

**T.C**

**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL SESİZLİK DAVRANIŞININ NEDENLERİ VE  
SONUÇLARI ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**SEVİNAY GÜLER**

**MAYIS 2017**

**T.C**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**LETME ANABİLİM DALI**  
**LETME BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ NEDENLERİ VE  
SONUÇLARI ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**SEVİNAY GÜLER**

**Danışman**



**Yrd. Doç. Dr. Hülya ERKANLI**

**BOLU 2017**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Sevilay GÜLER'e ait "Örgütsel Sessizlik Davranışının Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir.

12.05.2017


Unvan, Adı, Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Hülya ERKANLI	
Üye : Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Gülsevım YUMUK GÜNAY	

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**

  
Doç. Dr. Yasar AYYILDIZ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ETİK UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, "Örgütsel Sessizlik Davranışının Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvurulan kaynaklardan yapılan alıntılarının adlarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde, dipnotlarda ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



Sevilay GÜLER

12.05.2017

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam süresince de erli bilgi ve görüşlerini benimle paylaşan, hoşgörüsü ve sabrı ile bana rehberlik eden, benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Hülya ERKANLI'ya tüm katkılarından dolayı çok teşekkür ediyorum.

Tezimin hazırlanma aşamasında ölçüklerin uygulanmasında ve istatistiksel analizlerde benden desteğini esirgemeyen de erli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Yusuf Volkan TOPUZ'a çok teşekkür ediyorum.

Editim sürecim boyunca hem maddi hem de manevi destekleriyle her zaman yanımda olan, emeklerinin karşılığını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim sevgili annem Tülay GÜLER'e ve babam Vedat GÜLER'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Sevilay GÜLER**

**12.05.2017**

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANI NIN NEDENLER VE SONUÇLARI ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

**Sevilay GÜLER**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doc. Dr. Hülya ERKANLI**

**Mayıs 2017, 114+XVI Sayfa**

Örgütsel sessizlik, “çalışanların fikirlerini ve örgütünü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmektен kaçınması” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel, yönetsel ve bireysel düzeyde çeşitli nedenlerle ve sonuçlarla ilişkilendirilebilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı da, örgütsel sessizlik davranışının, nedenlerini ve algılanan sonuçlarını, bu nedenlerin ve sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu nedenler ve sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemektir.

Araştırma kapsamında bir kamu kurumunda çalışan 33 çalışana derinlemesine görüşmeler yapılmış ve bununla birlikte veri zenginliği sağlamak amacıyla örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Ara tırmanın sonucunda örgütsel sessizli in en güçlü nedeninin yönetsel ve örgütsel nedenler oldu u, örgütsel sessizli in en çok kar ıla ılabilir sonuçlarının ise i göreni mutsuz kılan sonuçlar oldu u gözlemlenmi tir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre, sessiz kalma nedenlerine ili kin algı farklılıklarının analizi sonucunda, katılımcıların ya ları ve toplam çalı ma süreleri ile sessiz kalma nedenlerinin alt boyutlarından olan yönetsel ve örgütsel nedenler faktörü arasında anlamlı farklılı a rastlanmı tir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre, sessizli in algılanan sonuçlarına ili kin algı farklılıkları analizi sonucunda ise, katılımcıların ya ları, kurumda çalı ma süreleri ve toplam çalı ma süreleri ile sessizli in algılanan sonuçlarının alt boyutlarından olan iyile me ve geli meyi kısıtlayan sonuçlar faktörü arasında anlamlı farklılı a rastlanmı tir. Çalı anların sessiz kalma nedenleri ile sessizli in algılanan sonuçları arasındaki ili kinin analizi sonucunda, örgütsel sessizli in nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler, yalıtım korkusu ve ili kileri zedeleme korkusu boyutları ile sessizli in algılanan sonuçları arasında anlamlı ili kiye rastlanmı tir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Sessizli in Nedenleri, Örgütsel Sessizli in Sonuçları, Demografik Unsurlar, Karma Yöntem.

## **ABSTRACT**

### **AN APPLIED STUDY ON THE CAUSES AND OUTCOMES OF ORGANIZATIONAL SILENCE**

**Sevilay GÜLER**

**Master Thesis**

**Department of Business Administration**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ERKANLI**

**May 2017, 114+XVI Pages**

Organizational silence is defined as "employees' deliberate avoidance of expressing opinions, knowledge and thoughts about the improvement of their work and organization". Organizational silence can be caused by various reasons and may have diverse outcomes at organizational, administrative and individual levels. The aim of this study is to examine the causes and perceived outcomes of organizational silence, whether these causes and outcomes differ according to the demographic characteristics of employees and whether there is a significant relationship between these causes and outcomes.

In the scope of the research, in-depth interviews were conducted on 33 employees working in a public organization. In addition to the in-depth interviews, in order to provide data richness, a questionnaire survey about the causes and outcomes of organizational silence were conducted to the same employees.



As a result of the research, it was observed that the strongest causes of organizational silence are administrative and organizational causes, and the most likely outcomes of organizational silence are the ones that make the employee unhappy. According to the demographic characteristics of the participants, the outcomes of perceptual differences analysis of the causes of organizational silence have shown that there was a significant difference between the factor of the age of participants, total working durations and the factor of the causes administrative and organizational from the sub-dimensions of the causes of organizational silence. According to the demographic characteristics of the participants, the outcomes of perceptual differences analysis of the perceived outcomes of silence have shown that there was a significant difference between the factor of the age of participants, the duration of working in the organization, total working durations and the factor of the outcomes limiting the improvement and development from the sub-dimensions of the perceived outcomes of silence. The analysis of the relationship between the causes of employees silence and the perceived outcomes of silence has shown that there is a significant relationship between the causes of organizational silence, such as administrative causes, organizational causes, fear of isolation, fear of damaging relationships and perceived outcomes of silence.

**Key words:** Causes Of Organizational Silence, Outcomes Of Organizational Silence, Demographic Elements, Mixed Method.

## Ç İNDEK İLER

ONAY SAYFASI.....	ii
ET K UYGUNLUK BEYANI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
Ç İNDEK İLER.....	ix
TABLolar İLİSTESİ .....	xiv
EK İLİSTESİ .....	xv
KISALTMALAR İLİSTESİ .....	xvi

G İR .....	1
------------	---

### I. BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLEŞME KAVRAMLARI.....	3
1.1. İletişim.....	3
1.2. Çalışan Katılımı .....	4
1.3. Grup Dinamiği.....	5

1.3.1. Grubun Birey Üzerindeki Normatif Etkisi.....	5
1.3.2. Grubun Bireysel Tutum De ğ i ğ imine Etkisi.....	6
1.3.3. Grubun Bireyin Verimlili ğ ine Etkisi.....	6
1.4. Örgütsel Ses ve Sessizlik Kavramı.....	7
1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri.....	9
1.5.1. Kabullenici Sessizlik.....	9
1.5.2. Korunmacı Sessizlik.....	10
1.5.3. Korumacı Sessizlik.....	11
1.6. Yönetim Açısından Örgütsel Sessizli ğ in Önemi.....	11
1.7. Örgütsel Sessizli ğ i Olu ğ turan Nedenler .....	12
1.7.1. Örgütsel Sessizli ğ in Olu ğ umunda Rol Oynayan Örgütsel ve Yönetimsel Nedenler.....	13
1.7.1.1. Örgüt Kültürü.....	13
1.7.1.2. Örgütsel Sessizlik ğ klimi.....	15
1.7.1.3. Örgütsel Adalet Algısı.....	16
1.7.1.4. Yöneticinin Tutumu.....	18
1.7.1.5. Lider Özellikleri ve Örgütsel Sessizlik.....	21
1.7.1.5.1. Etik Liderlik.....	22
1.7.1.5.2. Dönü ğ türücü Liderlik.....	23
1.7.1.5.3. Etkile ğ imci- ğ lemsel Liderlik.....	23
1.7.1.5.4. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	23
1.7.2. Örgütsel Sessizli ğ in Olu ğ umunda Rol Oynayan Bireysel Nedenler.....	24

1.7.2.1. Ki ilik.....	24
1.7.2.2. Demografik Özellikler.....	27
1.8. Sessizlik Kuramları.....	29
1.8.1. MUM Etkisi (Mum Effect).....	29
1.8.2. Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence).....	30
1.8.3. Ö renilmi Çaresizlik (Learned Helplessness).....	31
1.8.4. Kendini Uyarlama.....	32
1.9. Örgütsel Sessizli in Çalı an ve Örgüt Açısından Sonuçları.....	32

## II. BÖLÜM

<b>2. YÖNTEM, BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>35</b>
2.1. Ara tırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	35
2.2. Ara tırma Evreni, Örneklemi ve Kısıtlılıkları.....	35
2.3. Ara tırma Soruları.....	36
2.4. Ara tırmanın Yöntemi.....	36
2.5. Bulgular Ve Yorumlar.....	39
2.5.1. Nicel Bulgular.....	39
2.5.1.1. Demografik Bulgular.....	39
2.5.1.2. Çalı anların Örgütsel Sessizli e li kin Genel Algıları le İlgili Bulgular.....	41
2.5.1.3. Ara tırma Verilerinin Güvenilirli i.....	44
2.5.1.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sessiz Kalma Nedenlerine li kin Algı Farklılıklarının Analizi..	45

2.5.1.5. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Algı Farklılıklarının Analizi.....	48
2.5.1.6. Katılımcıların Sessiz Kalma Nedenleri ile Sessizliğin Algılanan Sonuçları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	50
2.5.2. Nitel Bulgular.....	53
2.5.2.1. Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	55
2.5.2.1.1. İletişim.....	57
2.5.2.1.2. Yöneticinin Tutumu.....	59
2.5.2.1.3. Deneyim Eksikliği.....	64
2.5.2.1.4. Örgüt Kültürü.....	65
2.5.2.1.5. Kişilik.....	66
2.5.2.1.6. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	68
2.5.2.1.7. İlgili Korkular.....	69
2.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Kuramları.....	70
2.5.2.3. Sessizlik Türleri.....	72
2.5.2.4. Örgütsel Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bulgular.....	73

### **III. BÖLÜM**

<b>3.SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>78</b>
---------------------------------	-----------

<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>84</b>
-----------------------	-----------

<b>EKLER.....</b>	<b>100</b>
EK 1. Anket Formu.....	101
EK 2. Derinlemesine Görü me Formu.....	108
EK 3. Ölçek Kullanım zni.....	112
EK 4. Etik Kurul Belgesi.....	113
EK 5. Anket Uygulama zni.....	114



## TABLolar L STES

<b>Tablo 2.1:</b> Demografik Bulgular.....	40
<b>Tablo 2.2:</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizli e li kin Genel Algıları Frekans Da ılım Tablosu.....	41
<b>Tablo 2.3:</b> Güvenilirlik Testi.....	44
<b>Tablo 2.4:</b> Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sessiz Kalma Nedenlerine li kin Algı Farklılıklarının Analizi.....	45
<b>Tablo 2.5:</b> Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sessizli in Algılanan Sonuçlarına li kin Algı Farklılıklarının Analizi.....	48
<b>Tablo 2.6:</b> Katılımcıların Sessiz Kalma Nedenleri le Sessizli in Algılanan Sonuçları Arasındaki li kinin Analizi.....	51
<b>Tablo 2.7:</b> Demografik Bilgiler.....	53

## EK L L STES

<b>ekil 1.1:</b> Sessizlik Sarmalı.....	30
---	----





## KISALTMALAR LİSTESİ

- çev.** : Çeviren  
**TDK** : Türk Dil Kurumu  
**vb.** : Ve benzeri  
**vd.** : Ve diğerleri



## G R

Çalı anlar sahip oldukları bilgi ve farklı bakı açılılarıyla yönetimsel kademelere destek yönünden de erli bir kaynaktır. Çünkü farklı uzmanlıklara sahip olan çalı anlar örgüt içinde ve dı nda gerçekte neler oldu una ili kin farkındalık yaratan en önemli bilgi kaynaklarıdır. Ancak bu bilgilere sahip olan çalı anların çe itli nedenlere ba lı olarak sessizle tikleri akademik ara tırmalara son dönemlerde sıklıkla konu olmaktadır. Örgütlerde oldukça yaygın görülen bu olgu kavramsal düzeyde ‘örgütsel sessizlik’ olarak ifade edilmektedir (Uçar 2015: 5).

Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizli i, örgütsel de i imi ve geli meyi kısıtlayan ve ço ulcu bir örgüt geli tirmeyi engelleyen, kolektif bir olgu olarak ifade etmektedir. Burada ‘ço ulcu örgüt’ten kastedilen, farklı de er, görü ve bakı açılılarına sahip çalı anların fikirlerini ifade etmelerine olanak tanıyan örgüttür.

Bu ba lamda çalı manın amacı, örgütsel sessizlik davranı ma neden olan faktörleri ve örgütsel sessizlik davranı mın çalı an ve kurum açısından algılanan sonuçlarını ortaya koyarak anla ılmasına katkıda bulunmak, bu nedenlerin ve sonuçların çalı anların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermedi ini ve bu nedenler ve sonuçlar arasında anlamlı bir ili ki olup olmadı nı incelemektir.

Ara tırma ile örgütsel sessizlik konusuna dikkat çekmek, konuya ili kin olarak ara tırmacıları ve i letmeleri bilgilendirici ve yönlendirici çıktılarını olu masına katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Di er yandan örgütlerde çalı anların neden sessiz kaldıklarının ampirik ara tırmalarla ortaya konmasının, hem yönetsel yakla ımların etkinle tirilmesi hem de örgütlerde yer alan bireylerin performanslarının yükseltilebilmesi açısından önem ta ıdı ı dü ünülmektedir. Bu ara tırma bir kamu kurumunda yapılmı tır. Bu kurumun seçilmesinin nedeni kamu kurumlarının yapı itibarıyla bürokratik yapıda olması dolayısıyla bu örgüt yapısı içinde ortaya çıkan

kendine özgü iletişim süreçlerinin örgütsel sessizlik bağlamında nasıl bir görüntü oluşturduğunu incelemek ve ortaya koyabilmektir. Söz konusu kurumun bir kamu kurumu olması ve bu kamu kurumunun 2016 yılı mevcut çalışanları ile sınırlı olması araştırmamızın kısıtlılıklarıdır.

Bu çalışmada sadece nicel veya sadece nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasıyla meydana gelecek eksikliklerin giderilmesi amacıyla karma araştırma deseni kullanılmıştır. Bu kapsamda nicel araştırma kısmında veri toplama yöntemi olarak anket, nitel araştırma kısmında ise veri toplama yöntemi olarak görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Böylece her iki veri türünden elde edilen bulguların detaylandırılması, benzerliklerin ortaya konulması ve durumun farklı açılardan değerlendirilerek ayrıntılandırılması ve çalışmamızın sonuçlarının daha geçerli ve güvenilir hale getirilmesi hedeflenmiştir. Ancak araştırma sorularına zengin veri elde edilmesi ön plana alınarak nitel verilere daha fazla önem atfedilmiştir.

Bu kapsamda, çalışmamızın birinci bölümünde örgütsel sessizlikle ilgili temel kavramlar açıklanarak örgütsel sessizlik olgusunun kapsamlı bir tanımı yapılmıştır. Yerli ve yabancı literatür incelemesine dayanarak örgütsel sessizlik türleri açıklanmış ve örgütsel sessizlik olgusunun yönetim açısından öneminden bahsedilmiştir. Çalışmamızın amacı doğrultusunda örgütsel sessizlik olgusunun nedenleri örgütsel, yönetsel ve bireysel açıdan ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. Örgütsel sessizlikle ilgili literatürde geçen kuramlara değinilerek, örgütsel sessizliğin olası sonuçları açıklanmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, araştırma için seçilen yöntem ve araştırmada kullanılan veri toplama tekniği açıklanarak, veriler bulgular ve yorumlar iki kısma ayrılmıştır. İlk kısımda araştırmanın nicel verilerine bulgularına ve yorumlarına yer verilirken ikinci kısımda araştırmanın nitel verilerine bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir.

Çalışmamızın son bölümünde ise araştırma sonuçlarına ve literatüre dayanarak değerlendirilmeleri yapılmış ve öneriler getirilmiştir.

# I. BÖLÜM

## 1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İLETİMLİK TEMEL KAVRAMLAR

Çalışmada örgütsel sessizlik kavramına girmeden önce, örgütsel sessizlikle ilgili olan iletişim, katılım ve grup dinamiği kavramları açıklanacaktır.

### 1.1. İletişim

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve bireylerin sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarına olanak tanıyan bir bağ olarak ifade edilmektedir. Tıpkı diğer canlılar gibi örgütler de varlıklarını sürdürebilmek için iç ve dış çevre ile etkili bir iletişim kurmaya mecburdur (Karaçor ve Şahin 2004: 98).

İletişim örgütte yer alan en önemli süreçlerden birisidir. Örgütler iletişim olmaksızın varlıklarını sürdüremezler. Bireyler ne kadar yetenekli ve yüksek performans gösterme eğilimine sahip olursa olsunlar diğer örgütte iletişim sorunları söz konusu ise, örgüt içerisinde bireylerin ya da grupların etkin olmaları engellenebilir (George ve Jones, 1999, Aktaran: Karaçor ve Şahin 2004: 98). İletişim olmadıkça takdirde çalışanlar birlikte çalıştıkları kişilerle ne yaptıklarından haberdar olamazlar ve yöneticiler gerekli bilgileri edinemezler (Atak 2005: 60).

Çalışanların sessiz kalmadan konuşma davranışını göstermeleri, kendilerini örgüt içerisinde güvende hissetmeleri ile örgütte açık bir yönetimin olması arasında pozitif ilişki vardır (Botero ve Dyne 2009: 88). Bu bağlamda iletişim, çalışanların sessiz kalma tercihlerini etkileyebilmektedir. Düzenli iletişim örgütte bir güven algısı meydana getirerek, sorunlara ilişkin farklı bakış açıları, öneriler ve öneriler ile ilgili bilgilerin örgüt içerisinde dolaşmasını sağlar. Güven çalışanlar arasındaki ilişkilerin

gelişimine ve iletişimin artmasına neden olarak örgütsel sessizliğin azalmasına katkıda bulunur (Ruppel ve Harrington 2000: 315).

## 1.2. Çalışan Katılımı

Yönetimsel anlamda katılım, hiyerarşik bakımdan aynı yetki kademesinde veya farklı kademelerde olan kişilerin, kararları birlikte vermek üzere oluşturdukları bir grup yönetimi tarzıdır. Yönetimsel anlamda katılımın sağlanması ile hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar meydana gelebilmektedir. Çalışanlar açısından, kendilerine kararlara katılım olanağı sağlanarak, onların benlik ihtiyaçları karşılanmaktadır. Örgüt açısından ise, işleri bizzat yapan çalışanların gerçekçi fikirlerinden faydalanan yönetim, daha gerçekçi kararlar alınarak, yönetimsel etkinliği ve verimliliği artırma imkanına kavuşmaktadır (Bakan ve Büyükbecer 2008: 33).

Çalışanların kararlara katılımı, örgütsel performansı önemli derecede etkilerken; iş tatmini, motivasyon, örgüte bağlılık, takım anlayışı, koordinasyon ve işbirliğini arttırmada, çalışanların daha fazla özenle çalışmalarını sağlamak noktasında önemli faydalar sağlamaktadır (Bakan ve Büyükbecer 2008: 29). Karara katılım, bir görüşme ve tartışma ortamında meydana geleceğinden, böyle bir ortam, çalışanlara yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandıracak, çalışanı görüşme ve düşüncelerini ifade etme konusunda teşvik edecektir. Bu bağlamda çalışanların kararlara katılımının sağlanması örgütsel sessizliği önlemek açısından önemli bir husustur. Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunda, bu bilgi ve deneyimden faydalanıldığını gören çalışanın motivasyonu yükselerek, işine ve iş çevresine karşı pozitif duygu ve tutumlar geliştirebilir (Uras 1995: 2). Kararlara katılım, çalışanlarda, karar verme yetkisine sahip olmanın verdiği güçten dolayı, başarıyı istemini artırarak, kariyer yapma isteğini olumlu etkiler ve çalışanların işi bırakma düşüncelerini azaltır (Tremplay ve Roger 2004: 1000).

### 1.3. Grup Dinami i

Grup dinami i “grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan de i melerin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdi i etki ve tepkileri” ifade etmektedir (Dereli ve Cengiz 2011: 37).

Grupların bireyler üzerindeki etkisi, grup dinami i kavramının temelini oluşturmaktadır. Grup içerisinde meydana gelen olaylar ve çevrenin de etkisiyle yaşanan de iimler, hem grubun yapısında, hem de üyeleri ve üyelerin birbirleriyle ilişkilerinde çeşitli etkilere, bu etkiler de tepkilere yol açmaktadır (Dereli ve Cengiz 2011: 37).

Grubun birey üzerindeki etkileri üç bakımdan ele alınabilir;

- Grup kurallarının gelişmesi ve bireyin bu kurallara uyması, toplumsal etki ve uyum davranışları bakımından / Grubun birey üzerindeki normatif etkisi,
- Grubun bireyin tutum de iimine etkileri bakımından,
- Grubun bireyin verimliliğine etkileri bakımından (Varol 1990: 189).

#### 1.3.1. Grubun Birey Üzerindeki Normatif Etkisi

Birey, bir gruba dahil olduğunda, tek başına olduğu zamankinden farklı davranır. Grubun varlığıyla birlikte istenen veya istenmeyen davranışlar açığa çıkmaya başlar. İstenen ya da istenmeyen davranışlar zaman içerisinde grup üyelerince beklenen davranışlar haline gelir ve grubun birey üzerindeki normatif etkisi meydana gelir (Kağıtçıbaşı 1988: 205).

Grup üyeleri davranışlarını grup normlarına göre yönlendirirler. Grupta kabul görmüş olan normlara uymadıklarında karşılaçacakları cezalandırma sistemini bilirler ve bireysel davranıştan bu cezaların caydırıcılığı ölçüsünde kaçınırlar. Grubun içindeki görevlerin belirginleşmesi, standart kuralların ortaya çıkması ile normatif düzenlemeye başlar ve grup normları grubun faaliyetlerinde etkisini gösterir (Kağıtçıbaşı 1988: 205).

Örgütsel sessizlik bağlamında dü üldü ünde grubun birey üzerindeki normatif etkisi, bireyin grup normlarına muhalif olan görüşlerini açıklamaktan kaçınmasına neden olabilmekte ve bu durum örgütsel sessizliği artırabilmektedir.

### 1.3.2. Grubun Bireysel Tutum Değişimine Etkisi

Bireyin geliştirdiği bazı tutumlar bir grubun üyesi olmasından kaynaklanabilir. Bireyin grup üyesi ile tutumlarını değiştirme eğilimi arasında kuvvetli bir bağlantı bulunmaktadır. Birey bazı gruplarla gönüllü bir kurumu kur ve bu gruplardan ayrılmaya cesaret edemez. Böyle gruplarda bireyin önem verdiği bir konuda davranışını değiştirmesini sağlamak çok zordur. Bu değişim grup normuna uygunsa, grup bunu artırıcı bir görev üstlenir, ancak grup normuna ters düşüyorsa, grup bu değişimi engelleyici bir görev üstlenir (Kağıtçıbaşı 1988: 208). Bu bağlamda birey, gerek grup üyeleri tarafından dı lanma korkusu, gerek grupla kurdu u gönüllü baına zarar gelece i düşüncesiyle yanlış oldu unu bilse dahi, grup normu doğrultusunda hareket ederek, gruba aykırı düşüncelerini ifade etme konusunda sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

### 1.3.3. Grubun Bireyin Verimliliğine Etkisi

Başka insanların varlığı bireyin bireysel işkin performansını olumlu etkiler. Buna toplumsal hızlandırma denir (Varol 1993: 160). Grup içinde bireyin yalnız olduğu zamankinden daha fazla performans gösterdiği görülmüştür. Buna karşılık; öğrenmenin grup içinde daha a r olduğu görülmüştür. Grup halinde yapılan işin miktarı fazla, fakat kalitesi düşüktür (Kağıtçıbaşı 1988: 211).

Grubun bireyin verimliliğini artırmak bakımından toplumsal hızlandırma etkisi, güdülenmeyi artırıcı etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Varol 1993: 160). Diğer insanların varlığı, bireyin güdülenmesini ve faaliyet seviyesini artırıcı rol oynamaktadır. Böyle bir durumda bireyin yapma eğiliminde olduğu eylemleri yapma ihtimali artar. Kişinin hata yapma eğilimi varsa, grup içinde hataları artacak; doğru yapma eğilimi varsa da doğru işlem yapma ihtimali artacaktır (Kağıtçıbaşı 1988: 211). Örgütsel sessizlik bağlamında dü ünlü ünde grubun bireyin verimliliğine etkisi, bireyin grup içerisinde sessiz

kalma e ilimini artırabilir. Di er grup üyelerinin varlı ı bireyi grup normlarına uygunluk çerçevesinde hareket etme konusunda güdüleyebilmekte ve birey gruba muhalif dü ünçe ve fikirlerini açıkça konu maktan kaçınabilmektedir.

#### 1.4. Örgütsel Ses ve Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu seslili i ‘sesli olma durumu’, sessizli i ise ‘ortalıkta gürültü olmama, sükut’ olarak tanımlamı tır (www.tdk.gov.tr, 05 Aralık 2014’te eri ldi). Sessizlik; örgüt veya toplumsal düzenin var olu undan bu yana ya anan yadsınamaz bir olgudur. Sessizlik, bireysel bir davranı olmasına ilaveten, ki ilerın birbirlerinden etkilenmesiyle kolektif hale gelebilen bir özelli e de sahiptir. Çalı anların i lerini ve buldukları örgütü iyile tirmeye ilgili fikir, bilgi ve dü üncelerini bilinçli olarak saklaması ekinde tanımlanan örgütsel sessizlik, literatürde kolektif bir olgu olarak ele alınmaktadır. Çalı anların örgütsel sorunlar ve örgütsel iyile tirmelerle ilgili fikir ve dü üncelerini kendilerine saklamaları ve bu durumun kolektif olarak meydana gelmesi örgütsel sessizlik olgusunun temelini olu turmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel de i imin ve geli imin önünde çok kuvvetli bir engel olarak belirlemektedir (Morrison ve Milliken 2000: 706-707).

Seslilik, çalı anların örgütü geli tirmek adına fikir, bilgi ve yapıcı görü lere sahip olması olarak ifade edilmi tir. Bu çalı anlar bazen fikir, bilgi ve görü lerini dile getirmeyi seçerken, bazen de fikir, bilgi ve görü lerini gizleyip sessiz kalmayı tercih ederler (Dyne vd. 2003: 1359). Ba ka bir çalı mada fikir, bilgi, dü ünçe ve kaygıları ifade etmek seslili i tanımlarken, bu duyguları ifade etmekten kaçınmak sessizli i tanımlamaktadır (Brinsfield vd. 2009: 4).

Örgütlerde seslilik ve sessizlik çalı maları popüler bir konu olmakla birlikte özellikle sessizlik, literatürde önemli bir olgu olarak ortaya çıkmı tır. Yönetim ve organizasyon yazınında örgütsel sessizlik veya örgütlerde sessizlik, çalı an sessizli i ile e anlamlı olarak kullanılmaktadır. Sessiz kalma davranı ı önceleri uyumun ve örgüte ba lılı ın bir göstergesi olarak algılanmı olsa da, artık günümüzde örgütsel sessizli e ilikin çalı malarda sessizlik genellikle aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranı olarak görülmekte ve incelenmektedir (Çakıcı 2007: 149).



