınız veya çalışanlarınız tarafından eleştirildiğiniz oldu mu hiç, bu durumla ilgili yaşamış olduğunuz bir anınızı bizimle paylaşabilir misiniz?
- c. Size yönelen olumsuz eleştirilere ne şekilde tepki gösterirsiniz?

3. Yönetmiş olduğunuz Örgüt veya biriminize ait tüm bilgi ve gelişmeleri astlarınızla paylaşmanın gerekli olduğuna inanmakta mısınız?

- a. Sizi bu şekilde düşünmeye yönelten temel faktörlerin neler olduğunu açabilir misiniz?

4. Yürüttükleri görevler ve kullanmış oldukları kaynakları düşündüğünüzde kurumunuzdaki farklı birimlerin sizin temsil etmiş olduğunuz birimden daha ayrıcalıklı ve şanslı olduklarını düşünüyor musunuz?

- a. Kurumunuzun genel başarısı içerisinde birim faaliyetlerinizin etkisi üstlerinizce tam olarak değerlendirilmekte ve yeterince takdir görmekte midir?

b. Bu durum ne gibi sıkıntılara neden olmaktadır, bunu biraz açabilir misiniz?

5. Astlarınızın bazı demografik özelliklerinin, örneğin, bulunduğu pozisyonun, eğitim düzeyinizin yaşının, kıdeminin veya erkek ya da bayan oluşunun onların değerlendirmelerini dikkate almanızda etkisi var mıdır?

6. Yapılacak işlerin ne şekilde yerine getirileceği yönünde belirlenen normlardan farklı şekilde işlerini yerine getirmeye çalışan astlarınıza tolerans gösterir misiniz?

a. Eğer tolerans göstermiyorsanız bu durumun nedenini açıklayabilir misiniz?

b. Bu durum ne gibi sakıncalara neden olabilir ki!

7. Genel iş yeri şemasını düşündüğünüzde örgütün diğer birimleriyle kaynak paylaşımı ya da işleri paylaşma konusunda sıkıntılar yaşadığınız olmakta mıdır?

a. Bu duruma örnek verebilir misiniz?

b. Bu durum bir çatışmaya neden olmakta mıdır?