Çalı an sessizli ine, tanım olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalı masında yer verilmi tir. Morrison ve Milliken (2000: 706), bu çalı mada "örgütsel de i imin ve geli menin önündeki tehlikeli bir engel ve ço ulcu bir örgüt geli tirmeyi önleyen, kolektif bir olgu" olarak de erlendirdikleri örgütsel sessizli in; süreci, nedenleri ve ko ullarını tespit etmeye çalı mı lardır. Sessizlik kavramının örgütsel bir olgu oldu unu belirten ve örgütsel sessizlik kavramını ilk ortaya atan Morrison ve Milliken (2000: 707), sessizli i, "çalı anların i lerini ve örgütü iyile tirmeyle ilgili fikir bilgi ve dü üncelerini kasıtlı olarak esirgemesi" olarak tanımlamı lardır. Ba ka bir kavramsal çalı ma ise çalı anların sessiz kalma kararlarını etkileyen faktör ve durumlar üzerine e lildikleri, Morrison ve Milliken'in tanımladı ı çalı an sessizlik kavramını geli tirdikleri çalı malarıyla Pinder ve Harlos (2001)'a aittir. Pinder ve Harlos (2001:334), sessizli i, "herhangi bir durumu de i tirebilecek ve iyile tirebilecek kapasiteye sahip olan insanların örgütsel artların geli imine ili kin davranı sal, bili sel ve duygusal olarak gerçek ve içten ifadelerini gizlemesi ve payla maması" olarak tanımlamı lardır. Sessizli e ili kin 2 uçlu be farklı i levden söz etmek mümkündür. Buna göre sessizlik;

- İnsanları bir araya getirdi i gibi birbirinden uzakla tırabilir,
- İnsanlar arası ili kilerde zarar verici ya da düzeltici etkiler yaratabilir,
- Bilgi sa layıcı ya da saklayıcı olabilir,
- Derin dü ünmeyi ya da dü ünçe yoklu unu i aret edebilir,
- Kabulün göstergesi oldu u gibi muhalefetin de göstergesi olabilir (Pinder ve Harlos 2001, Aktaran: Çakıcı 2007: 148).

Görüldü ü üzere sessizlik, insanları birbirine ba lamaktan muhalefeti göstermeye kadar çe itli çok sayıda amaca hizmet edebilmektedir. Sessizlik ilk bakı ta konu manın zıttı olarak algılansa da, bütün sessizlikler yalnızca seslili in zıttı de ildir. Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranı olarak algılanabilir. Ancak sessizlik tümüyle pasif bir davranı ı ifade etmez (Alparıslan ve Kayalar 2012: 137). Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir ekilde de olu abilmektedir (Pinder ve Harlos 2001: 334).

Sessizlik kişinin içinde var olan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durumu ifade etmektedir (Özdemir ve Uur 2013: 260). Başka bir deyişle sessizlik, kişinin kendi içinde mevcut olan çeşitli bilgi, duygu ve niyetleri içeren bir iletişim tarzıdır (Brinsfield vd. 2009: 20).

Sunulan bu bilgiler ışığında örgütsel sessizlik kavramı; “çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, bakışlarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi” olarak tanımlanabilir (Taşkın 2000: 72).

### 1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanların bilinçli olarak fikirlerini kendilerine saklamaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içerisinde çeşitli biçimlerde görülebilir (Eren 2012: 35). Çakıcı, çalışanlarında sessizlik türlerini kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korumacı (prosocial silence) olarak adlandırarak, üçlü bir sınıflandırma yapmıştır (Çakıcı 2010: 32). Bu çalışmada sessizlik türleri üç farklı sınıflandırma altında incelenecektir.

#### 1.5.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik (acquiescent silence), çalışanların, herhangi bir konu, problem veya durum ile ilgili gelişmelere rızayı göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki düşünceleri ve görüşlerini söylememesi olarak ifade edilebilir (Dyne vd. 2003: 1366).

Kabullenici sessizlikte, bireyler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar gösterirler. Bu kişiler içinde bulunulan durumu kabullenirler ve var olan bu durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmazlar ve açıkça konuşmazlar. Çalışanlar yalnızca kendilerine verilen işi yaparlar (Çakıcı 2010: 32).

Kabullenici sessizlik gösteren bir bireyden bahsettiğimizde, bireyin durumu ya da olayla ilgili fikri, bilgisi ya da söyleyecekleri olmasına rağmen, kendi isteğiyle bu dü üncelerini açıklamamayı tercih etmesi durumu vardır (Dyne vd. 2003: 1366). Bu sessizlik türünde, bilginin varlığı söz konusu olup, bireyin iletişim kurmaktan kaçınma davranışını gözlenmektedir.

Kabullenici sessizlik içeriği itibarıyla razı olma anlamında ifade edilebilir. Bu tür sessiz kalmanın gerisinde yatan temel faktör, kabullenme, teslim olma, boyun eğmedir. Çünkü birey konusmasının organizasyonda herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanır (Karacolu ve Cingöz 2009: 701). Dolayısıyla kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) arasında da bir bağlantı olduğu ifade edilebilir (Çakıcı 2010: 33). Birey kontrol edemediği durum ve olaylara sürekli bir şekilde maruz kaldığında, kontrolün mümkün olduğu sonraki durumlarda bile, içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirmiş olmasından dolayı, olaylar karşısında eylemsiz kalmaktadır (Durak 2014: 91). Yukarıda da bahsedildiği gibi kabullenici sessizlikte de benzer bir durum ortaya çıkmaktadır.

### 1.5.2. Korunmacı Sessizlik

Bu sessizlik türü, bireylerin konularının ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlardan korkmaları üzerine kuruludur (Pinder ve Harlos 2001:348). Bu tanım, Morrison ve Milliken (2000)'in örgütsel sessizliğin temel güdüleyicisi olarak korku duygusuna vurgu yapması ile benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin çalışanların doğası gereği tembel olma konusundaki inançlarının çalışanlarda yarattığı baskı, çalışanların bu tür sessizlik davranışını göstermelerine neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas 2005: 443).

Korunmacı sessizlik (quiescent silence), çalışanların herhangi bir konu, problem veya durum ile ilgili görüşlerini ifade ettiklerinde gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini korumak için fikirlerini saklamasıdır. Kabullenici sessizlik ile karıştırdığımızda, korunmacı sessizlik, alternatiflerin duyurulmasını ve farkında olmayı içermektedir. Bireyin içinde bulunduğu koşullar itibarıyla kişisel olarak uygulanabilecek en iyi strateji olması açısından da fikir, görüş ve bilginin saklanması

gerektirmektedir (Dyne vd. 2003: 1367). Sessizlik bağlamında bakıldığında, kabullenici sessizlik türü, korunmacı sessizlik türüne göre çok daha derin bir durumu ifade etmektedir (Ta kiran 2000: 79). Çünkü kabullenici sessizlikte, korunmacı sessizlikte olduğu gibi bir farkındalık söz konusu değildir.

### 1.5.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlikte (prosocial silence), özgecilik ve diğer insanların yararlarını düşünerek bilinçli ve istenilen bir davranış söz konusudur (Durak 2014: 93). Koruma amaçlı sessizlik, konuyla meydana gelebilecek olumsuz durumların, bireysel sonuçlarından korkmaktan çok, diğerlerinin iyiliğini düşünerek sessiz kalmayla ifade eder. Örneğin, çalışan grup için dayanışmanın, birlik ve beraberliğin sürdürülebilmesi için muhalif olan görüşlerini ifade etmekten kaçınabilir (Çakıcı 2010: 34).

Korumacı sessizlik, diğerleri için yapılan, önceden düşünülmesi kasıtlı ve istenilen bir davranışları içermektedir. Korunmacı sessizliğin aksine, korunmacı sessizlik açıkça konuyla ilgili olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade, bakalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir (Ta kiran 2000: 81). Dolayısıyla, korunmacı ve korumacı sessizlik türlerinin proaktif bir davranış özelliği taşıdığı söylenebilir.

### 1.6. Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi

Örgütsel sessizlik kavramını kolektif bir olgu olarak tanımlayan Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliği potansiyel olarak örgütsel gelişim ve gelişimin önündeki tehlikeli bir engel olarak görmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 707).

Yöneticilerin rekabet ortamında gösterdikleri çaba, görev yaptıkları örgütlerin gelişimi ve ilerlemesi yönündedir. Yöneticiler bir yandan gelişim ve gelişimi hedeflemekte, bir yandan da bu gelişim ve ilerlemenin çalışanlar vasıtasıyla gerçekleşebileceğini bilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, gelişim ve ilerlemenin

de i mez parçası ve en önemli unsuru olan çalı anların, görev yaptıkları örgüt ile ilgili herhangi bir konuda sessiz kalmaması ve fikirlerini açıkça söylemesi çok önemli bir husustur (Ta kıran 2000: 72-73).

Zorlu ve sert rekabet ko ullarında var olmaya çalı an örgütler, sorunların tespit edilmesi konusunda yetersiz kalabilir, fikirlerin açıkça ifade edilmesini desteklemedi i ve farklı görü lere önem vermedi i için ço u fırsatı hiç fark etmeden kaçırabilirler. Kritik önem ta ıyan konularda çalı anların sorunun çözümüne yönelik fikir ve görü leri, beklenmeyen durumların olu masına engel olabilmektedir (Ta kıran 2011: 73).

Piderit ve Ashford, yöneticilerin her zaman, herhangi bir sorunun ya da durumun en iyi hangi yolla düzeltilebilece inin yollarını aradıklarını, bunu yapabilmek için en önemli adımın, çalı anların, sessiz kalmadan, açıkça tüm görü ve fikirlerini söyleyebilmelerini sa lamak oldu unu öne sürmektedir (Piderit ve Ashford 2003: 1477).

En de erli kaynak olarak bilinen insan kayna ından en üst seviyede yararlanmak için bu sessizlik duvarını yıkmak, çalı anları, görü ve önerilerini payla maları için te vik etmek, yönetim kademesinin ilgilenmesi gereken önemli bir husustur. Örgütlerin geli ebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için çalı anların yeni fikirler üreterek örgüte katkıda bulunmaları gerekir (Özdemir ve U ur 2013: 256).

### 1.7. Örgütsel Sessizli i Olu turan Nedenler

Morrison ve Milliken örgütsel sessizli in iki temel kayna a ba lı bir sonuç oldu unu dü ünmektedir. Bu nedenler yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin çalı anlar ve yönetimin do ası hakkında sahip oldukları kapalı inançlardır (Morrison ve Milliken 2000: 708-710):

- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu: nsanlar negatif geribildirim almaktan kaçınırlar ve böyle bir mesaj aldıklarında, mesajı göz ardı etmeyi, do ru de ilmi gibi davranmayı deneyebilirler. Astlardan olumsuz geribildirim alındı ında, bilginin me ru olmadı ı veya az do ru oldu u dü ünülmekte ve üstlerin gücü ve inanılrlı ını tehlikeye sokan bir durum olarak görülmektedir

- Yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğasıyla ilgili sahip oldukları kapalı inançlar: Yöneticiler, çalışanların kendi çıkarlarını düşündüklerini, herhangi bir teşvik veya yaptırım olmadan, örgüt yararına davranı göstermede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacaklarını düşünmektedir. Diğer bir inanç, yöneticinin en iyi olanı bildiği inancıdır. Üçüncü inanç ise, uyum ve uzlaşmanın örgütün sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürebilmesine katkı sağlayacağı inancıdır. Bu bakı açılarına göre örgüt içerisindeki uyumsuzluklar ve karışık görüşler kaçınılması gereken durumlardır.

Sessizlik üzerine yapılmış temel çalışmalar baz alındığında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Milliken vd. 2003: 1467; Premeaux 2001: 13; Pinder ve Harlos 2001: 345) açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1.7.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Örgütsel ve Yönetimsel Nedenler

#### 1.7.1.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; bir örgüte üye olan insanların davranışlarını etkileyen normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklarıdır (Dinçer 2004: 334).

Örgüt kültürü, çalışanlar için ortak bir anlam dünyası oluşturur. Değerlerin pekileşmesinde ve davranışların şekillendirilmesinde bir çeşit kontrol mekanizması işlevi görür (Aytaç 2004: 195).

Kültür bir toplumsal yapı içerisinde insanların davranış biçimlerine kaynak oluşturduğunu için, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek davranış biçimlerinin şekillenmesine de bir alt yapı oluşturabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ya da sessizlik davranışının ortaya çıkmasında etkili olan nedenlere de bir gerekçe oluşturabilmektedir.

Örgütsel değerlerin örgüt üyelerince yoğun bir şekilde algılanması ve geniş bir biçimde paylaşılması güçlü bir kültürün varlığını işaret eder. Ancak güçlü kültür her zaman istenilen bir durum olmayabilir. Özellikle geleneksel ve kapalı örgütlerde örgüt üyeleri arasında güçlü bir değer paylaşımı bulunabilir. Ancak bu değerime karşı bir

direnç olarak ortaya çıkabilir. A ırı biçimde kültüre yönelme örgütün kendi içerisinde ve çevrede meydana gelen de i imlere uyum sa lamasını zorla tırabilmektedir (Alparslan 2010: 14). Böylece de i im adına ortaya çıkan farklı fikirler ve dü ünceler örgüt kültürünün de erlerine uymadı ı gerekçesiyle uygulamaya aktarmada sorun ya ayabilmektedir. Bu anlamda, bir örgütteki örgüt kültürü, sessizli in olu umunu ve sürdürülmesini güçlendirici bir etki yaratabilmektedir (Milliken vd. 2003: 1455).

Örgütsel sessizlik açısından önemli bir konu olan ileti im ve kültür arasında do rudan bir ba ntı bulunmaktadır. Belirli bir ileti im tarzı belirli bir kültüre hastır ve mevcut kültürel olgular ileti imle ortaya çıkmaktadırlar. Bütün insan eylemleri, belirli bir kültüre ait de erleri gösteren bir mesaj barındırır. Bu mesajlar payla ılmı semboller sistemidir ve kültürel anlamlar içerir. Örgütsel ileti im, örgüt ideolojisinin, payla ılan de erlerin, örgütteki bireylerin ili kilerinin bir özetidir ve kültürel bir zemin üzerine kuruludur (Ellis ve Maoz 2003: 258).

Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ili kiyi kurma noktasında toplumsal kültürün yansımalarını da göz önünde bulundurmak faydalıdır.

Bazı toplumlarda ve kültürlerde bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır; gücü az olan insanlar, gücün adaletsiz bir ekilde da ılımını kabullenmi lerdir. Böyle toplumlarda üst makamlarda bulunan patronlar ve rütbeliler haklı olmak için do ruyu bilmek zorunda de illerdir. Çünkü haklılıklarının kayna ı sahip oldukları güçtür (Sargut 2001: 182).

Bu ba lamda Hofstede'nin kültürel boyutları içinde yer alan güç mesafesi kavramı dikkat çekmektedir. Hofstede güç mesafesini, toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün adil olmayan bir ekilde da ılımını kabullenme derecesi olarak tanımlamı tır. Güç mesafesinin yüksek oldu u kültürlerde, çalı anların, yöneticileri ve birlikte çalı tı ı ki ilere görü lerini açıkça ifade etme olasılı ı çok azdır. Çünkü di er insanlara muhalefet etmekten kaçınmak ve yöneticilerin verdikleri emirlere sorgulamadan uymak üzere yeti tirilmi lerdir. Güç mesafesinin yüksek oldu u kültürlerde, yöneticinin haklılı ı, onun yönetici olmasından kaynaklanır. Güç mesafesinin yüksek oldu u kültürlerde statü önemli bir güç kayna ıdır ve ya bireye

saygınlık kazandırır (Mooij ve Hofstede 2002: 63). Böyle kültürlerde “üstler en iyisini bilir”, “üstler haklıdır” inancı egemendir (Çakıcı 2007: 155).

Hofstede (1991: 36) kültürlerin güç mesafesi boyutunun, sosyal grup üyelerinin statü farklılıklarına yaklaşımlarını farklı derecelerde etkilediğini öne sürmüştür. Örnek olarak; yüksek güç mesafesinde olan ülkelerde (Hindistan, Singapur) bireyler sağlık, güç ve prestij gibi konularda meydana gelen farklılıklara daha az önem verirken, düşük güç mesafesindeki ülkelerde (Amerika, Hollanda) bu değerlere daha az tolerans gösterirler. Bu sebeple, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip bireyler, çalışmaları arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı endişelerini belirtmezler. Çünkü bu bireyler sosyal iletişim ortamlarında patronların koyduğu kurallara uyma, diğer çalışanlarla doğrudan anlaşmazlık ya amama veya böyle bir durum oluştuğunda eleştirmeme gibi davranışlar edinmişlerdir.

#### 1.7.1.2. Örgütsel Sessizlik iklimi

Örgüt kültürünün, örgütte yarattığı hava ya da ortam örgüt iklimi olarak ifade edilebilir (Varol 1989: 219). Tüm örgütler zamanla içerisinde kendilerine has bir iklim oluştururlar ve bu iklimleriyle dış çevrelerini ve örgüte üye olanları etki altına alırlar. Geliyen iklimler, işin gerekleri, örgütsel amaçlar ve örgütün yapısı etkileyerek bir “iklim” meydana getirir. Bu iklim de bireylerin davranışlarını etkilemesi açısından bir öneme sahiptir. İklim, örgüte kendine has bir iklim kazandırırken, bireylerin davranışlarını da etkiler (Dönmez ve Korkmaz 2011: 174).

Örgüt iklimi örgüt yapısını oluşturan hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tarzları olarak ifade edilebilir (Çakan ve Karacabey 2007: 182). Örgüt içerisinde çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesi, diğer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkiler kurması ve beklenen davranışları sergilemesi örgüt iklimi kapsamına girmektedir (Gürkan 2006: 60).

Çalışanların örgütsel faaliyetlerle ilgili fikir ve önerilerini ifade etmemeleri de kolektif olarak gösterdikleri bir davranış olarak bir iklim haline gelebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 708). Bu nedenle oluşan sessizlik iklimi örgüt ikliminin bir



alt boyutu olarak belirebilir ve yönetim tarafından fark edilmez ise güçlenerek sürdürülebilir.

Sessizlik iklimi, örgütte bir kültür haline dönüştükçe, çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı, doğruları bildikleri halde, fikirlerini deersiz oldu u düüncesiyle kendilerine saklayarak sessiz kalacaklardır (Bowen ve Blackmon 2003: 1400).

Örgütsel sessizlik iklimi; örgütsel gelişime ve değişime engel olan ve çalışanların motivasyonunu azaltan önemli bir faktördür. Bireyler böyle bir iklimde fikir ve düüncelerinin deersiz ve tehlikeli olduğunu düünebilirler (Vakola ve Bouradas 2005: 446). Bu iklim, geçmişte yaşanan tecrübelerden de meydana gelmi olabilir. Geçmişte yaşanan olay ve davranışların sürekli tekrar etmesi durumunda sessizlik alışkanlık haline alacak ve birey doğal olarak sessiz kalacaktır (Gephart vd. 2009: 5).

#### 1.7.1.3. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet kavramı, bir örgütteki uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, bireyden bireye değişen uygulamalar olmamasını, olsa bile bunun nedenlerinin açık bir şekilde belirtilmesini öngören bir kavramdır (Koçel 2014: 530).

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimde adalet algılaması önemlidir. Örgütlerde bireyler, yöneticilerin kendilerine, diğerleri ile eşit şekilde davranmasını ve iletişim kurmasını bekler. Algılanan kişilerarası adaletsizlik algısı yöneticilere karşı bir tepki meydana getirebilir. Bu tepkiler, temelinde saldırganlık hali barındıran; çalışanın sessiz kalmasına, pasif, gizli ve üstü kapalı saldırganlık davranışları göstermesine sebep olan gizli tutum ve düüncelerden kaynaklanmaktadır (Özdevecio lu 2003: 77-78).

Örgütsel adalet, örgütteki ödül ve ceza dağıtımının, bu dağıtım kararlarını vermede kullanılan ilkelerin ve bu ilkelerin uygulanması esnasında gerçekleştiren kişiler arasındaki davranışların ne şekilde olması gerektiği ile ilgili kurallar ve toplumsal normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çakmak 2005: 20).

Pinder ve Harlos (2001: 348), örgütte algılanan adaletsizliğin, çalışanların açıkça konuşmama ya da konuşmama kararını etkilediğini iddia etmişlerdir.

Adalet algılamasında çalı anın üç temel noktayla ilgilendi i ifade edilmektedir. Bu noktalar; sonuçların da ıtımı ve da ıtım kararının verilmesini içeren da ıtım adaleti, da ıtım esnasında kullanılan yöntemleri içeren prosedür adaleti ve son olarak da ki ilerinin birbirleriyle ili kilerini ön planda tutan etkile im adaleti ekinde ifade edilmektedir (Söyük 2007: 7-8).

Da ıtım adaleti, bireyin elde etti i kazanımlarla ilgili adalet algısıdır. Çalı anlar elde ettikleri kazanımları (gelir, prim, terfi, sosyal haklar gibi) adaletli veya adaletsiz olarak de erlendirebilir. Bu ba lamda kendi elde ettikleri ile ba kalarının elde ettiklerini kar ıla tırır ve bunun sonucunda haksızlı a u radı nı dü ünebilir. Bu da ki inin tutum ve davranı larını etkiler. Da ıtım adaletinde önemli olan, bireylerin, kaynak da ıtımından adaletli bir pay aldı nı dü ünmesidir (Ta kıran 2011: 101).

lemsel (prosedürel) adalet, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metotlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adaletle i aret etmektedir (Greenberg ve Baron 2000, Aktaran: Aksoy vd. 2016: 25).

lemsel adalet ücret, terfi, çalı ma artları, performans de erlendirme gibi örgüt içi tutumlar, davranı lar, süreçler ile ilgilidir. lemsel adalet bu gibi süreçlerde yapılan i lemlerin adil olmasına odaklanır. Da ıtım adaleti daha çok bireysel kazanımlarla ilgilidir. lemsel adalet ise örgütsel boyutta daha geni bir anlam ifade etmektedir (Topalo lu 2010: 19).

Örgütsel adaletle ilgili yapılan ara tırmalarda, bireylerin, hem prosedürlerin ve sonuçların adaletli olmasına önem verdikleri, hem de i lemler uygulanırken kar ıla tıkları muamelenin kalitesine de önem verdikleri fark edilmi tir ve örgütsel adaletin bir üçüncü yönü ke fedilmi tir. Söz konusu bu adalet türü “etkile im adaleti” olarak adlandırılmı tır (Tetik 2012: 242).

Etkile im adaleti, prosedürler uygulanırken çalı anların maruz kaldı ı tutum ve davranı ların niteli ine yönelik adalet algısı olarak tanımlanmaktadır. Çalı ma ortamında bireylerin maruz kaldıkları be eri ili kiler de çalı anların algı ve tutumlarına yön vermektedirler. Karar verici konumundakiler ile çalı anlar arasındaki ili kilerin niteli i örgütsel adalet üzerinde belirleyici olan bir di er boyutun, etkile im adaletinin sınırlarını olu turmaktadır (Ta kıran 2011: 109).

Çalı anların örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olmadığını algılamaları onları konu mada konusunda motive edebilecektir. Eğer çalı anlar örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olduğunu algırlar ise, bu onları konu mada konusunda motive edebilecektir. Yani örgüt otoritesinin sergiledi i adil davranı lar, çalı anların ma dur olma konusundaki endi elerini azaltabilir ve mevcut i problemleri hakkında konu abilmeleri için onları te vik edebilir. Aksi halde çalı anlar sessiz kalmayı tercih edecektir (Karaco lu ve Cingöz 2009: 703).

#### 1.7.1.4. Yöneticinin Tutumu

Yöneticinin tutumu sessizlik davranı ının ortaya çıkmasına neden olan en etkili sebeplerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin, çalı anına ili kin algısı, çalı anların sessiz kalma yada kalmama durumlarının belirleyicisi olan önemli faktörlerden biridir (Vakola ve Bouradas 2005: 451). Bu ba lamda geleneksel bakı açısıyla çalı anları algılayan bir yönetici, çalı anların sadece kendilerini dü ündüklerini, örgütün amacı ve yararı adına herhangi bir yaptırım veya çıkar olmadığını müddetçe sorumluluk almayacaklarını ve güvenilmez olduklarını dü ünebilir. Yönetici çalı anlara bu algı ile baktıkça, dolaylı veya do rudan açık bir ileti ime imkan vermeyecektir (Morrison ve Milliken 2000: 708).

Geleneksel anlayı a göre, örgütün gelece i ve ba arısı yönetim kadrosuna ba lıdır. Dolayısıyla yönetici kontrolü hep tek tarafta, bir ba ka ifade ile kendisinde tutmak istemektedir. Yönetici örgütsel bütünlü ü sabit tutmak, örgütün sa lı ı için i birlikleri ve anla maları sa lamak isterken, anla mazlıklardan ve farklı seslerden kaçınma davranı ı gösterebilir. Bu yönetici tarzına göre bütüncül bakı açısı bu durumu gerektirir (Morrison ve Milliken 2000: 708).

Günümüzde ise çalı anları motive eden unsurlar yalnızca ekonomik ve güvenlik ihtiyaçlarına yönelik unsurlar de ildir. Aynı zamanda kendini gösterme, yeteneklerini kullanma ve ba arılı olma arzuları da çalı anların motivasyonlarını etkilemektedir. Yöneticilerde etkinlik, verimlilik ve kalite beklentileriyle de olsa çalı anlarla gücü payla ma e ilimi meydana gelmiştir. Bu geli meler katılımcı yönetim olarak adlandırılan bir yönetim anlayı ının geli mesini sa lamıştır (Filiz 2006,

<http://www.biomed.com/pages/makaleler/makale13.htm>, 15 Aralık 2016'da erişildi). Katılımcı bir yapıda muhalefet ve çatışma, örgütte yenilenme, çeşitlenme, büyüme ve gelişme için normaldir ve olması gereklidir. Bu algıya sahip yöneticiler çalışanlardan gelen farklı seslere de kulak verecek, örgütte açık bir iletişime olanak sağlayacaktır. Yapılan araştırmalar bir kararın birçok gözün süzgecinden geçirilerek verilmesinin daha olumlu olacağını işaret etmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 708).

McGregor'a göre, yöneticilerin insan davranışı hakkındaki varsayımları onların davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Bu varsayımlar birbirine zıt bakış açıları içeren iki kutupta toplanabilir ve X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılabilir (Deniz 2014: 27). X teorisine göre insan doğası gereği çalışmayı sevmez ve elinden geldiince çalışmaktan kaçır. İnsan yaratılışı gereği çalışmaktan hoşlanmadığı için onun çalışmasını motive etmek, ödüllendirmek, kontrol etmek, yeri geldiğinde de cezalandırmak gerekir. Birey genel olarak sorumluluktan kaçma arzusunda ve yönetmektense yönetilmeyi ister. Y teorisine göre ise çalışmak, dinlenmek ve eğlenmek kadar doğal bir arzudur. Çalışmak birey için tek başına bir tatmin kaynağı olabilir. Yalnızca dışarıdan kontrol etmek ve cezalandırmak bireyi örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeyebilir. Amaçlara ulaşma hususunda birey, kendi kendini yönetebilir ve denetleyebilir. Yetki ve sorumluluğun çalışanlarla paylaşılması, çalışanların becerilerini ortaya koyma olanağı verir. Dolayısıyla bu tür bir tatmin sonuç olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Bireyler yalnızca sorumluluk yüklenmeyi değil, sorumluluk aramayı da uygun koşullar sağlandığında öğrenebilir. Sorumluluktan kaçmak, insanda yaratılışı gereği bulunan bir özellik değildir (Kaplan 2007: 21).

Dolayısıyla X teorisi anlayışına sahip bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü biçimde insanı, maddi organizasyonun gereklerine göre davranan pasif bir eleman olarak değerlendirecek ve otoriter bir tavır sergileyecektir. Detaylı tanımları, sıkı kontrol, çok az yetki devri, uyulacak ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, ayrıntılı ceza uygulamaları X teorisi anlayışına sahip yöneticilerin, tipik uygulamaları olacaktır. Y teorisi anlayışına sahip bir yönetici ise danışmacı bir yönetim tarzı ve davranışı göstererek katılıma önem verecek, sıkı denetim yerine astlarını geliştirmeyi

amaçlayacak ve kişinin motivasyonunun artması için gerekli artları sağlayacaktır (Deniz 2014: 28).

Yöneticinin farklı seslerin ve çatı manın örgütsel bütünlüğe zarar vereceği yönündeki inancı, çalışanların sessiz kalma davranışının oluşmasına neden olabilmektedir. Astın üstü ile karşı karşıya gelme korkusu astın sessiz kalması durumunu ve üstü ile aynı yönde fikir beyan etmesi durumunu doğuracaktır (Perlow ve Williams 2003: 5).

Günümüz çalışmaya amının önemli özelliklerinden biri olan farklılıklar ve yöneticilerin bu farklılıkları yönetmek konusundaki anlayışları önem kazanmış durumdadır. Dolayısıyla örgütler, farklı özelliklere sahip bireylerin birlikte uyum içinde çalışacakları bir ortamı temin etmelidirler (McMahan vd. 1998: 198).

Farklılıkların yönetimi, bireysel farklılıkları göz önüne alarak bireyin örgüt içerisindeki bu farklılık durumuna değer vermeyi gerektirmektedir. Farklılıkların yönetiminde esas amaç, bütün çalışanlardan yetenekleri doğrultusunda örgütün amaçlarına katkı sağlayacak biçimde tam kapasiteyle yararlanılması, cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri özelliklerine bakılmaksızın en üst seviyede potansiyellerine ulaşmalarının gerçekleştirilmesidir. Eğer başarıyla uygulanırsa farklılıkların yönetimi programları, örgütsel gücün dengelenmesi ve karar almaya katılım olanağı sağlayarak herkes için elverişli olanakların oluşmasını mümkün kılabilir (Balyer ve Gündüz 2010: 27).

Yöneticiler, çalışanların farklı değerleri, yetenekleri, inançları ve özelliklerinin farkında olmayıp, olaylara sürekli kendi bakış açılarından bakarsa, çalışanların çeşitliliğinden faydalanamayabilirler (Morrison ve Milliken 2000: 707).

Yöneticinin proaktif olmasını ve ön plana çıkmasını istemeyecek, gerekirse baskı yolu ile bunun önünde engel olacaktır. Bunun sebebi çalışanın sessiz kalmaması ve proaktif davranışlar sergilemesi sayesinde mevcut yapıları birçok farklı yoldan yapılabilecek olması ve çalışma ortamındaki bireysel kariyer riskinin artmasıdır. Yöneticinin bu riski yönetmesi için çalışanlarının yeteneklerini ve niyetlerini bilmesi gerekmektedir (Grant vd. 2009: 32-33).

Yönetici kendi zayıflıklarını ön plana çıkartacak sorgulamalardan kaçabilmektedir. Bazı yöneticiler ki isel olarak zarar görmekten veya yetersiz algılanmaktan korktukları için olumsuz bir geribildirim durumundan kaçınmak isterler. Bu yüzden de astlarından gelebilecek olumsuz geri bildirimleri engelleyecek bir iklim oluşturma çabası içerisinde olabilirler (Slade 2008: 59).

#### 1.7.1.5. Lider Özellikleri ve Örgütsel Sessizlik

Literatürde liderlik ile ilgili pek çok tanım bulunmakla birlikte hepsini ortak bir noktada toplayacak olursak liderlik, belirli bir durum içinde bir amaca ulaşmak için bir kişinin veya bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir (Kılıç vd. 2014: 250). Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim söz konusudur. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenmekte, bu ihtiyaçlara göre bir rota belirlemektedir. Grup üyelerinin dikkatlerini bir noktada toplamakta ve istenen şekilde yönlendirmektedir (Gül ve Şahin 2011: 239).

Çalışan sessizliğin oluşmasında liderin nasıl davrandığı, olaylara nasıl yaklaştığı önemlidir. Çünkü açık bir iletişimi desteklemeyen liderlik davranışları altında çalışanlar, bu korkunun etkisiyle örgüt yararına örgüte katkı sağlayacak olan uygulamalar ve yanlış giden uygulamalar konusunda fikirlerini beyan edememektedir (Kılıç vd. 2014: 253).

Liderler grubun özelliklerine, çalışanların ve grubun yapısına ve grubun amaçlarına uygun tarzda bir liderlik türü belirlerler (Yeilyurt 2007: 36). Liderlerin çalışanlar üzerinde benimseyecekleri liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olmaktadır. İletmelerde en değerli kaynak olan insan kaynağının kişisel özellikleri, kültürel farklılıkları, geçmiş tecrübeleri liderin benimseyeceği liderlik tarzında etkili olmaktadır (Kılıç vd. 2014: 251). Bu bağlamda pek çok farklı liderlik tarzından bahsetmek mümkündür. Ancak bu çalışmada örgütsel sessizlikle ilişkilendirilmesi bağlamında literatürde en çok çalışılmış olan dört liderlik tarzına (etik, dönüt türücü, etkileşimli ve tam serbesti tanıyan liderlik) yer verilmiştir.

#### 1.7.1.5.1. Etik Liderlik

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekle tirirken var olan yasalar ve politikalar kadar, i in gerektirdi i etik ilkelere de uygun davranı lar da bulundu u bir liderlik türüdür (Yıldırım 2010: 39).

Brown ve di erlerinin yapmı oldu u ara tırmaya göre etik liderlik; ki isel faaliyetlerinde ve ki ilerarası ili kilerde normatif uygunluk sınırları içerisinde yönetimi benimseyen ve yönetimde çift yönlü ileti im, güçlendirme ve ahlâki dü ünmeyi esas alan bir liderlik tarzıdır (2005: 120). Etik de erler sınırları içerisinde, bencil davranı lar yerine özgeci davranı ların sergilenmesi, etik liderin iki taraflı ileti imde önem göstermesi gereken davranı lar arasındadır (Bass ve Steidlmeier 1999: 183). Özgeci davranı lar etik liderli in temelini olu turmaktadır. Etik lider, en iyiye ula abilmek amacıyla ortak çıkarlara göre davranmakta ve gücünü bu amaç u runa kullanmaktadır (Martin vd. 2009: 131).

Etik liderlere kar ı çalı anların psikolojik olarak güçlendirilmeleri için ihtiyaçlarının kar ılanması, i yeriyle uyumlarının sa lanması ve i in bireyler için anlamlı hale getirilmesi için çabalamaları gibi bir takım beklentiler olu maktadır. Liderin bu gibi beklentileri kar ılanması, çalı anların kendilerini ve i le ilgili yeteneklerini geli tirmelerini sa layabilir (Zhu, May ve Avolio 2004: 17).

Etik lider, do ru olanı yapmaya çabalayan, davranı larında profesyonelce, do ruluk, dürüstlük, adalet ve açıklık çerçevesinde hareket eden bireyler olarak ifade edilebilir (Walumbwa vd. 2008: 102). Çalı anların güç payla ımı, adalet ve ileti imde açıklık konularındaki algıları daha önce de de inildi i gibi, örgütsel sessizli i etkileyen en önemli faktörlerdendir. Bu ba lamda etik liderlik davranı ı, güç payla ımı anlayı ıyla katılımcılı ı destekleyerek ve örgüt içerisinde açık bir ileti ime imkan vererek, çalı anların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini sa lamakta, çalı anların ses çıkarmaları konusunda önemli bir motive edici rol oynamaktadır (Zehir ve Erdo an 2011: 1402).

#### 1.7.1.5.2. Dönü türücü (Transformational) Liderlik

Dönü türücü liderlik, liderin içinde bulundu u örgütün amaçlarına uygun yeni bir bakı açısı getirmesi ve bu bakı açısı do rultusunda takipçilerini harekete geçirme süreci olarak ifade edilebilir. (Koparal vd. 2003: 150). Dönü türücü lider, de i im ve dönü üm kültürünü benimseyen ve de i im konusunda örgütte uygulanması gereken politikalar ile ilgili rehberlik görevini üstlenen bir anlayı a sahiptir (Yavuz 2009: 57). Dönü türücü lider, çalı anların geli imini desteklemekte, onların yetenek ve becerilerinden faydalanmakta, onların ihtiyaçlarına ve motivasyonuna odaklanmakta ve uzun dönemli örgütsel hedeflere ula mak için çalı anları sürecin tamamına dâhil etmektedir (Tomey 2009, Aktaran: Kılıç vd. 2014: 251).

#### 1.7.1.5.3. Etkile imci- lemsel (Transactional) Liderlik

ngilizce literatürde “transactional leadership” olarak geçen bu kavram, çe itli kaynaklarda etkile imci- i lemsel veya transaksiyonel liderlik olarak kullanılmaktadır. Etkile imci liderlik, hedeflere ula mada yönetsel görevlere odaklıdır. Etkile imci lider, çalı anlar için hedefleri belirler, gündelik faaliyetlere yönelir, aksayan tarafları denetim mekanizması yoluyla takip eder. Bu liderler i odaklı liderlerdir. Mevkilerini politikalar, prosedürler, ki isel ili kiler yoluyla korurlar. (Tomey 2009, Aktaran: Kılıç vd. 2014: 251). Etkile imci liderlik, performans ve denetlemeye dayalı, ödül ve cezaya odaklı bir yakla ımdır. Lider takipçilerin performansını artırmak ve içten davranmalarını sa lamak için ödül ve ceza sistemi uygulamayı tercih etmektedir. Fakat bu e kilde i e tam katılımı sa lasa bile, takipçilerin yaptıkları i i hevesle yapmalarını sa layamayabilir (Zagorsek vd. 2009: 143).

#### 1.7.1.5.4. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-Faire) Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında lider otoritesini neredeyse hiç kullanmaz, çalı anları serbest bırakır (Erdal 2007: 18). Bu liderlik tarzında, takipçiler problemlerine çözüm üretme konusunda kendi kendilerini yeti tirmişlerdir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında liderin temel görevi kaynak temin etmektir. Lider yalnızca kendisine



fikri soruldu u zaman görü ünü açıklar, fakat bu görü takipçileri ba layıcı özellikte de ildir. Tam serbesti tanıyan liderler yetkilerine sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamen astlarına vermektedirler (Bakan ve Büyükbe e 2010: 75).

Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik kavramının ili kilendirilmesi ba lamında ulusal ve uluslararası yazında çe itli ara tırmalar yapılmı tır. Bildik (2009: 67-72) ve Bakmunkh (2011: 101) tarafından yapılan ara tırmalarda, dönü türücü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ili kinin oldu u belirlenmi tir. Ta kıran (2010: 169-172) tarafından yapılan ara tırmada dönü türücü liderli in bireysel sessizli i negatif olarak etkiledi i, örgütsel sessizli i ise pozitif olarak etkiledi i belirlenmi tir. Buna göre dönü türücü bir liderin takipçileri bireysel olarak fikirlerini dile getirmekten kaçınmayacak ancak örgütsel düzeyde sessizlik hakim olacaktır. Zehir ve Erdo an (2011: 1391-1400) tarafından yapılan ara tırmada etik liderli in, kabul edilen örgütsel sessizli i negatif olarak etkiledi i sonucuna ula ılmı tır. Bildik (2009: 67-72) tarafından yapılan ara tırmada, etkile imci ve tam serbesti tanıyan liderli in örgütsel sessizli i pozitif olarak etkiledi i belirlenmi tir. Ta kıran (2010: 169-172) tarafından yapılan ara tırmada etkile imci liderli in örgütsel sessizli i negatif olarak etkiledi i, bireysel sessizli i ise pozitif olarak etkiledi i belirlenmi tir. Bakmunkh (2011: 101) tarafından yapılan ara tırmada da etkile imci liderlik ile tüm sessizlik kaynakları arasında ise pozitif bir ili ki gözlenmi tir (Aktaran: Kılıç vd. 2014: 254).

## 1.7.2. Örgütsel Sessizli in Olu umunda Rol Oynayan Bireysel Nedenler

### 1.7.2.1. Ki ilik

Benzer durumlarda bazı bireyler sessiz kalırken, bazı bireyler konu ma davranı ı gösterebilmektedir. Bu durum, örgütsel sessizlik davranı nda bireysel farklılıkların etkisinden kaynaklanmaktadır ( im ek ve Akta 2014: 125). Ki ilik, bireyi tanımlayan, di erlerinden farklı kılan görece kalıcı özelliklerden olu ur. Bu özellikler, bireylerin ilgileri, tutumları, yetenekleri, konu ma tarzı, dı görünü ü ve çevresine uyumu gibi belirli özellikleri kapsayan bir bütündür. Bu ba lamda ki ilik, bireyi di erlerinden ayırt etmememizi sa layan ve bireyin gelecekteki davranı larını tahmin edilebilir kılan özelliklerdir. (Keskin ve Saltürk 2008: 192).

Bir işletmede çalışanların davranışları, örgütsel düzeyde, örgütsel kültür ve iklimden etkilendiği kadar, bireysel düzeyde kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Çalışanların ne zaman ve hangi durumlarda kendilerini ifade edeceği, hangi durumlarda sessiz kalması gerektiğini düşünene kişilik özellikleri doğrultusunda farklılaşabilmektedir.

Kişilere ilişkin olarak gerçekleştirilmiş pek çok farklı çalışmada ve oluşturulmuş olan pek çok farklı kuram mevcuttur. Bununla birlikte beş faktör teorisi (big five) kişilere ilişkin teorileri kapsayıcı ve toparlayıcı bir mahiyeti ifade etmesi bakımından en çok üzerinde durulan teorilerdendir. Söz konusu beş faktör nevroz, dışadönüklük, açıklık, uyumluluk (geçimlilik) ve özdisiplindir (Burger 2006: 253).

Nevroz boyutu, bireyin duygusal dengesi ve bireysel uyum sürekliliği ile ilgilidir. Duygusal sorunları olan ve duyguları aniden değişim gösteren kişiler, nevroz özelliği baskın insanlardır (Burger 2006: 253).

İkinci davranış boyutu olarak dışadönüklük boyutunun bir tarafında açığı dışadönükler, diğer tarafında ise içe dönükler bulunur. Dışadönükler oldukça sosyal kişilerdir; aynı zamanda enerjik, iyimser, sıcakkanlı ve girişimci kişilerdir. İçe dönükler genellikle bu özellikleri göstermemekle birlikte asosyal ve enerjisi olmayan kişiler olduklarını söylemek de yanlış olur. İçe dönük kişiler sosyal olmaktan ziyade çekingen ve adım adım ilerleyen bireylerdir (Burger 2006: 254).

Açıklık boyutu, bireyler arasındaki ilişkilerde açık olmaktan ziyade, deneyimlere açık olmak şeklinde ifade edilebilir. Açıklık boyutunun içerdiği özellikler arasında yüksek bir hayal gücü, farklı görüşleri kabul etme isteği, çok yönlü düşünme ve zihinsel merak bulunmaktadır (Burger 2006: 254).

Uyumluluk boyutunun bir ucunda yardımsever, güvenilir ve etkili insanlar varken diğer ucunda ise dümanca ve küçümsümlü kişiler bulunmaktadır. Uyumlu kişiler işbirliğini rekabete tercih ederler. Uyumluluğu düşünen insanlar, çıkarları ve inançları için kavgayı göze alırlar (Burger 2006: 254).

Özdisiplin boyutu sahip olduğu öz kontrol ve öz disiplinin derecesiyle ilgilidir. Bu boyutun bir tarafında düzenli, plan doğrultusunda hareket eden, kararlı

ki iler varken, di er ucunda ise dikkati da ınık ve güvenilmez ki iler vardır (Burger 2006: 255).

Sessizlik bireyin yukarıda bahsedilen ki ilik özelliklerinden kaynaklanabilmektedir. Premeaux ve Bedeian'ın yapımı oldu u ara tırmaya göre kendini daha çok izleyen bireyler daha fazla sessiz kalma e ilimi göstermektedir (2003: 1542). Nikalau, Vakula ve Bountoros özdisiplin ve nevroitiklik özelliklerinin konu ma davranı ının en önemli belirleyicileri oldu unu belirlemi tir (2008: 669). Janssen, De Vries ve Cozijnsen yapımı oldukları ara tırmada uyumlu ve yaratıcı ki ilik özelliklerine sahip bireylerin konu ma davranı larını kar ıla tırmı tır. Yaratıcı ki ilik özelli ine sahip bireylerin, genellikle çözüme ve ya adıkları doyuma göre konu mayı tercih ettikleri saptanırken, mevcut duruma uymayı seçen bireylerin, genellikle olumsuz durumlar hakkında konu mayı tercih etti i tespit edilmi tir (1998: 947).

Literatürde sessizlik davranı ları ile ili kilendirilmi bir di er ki ilik özelli i de bireyin öz izleme (self-monitoring) özelli idir (Day vd. 2002: 390). Öz izleme; bireylerin duygularını, dü üncelerini ve davranı larını incelemesi, düzenlemesi ve kar ılıklı ili kilerinde kontrol edebilmesidir. Öz izleme özelli i baskın olan ki i kendinin farkındadır ve herhangi bir olay yada duruma kar ı uyum sa layabilme yetene ine sahiptir. Öz izleme özelli i dü ük olan ki i ise kendi iç dünyasındaki duygu ve dü üncelerini filtreden geçirmeden açı a vurmaya yatkındır. Bu ki iler di er insanlar tarafından nasıl algılandıklarına dair herhangi bir endi e duymamaktadır (Gangestad ve Snyder 2000: 530-531). Bu yüzden kendi de erleri do rultusunda dü üncelerini dile getirmekten çekinmezler. Bu ba lamda bir örgütte öz izleme özelli i yüksek olan çalı anların duruma göre sessiz kalma e ilimleri daha yüksektir (Premeaux ve Bedeian 2003: 1541-1542).

Bireyin kendisine duydu u öz saygı da, ki ilik özelliklerinin örgütsel sessizlikle ili kilendirilmesi ba lamında sessizli e etki eden bir faktör olarak ele alınabilir. Öz saygısı dü ük bireyler, kendilerini korumacı bir tutum sergileyerek, kendilerini savunmasız bırakacak davranı lardan kaçınmaktadırlar. Kendilerini ve fikirlerini dile getirmekten, zor durumda kalma riskinden dolayı uzak durmaktadırlar. (Premeaux ve Bedeian 2003: 1543).

Sessizlik davranışı ile ilişkilendirilebilecek diğer bir kişilik özelliği; kişinin kontrol odaklı noktasıdır. Kontrol odaklı, insanların kaderlerini kontrol edip edemeyecekleri konusu hakkındaki algılarını belirtir (Langan-Fox vd. 2010: 664). Kontrol odaklı; bireyin başına gelen iyi ya da kötü olayları kendi yeteneklerine ve özelliklerine ya da kendisi dışındaki başka güçlere bağlama eğilimi olarak ifade edilmektedir (Sardo an vd. 2006: 185). İç kontrol odaklı bireyler başlarına gelenlerin kendi yeteneklerine bağlı olduğunu inanırlar (Erdoğan ve Ergün 2011: 177). Dış kontrol odaklı bireyler ise, karışıklıkları iyi ya da kötü olayları kadere, şans ve kendileri dışındaki güçlere bağlayarak, başlarına gelen olumlu ya da olumsuz durumlardan onları sorumlu tutarlar (Meydan vd. 2010: 60). Bu bağlamda dış kontrol odaklı bireyler, iç kontrol odaklı bireylere göre, meydana gelen olaylar karşısında razı olma davranışı göstermeye ve sessiz kalmaya daha fazla eğilimlidirler (Premeaux ve Bedeian 2003: 1542-1543).

Güç mesafesinin yüksek olduğu, öğrenilmi /öretilmi çaresizliğin yaygın olduğu, yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı öğrenmi, sosyo-psikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasında sıkı mı Türk toplumu gibi toplumlarda, kişilik özellikleri de genel olarak, dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarılma düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi düşük, özgüveni düşük olarak ortaya çıkmaktadır (Çakıcı 2007: 159).

#### 1.7.2.2. Demografik Özellikler

Bir örgütte çalışanların davranışları kişilik özelliklerinden etkilendiği kadar cinsiyet, yaş, unvan gibi demografik özelliklerden de etkilenebilir.

Literatürde örgütsel sessizliğin demografik özellikler ile ilişkilendirilmesi bağlamında yapılmış çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Kahveci (2010: 92)'nin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere yaptığı araştırmaya göre, kadınlar, erkeklere oranla daha fazla sessiz kalmakta ve sorunlarını daha az dile getirmektedirler. Özdemir ve Uğur (2013: 271)'un çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi amacıyla yaptıkları araştırmaya göre ise örgütsel sessizlik cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

göstermezken, buna karşılık örgütsel ses, kadın ve erkek katılımcılar arasında farklılıkta bulunmaktadır. Bu bağlamda, erkek katılımcılar kadın katılımcılardan daha yüksek bir örgütsel ses algılamasına sahiptir.

LePine ve Dyne'in yaptığı olduğu araştırmaya göre, erkekler iletişim girişiminde bulunma ve fikirlerini dile getirme konusunda daha eğitimliken, kadınlar düşünce birliği içinde olmaya eğitim göstermektedir (1998: 864). Erkeklerin kadınlardan daha az sessiz kalmaları, toplumsal ve dolayısıyla örgütsel kültürden kaynaklanabilmektedir. Ülkemizde kültürden kaynaklanan çocuk yetiştirme düzeni, toplumsal sosyalizasyon ve kadınlarla ilgili baskınlık düşünceler nedeniyle kadınların sessiz kalmaya daha eğitimli olduğu görülmektedir (Özdemir ve Uzun 2013: 276).

Mesmer-Magnus ve Viswesvaran tarafından yapılan bir araştırmaya göre çalışanlardan yaş daha büyük olanların ve daha üst kademedeki bulunanların sessiz kalmak yerine, sorun bildirmeye ve konuşmaya daha yatkın olduğu tespit edilmiştir (2005: 289). Durak'ın örgütsel sessizliğin demografik faktörlerle ilişkisini akademisyenler üzerinde incelediği bir araştırmaya göre akademisyenlerin sessiz kalma davranışlarının yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre 40 ve altı yaş grubunda yer alan akademisyenler yeniden atanma, kariyer vb. nedenlerden dolayı sessiz kalmaya etki eden faktörlerden daha çok etkilenmektedirler. Dolayısıyla, 40 yaş ve altı grupta yer alan akademisyenler daha fazla sessizliği tercih etmektedirler. Bu duruma 40 yaş ve üstünün daha çok doçent ve profesörlerden oluştuğu, dolayısıyla pek kariyer kaygısı taşımalarının etkili olduğu düşünülmektedir. 40 ve altı yaş grubunda yer alan öğretim elemanlarının ise, sözleşmelerin yenilenebilmesi, daha üst pozisyona atanma, kariyer vb. nedenlerle, sessiz kalma nedenleri ortalamasının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (2014: 101).

Özdemir ve Uzun (2013: 278)'un yaptığı olduğu araştırmada çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamaları buldukları pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre, yöneticiler çalışanlardan daha yüksek bir örgütsel ses algılamasına sahiptirler. Buna karşılık, çalışanların örgütsel sessizlik algılaması yöneticilerden daha yüksektir. Günümüzde örgütler için en önemli faktör olan insan faktöründen en üst düzeyde faydalanılabilmesi bakımından örgütsel ses giderek önem kazanmaktadır. Çalışanların bilgi üretebilmeleri için fikir ve düşüncelerini dile

getirebilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarının dü üncelerine karşı olumsuz geri bildirimde bulunmamalıdır. Çünkü olumsuz geri bildirim, örgütsel sessizliği artıracak ve çalışanlar dü üncelerini dile getirmekten kaçınacaktır (Morrison ve Milliken 2000: 708).

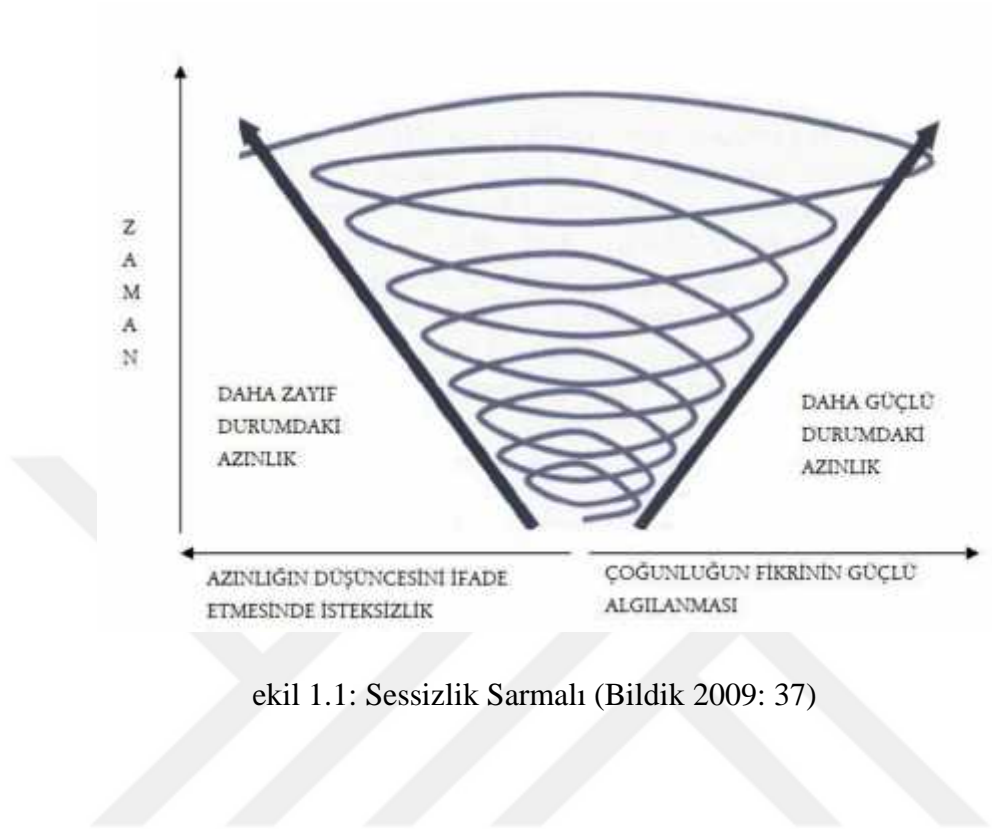
## 1.8. Sessizlik Kuramları

Literatürde çalışanların, örgütlerde sessiz kalma nedenlerini açıklayabilecek çeşitli kuramlar oluşturulmuştur. Bu kuramlar; MUM Etkisi (Mum Effect) kuramı, Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence) kuramı, Örgütsel Çaresizlik kuramı ve Kendini Uyarılma kuramıdır.

### 1.8.1. MUM Etkisi (Mum Effect)

MUM Etkisi (The MUM Effect: keeping Mum about Undesirable Message) yani istenmeyen mesajlar hakkında sessiz kalma olarak adlandırılan bu kuramın temel varsayımına göre, bireyler olumsuz haberleri iletmek için genellikle isteksizdir ve bunun sebebini de kötü haber vermek ile ilgili duydukları rahatsızlıklar ve olabilecek negatif durumlardan kaçınma isteği oluşturmaktadır (Brinsfield 2009: 32). Bu isteksizlik oluşturan unsurlar çalışanların kurum içerisindeki ilişkilerinin zarar görmesi, üst yönetimden çekinme veya negatif haberler ile ilgili sorumlu gösterilme korkusu olabilmektedir. Örgüt içerisindeki pozisyon ve güç farklılıkları bu etkinin artmasına sebep olmaktadır. Rosen ve Tesser'e göre çalışanlar, iş yerindeki sorunları ve yanlış giden uygulamaları bölüm yöneticilerine bildireceklerinde rahatsızlık hissederler (1970: 254). Söz konusu etki yalnızca üst yönetime doğru ya anmamaktadır. Yöneticiler de düşük performanslar ile ilgili geri bildirimlerden kaçınma davranışı göstermektedir (Brinsfield 2009: 31). Davranış bilimleri yazınında çok eski çalışmalar bile katı bir hiyerarşik yapının rahat ve özgür bir iletişimi engellediğini söyleyebilmektedir. Çalışanlar üstlerine güvenmedikleri zaman kötü haberleri ve olumsuz bilgileri kendi filtrelerinden geçirerek üst yönetime sunma eğilimi göstermektedirler. Bu kendini koruma içgüdüğü ve davranışı olarak kabul edilmektedir (Milliken vd. 2003: 1455).

### 1.8.2. Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence)



ekil 1.1: Sessizlik Sarmalı (Bildik 2009: 37)

Sessiz kalmanın dayandırıldığı bir diğer kuram sessizlik sarmalı kuramıdır. Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum tarafından dışlanırlar. Bireyler yalnızla maktan çekinirler ve hemcinslerinden kabul görme gereksinimi duyarlar. Yanlış yapma korkusundan ziyade dışlanma korkusu, insanların aynı fikirde olmasalar bile çoğunluğa katılmalarına neden olur. Sessizlik sarmalı kuramı; insanların çoğunluk ile aynı fikri taımadıklarında, kendilerine inanılmayacağını veya kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, fikirlerini ifade etme konusunda, isteksiz davrandıklarını ifade eder. İnsanlar azınlık olduklarını düşündüklerinde, kendi fikirlerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı 2007: 153). Çoğunluğun desteğini güçlü hissettikleri durumlarda ise düşüncelerini, daha büyük bir güven ve daha az korkuyla açığa vururlar (Brinsfield 2009: 34). Sosyal izolasyondan kaçınma isteği çalışanları çoğunluğun fikri etrafında toplayacak ve bu bağlamda örgütte artan ve azalan fikir ve düşünce birlikleri, bireylerin fikir ve düşüncelerini kontrol altında tutacaktır. İnsanların fikirlerini açıklama istekleri ve bireyin fikir oluşumu sadece bireysel özelliklerden değil, aynı zamanda dış çevrede ve örgütte algılanan fikir ikliminden de etkilenir (Bowen ve Blackmon 2003: 1396-1397). Bireyler örgüt içerisinde fikirlerini açıkça ifade etmede “düşünce

ikliminden” geçerek sessiz kalma veya konuşma kararlarını verirler (Bowen ve Blackmon 2003: 1393).

Şekil 1.1’de modeli verilen sessizlik sarmalı kuramı; insanların çoğunluğunun olumsuzluklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi düşüncelerinin önemsenmeyeceğini düşünerek, fikirlerini açıklamak konusunda isteksiz davrandıklarını ifade eder. Sessizlik sarmalı modeli, sessizlik kavramının ikilemli, karmaşık yapısının ve sessiz kalan çalışanın bulunduğu ruhsal halin görselliğini yansıtan girdap benzetimi açısından da oldukça ilgi çekici hazırlanmış bir modeldir (Erol vd. 2011: 101).

### 1.8.3. Öğrenilmiş Çaresizlik (Learned Helplessness)

Bir psikoloji terimi olan öğrenilmiş çaresizlik; hayvanların veya insanların, kararsızlıkları olumsuz olaylar üzerinde kontrollerinin olmadığını düşündükleri duygusuyla ortaya çıkan eylemsizlik durumudur (Tutar 2007: 144).

Öğrenilmiş çaresizliği bireyler açısından değerlendirilecek olursak; birey kontrol altına alamadığı, sonucunu deşiremediği olaylara sürekli maruz kaldığında, yavaş yavaş bulunduğu durumu deşirebileceğine ilişkin inancını kaybetmeye başlar. Bu durum bireyin çaresizliğini öğrenildiği anlamına gelmektedir. Çaresizliği öğrenmiş olan birey, olayları deşirme veya kontrol etme gücü olduğu sonraki durumlarda bile göstereceği tepki ve davranışların boşa olduğu hissine kapılarak pasif, umutsuz ve eylemsiz kalmaktadır (Tutar 2007: 142).

Örgütlerde bireylerin örgüt ile ilgili sorunlarını, fikir ve düşüncelerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmeleri öğrenilmiş çaresizlik kuramına dayandırılabilir. Çalışmamızda daha önce edinilmiş olan sessizliğin kabullenici boyutu, bireylerin daha önce edindikleri tecrübeye dayanarak sorunlarını, fikir ve düşüncelerini örgüt ile paylaşımlarında, durumun deşiremediğini görerek, mevcut durumu düzeltmek için çaba harcamaktan vazgeçmesini, ümidi kesmesini, mevcut durumu kabullenerek rıza göstermesini ve sonuçta sessiz kalmayı tercih etmesini ifade etmektedir. Bu durumun altında yatan neden bireylerin konuşmak için harcanan çabaya deşmeyeceği ve konuşmanın hiçbir şeyi deşirmeyeceği düşüncesidir.



#### 1.8.4. Kendini Uyarlama

Nemeth ve Brown'a göre insanlar ne kadar güce sahip olurlarsa olsunlar azınlık olmayı istemezler. Bireyler yanlış oldu unu bilseler dahi genellikle ço unluk ile aynı fikirde olma e ilimlidirler (2003: 66). Bu e ilimin iki farklı sebebi olabilir. Birincisi, birey kendi görüşlerinden farklı, ittifak halindeki bir ço unlukla kar ıla tı nda genellikle ço unlu un do ru oldu u dü ünncesine kapılır. kincisi, insanlar azınlık olmanın sonucunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olabileceklerini dü ünürler (Çakıcı 2007: 153).

Nemeth ve Brown çalı malarında Amerikan i letmelerinde 10 ki iden 7'sinin, üstleri ile farklı görüşlere sahip olduklarında sessiz kaldıkları yönünde bir de erlendirmede bulunmu lardır (2003: 65-66).

Kendini uyarlama, bireylerin, kar ılıklı ili kilerinde, kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Çakıcı 2007: 154). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, toplumda iyi izlenim verme hatırına, davranı larını, bilinçli olarak de i tirebilen ki ilerdir. Kendini uyarlama düzeyi dü ük olan bireyler ise duygularını ve fikirlerini açıkça ifade etme e ilimindedirler (Premeaux ve Bedeian 2003: 1541). Bu ba lamda kendini uyarlama düzeyi, bireylerin konu ma davranı ı gösterme tercihi açısından, örgütsel sessizli e neden olan bir faktör olabilmektedir.

#### 1.9. Örgütsel Sessizli in Çalı an ve Örgüt Açısından Sonuçları

Örgütler için önemli bir kaynak olan çalı anlar, daha önceki bölümlerde de bahsedildi i gibi çe itli nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Sessiz kalma, çalı anlar üzerinde ve örgütsel düzeyde çe itli sonuçlara neden olabilmektedir (Erol 2012: 61).

Çalı anlar genellikle, örgütsel sorunlarla ilgili fikirlerini dile getirdikleri zaman, açık ya da gizli ekilde cezalandırılacaklarına veya di er olumsuz sonuçlara hedef olacaklarına inanmaktadırlar. Bu inanca sahip çalı anlar, örgütsel iyile meye yönelik önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu durum, örgütün

iyilemesi ve gelişmesi önündeki önemli engellerden biridir. Çünkü çalışanların fikrîsel katkıları kullanılmamaktadır. Ayrıca bireyin işi ve işiyle ilgili problem ve kaygılarını açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi; örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, işi tatmini sağlayamama, işi ten ayrılma isteği gibi sonuçların yanı sıra acizlik duygusu yayılmasına ve mutsuz olmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar, kendilerini değerlessiz hissedebilmekte ve bu durum onların performanslarına ve sinerjilerine yansıtılabilmektedir (Çakıcı 2010: 35). Bu bağlamda örgütsel sessizlik temelinde;

- iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlara,
- öğreneni mutsuz kılan sonuçlara,
- Performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara neden olabilmektedir.

Buna göre örgütsel sessizliğin sonuçları şöyle sıralanabilir (Vakola ve Bouradas 2005:443; Erol 2012: 62; Taşkın 2010:115) :

- Örgüt içindeki bireylerin iletişimimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Sosyal ortamdan uzaklaşarak sessizliği benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Sessizliğin örgüt içerisinde bir kültür haline alması durumunda çalışanların doğru bilgiyi vermekten kaçınması ve böylece örgütün varlığını tehlikeye girmesi,
- Sessizliğin varlığından dolayı karar alma, örgütsel gelişme ve yenileme süreçlerinde etkinlikten yoksun kararlar alınması ve örgütün değişime uyum sağlayamama riskinin meydana gelmesi,
- Çalışanların kendilerini değerlessiz hissetmelerinden dolayı motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının azalması ve bu durumun performanslarına yansıtılması,
- Örgüt içinde hataların fark edilme ve düzeltilme düzeyinin zayıflaması bu bağlamda örgütsel gelişimin engellenmesi gibi olası sonuçlara neden olmaktadır.

Örgütlerde sessizli i önlemek ve azalmasını sa lamak oldukça güçtür. Bu konuda yöneticilere önemli görevler dü mektedir. Çalı an sessizli inin azalmasını sa lamak için yöneticiler, çalı anlar için güvenli bir ortam olu turmalı, çalı anlar yaratıcı bir fikir ifade ettiklerinde ödüllendirme yoluna gitmeli ve çalı anlara önem verildi ini hissettirmelidir. Yöneticilerin kurum içerisinde düzenlenen toplantılarda çalı anları görü lerini ifade etmeleri konusunda te vik etmesi, çalı anların kendilerini rahatsız hissetmemeleri için kimliklerini açıklamadan dilek, ikayet ve öneri kutuları temin etmeleri örgüt için faydalı olacaktır. Böyle bir ortamda çalı anlar fikirlerini ifade edecekler, var olan problemler ve olası problemlere yerinde ve zamanında müdahale etme olana ı sa lanacaktır (Dilek 2014: 35). Ayrıca yöneticiler hangi çalı anların hangi konularda neden sessiz kaldıklarını iyi belirlemeli , örgüt için önemli ve stratejik konularda farklı fikir ve dü üncelerden faydalanmak adına çalı an çe itlili ini örgüt yararına kullanabilmelidir (Milliken vd. 2003: 1474). Gerçekte sessizlik sorunsalı, sadece yöneticilere bırakılmayacak kadar önemli bir olgudur. Sessizlik duvarını yıkmak için tüm çalı anlar, konu mada ısrarcı ve di erlerini te vik edici olmalıdır (Çakıcı 2007: 160).

## II. BÖLÜM

### 2. YÖNTEM, BULGULAR VE YORUMLAR

#### 2.1. Ara tırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Örgütsel sessizlik davranışının nedenlerinin ve sonuçlarının çalışan ve kurum açısından incelenmesi ara tırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Ara tırmanın amacı, örgütsel sessizlik davranışına neden olan faktörleri ve örgütsel sessizlik davranışının çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını ortaya koyarak anlaşılmasına katkıda bulunmak, bu nedenlerin ve sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu nedenler ve sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemektir.

Ara tırma ile örgütsel sessizlik konusuna dikkat çekmek, konuya ilişkin olarak ara tırmacıları ve işletmeleri bilgilendirici ve yönlendirici çıktıların olmasına katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Diğer yandan örgütlerde çalışanların neden sessiz kaldıklarının ampirik ara tırmalarla ortaya konmasının, hem yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi hem de örgütlerde yer alan bireylerin performanslarının yükseltilebilmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

#### 2.2. Ara tırma Evreni, Örneklemi ve Kısıtlılıkları

Ara tırmanın evrenini kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Hendek Vergi Dairesi bu evreni temsil etmek bakımında seçilmiş olan örneklemidir. Bu kurumun seçilmesinin nedeni kamu kurumlarının yapı itibarıyla bürokratik yapıda olması

dolayısıyla bu örgüt yapısı içinde ortaya çıkan kendine özgü iletişim süreçlerinin örgütsel sessizlik bağlamında nasıl bir görüntü oluşturduğunu incelemek ve ortaya koyabilmektir. Örneklem grubu tüm Hendek Vergi Dairesi personeli olmak üzere toplam 33 kişiden oluşmaktadır. Bu araştırma, söz konusu kamu kurumunun 2016 yılı mevcut çalışanları ile sınırlıdır.

### 2.3. Araştırma Soruları

Belirtilen amaçlar doğrultusunda cevap aranan araştırma soruları şunlardır:

- Örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?
- Örgütsel sessizliğin algılanan olası sonuçları nelerdir?
- Örgütsel sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösteriyor mu?
- Örgütsel sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 2.4. Araştırmanın Yöntemi

Biyopsiko-sosyo-kültürel özellikleri ve manevi boyutu olan insanı, tek bir bilim dalının çerçevesinden bakarak anlamaya çalışmak yeterli olmamaktadır. İnsanın düşünce ve davranışları durağan olmayıp, devamlı değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda karma yöntemler ağırlıklı olarak içerisinde varlığını sürdüren insanı anlayabilmek için bütüncül bir bakış açısına gereksinim duyulmaktadır (Karata 2015: 62). “Herhangi bir olguya ilişkin bütüncül anlayış ancak çoklu bakış açıları yoluyla elde edilebilir” (Yıldırım ve Şimşek 2008: 28). Araştırma problemlerinin karma yöntemli; nicel araştırmaların sayılarla ve nitel araştırmaların kelimelerle sağladığı bilgileri, tek başlarına yetersiz kılmakta ve her iki yöntemin birleştirilmesini gerektirmektedir (Creswell ve Clark 2015: 25).

Nicel ve nitel yaklaşımların birlikte kullanıldığı yöntem; ‘birleştirilmiş veya birleştirilmiş araştırma’, ‘nicel ve nitel yöntemler’, ‘hibrit araştırma’, ‘yöntemsel çeşitleme’,

'karma metodoloji' ve 'karma ara tırma' gibi adlar almaktadır. En sık kullanıma sahip 'karma yöntem ara tırması' kavramına ek olarak; 'karma model ara tırması', 'karma desen ara tırması', 'çoklu yöntem', 'birle tirilmi yöntem' gibi kavramlar da literatürde kabul görmektedir (Çolak 2015: 56).

Karma yöntem ara tırması, ara tırmacıların, nitel ve nicel ara tırma yöntemlerinin farklı unsurlarının, daha geni ve detaylı bir bakı açısı sa lama ve tasdikleme amacıyla birle tirildi i ara tırma türüdür (Johnson vd. 2007: 123).

Karma yöntem tercih edilmesindeki temel gerekçe, nicel veya nitel ara tırma yöntemlerinin tek ba ma ele alındıklarındaki zayıf yönlerini ortadan kaldırmak, ara tırmayı daha bütüncül ve derinlemesine sergilemektir (Yapıcıo lu 2016: 40).

Karma ara tırma ile ilgili literatürde pek çok tasarım bulunmaktadır. Bu ara tırmada, karma ara tırmalarda en yaygın olarak kullanılan Creswell ve Clark'ın, 'Yakınsayan Paralel Desen', 'Açıklayıcı Sıralı Desen', 'Ke fedici Sıralı Desen', 'ç çe Desen', 'Dönü türücü Desen' ve "Çok A amalı Desen" olmak üzere tasarladıkları altı ara tırma deseninden, yakınsayan paralel desen kullanılmı tır (2015: 76).

Yakınsayan paralel desen, karma ara tırmalarda en sık kullanılan desendir. Bu desenin amacı, ara tırmaya ili kin tamamlayıcı veriler toplamak ve ara tırmayı daha iyi hale getirmektir (Yıldırım 2015: 40). Yakınsayan desende, ara tırmacının, ara tırmanın herhangi bir a amasında nicel ve nitel verileri e zamanlı olarak toplaması durumu vardır. Fakat çözümlene a amasında nicel ve nitel veriler ayrı ayrı çözümlenir, sonuçlar birlikte yorumlanır (Ulubey 2015: 47). Yakınsayan paralel karma desen dört basamakta gerçeikle tirilmektedir (Creswell ve Clark 2015: 85):

- İlk a amada; çalı manın ara tırma sorularını cevaplandırması açısından e it öneme sahip olan nicel ve nitel veriler e zamanlı olarak toplanır, fakat bir veri türü di er veri türünün sonuçlarına dayandırılmadı ndan birbirinden ayrılır.

- İkinci a amada; elde edilen verilerin her biri kendi analiz prosedürüne göre birbirinden ba ımsız olarak analiz edilir.

- Üçüncü a amada; birbirinden ayrı bu iki veri türünü kar ıla tırmayı veya ili kilendirmeyi kolayla tırmak için sonuçlara dönü türülür.

- Dördüncü a amada ise, çalı manın amacına uygun olarak iki sonuç kümesinin hangi yollarla ve ne ölçüde birbirlerini destekledi i veya ayrıldı ı yorumlanarak daha iyi bir anlama olu turmak için birle tirmeye gidilir.

Bu çalı mada sadece nicel veya sadece nitel ara tırma yöntemlerinin kullanılmasıyla meydana gelecek eksikliklerin giderilmesi amacıyla karma ara tırma deseni kullanılmı tır. Böylece her iki veri türünden elde edilen bulguların detaylandırılması, benzerliklerin ortaya konulması ve durumun farklı açılardan de erlendirilerek ayrıntılandırılması ve çalı manın sonuçlarının daha geçerli ve güvenilir hale getirilmesi hedeflenmi tir. Ancak ara tırma sorularına zengin veri elde edilmesi ön plana alınarak nitel verilere daha fazla önem atfedilmı tir. Bu ara tırmanın nicel ve nitel boyutları u ekildedir:

#### *Nicel Boyut*

Nicel ara tırma kısmında veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmı tır. Ara tırmada kullanılan anket formu 4 bölümden olu maktadır. Birinci bölümde kurumda çalı anların örgütsel sessizli e ili kin genel algılarını ö renebilmek amacıyla olu turulmu 8 adet yarı kapalı uçlu soru bulunmaktadır. kinci bölümde, örgütsel sessizli in nedenlerine ili kin Çakıcı(2010) tarafından geli tirilen “Örgütsel Sessizli in Nedenleri” ölçe i kullanılmı tır. Bu ölçekte 31 ifade yer almaktadır. 5’li Likert ölçe i tipiyle hazırlanmı bu ölçekte Hiçbir Etkisi Yoktur (1), Etkisiz (2), Ne Etkili Ne de Etkisiz (3), Etkili (4), Çok Etkili (5) ekinde cevaplar bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel sessizli in algılanan sonuçlarına ili kin yine Çakıcı(2010) tarafından geli tirilen “Örgütsel Sessizli in Sonuçları” ölçe i kullanılmı tır. Bu ölçekte 28 ifade yer almaktadır. 5’li Likert ölçe i tipiyle hazırlanmı bu ölçekte Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) ekinde cevaplar bulunmaktadır. Son olarak dördüncü bölüm ise çalı anların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, ya , e itim, kurumda çalı ma süreleri, pozisyon, toplam çalı ma süreleri) sorulardan olu maktadır. Bahsi geçen ölçeklerin kullanım izni Prof. Dr. Ay ehan Çakıcı’ dan alınmı tır. Anket sorularında ki ileri etik açıdan zorlayacak herhangi bir soru bulunmamaktadır. Abant zzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde nsan Ara tırmaları Etik Kurulu bu anketin

uygulanmasında etik ve bilimsel açıdan sakınca olmadığına oy birliğiyle karar verilmiştir. Ayrıca ilgili resmi kurumlardan gerekli yasal izinler alınmıştır.

### *Nitel Boyut*

Nitel ara tırma kısmında veri toplama yöntemi olarak görüşme(mülakat) tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler için ara tırma tarafından geliştirilen 24 sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen nitel verilerin çözümlemesi betimsel analiz ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda katılımcıları etik açıdan zorlayacak herhangi bir soru bulunmamaktadır. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Ara tırmaları Etik Kurulu bu formun kullanılmasında etik ve bilimsel açıdan sakınca olmadığına oy birliğiyle karar verilmiştir. Ayrıca ilgili resmi kurumlardan gerekli yasal izinler alınmıştır.

## 2.5. Bulgular Ve Yorumlar

### 2.5.1. Nicel Bulgular

Bu bölümde SPSS 20 paket programı aracılığıyla elde edilen analiz sonuçları değerlendirilecektir. Bu doğrultuda öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilecektir. Sonrasında ara tırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili farklılık analizleri ve korelasyon analizi ile ilgili sonuçlar incelenecektir.

#### 2.5.1.1. Demografik Bulgular

Ara tırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, çalıştığı pozisyonu ve toplam çalışma süresi bilgileri ile ilgili betimsel bulgular tablo 2.1’de gösterilmektedir.



**Tablo 2.1:** Demografik Bulgular

Demografik Özellikler	Gruplar	Ki i Sayısı	Yüzde De eri
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	17	% 51,5
	Kadın	16	% 48,5
<b>Ya Aralı ı</b>	21-30	9	% 27,3
	31-40	2	% 6,1
	41-55	16	% 48,5
	56 ve üzeri	6	% 18,2
<b>E itim Durumu</b>	Lise Mezunu	5	% 15,2
	Üniversite Mezunu	24	% 72,7
	Ön lisans Mezunu	4	% 12,1
	Yüksek lisans Mezunu	0	% 0
	Doktora Mezunu	0	% 0
<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	0	% 0
	1-5 yıl	11	% 33,3
	6-10 yıl	1	% 3,0
	11 yıl ve üzeri	21	% 63,6
<b>Çalışılan Pozisyon</b>	Çalışan	3	% 9
	Memur	8	% 24,2
	Alt düzey yönetici	9	% 27,2
	Orta düzey yönetici	9	% 27,2
	Üst düzey yönetici	4	% 12,1
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	0	% 0
	1-5 yıl	10	% 30,3
	6-10 yıl	0	% 0
	11 yıl ve üzeri	23	% 69,7

Tablo 2.1. incelendi inde ara tırmaya katılan (toplam 33) erkek ve kadın sayıları ve oranlarının birbirine yakın oldu u görülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri içerisinde yer alan ikinci soru ise ya tır. Ya grubuna bakıldı ında yaklaşık % 49'luk bir oran ile 41-55 ya grubu ço unluktur. Demografik özelliklerin bir di er sorusu ise e itim durumunu gösteren mezun olunan okuldur. Cevaplayıcıların e itim durumuna bakıldı ında yaklaşık % 73'ünü olu turan kısmın üniversite mezunu olması ankete katılanların e itim durumunun yüksek oldu unu göstermektedir. E itim durumunun yüksek olması cevaplayıcıların de i kenleri algılamalarını önemli kılmaktadır. Ankete katılan cevaplayıcıların kurumdaki çalış ma sürelerine bakıldı ında

yaklaşık %64'ünün 11 yıl ve üzeri kurumda çalıştığı ortaya çıkmıştır. Demografik bulguların bir diğer sonucu da katılımcıların çalıştığı pozisyon bakımından %27'lik bir dilimini alt düzey yöneticilerin yine %27'lik bir dilimini orta düzey yöneticilerin oluşturmasıdır. Son olarak ankete katılanların toplam çalışma sürelerine bakıldığında yaklaşık %70'lik kısmının 11 yıl ve üzeri zamandır çalıştığı söylenebilir.

#### 2.5.1.2. Çalışanların Örgütsel Sessizlikle İlgili Genel Algıları ile İlgili Bulgular

Çalışanların örgütsel sessizlikle ilgili genel algılarını deklare etmeye yönelik toplamda 8 soru bulunmaktadır. Bu sorulara ait katılımcıların verdikleri cevapların frekans dağılım tabloları Tablo 2.2.'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.2:** Katılımcıların Örgütsel Sessizlikle İlgili Genel Algıları Frekans Dağılım Tablosu

Soru, İçeriği ve Yönetici ile İlgili Sorular	Cevaplar	Frekans	Yüzde
1.Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz?	Genellikle evet	16	48,5
	Genellikle hayır	2	6,1
	Sadece belli kişilerle	6	18,2
	Sadece belli konularda	9	27,3
	Toplam	33	100,0
2.Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı tercih edermisiniz?	Hiçbir zaman sessiz kalmam	9	27,3
	Bazen sessiz kalırım	16	48,5
	Çok nadir sessiz kalırım	2	6,1
	Genellikle sessiz kalırım	5	15,2
	Her zaman sessiz kalırım	1	3,0
	Toplam	33	100,0
3.Açıkça konuşduğunuzda insanların sizi desteklemeyeceğini düşündüğünüz için fikirlerinizi kendinize sakladığınızı düşünüyor musunuz?	Sıkça olur	2	6,1
	Bazen olur	26	78,8
	Hiç olmadı	5	15,2
	Toplam	33	100,0
4.Fikirlerinizi ifade ettiğinizde kurum içinde fark yaratabileceğinizi (yenilik, düzeltme, ilerleme, vb.) düşünüyor musunuz?	Genellikle Evet	19	57,6
	Genellikle Hayır	14	42,4
	Toplam	33	100,0

5.Sizce, çalı anların i ile ilgili görü lerini dile getirme veya getirmeme kararını etkileyen en güçlü unsur nedir?	Yöneticinin tutumu	13	39,4
	Yöneticinin ki ilik özellikleri	5	15,2
	Kurum kültürü	5	15,2
	Çalı anın ki ilik özellikleri	2	6,1
	yükünün artaca ı endi esi	1	3,0
	ini kaybetme korkusu	3	9,1
	li kileri zedeleme korkusu	3	9,1
	Di er	1	3,0
	Toplam	33	100,0
6.Çalı tı ınız kurumda genellikle hangi konuda olumlu veya olumsuz fikirlerin ifade edilmedi ini dü ünüyorsunuz?	Etik konular ve sorumluluklar	5	15,2
	Yönetimle ilgili konular	13	39,4
	Çalı anların performansı	4	12,1
	yile tirme çabaları	2	6,1
	Çalı ma ko ulları ve olanaklar	6	18,2
	Di er	3	9,1
	Toplam	33	100,0
7. yerinizle ilgili sorun ve konularda, çalı ma arkadaş larınızın açıkça konu mayıp, sessiz kalmalarının nedenlerinin, sizin nedenlerinizle benze ti ini dü ünüyor musunuz?	Ço unlukla benze ir	16	48,5
	Bazen benze ir	12	36,4
	Ço unlukla benze mez	5	15,2
	Toplam	33	100,0
8.Çalı tı ınız kurumda çalı anların i ile ilgili görü lerini payla ması konusunda nasıl bir yakla ım oldu unu dü ünüyorsunuz?	Engelleyici	13	39,4
	Destekleyici	20	60,6
	Toplam	33	100,0

Ara tırmaya katılanların yaklaşık %50'si en büyük oranla genel olarak i veya i yerleri ile ilgili konu, sorun ve endi eleri hakkında yöneticileriyle rahatlıkla konu abildiklerini ifade etmi lerdir. Aynı ekilde ara tırmaya katılanların en az oranla yaklaşık %6'sı ise genel olarak i veya i yerleri ile ilgili konu, sorun ve endi eleri hakkında yöneticileriyle rahatlıkla konu amadıklarını belirtmi lerdir.

Ara tırmaya katılanların yaklaşık %50'si en büyük oranla yöneticileriyle endi eli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konu amayıp bazen sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmi lerdir. Aynı ekilde ara tırmaya katılanların en az oranla yaklaşık %6'sı yöneticileriyle endi eli oldukları bir konu veya sorunu açıkça konu amayıp çok nadir sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmi lerdir.

Ara tırmaya katılanların yaklaşık %79'u en büyük oranla bazen açıkça konu tuklarında insanların kendilerini desteklemeyece ini dü ündükleri için fikirlerini kendilerine sakladıklarının oldu nu belirtirlerken; aynı ekilde ara tırmaya katılanların yaklaşık %6'sı en az oranla açıkça konu tuklarında insanların kendilerini desteklemeyece ini dü ündükleri için fikirlerini kendilerine sakladıklarının sıkça oldu nu ifade etmi lerdir.

Ara tırmaya katılanların yaklaşık %58'i fikirlerini ifade etti inde kurum içinde fark yaratabilece ini dü ündüklerini ifade ederken; %42'si ise fikirlerini ifade etti inde kurum içinde fark yaratabilece ini dü ünmediklerini belirtmi lerdir.

Ara tırmaya katılanların yaklaşık %40'ı çalı anların i ile ilgili görü lerini dile getirme veya getirmeme kararını etkileyen en güçlü unsurun yöneticinin tutumu oldu nu belirtirken; %3'ü ise en az oranla i yükünün artaca ı endi esi olarak ifade etmi lerdir.

Ara tırmaya katılanların yaklaşık %40'ı en büyük oranla yönetim ile ilgili konularda çalı tıkları kurumda genellikle olumlu veya olumsuz fikirlerinin ifade edilmedi ini dü ündüklerini belirtirlerken; %6'sı en küçük oranla iyile tirme çabaları ile ilgili konularda çalı tıkları kurumda genellikle olumlu veya olumsuz fikirlerinin ifade edilmedi ini dü ündüklerini belirtmi lerdir.

Ara tırmaya katılanların yaklaşık % 49'u en büyük oranla i yeri ile ilgili sorun ve konularda, çalı ma arkadaş larının açıkça konu mayıp, sessiz kalmalarının nedenlerinin, kendi nedenleri ile ço unlukla benze ti ini dü ünürlerken; %15'i ço unlukla benze medi ini dü ünmektedirler.

Ara tırmaya katılanların yaklaşık %61'i çalı tı ı kurumda çalı anların i ile ilgili görü lerini payla ması konusunda destekleyici bir yakla ım oldu nu dü ünürlerken; % 39'u ise çalı tı ı kurumda çalı anların i ile ilgili görü lerini payla ması konusunda engelleyici bir yakla ımın oldu nu dü ünmektedirler.

### 2.5.1.3. Ara tırma Verilerinin Güvenilirli i

Ara tırmanın güvenilirli i Cronbach's Alpha Katsayısı yöntemi ile analiz edilmi tir. Ara tırmanın de i kenlerini olu turan sessiz kalma nedenleri 30 soruyla, sessizli in algılanan sonuçları 27 soruyla güvenilirlik analizine tabi tutulmu tur. De i kenler Çakıcı(2010) tarafından geli tirilen “Örgütsel Sessizli in Nedenleri” ve “Örgütsel Sessizli in Sonuçları” ölçekleri ve alt ölçeklerinin sınıflandırmasından esas alınmı tir. Buna göre sessiz kalma nedenleri “ le lgili Korkular”, “Yönetmel ve Örgütsel Nedenler”, “Yalıtım Korkusu”, “Deneyim Eksikli i” ve “ li kileri Zedeleme Korkusu” olmak üzere be alt boyuttan olu maktadır. Sessizli in algılanan sonuçları ise “ göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar”, “Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar” ve “ yile meyi ve Geli meyi Kısıtlayan Sonuçlar” olmak üzere üç alt boyuttan olu maktadır. Söz konusu ölçeklere ve alt ölçeklere ili kin Cronbach's Alpha Katsayıları ve ölçek ortalamaları tablo 2.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 2.3: Güvenilirlik Testi**

	Ortalama	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
<b>Sessiz Kalma Nedenleri</b>	3,45	30	<b>0,916</b>
le lgili Korkular	3,48	8	0,876
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	3,75	6	0,792
Yalıtım Korkusu	3,51	5	0,794
Deneyim Eksikli i	2,96	5	0,835
li kileri Zedeleme Korkusu	3,57	6	0,763
<b>Sessizli in Algılanan Sonuçları</b>	3,57	27	<b>0,958</b>
göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar	3,54	11	0,934
Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar	3,51	12	0,926
yile me ve Geli meyi Kısıtlayan Sonuçlar	3,66	4	0,771

Tablo 2.3.'te görüldü ü üzere sessiz kalma nedenleri için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha Katsayısı 0,916; sessizli in algılanan sonuçları için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha Katsayısı 0,958 olarak bulunmu tur. Dolayısıyla ara tırmanın güveniliridir. Güvenilirlik katsayılarının 0,60'dan yüksek olması ara tırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir oldu unu ortaya koymaktadır.

#### 2.5.1.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sessiz Kalma Nedenlerine li kin Algı Farklılıklarının Analizi

Yapılan farklılık analizleri sonucunda anlamlılık de erinin 0.05'ten büyük olması katılımcıların aynı de erlendirmeyi yaptıklarını yani katılımcıların konuya ili kin dü ünceleri arasında fark olmadı nı; anlamlılık de erinin 0.05'ten küçük olması katılımcıların konuya ili kin dü ünceleri arasında fark oldu unu göstermektedir.

**Tablo 2.4:** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sessiz Kalma Nedenlerine li kin Algı Farklılıklarının Analizi

Cinsiyet	Mann-Whitney U	Anlamlılık (2-yönlü)
<i>le lgili Korkular</i>	113,500	,416
<i>Yönetmel ve Örgütsel Nedenler</i>	126,500	,730
<i>Yalıtım Korkusu</i>	83,000	,053
<i>Deneyim Eksikli i</i>	92,500	,115
<i>li kileri Zedeleme Korkusu</i>	132,000	,885
Ya	Kruskal-Wallis	Anlamlılık (2-yönlü)
<i>le lgili Korkular</i>	6,610	,085
<i>Yönetmel ve Örgütsel Nedenler</i>	8,596	<b>,035</b>
<i>Yalıtım Korkusu</i>	2,036	,565
<i>Deneyim Eksikli i</i>	2,828	,419
<i>li kileri Zedeleme Korkusu</i>	3,086	,379
E itim Durumu	Kruskal-Wallis	Anlamlılık (2-yönlü)
<i>le lgili Korkular</i>	,409	,815
<i>Yönetmel ve Örgütsel Nedenler</i>	3,709	,157

<i>Yalıtım Korkusu</i>	1,557	,459
<i>Deneyim Eksikliği</i>	1,787	,409
<i>İlişkileri Zedeleme Korkusu</i>	1,535	,464
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>İle ilgili korkular</i>	3,152	,207
<i>Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler</i>	5,888	,053
<i>Yalıtım Korkusu</i>	3,803	,149
<i>Deneyim Eksikliği</i>	2,428	,297
<i>İlişkileri Zedeleme Korkusu</i>	2,579	,275
<b>Çalıştığı Pozisyonu</b>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>İle ilgili korkular</i>	4,027	,402
<i>Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler</i>	6,633	,157
<i>Yalıtım Korkusu</i>	1,920	,750
<i>Deneyim Eksikliği</i>	2,476	,649
<i>İlişkileri Zedeleme Korkusu</i>	3,042	,551
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>İle ilgili korkular</i>	3,566	,059
<i>Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler</i>	7,532	<b>,006</b>
<i>Yalıtım Korkusu</i>	1,980	,159
<i>Deneyim Eksikliği</i>	,019	,890
<i>İlişkileri Zedeleme Korkusu</i>	1,400	,237

Katılımcıların cinsiyetleri ile sessiz kalma nedenlerine yönelik algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; faktörlerin anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Yani katılımcıların cinsiyetlerine göre sessiz kalma nedenlerine yönelik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların yaşları ile sessiz kalma nedenlerinin alt boyutlarından olan yönetimsel ve örgütsel nedenler faktörü arasında anlamlı farklılık araştırılırken; katılımcıların yaşları ile sessiz kalma nedenlerinin diğer alt boyutları olan ilişki ile ilgili korkular, yalıtım korkusu, deneyim eksikliği ve ilişkileri zedeleme korkusu

faktörleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır. Yani boyutlar açısından katılımcıların yaşlarına göre yönetsel ve örgütsel nedenlere yönelik algıları arasında fark varken; i le ilgili korkular, yalıtım korkusu, deneyim eksikliği ve ilikileri zedeleme korkusuna yönelik algıları arasında fark yoktur.

Katılımcıların eğitim durumları ile sessiz kalma nedenlerine yönelik algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; faktörlerin anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Yani katılımcıların eğitim durumlarına göre sessiz kalma nedenlerine yönelik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile sessiz kalma nedenlerine yönelik algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; faktörlerin anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Yani katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre sessiz kalma nedenlerine yönelik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları pozisyonları ile sessiz kalma nedenlerine yönelik algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; faktörlerin anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Yani katılımcıların çalıştıkları pozisyonlarına göre sessiz kalma nedenlerine yönelik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların toplam çalışma süreleri ile sessiz kalma nedenlerinin alt boyutlarından olan yönetsel ve örgütsel nedenler faktörü arasında anlamlı farklılık rastlanırken; katılımcıların toplam çalışma süreleri ile sessiz kalma nedenlerinin diğer alt boyutları olan i le ilgili korkular, yalıtım korkusu, deneyim eksikliği ve ilikileri zedeleme korkusu faktörleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır. Yani boyutlar açısından katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre yönetsel ve örgütsel nedenlere yönelik algıları arasında fark varken; i le ilgili korkular, yalıtım korkusu, deneyim eksikliği ve ilikileri zedeleme korkusuna yönelik algıları arasında fark yoktur.



### 2.5.1.5. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sessizli in Algılanan Sonuçlarına İlişkin Algı Farklılıklarının Analizi

Yapılan farklılık analizleri sonucunda anlamlılık de erinin 0.05'ten büyük olması katılımcıların aynı de erlendirmeyi yaptıklarını yani katılımcıların konuya ilişkin dü ünceleri arasında fark olmadığını anlamlılık de erinin 0.05'ten küçük olması katılımcıların konuya ilişkin dü ünceleri arasında fark olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.5:** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Sessizli in Algılanan Sonuçlarına İlişkin Algı Farklılıklarının Analizi

<b>Cinsiyet</b>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar</i>	132,500	,900
<i>Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar</i>	125,000	,691
<i>yile meyi ve Geli meyi Kısıtlayan Sonuçlar</i>	116,500	,480
<b>Ya</b>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar</i>	3,944	,268
<i>Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar</i>	4,584	,205
<i>yile meyi ve Geli meyi Kısıtlayan Sonuçlar</i>	8,628	,035
<b>E itim Durumu</b>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar</i>	,816	,665
<i>Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar</i>	3,219	,200
<i>yile meyi ve Geli meyi Kısıtlayan Sonuçlar</i>	3,835	,147
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar</i>	4,103	,129
<i>Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar</i>	4,120	,127
<i>yile meyi ve Geli meyi Kısıtlayan Sonuçlar</i>	6,969	,031
<b>Çalıştığı Pozisyonu</b>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar</i>	8,305	,081
<i>Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar</i>	6,075	,194
<i>yile meyi ve Geli meyi Kısıtlayan Sonuçlar</i>	2,257	,689
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Anlamlılık (2-yönlü)</b>
<i>göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar</i>	3,766	,052

<i>Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar</i>	2,654	,103
<i>iyilemeyi ve Gelişmeyi Kısıtlayan Sonuçlar</i>	5,496	<b>,019</b>

Katılımcıların cinsiyetleri ile sessizliğin algılanan sonuçlarına yönelik algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; faktörlerin anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Yani katılımcıların cinsiyetlerine göre sessizliğin algılanan sonuçlarına yönelik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların yaşları ile sessizliğin algılanan sonuçlarının alt boyutlarından olan “iyilemeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar” faktörü arasında anlamlı farklılık rastlanırken; katılımcıların yaşları ile sessizliğin algılanan sonuçlarının diğer alt boyutları olan iş göreni mutsuz kılan sonuçlar ve performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar faktörleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır. Yani boyutlar açısından katılımcıların yaşlarına göre iyilemeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlara yönelik algıları arasında fark varken; iş göreni mutsuz kılan sonuçlar ve performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara yönelik algıları arasında fark yoktur.

Katılımcıların eğitim durumları ile sessizliğin algılanan sonuçlarına yönelik algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; faktörlerin anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük çıkmıştır. Yani katılımcıların eğitim durumlarına göre sessizliğin algılanan sonuçlarına yönelik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile sessizliğin algılanan sonuçlarının alt boyutlarından olan “iyilemeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar” faktörü arasında anlamlı farklılık rastlanırken; katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile sessizliğin algılanan sonuçlarının diğer alt boyutları olan iş göreni mutsuz kılan sonuçlar ve performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar faktörleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmamıştır. Yani boyutlar açısından katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre iyilemeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlara yönelik

algıları arasında fark varken; i göreni mutsuz kılan sonuçlar ve performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara yönelik algıları arasında fark yoktur.

Katılımcıların çalı tıkları pozisyonları ile sessizli in algılanan sonuçlarına yönelik algıları arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre; faktörlerin anlamlılık de erleri 0.05'ten büyük çıkmı tır. Yani katılımcıların çalı tıkları pozisyonlarına göre sessizli in algılanan sonuçlarına yönelik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların toplam çalı ma süreleri ile sessizli in algılanan sonuçlarının alt boyutlarından olan “iyile meyi ve geli meyi kısıtlayan sonuçlar” faktörü arasında anlamlı farklılı a rastlanırken; katılımcıların toplam çalı ma süreleri ile sessizli in algılanan sonuçlarının di er alt boyutları olan i göreni mutsuz kılan sonuçlar ve performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar faktörleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmamı tır. Yani boyutlar açısından katılımcıların toplam çalı ma sürelerine göre iyile meyi ve geli meyi kısıtlayan sonuçlara yönelik algıları arasında fark varken; i göreni mutsuz kılan sonuçlar ve performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara yönelik algıları arasında fark yoktur.

#### 2.5.1.6. Katılımcıların Sessiz Kalma Nedenleri ile Sessizli in Algılanan Sonuçları Arasındaki İlişkinin Analizi

Katılımcıların sessiz kalma nedenleri ile sessizli in algılanan sonuçları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla Spearman korelasyon analizi kullanılmı tır. Tablo 2.6.'da Spearman korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Analizde korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında bir de er almaktadır. -1 negatif yönlü tam korelasyonu, +1 ise pozitif yönlü tam korelasyonu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0'a yaklaşması ise ilişki düzeyinin azaldı nı göstermektedir.

**Tablo 2.6:** Katılımcıların Sessiz Kalma Nedenleri ile Sessizlik in Algılanan Sonuçları Arasındaki İlişkinin Analizi

Spearman Korelasyon					
			göreni Mutsuz Kılan Sonuçlar	Performansı ve Sinerjiyi Engelleyen Sonuçlar	iyilemeyi ve gelişmeyi kısıtlayan Sonuçlar
Spearman's rho	ile ilgili Korkular	Korelasyon Katsayısı	0,330	0,326	0,221
		Anlamlılık (2-yönlü)	0,060	0,064	0,215
	Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Korelasyon Katsayısı	0,261	0,816**	0,524**
		Anlamlılık (2-yönlü)	0,323	0,000	0,002
	Yalıtım Korkusu	Korelasyon Katsayısı	0,534**	0,636**	0,218
		Anlamlılık (2-yönlü)	0,001	0,000	0,223
	Deneyim Eksikliği	Korelasyon Katsayısı	-0,033	0,026	0,018
		Anlamlılık (2-yönlü)	0,656	0,885	0,922
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Korelasyon Katsayısı	0,441*	0,396*	0,466**
		Anlamlılık (2-yönlü)	0,018	0,022	0,006

\*\* 0.01 anlamlılık düzeyine göre (2-yönlü)

\* 0.05 anlamlılık düzeyine göre (2-yönlü)

Analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Katılımcıların sessiz kalma nedenlerine yönelik algılarını ifade eden faktörlerden birincisi olan “ile ilgili korkular” boyutuna ilişkin Spearman korelasyon değerleri sırasıyla “göreni mutsuz kılan sonuçlara” göre  $r=0.330$  ( $p=0.060$ ), “performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara” göre  $r=0.326$  ( $p=0.064$ ), “iyilemeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlara” göre  $r=0.221$  ( $p=0.215$ ) çıkmıştır. Ancak bu katsayılar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

- Katılımcıların sessiz kalma nedenlerine yönelik algılarını ifade eden faktörlerden ikincisi olan “*yönetmel ve örgütsel nedenler*” boyutuna ili kin Spearman korelasyon de erleri sırasıyla “*i göreni mutsuz kılan sonuçlara*” göre  $r=0.261$  ( $p=0.323$ ), “*performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara*” göre  $r=0.816$  ( $p=0.000$ ), “*iyile meyi ve geli meyi kısıtlayan sonuçlara*” göre  $r=0.524$  ( $p=0.002$ ) çıkmı tır. Elde edilen bu sonuçlara göre örgütsel sessizli in nedenlerinden olan “*yönetmel ve örgütsel nedenler*” ile “*performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar*” arasında istatıksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ili ki oldu u belirlenmi tir. Bunun yanı sıra “*yönetmel ve örgütsel nedenler*” ile “*iyile meyi ve geli meyi kısıtlayan sonuçlar*” arasında istatıksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ili ki görülmü tür.

- Katılımcıların sessiz kalma nedenlerine yönelik algılarını ifade eden faktörlerden üçüncüsü olan “*yalıtım korkusu*” boyutuna ili kin Spearman korelasyon de erleri sırasıyla “*i göreni mutsuz kılan sonuçlara göre*”  $r=0.534$  ( $p=0.001$ ), “*performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara*” göre  $r=0.636$  ( $p=0.000$ ), “*iyile meyi ve geli meyi kısıtlayan sonuçlara*” göre  $r=0.218$  ( $p=0.223$ ) çıkmı tır. Elde edilen bu sonuçlara göre örgütsel sessizli in nedenlerinden olan “*yalıtım korkusu*” ile “*i göreni mutsuz kılan sonuçlar*” ve “*performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar*” arasında istatıksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ili ki görülmü tür.

- Katılımcıların sessiz kalma nedenlerine yönelik algılarını ifade eden faktörlerden dördüncüsü olan “*deneyim eksikli i*” boyutuna ili kin Spearman korelasyon de erleri sırasıyla “*i göreni mutsuz kılan sonuçlara*” göre  $r=-0.033$  ( $p=0.656$ ), “*performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara*” göre  $r=0.026$  ( $p=0.885$ ), “*iyile meyi ve geli meyi kısıtlayan sonuçlara*” göre  $r=0.018$  ( $p=0.922$ ) çıkmı tır. Ancak bu katsayılar istatıksel olarak anlamlı de ildir.

- Katılımcıların sessiz kalma nedenlerine yönelik algılarını ifade eden faktörlerden be incisi olan “*ili kileri zedeleme korkusu*” boyutuna ili kin Spearman korelasyon de erleri sırasıyla “*i göreni mutsuz kılan sonuçlara*” göre  $r=0.441$  ( $p=0.018$ ), “*performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlara*” göre  $r=0.396$  ( $p=0.022$ ), “*iyile meyi ve geli meyi kısıtlayan sonuçlara*” göre  $r=0.466$  ( $p=0.006$ ) çıkmı tır. Elde edilen bu sonuçlara göre örgütsel sessizli in nedenlerinden olan “*ili kileri zedeleme korkusu*” ile “*i göreni mutsuz kılan sonuçlar*”, “*performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar*” ve

“iyile meyi ve geli meyi kısıtlayan sonuçlar” arasında istatiksels olarak anlamlı ve pozitif yönlü ili ki görülmü tür.

### 2.5.2. Nitel Bulgular

Bu bölümde bulgular iki ba lık altında toplanmı tır. Birinci ba lık altında örgütsel sessizli in nedenlerine ili kin bulgular; ikinci ba lık altında ise örgütsel sessizli in algılanan sonuçlarına ili kin bulgular yer almaktadır. Ara tırmada gizlilik esasına uygun olarak görü ülen her bir çalı ana bir rumuz verme amacı ile numaralar verilmi tir. Görü meler kapsamında dördü üst düzey yönetici, dokuzu orta düzey yönetici, dokuzu alt düzey yönetici, sekizi memur ve üçü çalı an pozisyonunda olan toplam 33 çalı anla görü üldü ünden verilen numaralarda Katılımcı-1, Katılımcı-2, Katılımcı-3,....., Katılımcı-32, Katılımcı-33 eklindedir. Katılımcılara, ara tırmacı tarafından olu turulmu olan, toplam 24 soru yöneltilmi tir. Katılımcılara ili kin demografik bilgiler a a ıdaki tabloda verilmi tir.

**Tablo 2.7:** Demografik Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Ya	E itim	Kurumda çalı ma süresi	Pozisyon	Toplam çalı ma süresi
Katılımcı 1	Kadın	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Orta düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 2	Erkek	56 ve üzeri	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Üst düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 3	Kadın	41-55	Lise mezunu	11 yıl ve üzeri	Çalı an	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 4	Erkek	56 ve üzeri	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Üst düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 5	Kadın	31-40	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Orta düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 6	Erkek	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Üst düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 7	Kadın	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 8	Erkek	41-55	Lise mezunu	11 yıl ve üzeri	Çalı an	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 9	Kadın	31-40	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Orta düzey yönetici	11 yıl ve üzeri

Katılımcı 10	Erkek	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Üst düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 11	Kadın	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Orta düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 12	Erkek	41-55	Lise mezunu	11 yıl ve üzeri	Çalışan	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 13	Kadın	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Orta düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 14	Erkek	41-55	Ön lisans	11 yıl ve üzeri	Memur	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 15	Kadın	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 16	Erkek	41-55	Üniversite mezunu	6-10 yıl	Memur	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 17	Kadın	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Orta düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 18	Erkek	56 ve üzeri	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Memur	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 19	Kadın	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Orta düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 20	Erkek	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 21	Kadın	56 ve üzeri	Ön lisans	11 yıl ve üzeri	Memur	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 22	Erkek	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 23	Kadın	56 ve üzeri	Ön lisans	11 yıl ve üzeri	Memur	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 24	Erkek	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Orta düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 25	Erkek	56 ve üzeri	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Memur	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 26	Erkek	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Orta düzey yönetici	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 27	Kadın	41-55	Üniversite mezunu	11 yıl ve üzeri	Memur	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 28	Erkek	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 29	Kadın	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 30	Erkek	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 31	Kadın	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl
Katılımcı 32	Kadın	41-55	Ön lisans	11 yıl ve üzeri	Memur	11 yıl ve üzeri
Katılımcı 33	Erkek	21-30	Üniversite mezunu	1-5 yıl	Alt düzey yönetici	1-5 yıl

### 2.5.2.1. Örgütsel Sessizli in Nedenlerine li kin Bulgular

Örgütsel sessizli in nedenlerine ili kin katılımcıların genel algılarını ortaya koyabilmek amacıyla üç soru yöneltildi. Katılımcıların demografik özelliklerine göre sessiz kalma nedenlerine ili kin algılarında anlamlı bir farklılık rastlanmamıştır.

*Soru: Sizce kurum içerisinde çalı anların sessiz kalmasına neden olan nedir?*

Söz konusu soru kapsamında bazı katılımcıların verdiği cevaplar öyledir:

*“Yöneticinin çalı anlar üzerinde olu turdu u baskıdır. Bu yöneticiden yöneticiye de i se de, bence sessiz kalma davranı nın sebebi en çok yönetimdir.”*

*Katılımcı 23*

*“ ten korkmaktır. Çünkü ço u sorun i le ilgili oluyor ve kimse elini ta n altına koyup buna bir çözüm bulayım demiyor.” Katılımcı 2*

*“Burası bir devlet dairesi. Kamu kurumu oldu u için ve memurluktan atılmak zor oldu u için, kimse burada i ler iyi yürüsün diye fikir söylemeye ihtiyaç duymaz. Nasılsa devlet memurlu u ülkemizde en garanti i ” Katılımcı 10*

*“Kamu kurumlarında performans yeterince denetlenmiyor. E er özel sektör olsa belki iyile me adına çalı anlar görü ve dü üncelerini daha çok dile getirir. Ama burada çalı an buna gerek duymuyor.” Katılımcı 24*

*“Ben burada yönetim kadrosundayım, ama bende sessiz kalıyorum. Çünkü bende kanun çerçevesinde hareket etmek durumundayım. Biz merkezi yönetime tabi bir kurumuz.” Katılımcı 4*

*“ ten kaçmaktır. Herkes i le ilgili eksiklikleri söylese, herkesin i i daha da artar. Aman kimsenin düzeni bozulmasın, seslerini çıkarmazlar.” Katılımcı 16*

Katılımcıların verdikleri, kamu kurumu olma ve bundan dolayı i ten çıkarılmanın zor olması, ülkemizde devlet memurlu unun garanti i olarak görülmesi, kamu kurumlarında etkin bir performans denetiminin var olmayı ı, merkezi yönetime ba lı olma gibi cevaplar, bize, söz konusu kurumda, örgütsel nedenlerin, örgütsel sessizli i önemli ölçüde etkileyen bir faktör oldu unu i aret etmektedir. Di er bir



önemli faktör ise, yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan, yönetsel nedenlerdir. Örgütsel ve yönetsel nedenleri, çalı anların verdi i, i ten kaçma ve i ten korkma cevaplarından anla ıldı ı üzere, i le ilgili korkular takip etmektedir.

*Soru: Kendinize ait fikirlerinizi payla ırken sizi en çok kaygılandıran nedir?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Çok konu an, çok ikayet edenleri i ten atmazlar ama, i ini de i tirirler. Daire müdürü, bizi, istedi i zaman istedi i birime koyabilir. Ya da görevimiz olmayan bir i yükleyebilir. Bunun ya anmı örnekleri çoktur. Yani i imle ilgili kaygım olur, yoksa ahsıma bir zarar gelece inden de il.” Katılımcı 18*

*“Yanlı anla ılmaktan kaygılanıyorum. Ben arkada ımın yararına bir ey söylesem de, kar ı taraf bunu yanı ı anlayabilir.” Katılımcı 20*

*“ çten içe benimle aynı fikirde olsalar da, dile dökmeye gelince desteklemezler. Ben tek kalırım, yönetime kar ı ben sivrilirim. Fikirlerimin yalnız kalmasından kaygılanıyorum.” Katılımcı 32*

*“Üniversitede okurken “hoca taktı” diye bir tabir vardı. Onun gibi, burada da çok konu ursanız yönetici takar. Kimse yöneticisiyle arası kötü olsun istemez. Kaygıların bundan kaynaklandı ını dü ünüyorum.” Katılımcı 30*

Katılımcı 29’un i yükünün artaca ı korkusu ve i le ilgili kaygıları varken, katılımcı 21’in kaygıları yöneticinin tutumundan kaynaklanmaktadır. Katılımcı 15 ise, ili kilerin zedelenmesinden kaygılanarak dü üncelerini kendine saklamaktadır. Katılımcı 30 ise fikirlerinin desteklenmemesinden kaygılanarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Görüldü ü gibi kaygılar ki iden ki iye farklılık göstermekle birlikte, yapmı oldu umuz görü melerde verilen cevaplar, i le ilgili kaygıları olanların ço unlukta oldu unu ortaya koymu tur.

*Soru: Sizce, çalı anların i ile ilgili görü ve dü üncelerini açıkça ifade etmelerini ya da ifade edememelerini belirleyen unsurlar nelerdir? Neden?*

Yukarıdaki soru ile katılımcıların sessiz kalma tercihlerini etkileyen unsurlar belirlenmek istenmi tir. Söz konusu soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“ ten korkmaktır. yükünün artmasını kimse istemez. Konu manın sorumlulu unu almak lazım. Bir öneride bulundu unuz zaman onu uygulamak lazım. Herkes daha az i yapmanın pe inde.” Katılımcı 23*

*“Konu tu unuz zaman yüzünüze kar ı bir ey söylenmese bile, yöneticiler bundan ho lanmaz. Bu yöneticiden yöneticiye de i ebilir. Fakat genel olarak, yönetici egosu diye bir ey vardır. En iyiyi onlar bilirler. O yüzden çalı anlara çok fazla laf dü mez.” Katılımcı 9*

*“Burası devlet dairesi. Herkes demiyorum, ama ço u ki i i ini dürüstçe yapmıyor. ‘Salla ba ı al maa ı’ dedi imiz olay burada mevcut. Bu yüzden kimse görü lerini ifade etmiyor.” Katılımcı 22*

*“Bizim dairemiz merkeze ba lı. Merkezden izin gelmedikçe yetkilerimiz sınırlı. Bir eyleri de i tirmek zor. Bu yüzden görü ve dü ünceler ya ifade edilmiyor ya da ifade edilse bile geri dönü ü epey zaman alıyor.” Katılımcı 2*

*“Çalı kana daha çok i verilir. Çok konu ursanız ve her i i halleden, her eyi dile getiren biri olarak görülürseniz, size daha çok i yüklerler. Bence i ten korktukları için susuyor olabilirler.” Katılımcı 28*

Katılımcıların verdi i cevaplar göz önünde bulundurularak, ülkemizde vergi dairelerinin merkezi yönetime ba lı olması, katı hiyerar ik örgüt yapısı, yöneticinin tutumu, yöneticinin ki ilik özellikleri gibi unsurlar örgütsel sessizli in belirleyici sebepleridir yorumu yapılabilir. Katılımcıların verdi i cevaplar bir bütün olarak dü ünüldü ünde, en güçlü belirleyicinin yönetsel ve örgütsel nedenler oldu una i aret etmektedir. Bunun yanı sıra, i in artaca ı dü ünncesinden dolayı sessiz kalmanın tercih edilmesi de, i le ilgili korkuların, sessiz kalma tercihini etkileyen, güçlü bir unsur oldu u yorumu yapılabilir.

#### 2.5.2.1.1. İletim

Örgütsel sessizli e ili kin temel kavramlardan olan İletim hakkında katılımcılara iki soru yöneltildi:

*Soru: Çalı tı nız kurumda yöneticinizle ileti iminiz genellikle nasıl gerçekleşir?*

*Soru: Kurum içerisindeki çalı anların birbirleriyle olan ileti imi nasıl gerçekleşiyor?*

Yukarıdaki sorular ile katılımcıların, çalı tıkları kurumda, gerek ast-üst, gerek birbirleriyle olan ileti im süreçlerinin, nasıl gerçekleşti i konusunda bulgular elde edilmek istenmi tir. Söz konusu soruya katılımcıların verdi i cevaplar incelendi inde, örgüt içerisinde etkili bir ileti im olmadığı tespit edilmi tir. Bu kapsamdaki bazı katılımcı görüşleri öyledir:

*“Bıçak kemi e dayanmadıkça, kimse yönetimle do rudan ileti im kurmak istemez. yi veya kötü, herhangi bir dü üncemizi do rudan yönetimle paylaşmayız. leti imimiz daha çok, kendi pozisyonumuzdaki insanlarla oluyor.” Katılımcı 20*

*“Burası küçük bir yer. Burada ileti im daha çok abla-abi ili kileri ekinde yürür. Yani yöneticilerle samimiyet olmadığı ndan ileti imde pek yok açıkçası. Genelde çalı anlar birbirleriyle ileti im halinde.” Katılımcı 14*

*“Bizim kurumda kimse yönetimle fazla ileti im kurmak istemez. Çünkü yöneticilere bir sorunu ta ıdı n zaman, yönetici seni sevmez, sen kötü olursun, ikayetçi sen olursun. Ben i imi yaparım. Çalı ma arkadaş larımla bir sorunum olursa, bunu kendi aramızda çözeriz. Kimse yönetimin haberdar olmasından ho lanmaz.” Katılımcı 1*

*“Geçenlerde ba ıma gelen bir olayı anlatayım. Bir problem oldu. Servis efime bunu yönetime bildirmek istedi imi söyledim. Burada biçimsel bir mekanizma olmasa da ast-üst faktöründen dolayı bir mevzu varsa, önce servis efine söylenir, o da gider yönetime bildirir. Bana u tepkiyi verdi “...ooo sen ne yaptın, bombayı benim kuca ıma bıraktın.”. Yani bunu yöneticiye söylese yönetici ho nut olmayacak. O yüzden bu sorunu götüren ki i olmak istemiyor. Kendi aramızda ileti im kurabilirsek bile yönetime ta ınmadıkça ne fark edecek?” Katılımcı 33*

*“Yönetimle merhaba demekten ba ka bir ileti imim yok. Çalı ma arkadaş larımdan da yakın olduklarımla ileti im halindeyim.” Katılımcı 25*

*“Biz merkeze ba lıyız. Bu yüzden bizim üstlerimiz ile çok fazla ileti imimiz olmuyor. Bu kurum içinde çözülemeyen bir ey olmadıkça, merkeze bildirmeyiz. Bizim altımızda çalı anlara ise, benim kapım her zaman açık. Elimden geldi ince ileti im kurmaya çalı ırım. Ama yönetici oldu unuz için, her çalı anla tek tek ilgilenmek pek mümkün olmuyor.” Katılımcı 2*

*“Yönetimle do rudan bir ileti imim yok. Gereksizlikçe olmasını da istemem. Çalı ma arkada larımla sürekli ileti im halindeyim.” Katılımcı 23*

*“Ben çalı ma arkada larımla, her türlü olumlu olumsuz konu urum, ileti im kurmaya çalı ırım. Yöneticiden yana bir talep gelmedi i sürece, yönetimle bir ileti im kurmayız.” Katılımcı 11*

Katılımcı görüşlerinden de görüldü ü gibi kurumda düzenli ve etkili bir ileti im bulunmamaktadır. Pozisyonu fark etmeksizin çalı anlar yönetimle ileti im halinde olmaktan kaçınmaktadır. Bunun sebebinin de ço unlukla, yönetimin bunu ho kar ılamayacağı ve sorun bildiren ki i olmaktan kaçınma iste i oldu u saptanmıştır. Çalı anların birbirleriyle ileti imi ise biçimsel olmayan ekilde gerçekleşmektedir.

#### 2.5.2.1.2. Yöneticinin Tutumu

Örgütsel sessizli e neden olan faktörlerden olan yönetsel nedenleri ortaya koyabilmek ba lamında katılımcılara 5 adet soru sorulmu tur.

İlk olarak katılımcılara, i le ilgili görüşlerini yönetimle payla ma konusunda nasıl bir tutum gösterdiklerini ö renmeye yönelik bir soru sorulmu tur:

*Soru: le ilgili olumlu veya olumsuz görüşlerinizi yönetimle paylaşmak konusunda nasıl bir tutumunuz var?*

*- Payla ıyorsanız, görüşleriniz üst yönetimce nasıl değerlendiriliyor?*

*- Payla amıyorsanız neden?*

Söz konusu soru kapsamında bazı katılımcı cevapları u ekildedir:

*“Benim tutumum daha çok, yöneticimin tutumuna ba lı. Yönetici çalı ana ne ölçüde fikirlerini ifade etme izni verirse, o ölçüde payla ır.” Katılımcı 15*

*“Siyaset kamunun üzerinde, dolayısıyla görüşlerimizi payla sak bile bir i e yaramaz.” Katılımcı 4*

*“Burası bir kamu kurumu ve burada memurlar sadece i lerini yaparlar. Olumlu veya olumsuz görüşlerimizi genelde payla mayız, zaten payla sakta bir ey de i miyor.” Katılımcı 9*

*“Yöneticisine göre de i ir. Bundan önceki yöneticimizle, ben çok rahat konu uyordum. uanda olan yönetici çalı anlarla çok muhattap olmuyor. Yani görüşlerinizi payla manız kar ıdaki yöneticinin tavrına ba lı.” Katılımcı 16*

*“Biz yönetime iletsek bile sorunlar ya hiç çözülmüyor ya da çözülmesi çok uzun zaman alıyor. Merkeze ba ımlıyız, yerinden yönetim olmadı ı için sorunlar çabuk ve etkili bir ekilde çözülmüyor.” Katılımcı 6*

*“Kimse payla maz. Çünkü yöneticiler sorun getiren memuru sevmez.” Katılımcı 21*

*“Bu kurumda sorun masada çözülmeli görüşü ü hakim. Herhangi bir derdimiz olursa, bunu kendi birimizde çözmeye çalı ırız. Olumlu veya olumsuz herkes fikrini kendine saklar, ya da en yakın gördü ü arkada ıyla payla ır. Çünkü yönetici tarafından ikâyetçi olarak anla ılırsınız. Ne yönetici bununla u ra mak ister, ne de siz ikâyetçi damgası yemek istersiniz.” Katılımcı 28*

*“Genellikle görüşlerimi payla mam, hem payla sam bile ne de i ecek. Burada eskiden beri gelen bir düzen var, herkes vazifesini yapar ve gider.” Katılımcı 3*

*“E er çaresiz kalırsam payla ırım. Çünkü olumlu olumsuz her fikrinizi söyledi inizde, yönetici sizi sevmez, göze batarsınız.” Katılımcı 5*

*“Genelde payla mam. Ben i imi yapıyorum. Payla sam, yöneticim bunu ho kar ılamayabilir, yanlı anla ılabilirim.” Katılımcı 7*

Görüldü ü gibi katılımcıların olumlu veya olumsuz görüşlerini yönetimle paylaşmaları konusundaki tutumları olumsuzdur. Verilen cevaplar buradaki en etkili belirleyicinin yöneticinin tutumu oldu una iaret etmektedir. Katılımcılar pozisyonları ne olursa olsun, üstleri-yöneticileri tarafından sorun yaratan, ya da şikayetçi biri olarak algılanacaklarını, yöneticilerin böyle kişilerden hoşlanmadıklarını ve olumsuz değerlendireceklerini düşünmektedirler. Bir diğer göze çarpan etken ise olumlu veya olumsuz görüşleri paylaşmanın bir şey de i tirmeyece i düşüncevidir. Üst yöneticiler, yerinden yönetim yetkileri olmadığından dolayı bir şey de i tirmeyece ini düşünürken, daha alt kademedeki çalışanlar ise, şikayetçi etiketinden başka bir kazanımları olmayacağını düşünerek sessiz kalmaktadır yorumu yapılabilir.

*Soru: Düşüncelerinizi açıkça ifade etmeniz, eleştiriler ve önerilerde bulunmanız, yöneticinizin size karşı tutumunu nasıl etkiler?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdiği cevaplar şöyledir:

*“Üst kademedeki bulunan kimse eleştirilmekten hoşlanmıyor. Ben yöneticime eleştiride bulunursam, onun yararına bir şey söylesem bile yararlanamam. Beni yanıltanlar. En iyisi, ‘siz bilirsiniz’ demek.” Katılımcı 24*

*“Bana karşı bir tutum göstermese de, bu eleştirinin bir bedeli mutlaka olur. Ya bölümümü de iştirir, ya i verir. Ama mutlaka eleştirime bir şekilde cevap verir. Yöneticilerimizin eleştiriyi kaldırabilecek olgunlukta olduklarını düşünmüyorum.” Katılımcı 25*

*“Yönetici egosu diye bir şey var. Eleştiride size karşı tutumu mutlaka de iştirir. Haklı olsanız bile, kendisi yönetici olduğu için, daha alttaki birinden bir şey öğrenmeyi kendine yediremez.” Katılımcı 29*

*“Yönetici benim eleştirimi ya da önerimi umursamaz. Bizi robot olarak görüyorlar. Benim ne hissettiğim, ne düşündüğüm önemli değil. Tutumları her zaman mesafelidir, eleştiriyi kaldırmaz.” Katılımcı 32*

*“Eleştirimi dinler, dinliyormuş gibi görünür, ama bundan hoşlanmadığını ben hissediyorum. Olumsuz şeyleri duymak hoşuna gitmiyor, bu yüzden bende paylaşmıyorum zaten.” Katılımcı 21*

Verilen cevaplar çalı anların sessiz kalmalarında, yöneticinin tutumunun ne kadar önemli bir etken oldu unu gözler önüne sermektedir. Yöneticinin çalı anına ili kin algısının, sessiz kalma tercihinin belirleyicisi olabilece ini daha önce belirtmi tik. Söz konusu kurumda, geleneksel bakı açısına sahip yöneticiler oldu unu ve yöneticilerin bu algılarından dolayı, çalı anların fikirlerini ifade etmelerini ho kar ılamadıklarını söyleyebiliriz.

*Soru: yerinde sizi endi elendiren problem veya sorunlar hakkında yöneticinizle konu urken genellikle kendinizi nasıl hissedersiniz?*

Söz konusu soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Rahatsız olurum. Yani kimse yöneticiye kar ı sorunlu görünmek istemez de il mi?” Katılımcı 7*

*“Dürüst hissetmiyorum. Ço u eyi içime atıyorum. Kendime veya di er arkada lara sıkıntı yaratmaması için ço u kez problemleri anlatamıyorum aslında.” Katılımcı 5*

*“Yöneticisine göre de i iyor. Kar ımdaki insanın tavrıyla alakalı. Genel olarak sorun götüren çalı anı hiç bir yönetici sevmez tabi. Bu yüzden bir sorun hakkında konu urken rahatsız hissedirim diyebilirim.” Katılımcı 14*

*“Biz dürüst de iliz. Açık bir ekilde sorunları dile getirmiyoruz, getiremiyoruz.” Katılımcı 12*

Katılımcıların verdi i cevaplar göstermektedir ki, sorun yaratan/ ikayetçi biri olarak algılanma korkusu ve yöneticilerin böyle ki ilere kar ı gösterdikleri olumsuz tutumlar, çalı anları sessiz kalmaya itmektedir.

*Soru: yerinde çalı ma arkada larınızla bir anla mazlık ya adı ınızda, üst yönetim tarafından nasıl bir tutumla kar ıla ırsınız?*

Söz konusu soru kapsamında bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Kendi aramızda olan problemleri üst yönetime yansıtmayız. Bir sorunum varsa*

*bunu çalı ma arkada ımla halletmeye çalı ırım. Yönetime yansımısını kimse istemez. Çünkü yöneticiler problem ya ayan çalı anı sevmez.” Katılımcı 16*

*“Yöneticiye problem götürmede ne yaparsan yap. Anla mazlık ya adı ınızla kalırsınız, yönetici sizin kendi içindeki problemlerinizle ilgilenmez.” Katılımcı 19*

*“Bunu kendi içimizde halletmemizi ister.” Katılımcı 33*

*“Biriminizi de i tirebilir, farklı bir i verebilir. En iyisi yönetime yansıtılmamak bence.” Katılımcı 31*

Katılımcılar kimi zaman kendilerini korumak, kimi zaman da kendileriyle birlikte, çalı ma arkadaş larını da korumak için sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu durum Morrison ve Milliken’in de (2000) vurguladı ı gibi, korku duygusunun, örgütsel sessizli in temel güdüleyicisi oldu una i aret etmektedir. Yöneticilerin olumsuz geribildirimden ho lanmamaları ve bu durumun çalı anlar üzerinde yarattı ı baskı çalı anların sessiz kalmasına neden olmaktadır yorumu yapılabilir.

*Soru: yerinde yöneticinizle bir anla mazlık ya adı ınızda, üst yönetim tarafından nasıl bir tutumla kar ıla ırsınız?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Çalı an yöneticisi kar ısında her zaman haksızdır.” Katılımcı 30*

*“Kimse memur için müdürü harcamaz, ama bir tane müdür için, on tane memur harcanabilir.” Katılımcı 25*

*“Önce yöneticiyi dinler. Yönetici her zaman haklıdır, çünkü o her eyi benden daha iyi bilir.” Katılımcı 32*

*“Yöneticiler sorun ya ayan çalı andan ho lanmaz. Bir de, bu sorunu kendi yöneticinizle ya adıysanız, üst yönetim bunu olumsuz kar ılayacaktır.” Katılımcı 8*

*“Yöneticiye bir ey olmaz. Üst yönetim benim birimimi de i tirir, farklı bir i verir.” Katılımcı 7*



Verilen cevaplardan yola çıkarak, üstler ve astların çatışması durumunda, yöneticilerin, bunu olumsuz karıladıkları ve üstlerin daha fazla bilgi sahibi oldu unu dü ündükleri yorumu yapılabilir. Yöneticilerin çatışma halinde göstermi oldukları bu olumsuz tutumun ve Morrison ve Milliken'in (2000) çalı malarında belirttikleri gibi, yöneticilerin çalı anlar ve yönetimin do ası hakkında sahip oldukları kapalı inançların, sessiz kalma tercihini etkiledi i söylenebilir.

#### 2.5.2.1.3. Deneyim Eksikli i

Örgütsel sessizli e neden olan faktörlerden deneyim eksikli i hakkında katılımcılara a a ıdaki soru yöneltildi:

*Soru: Sizce, çalı ma deneyimi ile çalı anların görüşü ve dü üncelerini açıkça ifade edebilmeleri ya da edememeleri arasında nasıl bir ili ki vardır?*

Yukarıdaki soru ile katılımcıların sessiz kalmaları ve çalı ma deneyimi arasında bir ili ki olup olmadığı sorgulanmı tır. Yöneltilen soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar u ekildedir:

*“Deneyimli olanın, sesi daha çok çıkar.” Katılımcı 18*

*“Deneyim bilgiden daha önemlidir. Örne in ben daha bilgiliyim, ama benden daha deneyimli olan X bey görüşü ve dü üncelerini daha rahat ifade eder.” Katılımcı 22*

*“Daireye ilk atandı umda a zımdan lafı kerpetenle alırlardı. İmdi benden daha üst kademedeki birinden daha rahat konu urum. Deneyiminiz arttıkça neyin nasıl oldu unu daha iyi anlıyorsunuz ve ona göre konu uyorsunuz.” Katılımcı 19*

*“Benim fazla deneyimim yok, o yüzden fazla konu mam. Bilmedi im bir ey hakkında konu up komik duruma dü mek istemem.” Katılımcı 29*

*“Deneyim önemlidir. Deneyimli bir çalı anla, deneyimsiz bir çalı an arasında bir problem olursa, deneyimli olan daha fazla dikkate alınır.” Katılımcı 10*

*“Konu up insanlara bilgisizli imi belli etmektense susarım, görüşlerimi içime atarım.” Katılımcı 30*

*“Bilgisizli imi belli edip rezil olmaktansa, sessiz kalırım.” Katılımcı 32*

*“Her do ru her yerde söylenmez. Deneyimli olan neyi nerde nasıl söyleyece ini bildi i için daha rahat konu ur. Deneyimsiz olan neyle kar ıla aca ını bilmedi inden, ço u zaman konu mamayı tercih eder.” Katılımcı 26*

Verilen cevaplardan anla ıldı ı üzere deneyim, görü ve dü ünceleri açıkça ifade edebilmede oldukça etkilidir. Deneyim arttıkça, çalı anın kendine güveni ve görü lerinin dikkate alınması durumunun artaca ı dü ünülmektedir. Öyle ki yöneticiler, çalı anların görü ve dü üncelerini de erlendirirken, bilgiden çok deneyime önem vermektedirler. Deneyimsiz çalı anlar ise, bilgisizli in ve tecrübesizli in anla ılaca ı korkusu ile sessiz kalmayı tercih etmektedirler yorumu yapılabilir.

#### 2.5.2.1.4. Örgüt Kültürü

Örgütsel sessizli in olu umunda, örgüt kültürünün etkisini anlayabilmek amacıyla katılımcılara a a ıdaki soru yöneltilmi tir:

*Soru: Çalı tı ınız kurumda çalı anların i ile ilgili görü lerini payla ması konusunda örgüt kültürü ba lamında nasıl bir yakla ım oldu unu dü ünüyorsunuz?*

Yukarıdaki soru ile örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü arasında bir ili ki olup olmadığı sorgulanmak istenmi tir. Söz konusu soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Toplumsal kültür, kurum kültürünü etkiliyor. Yani geleneksel ataerkil kültürümüz kurum içinde de geçerli. Küçükler daha az konu ur mesela. Dı arıda nasıl büyüklere saygı gösteriliyorsa, kurum içinde de bu böyledir.” Katılımcı 24*

*“Burada katı bir örgüt kültürü var. Böyle gelmi böyle gider. Yıllardır de i meyen eyler var. Do ruda olsa yanlı ta olsa bundan önce bu ekilde yürümü ve böyle devam ediyor. Kurum kültürümüz çok fazla görü lerin payla ımına açık de il.” Katılımcı 17*

*“Kurum kültürümüz geleneksel, hiyerarşik düzene göre ben alt kademeyim, dolayısıyla daha az güçlüyüm. Güçlü olan her zaman haklıdır, güçsüz olan haklı olsa da haksızdır.” Katılımcı 27*

*“Dü arıda nasıl ayıp diye bir şey varsa kültürümüzde, burada da aynı şey geçerli. Ço u şeyi, ayıp olmasın diyerek söylemiyorum.” Katılımcı 8*

*“Bizim kurumda tek bir kültür vardır o da yönetici her zaman haklıdır kültürüdür. Çalı anlara pek söz hakkı dü mez.” Katılımcı 13*

*“Bizim kurumda yazılı olmayan belli kurallar vardır, herkes uyar. Bunlarla ilgili bir sorun çıktı nda kimse aksi bir görüş belirtmez, ele tirmez.” Katılımcı 31*

*“Burada patron bellidir. Görüş lerimizi ifade etmek bize dü mez. Biz i imizi yaparız.” Katılımcı 12*

Katılımcı görüş lerinden anlaşı ldı ğ ı üzere kurumda geleneksel, kapalı ve güç mesafesinin fazla oldu ğ u bir örgüt kültürü vardır. Bu durumda çalı anlar hiyerarşik sıralamaya göre güçleri ölçüsünde görüş lerini paylaşabilmektedir yorumu yapılabilir. Güçlü bir örgütsel kültürün varlığı , bu kültüre aykırı dü üncelerin karş ısında bir direnç oluşturabilmektedir. Verilen cevaplar, görüş lerin ve dü üncelerin paylaş ılmamasının etkili sebeplerinden birinin örgüt kültürü oldu ğ unu göstermektedir.

#### 2.5.2.1.5. Kiş ilik

Yöneltilen ilk soruyla, örgütsel sessizlik ile yöneticinin kiş isel özellikleri arasında bir iliş ki olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmı ş tır:

*Soru: Sizce, yöneticinizin kiş ilik özellikleri ile çalı anların i le ilgili görüş ve dü üncelerini ifade edebilmeleri ya da ifade edememeleri arasında nasıl bir iliş ki vardır?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdi ğ i cevaplar şöyledir:

*“Kesinlikle bir ili ki vardır. Çünkü bizlerin davranı ları yöneticiye göre ekilleniyor. Örne in sıcak kanlı bir insansa, çalı anlarıyla samimiyse, çalı anlar fikirlerini daha rahat ifade eder.” Katılımcı 12*

*“Egosu olmayan, ele tirilmekten rahatsız olmayan, kendine öz güveni olan bir tip ise, çalı anların fikirlerini ifade etmesine müsaade eder.” Katılımcı 11*

*“Kuvvetli bir ili ki oldu unu dü ünüyorum. Çünkü çalı anın tavrı yöneticinin ki ilik özelliklerine göre de i ir. Bana göre, bundan önceki müdür daha samimi, daha ele tiriye açık bir insandı. Bazısı so uk olur, mesafeli olur. Bunlar hep insanın ki ili iyle alakalıdır.” Katılımcı 14*

*“Ki ili i oturmu , egosu tatmin olmu bir insansa, çalı anların fikirlerinden rahatsız olmaz. Yüzüme kar ı bir ey söylemese bile, onun ho nut olmadı ını, rahatsız oldu unu hissedersen, söyleyece im eyi içime atmak zorunda kalırım.” Katılımcı 15*

*“Farklı fikir ve dü üncelere saygılı bir insansa, çalı anlarının açık sözlü olmasını destekliyorsa, çalı anlar fikir ve dü üncelerini daha rahat ifade edecektir. Kesinlikle ili kilidir.” Katılımcı 17*

Bireysel farklılıkların, örgütsel sessizlik davranı nda etkili oldu unu çalı mamızda belirtmi tik ( im ek ve Akta 2014: 125). Katılımcıların verdi i cevaplardan anla ıldı ı üzere yöneticiden yöneticiye de i en ki isel özellikler, çalı anların sessiz kalma tercihinde etkili olabilmektedir. Bu ba lamda, içe dönük, farklı fikirlere kapalı, öz güveni ve öz saygısı dü ük yöneticilerin bulundu u örgütlerde, örgütsel sessizli in yüksek olabilece i yorumu yapılabilir.

kinci olarak katılımcılara a a ıdaki soru yöneltilmi tir:

*Soru: Sizce, çalı anların ki ilik özellikleri ile i ile ilgili görü ve dü üncelerini açıkça ifade edip edememeleri arasında nasıl bir ili ki vardır?*

Yukarıdaki soru ile çalı anların, farklı ki isel özelliklerinin, sessiz kalma tercihlerindeki etkisini tespit etmek amaçlanmı tır. Söz konusu soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Fıtratı gere i sessiz, sakın olan bir insan, i le ilgili görü lerini de söylemez.”*

*Katılımcı 9*

*“Var aramızda mesela, içine kapanık çalı anlar. A zından lafi kerpetenle alırsınız. Yani onun karakteri öyle.” Katılımcı 16*

*“Dü üncelerini ifade edebilmek öz güvenle de alakalı. Öz güveni yoksa, ne yaparsanız yapın konu maz.” Katılımcı 20*

*“Açık konu mak herkesin harcı de il. Bazısı sinsidir, bazısı korkaktır. Ben do ru bildi imi söylemekten yanayım. Çünkü do ru bildi imi inkar edersem kendime saygımı kaybederim.” Katılımcı 21*

*“ çine kapanık insanlar konu arak ön plana çıkmaktan rahatsız olurlar.” Katılımcı 24*

Katılımcı görü lerinden anla ıldı ı üzere, sessizlik bireylerin ki ilik özelliklerinden kaynaklanabilmektedir. Bu ba lamda içe dönük, öz güveni ve öz saygısı dü ük bireylerin, dı a dönük, ileti im becerisi yüksek, öz güveni ve öz saygısı yüksek bireylere göre, daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri yorumu yapılabilir.

#### 2.5.2.1.6. li kileri Zedeleme Korkusu

Örgütsel sessizli e neden olan faktörlerden ili kileri zedeleme korkusunun, sessizle medeki etkisini ortaya koymak ba lamında katılımcılara iki soru yöneltilmi tir:

*Soru: Olumlu veya olumsuz dü üncelerinizi açıkça dile getirmeniz çalı ma arkada larınızla olan ili kelerinizi nasıl etkiler?*

Söz konusu soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“ li kiler gerilebilir. Çalı ma arkada larımın olumsuz ele tiri yi kaldı rabilece ini dü ünmiyorum.” Katılımcı 11,*

*“ li kileri iyi etkileyece ini sanmıyorum. çimize attı umuz her eyi dile getirirsek burada çok tartı malar, kavgalar olur.” Katılımcı 23*

*“Çalı ma arkada larımın, onların yararına olsa dahi, dü üncelerimi açıkça söylememden ho lanacaklarını dü ünmiyorum.” Katılımcı 15*

*“Çalı ma arkada larımla aram bozulabilir. Ço u zaman gördü üm eyleri, insanları kırmamak adına, içime atıyorum zaten.” Katılımcı 3*

Katılımcı cevaplarından yola çıkarak, çalı ma arkada larıyla ili kileri zedeleme korkusu, çalı anların dü üncelerini kendilerine saklayarak, sessiz kalmalarına neden olmaktadır yorumu yapılabilir.

*Soru: le ilgili görüş ve dü üncelerinizi açıkça ifade etmeniz, çalı ma arkada larınızın size kar ı tutumunu nasıl etkiler?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Benimle samimiyeti kesebilirler. Tutumları kesinlikle de i ir.” Katılımcı 14*

*“ ikayetçi derler, ispiyoncu derler. Bana kar ı mesafe koyarlar.” Katılımcı 8*

*“E er açık konu ursam kırılabilirler. Kırılan ki i size kar ı tutumunu de i tirir. Bazıları var, kurumda sivri dilli olarak kendilerini göstermi . Onları herkes bilir ve kimse onlarla samimi olmak istemez.” Katılımcı 27*

*“Açık konu ursam bazılarının rahatını bozabilir. Rahatı bozulanlar beni sevmezler. Hemen tavırları de i ir.” Katılımcı 26*

Verilen cevaplardan anlaşıldı ı üzere, ili kiler zedelendi inde tutumlar da de i mektedir. Bu ba lamda, çalı anların, arkada ları tarafından dı lanmaktan ya da ikayetçi etiketinden çekindi i için sessiz kalmayı tercih edebildi i yorumu yapılabilir.

#### 2.5.2.1.7. le ilgili Korkular

Örgütsel sessizli e neden olan faktörlerden i le ilgili korkuların, sessizle medeki etkisini ortaya koymak ba lamında katılımcılara a a ıdaki soru yöneltilmi tir:

*Soru: Sizce, olumlu veya olumsuz dü üncelerinizi açıkça dile getirmeniz i yükünüzü nasıl etkiler?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Zaten bir sorun olmasa, bir ey dile getirme ihtiyacı duymayız. Sorunu dile getirmek i yükünü artırır bence. Bir sorun varsa onu düzeltme i i, yine sana dü ecek.”*  
Katılımcı 25

*“ yükünü artırır. Çünkü e er yöneticinizin ho una gitmeyecek bir konu hakkında konu ursanız, biriminiz/bölümünüz de i ir, dolayısıyla yapt ınız i de i ir.”*  
Katılımcı 31

*“Çalı ana daha çok i verilir. Bu yüzden i le ilgili konu up bir eyler anlatt ınız zaman, bunun size geri dönü ünün daha fazla sorumluluk ve daha fazla i yükü olaca ını dü ünüyorum.”* Katılımcı 23

*“Görünmeyen cezalar vardır. yükünün artması da böyledir. E er çok konu ursanız, yöneticiniz size i vererek sizi göstermeden cezalandırabilir.”* Katılımcı 22

Katılımcıların tamamı i yükünün artaca ını dü ünmektedir. Bu bulgu bize, örgütsel sessizli in olu masında, i yükünün artaca ı endi esinin, güçlü bir unsur oldu unu göstermektedir.

#### 2.5.2.2. Örgütsel Sessizlik Kuramları

Katılımcılara, görü ve dü üncelerini ifade etmelerinin, kurumda bir etki yaratıp yaratmadı ını; yaratıyorsa ne gibi bir katkı sa ladı ı konusundaki dü üncelerini ö renmeye yönelik bir soru yöneltildi:

*Soru: le ilgili görü ve dü üncelerinizi açıkça ifade etti inizde bu durumun i letme için nasıl bir katkı sa layaca ını dü ünüyorsunuz? Neden?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdi i cevaplar öyledir:

*“Samimi olmak gerekirse bir katkı sa layaca ını dü ünmiyorum. Çünkü bir ki inin bir eyler söylemesiyle hiçbir ey de i mez. Ço unluk aynı eyi söylerse belki bir*

*katkı yaratılabilir, ama daha önce hiç ço unluk olu turabildi imizi görmedim.”*  
Katılımcı 11

*“Hiçbir katkı sa lamaz. Çünkü ciddiye alınıp de erlendirilmez. Kamu kurumu oldu umuz için katkı sa lansa da sa lanmasa da bu kurum varlı nı devam ettirecek. Zaten bu dü ünçe yerle ti i için kimse bir öneride bulunmuyor.”* Katılımcı 27

*“Çok basit bir örnek vereyim. Bir keresinde bir kırtasiye malzemesi eksikti. Bundan dolayı i aksıyordu. Bunu dile getirdim. Üzerinden aylar geçti. Eksik hala kar ılanmadı. E er dikkate alınsaydı, i aksamayacaktı. Çalı anların söyledikleri eyler dinlense bile, icraata geçilmesi epey zaman alıyor.”* Katılımcı 20

*“Bizler her eyi açıkça dile getirebilsek, artlar daha iyi olur ve motivasyonumuz da artar.”* Katılımcı 18

*“Burada i i yürütenler çalı anlardır. E er bizi mutsuz eden eyleri açıkça dile getirebilsek ve buna çözüm bulunsa, hem i imiz kolayla ır, hem de i imizi zevkle yaparız. u an yapmı olmak için yapıyoruz.”* Katılımcı 15

*“Görü lerimi dile getirirsem, hem i im kolayla ır, hem de benim moralim düzelir. Herkes i inden memnun olsa, herkes sorunlarını söyleyebilse ve buna çözüm üretilse, belki performansımız iki katına çıkar.”* Katılımcı 17

Katılımcıların verdi i cevaplardan görüldü ü üzere, görü ve dü üncelerin dile getirilmesinin kurum için, çalı an motivasyonu ve performansı açısından, olumlu katkı sa layaca ı dü ünülmektedir. Fakat çalı anlar, daha önceki deneyimlerinden yola çıkarak, görü lerinin de erlendirilmedi i dü ünçesiyle, fikirlerini kendilerine saklamayı tercih etmektedir. Bu bulgu, çalı anlarda ö renilmi çaresizlik olu tu una ve bu durumun, çalı anların sessiz kalma tercihini etkiledi ine i aret etmektedir. Katılımcı 11’in vermi oldu u cevap ise, sessizlik sarmalı kuramıyla tutarlılı ı açısından dikkat çekicidir. Bu ba lamda, çalı anların sessiz kalma tercihlerinde, ço unlu un davranı ı etkilidir yorumu yapılabilir.



### 2.5.2.3. Sessizlik Türleri

Sessizlik türlerini ve ne tür konularda sessiz kalındığını ortaya koymak amacıyla katılımcılara iki soru yöneltilmiştir:

*Soru: Mevcut ikinizde açıkça ve dürüstçe dile getiremediğiniz belli bir sorun veya sorunlar hakkında bir örnek düünebilir misiniz?*

- *Bu sorunun içeriğinden bahsedebilir misiniz?*
- *Size bunun hakkında konu amayacağını hissettiren nedir?*

Söz konusu soru kapsamında bazı katılımcıların verdiği cevaplar şöyledir:

*“Çalıştığımız birimde 4 kişiyiz. Birinin tembelliğinden dolayı diğer üç kişi daha çok çalışmaya zorlanıyor. Bu bir sorun, ancak bunu dile getirdiğimiz zaman, hem tembel olan arkadaşlarımızla aramız açılacak, hem de kendi biriminden birini yönetime şikâyet eden kötü bir arkadaşımız olarak görüneceğiz. Bu yüzden bu sorun hakkında susmayı tercih ediyorum.” Katılımcı 26*

*“Bir ikinizde gereksiz evrak düzenleniyordu. Bunu yönetime bildirdim. ‘Herkes ne şekilde yapıyorsa sende o şekilde yapmaya devam et’ cevabını aldım. O yüzden artık ikinle ilgili konularda bir fikir sunmuyorum.” Katılımcı 28*

*“Birçok konuda sorunlar oluyor. Ama dile getirsen, arkadaşlarımızın huzursuz olacak. Ben nasıl arkadaşlarımızı şikâyet edeyim. ikinle ilgili çok fazla eksiklik oluyor ama görmezden geliyoruz.” Katılımcı 19*

*“Burada çalışmaya başladığımdan beri bir yıldan daha az bir süre oldu. Bilmediğimiz şeyler oldu ve zaman bunları sormaktan çekiniyorum. Sormak yerine, arkadaşlarımızla bir arkadaşımızla paylaşmayı tercih ediyorum. Bir şey bilmediğimiz zaman anlatılmasını diyoruz.” Katılımcı 22*

Verilen cevaplar katılımcıların genellikle ikinle ilgili konularda sessiz kaldıklarına işaret etmektedir. Bunun çeşitli sebepleri olmakla birlikte, çoğu zaman çalışmaya arkadaşlarımızı korumak için susmayı tercih ettikleri; dolayısıyla korumacı sessizlik türü olduğu görülmektedir. Diğer bir sebep ise şikâyetçi olarak etiketlenerek, çalışmaya

arkadaşlarıyla ilişkilerinin bozulması ve dışlanma korkusudur; dolayısıyla bu da korunmacı sessizlik türüne işaret etmektedir. Katılımcı 17'nin verdiği cevap, öğrenilmiş çaresizlik olgusunun örgütsel sessizlikle ilişkisini doğrular niteliktedir. Katılımcı 17, daha önce sorununu dile getirmiş, buna bir çözüm getirilmeyeceğini tecrübelemiştir ve bu durumu kabullenerek, daha sonra aynı konularda sessiz kalmayı tercih etmiştir. Bu bağlamda kurumda kabullenici sessizlik olduğu yorumu yapılabilir.

*Soru: Sizce çalışmaya arkadaşlarınızın yöneticilerinizle konuşmak isteyip de konuşmadıkları konular ya da sorunlar nelerdir?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdiği cevaplar şöyledir:

*“İşle ilgili konular. Çalışmaya koşulları, çalışanların yaptığı iş ya da yapmadığı işler.” Katılımcı 18*

*“Yönetimle ilgili konularda yöneticilerle konuşmak biraz zordur.” Katılımcı 33*

*“İşle ilgili, işle ilgili konular, çalışmaya arkadaşlarıyla ilgili konular.” Katılımcı 27*

*“Yöneticilerle ilgili sorunlarımız.” Katılımcı 25*

*“Yönetimle alakalı bir sorunu, yine yönetime anlatmak açıkçası mümkün olmuyor. En çok, yönetimle ilgili konuları konuşmak isteseler de konuşamazlar bence.” Katılımcı 13*

Katılımcıların verdiği cevaplar en fazla sessiz kalınan konunun yönetimle ilgili konular ve sorunlar olduğunu işaret etmektedir. Ayrıca çalışanlar ve olanaklar, çalışanların performansı gibi işle ilgili konularda da konuşmaktan kaçınmakta oldukları yorumu yapılabilir.

#### 2.5.2.4. Örgütsel Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Çalışanların farklı fikir ve düşüncelerini dile getirmelerinin, örgütte meydana gelen problemlere ilişkin farklı yaklaşımların, öneriler ve öneriler ile ilgili bilgilerin, kurum içerisinde dile gelmesinin gerçekleşebilmesi açısından önemli olduğunu belirttik

(Alparslan ve Kayalar 2012: 140). Morrison ve Milliken (2000) de örgütsel sessizli i, örgütsel de i imin ve geli imin önünde oldukça önemli bir engel olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda katılımcılara, örgütsel sessizli in sonuçlarına yönelik algılarını öğrenmek için dört soru yöneltilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre sessizli in algılanan sonuçlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık rastlanmamıştır. İlk olarak, katılımcıların, bu konudaki görüşlerini öğrenmeye yönelik, aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

*Soru 1: Sizce, çalı anların i le ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmemesinin ya da etmemesinin kurumdaki iyileştirme süreçlerine ( yenilik, düzeltme, ilerleme vb.) nasıl bir etkisi vardır?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdiği cevaplar şöyledir:

*“Çalı an sorunları dile getirirse, olumlu etkisi olur. Örneğin yöneticiler, görevde yapılan iyileştirmeleri birebir takip edemez. Eğer bir sıkıntı varsa, çalı an bunu bildirirse düzeltilir, bildirmezse o şekilde devam eder.” Katılımcı 21*

*“Her iyileştirme farklı bir bilgi gerektirir. Çalı anlar iyileştirmeyle ilgili sorunları dile getirmezse, o iyileştirme ve iyileştirme yapmayanların bundan haberi olmaz. Haberimiz olmayan iyileştirme iyileştiremeyiz.” Katılımcı 11*

*“Yönetici olarak raporları denetleyebilirsiniz ama, çalı an size, iyileştirme yaparken karşılaştıkları olumsuzlukları dile getirmezse, bunları bilemezsiniz. Çalı anların bunları dile getirmesi bizim bazı iyileştirme görüşleri görüp, iyileştirebilmemiz için önemlidir.” Katılımcı 10*

*“Kurumda en önemli iyileştirme de il, insandır. Yeniliklerin geliştirilebilmesi, insanların fikirlerini söylemesine bağlıdır. Çalı anlar fikirlerini söylemezse sorunlar çözülmez ya da kurum için yenilik getirecek bir fikir kaçırılmış olur. Böyle bir kurumun iyileştirme mümkün olmaz.” Katılımcı 9*

Verilen cevaplara göre, katılımcılar, çalı anların i le ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmemesinin, kurumdaki sorunların fark edilmemesine sebep olacağına ve dolayısıyla bu sorunlar hakkında gerekli düzeltmelerin yapılamayacağına, yeni fikirlerden mahrum kalınarak, yenilik ve ilerlemenin gerçekleştirmemesi gibi iyileştirme ve gelişmeyi engelleyen sonuçlar meydana getirebileceğini düşünmektedir yorumu yapılabilir.

İkinci olarak katılımcılara a a ıdaki soru yöneltildi:

*Soru 2: Sizce, çalı anların i ile ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edememeleri çalı anlar için nasıl bir etki yaratır?*

Söz konusu soruya bazı katılımcıların verdiği cevaplar şöyledir:

*“Biz burada bireysel çalı mıyoruz. Burada çalı an herkes, i in bir parçası. Kurum olarak vergilendirme i lemlerini yürütüyoruz. Bunun tahsilatı var, icrası var. Bir koordinasyon halindeyiz. Dolayısıyla bizim için, çalı ma arkadaşlarımızla yardımla mak önemli. Fikir ve düşünceler ifade edilmezse birbirimize yardımcı olamayız.” Katılımcı 15*

*“Samimiyet azalır. Çalı anlar birbirinden uzaklaşır.” Katılımcı 17*

*“Psikolojik bir baskı yaratır diye düşünüyorum. Yani herkes susarken konu mak daha zor, ama herkes konu sa konu mak daha kolay.” Katılımcı 14*

*“Çalı anlar bu duruma uyum sa lamaya başlarlar. Yani susmayı alıp, bunu sürekli bir davranış haline getirirler, böylece iletişim olmaz.” Katılımcı 31*

*“İnsanlar konu a konu a anlatır. Olumsuz etki yaratır, kimse birbirini anlamaz, çalı anlar arasında problemler meydana gelir.” Katılımcı 13*

Katılımcıların verdiği cevaplardan, çalı anların, i ile ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edememelerinin, çalı anlar arasında iletişimsel problemler meydana getirebileceğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Katılımcı 27'nin verdiği cevap Morrison ve Milliken (2000)'in örgütsel sessizliğin kolektif bir olgu olduğunu ve erlendirmesiyle tutarlıdır. Bu bağlamda sessizlik, çalı anların birbirlerinden etkilenmesiyle kolektif hale dönüşebilmektedir yorumu yapılabilir. Nemeth ve Brown (2003:66) yapmış oldukları araştırmada, insanların ne kadar güce sahip olurlarsa olsunlar azınlık olmayı istemediklerini ve bireylerin yanlış olduğunu bilseler dahi genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olma eğiliminde olduğunu ifade ederek kendini uyarılama kuramını ortaya koymuşlardır. Katılımcı 19'un verdiği cevap kendini uyarılama kuramı ile tutarlıdır.

Üçüncü olarak katılımcılara a a ıdaki soru yöneltildi:

*Soru 3: Sizce, çalı anların i ile ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edememeleri kurumu nasıl etkiler?*

Yukarıdaki soruya bazı katılımcıların verdiği cevaplar şöyledir:

*“Çalı anlar birbirinden habersizdir. Biz burada bir zincir halinde çalı yapıyoruz. Örneğin mükellef icraya düşüyor. İncelemeye geliyor. Gerekli işlemleri yapmak için tahsilata gitmesi lazım, işleme gitmesi lazım. Bu sırada, işlemlerle ilgili bir problem olduğunda, çalı anlar bunları dile getirmezse, işlemler zincirleme olarak aksar. Bu da kurumda hataları, sorunları artırır.” Katılımcı 9*

*“Kurumu negatif etkiler diye düşünüyorum. Neticede burada makine işi yapılmıyor, insana dayalı bir kurum. İnsanlar sorunlarını, fikirlerini ifade etmezlerse kurum olarak gelişebileceğimize inanmıyorum.” Katılımcı 22*

*“Kimse çıkıp fikir ve düşünceleriyle kuruma iyi bir katkı katmaya çalışmazsa, kurum bundan otuz sene önce nasılsa, hala o şekilde aksaklıklarla devam eder.” Katılımcı 27*

*“İnsan emek verdiği işe, kıymette verir. Buraya fikirselsel olarak bir katkısı olmayan kişi, sadece işi yapar, kurumu sevmeye ve sahiplenmeye gibi bir durumu olmaz.” Katılımcı 5*

Katılımcıların verdiği cevaplar, örgütsel sessizliğin, kurumdaki hataların ve aksaklıkların gözden kaçırılması sonucunu meydana getireceğine işaret etmektedir. Bu da Morrison ve Milliken (2000)'in çalı alanlarında ifade ettikleri gibi örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir. Ayrıca Katılımcı 9'un verdiği cevaptan yola çıkarak, sessizliğin, kurumda 'hiçbir işe katkı sağlamama' anlayışının yerleşmesi sonucunu doğrudan yorumu da yapılabilir.

Dördüncü olarak katılımcılara aşağıdaki soru yöneltilmiştir:

*Soru 4: Sizce, çalı anların i ile ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edememeleri çalı alanını nasıl etkiler?*

Söz konusu soruya bazı katılımcıların verdiği cevaplar şöyledir:

*“Yardımla malar azalır. Çalı ma ili kileri açısından yardımla ma çok önemlidir. Kimse buraya ba ladı nda i i bilmiyordu. Büyüklerinden yardım ala ala onlarda ö rendiler.” Katılımcı 5*

*“Tecrübemizi ve bilgimizi payla mak açısından, çalı ma ili kilerini olumsuz etkiler.” Katılımcı 4*

*“ le ilgili bir sorunu olan çalı an, bunu açıkça ifade edemedi i zaman, strese girer. Buda çalı ma ili kilerinde, çalı anların birbirine kar ı gergin olmalarına neden olur.” Katılımcı 16*

*“Çalı ma ili kilerini yava latır. Çünkü fikirler ve sıkıntılar açıkça ifade edilmezse, sorun oldu u gibi kalır. Sorunun asıl muhatabı bundan haberdar olmadıkça bir çözüm getirilemez.” Katılımcı 15*

Katılımcı 5 ve 2'nin verdi i cevaplar, fikirsel anlamda yardımla manın olmamasının, bilgi ve deneyimlerin payla ılmaması sonucunu do urabilece ine i aret etmektedir. Katılımcı 23'ün ise verdi i cevaba göre, fikir ve dü üncelerini ifade edememenin sonucunda, çalı anın strese girece i yorumu yapılabilir. Katılımcı 21'in cevabı ise, sessizli in, sorunların ilgiliye aktarılamaması sonucunu do urdu unu göstermektedir. Verilen cevapların tümü dü ünüldü ünde, sessizli in kurumda bilgi aktarımını, çalı ma ili kilerini, örgütsel performansı ve örgütsel iyile meyi negatif etkileyebilece i yönünde bir algı oldu u yorumu yapılabilir.

## III. BÖLÜM

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çalışanların, örgüt performansını etkilediği, deyim yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Modern yönetsel anlayış, çalışanların, bilgi, beceri ve yeteneklerinden fayda yaratmayı amaçlamaktadır. Ancak çalışanlar açıkça konuşmuyor, fikir ve düşüncelerini kendilerine saklamayı tercih edebilmektedir. Çalışanların örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildikleri halde, üstleriyle gerçeği konu madıkları çelişki, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır (Çakıcı 2010: 3). Bu bağlamda örgütsel sessizlik davranışının nedenlerinin ve sonuçlarının çalışan ve kurum açısından incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik davranışına neden olan faktörleri ve örgütsel sessizlik davranışının çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını ortaya koyarak anlaşılmasına katkıda bulunmak, bu nedenlerin ve sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu nedenler ve sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemektir.

Araştırma ile örgütsel sessizlik konusuna dikkat çekmek, konuya ilişkin olarak araştırmacıları ve yönetmeleri bilgilendirici ve yönlendirici çıktılarının oluşmasına katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Diğer yandan örgütlerde çalışanların neden sessiz kaldıklarının ampirik araştırmalarla ortaya konmasının, hem yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi hem de örgütlerde yer alan bireylerin performanslarının yükseltilebilmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu araştırma bir kamu kurumunda yapılmıştır. Bu kurumun seçilmesinin nedeni kamu kurumlarının yapı itibarıyla bürokratik yapıda olması dolayısıyla bu örgüt yapısı

içinde ortaya çıkan kendine özgü iletişim süreçlerinin örgütsel sessizlik bağlamında nasıl bir görüntü oluşturduğunu incelemek ve ortaya koyabilmektir. Söz konusu kurumun bir kamu kurumu olması ve bu kamu kurumunun 2016 yılı mevcut çalışanları ile sınırlı olması araştırmanın kısıtlılıklarıdır.

Bu çalışmada sadece nicel veya sadece nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmasıyla meydana gelecek eksikliklerin giderilmesi amacıyla karma araştırma deseni kullanılmıştır. Bu kapsamda nicel araştırma kısmında veri toplama yöntemi olarak anket, nitel araştırma kısmında ise veri toplama yöntemi olarak görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Böylece her iki veri türünden elde edilen bulguların detaylandırılması, benzerliklerin ortaya konulması ve durumun farklı açılardan değerlendirilerek ayrıntılandırılması ve çalışmanın sonuçlarının daha geçerli ve güvenilir hale getirilmesi hedeflenmiştir. Ancak araştırma sorularına zengin veri elde edilmesi ön plana alınarak nitel verilere daha fazla önem atfedilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin bağlamda yönetsel ve örgütsel nedenler gelmektedir. Bunun sebebinin, araştırmanın örnekleminin bir kamu kurumu olması, dolayısıyla örgüt yapısının merkeze bağlı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapıda olması ve iletişim süreçlerinin formel ilişkilerle dayanması olabileceği düşünülmektedir. Yönetsel ve örgütsel nedenler incelendiğinde yönetsel ve örgütsel nedenlerin çoğunluğu yöneticinin tutumu ve kişisel özelliklerinin oluşturduğu görülmektedir. Söz konusu kurumda, geleneksel bakımdan sahip yöneticiler olduğu ve bu yöneticilerin olumsuz geri bildirimden hoşlanmadıklarını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, Morrison ve Milliken'in çalışmaları ifade ettikleri gibi, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları kapalı inançların örgütsel sessizliğin temellerini oluşturduğunu yorumu yapılabilir (2000: 708-710). Ayrıca yönetsel ve örgütsel nedenlerden olan örgüt kültürünün, çalışanların sessiz kalma tercihleri üzerinde önemli bir belirleyici olarak ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Milliken ve diğerlerinin (2003: 1455) çalışmaları belirttiği gibi, bir örgütteki örgüt kültürü, sessizliğin oluşumunu ve sürdürülmesini güçlendirici bir etki yaratabilmektedir. Araştırmadan elde edilen nitel veriler, kurumda konuşmayı engelleyici bir örgüt kültürü ve sessizlik



ikliminin hakim oldu unu göstermektedir. Bu ba lamda di er faktörlerde de görüldü ü gibi, bu kültürel olu umun etkisiyle sessiz kalındı ı görülmektedir.

Örgütsel sessizli e neden olan bir di er önemli faktör i le ilgili korkulardır. le ilgili korkular faktörünün yapısı incelendi inde, ara tırmanın örnekleminin bir kamu kurumu olması dolayısıyla, i le ilgili korkular, i ini kaybetme korkusunu ifade etmekten daha çok, i yükünün artması ve görev ya da pozisyonunun de i tirilmesi kaygısını ifade etmektedir. Bu hususta nitel ve nicel veriler paralellik göstermektedir. Pinder ve Harlos'un (2001:348) çalı malarında belirttikleri gibi, bireyler, konu malarının ortaya çıkarabilece i olumsuz sonuçlardan korktukları için, sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Çalı anların sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinden bir di eri ise deneyim eksikli idir. Çalı anlar açıkça konu ma konusunda tecrübesiz olduklarını belirtmi lerdir. Bu ba lamda deneyimsizli inin ve bilgisizli inin anla ılaca ı endi esiyle çalı anlar, sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu konuda nitel ve nicel veriler paralellik göstermektedir. Ayrıca sosyolojik olarak “Büyükler (üstler, yöneticiler) do rusunu bilir.” dü üncesinin de bu faktörü kuvvetlendiren bir etken oldu u görülmektedir (Çakıcı 2010: 55).

Birçok ara tırmada (Milliken vd. 2003; Premaux 2001; Çakıcı 2010) oldu u gibi, bu ara tırmada da yine “korku” etkin faktör olarak ortaya çıkmı tır. Yalıtım korkusu ve ili kileri zedeleme korkusu örgütsel sessizli e neden olan faktörlerdendir. Yalıtım korkusu faktörü, çalı anların, sorun yaratan ya da arabozucu biri olarak etiketlenerek, güven/saygı kaybına u rama endi esiyle sessiz kalmayı tercih etmelerine sebep olmaktadır. li kileri zedeleme korkusu ise, çalı anın, yöneticisi veya çalı ma arkada larıyla olan ili kilerine zarar verme endi esiyle, açıkça konu maktan kaçınarak, sessizle mesine neden olmaktadır. Ayrıca çalı anlarda gözlenen azınlık olma ya da yalnız kalma endi esi, hem yalıtım hem de ili kileri zedeleme korkularını tetikleyen etkenlerdendir. nsanlar azınlık olduklarını dü ündükleri zaman, kendi dü üncelerini gizleme ihtiyacı hissederler. Sessizlik sarmalı kuramına göre; insanlar, ço unluk ile aynı fikri ta imadıklarında, kendilerine inanılmayaca ını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyece ini dü ünüp, dü üncelerini ifade etme konusunda, isteksiz davranırlar (Çakıcı 2007: 153). Bu ba lamda, çalı anların sessiz kalma tercihlerinde, ço unlu un

davranışının etkili olduğunu görülmüştür. Bu hususta nitel ve nicel veriler paralellik göstermektedir.

Araştırmanın amacı kapsamında katılımcıların demografik özelliklerine göre, sessiz kalma nedenlerine ilişkin algı farklılıkları analiz edilmiştir. Morrison ve Milliken (2000)'in yaptığı çalışmada, demografik özelliklerin, sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu kavramsal olarak belirtilmektedir. Bu araştırmada, nitel bulgularda anlamlı bir farklılık rastlanmazken, nicel bulgularda, katılımcıların yaşları ve toplam çalışma süreleri ile sessiz kalma nedenlerinin alt boyutlarından olan yönetsel ve örgütsel nedenler faktörü arasında anlamlı farklılık rastlanmıştır. Yani yaş ve çalışma hayatındaki deneyime göre, yönetsel ve örgütsel nedenler faktörünün etkisi de farklılık gösterebilmektedir. Çakıcı (2010)'nın yaptığı çalışmada da yaş ilerledikçe örgütsel sessizliğin neden olan faktörlerin etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir. Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005)'in yaptığı çalışmada da çalışanların yaş ilerledikçe sorun bildirmeye ve konuşmaya daha fazla meyilli oldukları gözlemlenmiştir. Kahveci (2010) ve Uçar (2015)'in ise yaptığı araştırmalarda kıdem, deneyim ya da hizmet süresi olarak ifade ettikleri değişkenin, kişinin sessiz kalma davranışını azalttığını belirtmişlerdir.

Çalışanlar, genellikle örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerini dile getirdiklerinde açık ya da gizli şekilde cezalandırılacaklarına veya diğer olumsuz sonuçlara maruz kalacaklarına inanırlar. Bu inançtan dolayı çalışanlar, düşüncelerini paylaşmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bireyin işiyle ilgili problem ve kaygılarını açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi; örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, işten ayrılma isteği gibi sonuçların yanında, acizlik duygusu ya da ayarlanmazlık, kendisini değersiz ve mutsuz hissetmesine neden olabilmektedir (Çakıcı 2010: 35). Araştırma bulgularına göre, iş göreni mutsuz kılan sonuçlar örgütsel sessizliğin en çok karılabilecek sonuçlarıdır. İş göreni mutsuz kılan sonuçlar incelendiğinde, sessizliğin çalışanların strese girmesi sonucunu doğurduğunu görülmektedir. Çalışanın birimini/bölümünü değiştirmeye duyulan istek ya da işi bırakma isteği sessizliğin nedenli boyutlarına ulaşabileceğini göstermektedir (Çakıcı 2010: 60).

Örgütsel sessizliğin algılanan sonuçlarından bir diğeri performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlardır. Sessizliğin katılımcılar tarafından bilgi ve deneyimlerin

paylaşımını kısıtlayan bir faktör olarak algılandı ı görülmü tür. Açıkça konu ulamayan sorunların zamanında çözülemeyip büyümesi ve çalı anların bölümü ya da kurumu benimseme duygusunun azalması, hem örgütsel hem de bireysel anlamda, performansı ve sinerjiyi olumsuz etkilemektedir. Durak (2012)'ın yapımı oldu u çalı maya göre örgütsel sessizlik, sorunların üzerini örtmekte ve büyümesine neden olmakta, isabetli karar alabilmeyi engellemekte, motivasyonu dü ürmekte, örgütsel ileti imi kısıtlamakta ve örgütü fikirsel anlamda çe itlilikten mahrum etmektedir.

Sessizli in algılanan sonuçlarından bir di eri ise iyile me ve geli meyi kısıtlayan sonuçlardır. Faktörün yapısı incelendi inde, Morrison ve Milliken (2000: 707)'in çalı malarında belirtmi oldukları gibi sessizli in, çalı anlar tarafından da, örgütsel iyile menin ve geli imin önünde oldukça önemli bir engel olarak algılandı ı görülmektedir. Bu konuda nitel ve nicel veriler paralellik göstermektedir.

Çalı anların demografik özelliklerine göre sessizli in algılanan sonuçlarına ili kin algı farklılıkları analiz edilmi tir. Nitel bulgularda anlamlı bir farklılı a rastlanmazken, nicel bulgularda, katılımcıların ya ları, kurumda çalı ma süreleri ve toplam çalı ma süreleri ile sessizli in algılanan sonuçlarının alt boyutlarından olan iyile me ve geli meyi kısıtlayan sonuçlar faktörü arasında anlamlı farklılı a rastlanmı tır. Bunun sebebi, daha genç ya ta ve daha kıdemsiz, çalı ma hayatında daha az tecrübesi olan çalı anların, kendilerini konu ma konusunda daha kaygılı hissederek, sessizli in iyile me ve geli meyi kısıtlayabilece ine daha fazla katılmaları olabilir.

Daha önce yapılmı olan ara tırmalarda, sessiz kalma nedenleri ile sessizli in algılanan sonuçları arasındaki ili kiye analiz eden bir çalı maya rastlanmamakla birlikte bu çalı mada ayrıca, çalı anların sessiz kalma nedenleri ile sessizli in algılanan sonuçları arasındaki ili ki analiz edilmi tir. Ara tırmanın nitel bulgularında anlamlı bir ili kiye rastlanmazken, nicel bulgularında, örgütsel sessizli in nedenlerinden yönetsel ve örgütsel nedenler, yalıtım korkusu ve ili kileri zedeleme korkusu boyutları ile sessizli in algılanan sonuçları arasında anlamlı ili kiye rastlanmı tır. Yapılan analiz sonucunda, yönetsel ve örgütsel nedenler arttıkça, iyile me ve geli meyi kısıtlayan sonuçlar ile performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçların arttı ı; yalıtım korkusundan kaynaklanan sessizlik arttıkça, i göreni mutsuz kılan sonuçlar ile performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçların arttı ı; ili kileri zedeleme korkusundan kaynaklanan

sessizlik arttıkça, iyile me ve geli meyi kısıtlayan sonuçların, performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçların ve i göreni mutsuz kılan sonuçların arttı ı görülmü tür.

Sonuç olarak bu ara tırma, örgütsel sessizli in nedenleri ve sonuçları hakkında bir perspektif sunmu olsa da, sessizlik çözümleri zor olan karma ık bir olgudur. Burada sorunun te hisi ve sessizlik engelinin kırılabilmesi açısından en önemli görev yöneticilere dü mektedir. Özellikle kamu kurumlarındaki yöneticiler geleneksel yönetici bakı açısından kurtulup, yönetimde çalı an katılımına destek vermelidir. Yöneticiler çalı anlarının daha verimli olmalarını bekliyorlarsa, onların fikir ve dü üncelerini ifade etmelerine olanak tanımalıdır.

Sessizlik olgusu do ası gere i çok derin ve soyut bir durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla sadece nicel ara tırma yöntemleriyle çalı mak, sessizlik davranı ının öznel ve duygusal boyutunu ortaya çıkarmada tek ba ına yeterli ve güvenilir olmamaktadır. Nitel ve nicel analizler arasındaki farklar, hem örneklem hacminin küçük olmasından hem de, sessizlik kadar öznel bir olguyu incelemede, sadece sayıların yetersiz kalmasından; görü meler sırasında ara tırmacının yakla ımından ve derinde olan bu kasıtlı davranı ı açı a çıkarmanın zor olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu çalı ma bir ön çalı ma mahiyetindedir. Sonraki çalı malar için bir çıkı noktası olabilir. Gelecek ara tırmacılara öneriler kapsamında, davranı bilimleri alanında ve özellikle örgütsel sessizlik davranı ına ili kin ara tırmalarda, hem nicel hem nitel analizleri içeren karma yöntem ara tırmasının kullanılması tavsiye edilebilir. Ayrıca bu ara tırma bir kamu kurumu ile sınırlıdır. Daha sonraki ara tırmalar kamu kurumlarında daha geni bir örneklemde yapılabilir. Örgütsel sessizlik konusunda kamu ve özel sektör kar ıla tırması yapılabilir. Bu ara tırma demografik de i kenlerle sınırlıdır. Gelecek ara tırmalarda farklı de i kenler incelenebilir. Sessiz kalma nedenleri ile sessizli in algılanan sonuçları arasındaki ili ki daha büyük bir örneklem üzerinde daha detaylı analiz edilebilir.

## KAYNAKLAR

Aksoy, C., Aslanta , M., Arslan, V. (2016). “Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet”. *International Journal of Innovative Strategical Social Research* 1(1): 19-32.

Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel Sessizlik klime Ve gören Sessizlik Davranı ları Arasındaki Etkile im: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Ö retim Elemanları Üzerinde Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alparslan, Kayalar ve Kayalar, Murat (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranı ları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6: 136-147.

Atak, Metin (2005). “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”. *Havacılık Ve Uzak Teknolojileri Dergisi* 2(2): 59-67.

Aytaç, Ömer (2004). “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(1): 189-217.

Bakan, İsmail ve Büyükbeyazıt, Tuba (2008) “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(1): 29-56.

Bakan, smail ve Büyükbe e, Tuba (2010). “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na li kin Mevcut-Gelecek Durum Kar ıla tırması: E itim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Ara tırması”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Ara tırmalar Dergisi* 12(19): 73-84.

Balyer, Aydın ve Gündüz, Yüksel (2010). ”Yüksel, Yönetici Ve Ö retmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine li kin Algılarının ncelenmesi”. *M.Ü. Atatürk E itim Fakültesi E itim Bilimleri Dergisi* 32: 25 – 43.

Bass, B. M. , Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour”. *The Leadership Quarterly* 10: 181–217.

Batmunkh, M. (2011). *Lider Tarzları le Örgütsel Ba lılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki li ki ve Bir Ara tırma*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. stanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ba lılık li kisi*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Botero, I. C., L. V. Dyne, (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia, *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

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.

Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*. Yayınlanmı Doktora Tezi. Amerika: The Ohio State Üniversitesi.

Brown, M. E., L.K. Trevino ve A. D. Harrison (2005). "Ethical Leadership": A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 117-134.

Burger, J.M. (2006). *Ki ilik*. Çev. .D.E. Sarıo lu. stanbul: Kaknüs Yayınları.

Creswell, John W., Plano Clark, Vicki L. (2015). *Karma Yöntem Ara tırmaları Tasarımı Ve Yürütülmesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

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

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde Gören Sessizli i, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çakmak, Kadriye Övgü (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. stanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çolak, Kerem (2015). *Sosyal Bilgiler le Demokrasi Ve Vatandaşlık Eğitimi Derslerinde Küresel Vatandaşlık Eğitimi*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Day, D. V., D. J. Shleicher, A. L. Unckless and N. J. Hiller (2002). "Self-monitoring Personality at Work: a Meta-Analytic Investigation of Construct Validity". *Journal of Applied Psychology* 87(2): 390-401.

Deniz, Murat (2014). *Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik Ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dereli, Beliz ve Cengiz, Dicle (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları Ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği". *Öneri Dergisi* 35:37.

Dilek, Yaprak (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinçer, Ömer (2004). *Stratejik Yönetim ve İletişim Politikası*. İstanbul:Beta Basım.

Dönmez, B., Korkmaz, M. (2011). "Örgüt Kültürü - Örgütsel İklim Ve Etkileşimleri". *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi* 2: 169-186.



Durak, brahim (2014). “Örgütsel Sessizli in Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle li kisi: Öretim Elemanları Üzerine Bir Ara tırma”. *Atatürk Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi* 28(2): 89-108.

Ellis, D. G., I. Maoz (2003). “A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict”. *The International Journal of Conflict Management* 14: 255-272.

Erdo an, Ömer ve Ergün, Muammer (2011). “ ki Farklı Meslek Grubunda Çalışan Personelin Denetim Oda ı ve Risk E ilim Düzeylerinin Kar ıla tırılması”. *Hacettepe Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi* 40: 176-185.

Erdal, M. (2007). *letmelerde Dönü türücü Liderlik Davranı larının Analizi*. Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmara Sütçü mam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, Ü. Dilek (2012). *Sa lık sektöründe Liderlik ve Örgütsel Sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ero lu, A.H., Adıgüzel, O., Öztürk, U.C. (2011) “Sessizlik Girdabı ve Ba lılık kilemi: gören Sessizli i ile Örgütsel Ba lılık li kisi ve Bir Ara tırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(2): 101.

Erol, Günay (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik li kisi: Otel letmelerinde Bir Ara tırma*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Filiz, Atilla (2006). “Katılımcı Yönetim”, (<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale13.htm>, 15 Aralık 2016’da eri ldi).

Gangestad, S.W., M. Snyder (2000). “Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal”. *Psychological Bulletin* 126(4): 530-555.

Gephart, J. J. K., J. R. Detert, , L. K. E. Trevin ve C. Amy (2009). “Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work”. *Research in Organizational Behavior* 29:1-31.

Grant, A. M., S. Parker, ve C. Collins (2009). “Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel”. *Personnel Psychology* 62:31–55.

Gül, H. ve K. ahin (2011). “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 25: 237-249.

Gürkan, Ç. Güney (2006). *Örgütsel Ba lılık: Örgütsel klimin Örgütsel Ba lılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgüt klimi ile Örgütsel Ba lılık Arasındaki li kinin Ara tırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.

can, Ö. F., Karacabey, C.N. (2007). “Örgüt klimi ile Yenili e Destek Algısı Arasındaki İlişki”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(2):180-193.

Janssen, O., De Vries T., Cozijnsen, A.J. (1998). “Voicing by Adapting and Innovating Employees: An Empirical Study on How Personality and Environment Interact to Affect Voice Behavior”. *Human Relations* 51: 945-967.

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). “Toward A Definition of Mixed Methods Research”. *Journal of Mixed Methods Research* 1(2): 112–133.

Kaıtıcıbaşı, Çi dem (1988). *nsan ve nsanlar*. İstanbul: Evrim Basım Yayın Daıtım.

Kahveci, G. (2010). *İkõretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Ba lılık Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Elazı : Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, Mehmet (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İlgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karacao lu, K. ve Cingöz, A. (2009). “ İlgören Sessizli inin Kayna ı Olarak Liderlik Davranı ı ve Örgütsel Adalet Algısı”. *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*. Eski ehir: Eski ehir Osmangazi Üniversitesi.

Karaçor, Süleyman ve Şahin, Ali (2004). “Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”. *SÜ İBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8: 97-117.

Keskin, Fersin ve Saltürk, Metin (2008). “Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları”. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 26(1): 187-212.

Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H. (2014). “Dönüştürücü, Etkileyici ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi* 21(2): 249-268.

Koçel, Tamer (2014). *İletişim Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Koparal, C., Özalp, M., Şahin, G. N., Zeytinolu, R., Geylan, S., Besler, Z., Tonus ve E. Demirci (2003). *Yönetim Organizasyonu*. 7. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Langan-Fox, Janice, Canty, M. James ve Sankey, Michael J. (2010). “Motive Congruence Moderation: The Effects of Dependence and Locus of Control on Implicit and Self-attributed Affiliation Motive Congruency and Life Satisfaction”. *Personality and Individual Differences* 48: 664–669.

LePine, J. ve Van Dyne, L. (1998). “Predicting Voice in Work Groups”. *Journal of Applied Psychology* 83(6): 853-868.

- Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A., & Dickson, M. W. (2009). "Ethical Leadership Across Cultures: A Comparative Analysis of German and US Perspective". *Business Ethics: A European Review* 18(2): 127- 144.
- McMahon, G. C.; Bell, M. P., & Virick, M. (1998). "Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues". *The Human Resource Management Review* 8 (3): 193-214.
- Mesmer-Magnus, J. ve Viswesvaran, C. (2005). "Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions and Retaliation". *Journal of Business Ethics* 62: 277-297.
- Meydan, Cem Harun (2010). "Adalet Algısı ve Ç Girişimci Davranışları Üzerinde Kontrol Odasının Etkendirici Rolü" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 36:195-222.
- Mooji, M.D. ve Hofstede, G. (2002). "Convergence And Divergence in Consumer Behaviour: Implications for International Firms". *Journal of Retailing* 78:61-69.
- Morrison, E. W., F. J. Milliken (2000). "Organisational Silence: A Barrier to Change And Development in Pluralistic World". *Academy of Management Review* 25(4):706-725.
- Morrison, E. W, Milliken, F. J. 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.

Nemeth, C.J. ve Nemeth-Brown, B. (2003). "Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity". *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Ed.Paul Paulus. USA: Oxford University Press. 63-84.

Nikolaou, I., Vakola, M., Bourantas, D. (2008)."Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees Voice Behaviour". *Personnel Review* 37(6): 666-679.

Özdemir, Lütfiye ve U ur, S.S. (2013). "Çalı anların "Örgütsel Ses Ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından De erlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Ara tırma". *Atatürk Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi* 27(1): 257-281.

Özdevecio lu Mahmut, (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranı lar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ara tırma". *Erciyes Ün. ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi* 21: 77-96.

Perlow, L. A., S. Williams (2003). "Is Silence Killing Your Company". *Harward Business Review* (May):3-8.

Piderit, S. K., Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make n Speaking Up About Gender-Equity ssues. *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 n Personnel And Human Research Management* 20: 331-369.

Premeaux, S.F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. Yayınlanmamış doktora tezi. Louisiana State University.

Premeaux, S.F., Bedeian, A.G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace". *Journal of Management Studies* 40(6): 1537-1562.

Rosen, S., & A. Tesser (1970). "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect" *Sociometry* 33(3): 253-263.

Ruppel, C. P., S. J. Harrington (2000). "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation". *Journal of Business Ethics* 25(4): 313-328.

Sardoran, M.E., Kaygusuz, C., Karahan, T.F. (2006). "Bir insanlık kileri Beceri Eğitim Programının Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odaklı Düzeylerine Etkisi". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2(2): 184-194.

Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 2. Baskı. Ankara: İmge Kitapevi.

Slade M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. George Washington University.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul'daki Özel Hastanelerde Çalışan Hemirelere Yönelik Bir Çalışma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, Eylem ve Akta, Hakkı (2014). "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(2): 121-136.

Taşkıran, Erkan (2000). *Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşkıran, E. (2011) *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)*. İstanbul: Beta Basım.

TDK. "Sessizlik ve seslilik kavramları", ([www.tdk.gov.tr/](http://www.tdk.gov.tr/), 5 Aralık 2014'te erişildi).



Tetik, S. (2012). “Kamu İletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4(1): 239-249.

Tomey, A. M. (2009). *Guide to Nursing Management and Leadership*. Eighth Edition. Mosby, Elsevier.

Topaloğlu, I.G. (2010). *Öğretmenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güvenle Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tremplay, M. ve Roger, A. (2004). “Career Pletouing Reactions: The Moderating Role Of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers”. *International Journal Of Human Resource Management* 15(6): 996-1017.

Tutar, Hasan (2007). “Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Örgütsel Çaresizlik”. “*Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 9(4):142-161.

Uçar, Zeki (2015). *Öğretmenlerin Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulubey, Özgür (2015). *Vatandaşlık Ve Demokrasi Eğitim Programının Yaratıcı Drama Ve Diğer Etkileşimli Öğretim Yöntemleri ile Uygulanmasının Akademik Başarıya Ve Demokratik Değerlere Bağlı Etkisi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Uras, Meral. (1995) “Örgütlerde Karara Katılmanın Ko ulları”. *E itim Yönetimi Dergisi* 2:1-7.

Vakola, M., D. Bouradas (2005). “Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical nvestigation”. *Employee Relations* 27(5): 441-458.

Van Dyne, L., I. C., Botero (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”. *Journal of Management Studies* 40(6):1359-1391.

Varol, Muharrem (1990). “Örgütler Gruplar Ve Örgütsel Çatı ma Üzerine Notlar”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 1:185-207.

Varol, Muharrem (1993). *Halkla li kiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giri* . Ankara: A.Ü. İeti im Fakültesi Yayını.

Varol, Muharrem (1989). “Örgüt Kültürü Ve Örgüt klimi”. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 44(1): 195-222.

Yapıcıo lu, Evren Ay egül (2016). *Fen Bilimleri Ö retmen E itiminde Sosyobilimsel Durum Temelli Yakla ım Uygulamalarının Etkilili ine Yönelik Bir Karma Yöntem Çalı ması*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi E itim Bilimleri Enstitüsü.

Yavuz, E. (2009). “ görenlerin Dönü ümcü Liderlik ve Örgütsel Ba lılık le İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Ara tırma”. *İetme Ara tırmaları Dergisi* 1(2):51-69.

Yeilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk- İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, Ali (2010). *Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletli Kişi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanolu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, A. Ve İmrek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, Zeynep (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Yaşam Boyu Öğrenmeye Yönelik Yeterlik Algıları ve Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Zagorsek H., V. Dimovski and M. Skerlavaj (2009). “Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning”. *Journal for East European Management Studies* 14(2): 143-165.

Zehir, Cemal ve Erdoğan, Ebru (2011). “The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance”. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 1389-1404.

Zhu, W., May, D. M., & Avolio, B. J. (2004). "The impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(1):16-28.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). "Authentic leadership development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management* 34(1):89- 126.





**EKLER**

**Ek 1: Anket Formu****ANKET FORMU**

Sayın katılımcı,

Elinizdeki bu anket formu, “**Örgütsel Sessizlik Davranımın Nedenleri ve Sonuçları**” konulu yüksek lisans tezine veri oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve bilime katkı sağlayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Sevilay GÜLER

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Abant İzzet Baysal Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü**

[sevilayguler1@hotmail.com](mailto:sevilayguler1@hotmail.com)

1. Genel olarak iş veya iş yerinizle ilgili konu, sorun ve endişeleriniz hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi hissediyor musunuz? (Araştırmamızın doğrultusunda nedenini açıklarmısınız.)

Genellikle Evet  Genellikle Hayır

Sadece belli kişilerle  Sadece belli konularda

- Neden?.....

2. Yöneticilerinizle endişeli olduğunuz bir konu veya sorunu açıkça konuşmayı sessiz kalmayı tercih etmeyi genel olarak ne sıklıkta yaparsınız?

Hiçbir zaman sessiz kalmam  Çok nadir sessiz kalırım

Bazen sessiz kalırım  Genellikle sessiz kalırım

Her zaman sessiz kalırım

3. Açıkça konuştuğunuzda insanların sizi desteklemeyeceğini düşündüğünüz için fikirlerinizi kendinize sakladığınızı belirtmiş oldunuz mu?

Sıkça olur                       Bazen olur                       Hiç olmadı

**4.** Fikirlerinizi ifade ettiğinizde kurum içinde fark yaratabileceğini (yenilik, düzelme, ilerleme, vb.) düşünüyor musunuz? (Açıkladığınız doğrultusunda nedenini açıklarmısınız.)

Genellikle Evet                       Genellikle Hayır

- Neden?.....

**5.** Sizce, çalışanların işi ile ilgili görüşlerini dile getirme veya getirmeme kararını etkileyen en güçlü unsur nedir?

Yöneticinin tutumu       Yöneticinin kişisel özellikleri       Kurum kültürü

Çalışanın kişisel özellikleri       İşini kaybetme korkusu

Tecrübe eksikliği       İşsizlik korkusu

**6.** Çalıştığınız kurumda genellikle hangi konuda olumlu veya olumsuz fikirlerin ifade edilmediğini düşünüyorsunuz?

Etik konular ve sorumluluklar       Yönetimle ilgili konular

Çalışanların performansı       İş geliştirme çabaları

Çalışma koşulları ve olanaklar

**7.** İş yerinizle ilgili sorun ve konularda, çalışma arkadaşlarınızın açıkça konu olmayıp, sessiz kalmalarının nedenlerinin, sizin nedenlerinizle benzerliğini düşünüyor musunuz?

Çoklukla benzer       Bazen benzer       Çoklukla benzermez

**8.** Çalıştığınız kurumda çalışanların işi ile ilgili görüşlerini paylaşması konusunda nasıl bir yaklaşım olduğunu düşünüyorsunuz?

Destekleyici       Engelleyici

	1	2	3	4	5
<b>Örgütsel Sessizlik;</b> Çalışanlar, iş yerinde, kendi faaliyet konuları veya kurumsal işlemleri konularında gerçekleştirecek herhangi bir değişiklik veya iyileştirme hakkında düşünce, fikir veya öneri sahibi olabilirler. Ancak bunları dile getirmeyebilir veya getiremeyebilirler. Bu durum, kurumda çalışanların bazı konularda sessiz kalabileceklerini göstermektedir. Sessiz kalma davranışının nedenlerini sorgulamaya imkân ifadeleri aşağıda verilmiştir. Lütfen bu ifadelerin etki düzeyini sağ taraftaki yanıt derecelerini dikkate alarak işaretleyiniz.	Hiçbir etkisi yoktur	Etkisiz	Ne etkili ne de etkisiz	Etkili	Çok etkili
9. Sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilme korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Yöneticilerin negatif geri bildirimde olumsuz tepki vermesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İş kaybetmek veya işten atılmak korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Açıkça konuşma konusunda tecrübe eksikliği (işte yeni olmak, genç olmak vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Hiyerarşik (emir-komuta zinciri) yapının katılığı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Ortalama kariyer, arabazucu birisi olarak değerlendirilme korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Destek kaybına uğrama korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



22. Yöneticilerin kulak vermeyece i dü üncesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Yöneticilerin “en iyi ben bilirim” tavrı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Terfi edememe korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. ıyeri ve i imle ilgili konu ve sorunların tarafımı ilgilendirmed i, bunun yönetimi ilgilendirdi i dü üncesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Dü ük pozisyonda olma (mevki eksikli i)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Yöneticilere güvensizlik	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. ıyerinde açıkça konu mayı desteklemeyen kültürün varlı ı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. ıÇalı anlar arasındaki ili kilerin mesafeli olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. ılı kilere zarar verme korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. ın/mesle in gerektirdi i do rular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyu mazlık oldu u kanısı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. Açıkça konu an ki ilerinin haksızlı a veya kötü muameleye maruz kalarak emsal te kil etmeleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Yönetici ve meslekta ların misillemede bulunacakları korkusu	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. ıyükünün artaca ı dü üncesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Bilgisizli imin ve deneyimsizli imin anla ılılaca ı endi esi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. Açıkça konu ulabilecek formel bir mekanizmanın olmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. Yöneticinin her eyi bilmesi gerekti i inancı	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	1	2	3	4	5
A a ıda yer alan, çalı anların örgütle ilgili konu veya sorunlarda sessiz kalmalarının olası sonuçlarına ili kin ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. Lütfen yanıt derecelerini dikkate alarak i aretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
40. Yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. Kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ula ılmasını engeller	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42. Kurumda istenen de i imlerin hızı yava lar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43. gören i yerini de i tirmeyi d nr	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44. Kurumun iyile me ve geli me hızı yava lar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45. gören birimini/bölümünü de i tirmeyi d nr	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46. Kurumda hatalar/aksamalar/sorunlar hasır altı edilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47. görenler yöneticilerine güvenlerini kaybederler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48. Hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütsel  renme gerçekle emez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49. gören strese girer	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
50. İgili fikir ve gr ler kapalı kapılar arkasında kalır, ilgiliye aktarılamaz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51. gören konu amadı ı için ızdırıp duyar, acizlik duygusu ya ar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52. Sorun özme konusunda pratik zmler üretilemez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53. görenler yöneticilerine saygılarını kaybederler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54. görenler sadece verilen i leri yapan, kuruma katkı sa lamayan bireyler haline dn r	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

55. Duyarsızlık ve umarsızlık kabul gören bir davranı haline gelir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56. görenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusu azalır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57. Kurumda fikirsel yoksulluk ve farklılık yoksunlu u ya anır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58. gören i i konusunda kendini geli tirme çabası göstermez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59. Kurumda statüko (mevcudun devamı) korunmu olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
60. gören i e ve i yerine kar ı motivasyonunu yitirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
61. Olumsuzluklar görmezden gelinir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62. Kurumda “hiçbir eye karı ma, i ini yap” anlayı ı yerle ir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63. Sorunlar zamanında çözülemez, büyür	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
64. süreçleri ve faaliyetlerinin etkinle tirilmesi ve iyile tirilmesine kayıtsız kalınır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
65. yerinde açık ileti imi ve yapıcı diyalogları engeller	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66. Bilgi ve deneyimlerin payla ılması söz konusu olmaz	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
67. Çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

<b>K İSEL B LG LER</b>	
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Ya ınız	<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üstü
E itim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Bu Kurumdaki Çalı ma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üstü
Pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Çalı an <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Alt Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici
Toplam Çalı ma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üstü

Anket sona ermi tir. Katkılarınız için te ekkürler.

**Ek 2: Derinlemesine Görüşme Formu****DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORULARI**

- 1) Çalıştığınız kurumda yöneticinizle iletişiminiz genellikle nasıl gerçekleşir?
- 2) Kurum içerisindeki çalışanların birbirleriyle olan iletişimi nasıl gerçekleştiriyor? (Ast-üst ve birlikte çalıştıklarınızı düşünerek cevaplandırınız)
- 3) İle ilgili olumlu veya olumsuz görüşlerinizi yönetimle paylaşmak konusunda nasıl bir tutumunuz var?
  - Paylaşıyorsanız, görüşleriniz üst yönetimce nasıl değerlendiriliyor?
  - Paylaşmıyorsanız neden?
- 4) Sizce, çalışma deneyimi ile çalışanların görüş ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri ya da edememeleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 5) Sizce, çalışanların ile ilgili görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmesinin ya da etmemesinin kurumdaki iyileştirme süreçlerine (yenilik, düzeltme, ilerleme vb.) nasıl bir etkisi vardır?
- 6) Çalıştığınız kurumda çalışanların ile ilgili görüşlerini paylaşması konusunda örgüt kültürü bakımından nasıl bir yaklaşım olduğunu düşünüyorsunuz?
- 7) İle ilgili görüş ve düşüncelerinizi açıkça ifade ettiğinizde bu durumun iyileştirme için nasıl bir katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz? Neden?

8) Sizce, çalı anların i ile ilgili görü ve dü üncelerini açıkça ifade etmelerini ya da ifade edememelerini belirleyen unsurlar nelerdir? Neden?

9) Sizce, çalı anların i ile ilgili görü ve dü üncelerini açıkça ifade edememeleri çalı anlar için nasıl bir etki yaratır?

10) Sizce, çalı anların i ile ilgili görü ve dü üncelerini açıkça ifade edememeleri kurumu nasıl etkiler?

11) Sizce, çalı anların i ile ilgili görü ve dü üncelerini açıkça ifade edememeleri çalı ma ili kilerini nasıl etkiler?

12) Dü üncelerinizi açıkça ifade etmeniz, ele tiri ve önerilerde bulunmanız, yöneticinizin size kar ı tutumunu nasıl etkiler?

13) yerinde sizi endi elendiren problem veya sorunlar hakkında yöneticinizle konu urken genellikle kendinizi nasıl hissedersiniz?

14) yerinde çalı ma arkada larınızla bir anla mazlık ya adı ınızda, üst yönetim tarafından nasıl bir tutumla kar ıla ırsınız?

15) yerinde yöneticinizle bir anla mazlık ya adı ınızda, üst yönetim tarafından nasıl bir tutumla kar ıla ırsınız?

16) Sizce, yöneticinizin ki ilik özellikleri ile çalı anların i le ilgili görü ve dü üncelerini ifade edebilmeleri ya da ifade edememeleri arasında nasıl bir ili ki vardır?

17) Sizce, çalı anların ki ilik özellikleri ile i ile ilgili görü ve dü üncelerini açıkça ifade edip edememeleri arasında nasıl bir ili ki vardır?

18) Mevcut iinizde açıkça ve dürüstçe dile getiremedi iniz belli bir sorun veya sorunlar hakkında bir örnek düünebilir misiniz?

- Bu sorunun içeri inden bahseder misiniz?

- Size bunun hakkında konu amayaca ınızı hissettiren nedir?

19) Sizce çalı ma arkadaş larınızın yöneticilerinizle konu mak isteyip de konu amadı ı konu ya da sorunlar nelerdir?

20) Olumlu veya olumsuz düüncelerinizi açıkça dile getirmeniz çalı ma arkadaş larınızla olan ili kilerinizi nasıl etkiler?

21) le ilgili görü ve düüncelerinizi açıkça ifade etmeniz, çalı ma arkadaş larınızın size kar ı tutumunu nasıl etkiler?

22) Sizce kurum içerisinde çalı anların sessiz kalmasına neden olan nedir?

23) Kendinize ait fikirlerinizi payla ırken sizi en çok kaygılandıran nedir?

24) Sizce, olumlu veya olumsuz düüncelerinizi açıkça dile getirmeniz i yükünüzü nasıl etkiler?

<b>K İSEL B LG LER</b>	
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Ya ınız	<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üstü
E itim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Bu Kurumdaki Çalı ma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üstü
Pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Çalı an <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Alt Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici
Toplam Çalı ma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üstü



**Ek 3: Ölçek Kullanım zni**

01 Nis 2016 09:58 HP Faks

syf. 1

1 Nisan 2016

Sayın Sevilay Güler Hanım,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri" ve "Örgütsel Sessizliğin Sonuçları" ölçeklerini kullanmanızda hiçbir sakınca olmadığını bildirir, başarılar dilerim.



Prof. Dr. Ayşehan Çakıcı

Mersin Üniversitesi

İİBF İşletme Bölümü

**Ek 4: Etik Kurul Belgesi**



**Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu**

Sevilay GÜLER  
Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme A.B.D.


Sayın Sevilay GÜLER,

**"Örgütsel Sessizlik Davranışının Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma "** konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğumuz başvuru (Protokol NO. 2016/92) Kurulumuzun 17.05.2016 tarihli ve 2016/04 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.


  
Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

  
Doç. Dr. Mithat DURAK (Üye)

  
Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ (Üye)

  
Av. Zuhâl DEMİRCİ (Üye)

  
Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)

  
Doç. Dr. Altay EREN (Üye)

  
Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)

**Ek 5: Anket Uygulama zni**

Sayı - 5147

29.07.2016

Sayın Sevilay GÜLER,

29.07.2016 tarihli dilekçenizde bahse konu edilen Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı bünyesinde gerçekleştirmekte olduğunuz "Örgütsel Sessizlik Davranışının Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezine veri oluşturmak amacıyla izniniz dahilinde kurumumuzda derinlemesine görüşme ve anket çalışmalarınızı uygulayabilirsiniz.

